

Thomas Schlegel

**Bedarfs- und Auswahlanalyse zur
Einführung eines gesamtheitlichen
Unternehmens- und
Projektcontrollinginstruments am Beispiel
eines mittelständischen Unternehmens**

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2007 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783836608671

Thomas Schlegel

**Bedarfs- und Auswahlanalyse zur Einführung eines
gesamtheitlichen Unternehmens- und Projektcontrol-
linginstruments am Beispiel eines mittelständischen
Unternehmens**

Thomas Schlegel

Bedarfs- und Auswahlanalyse zur Einführung eines gesamtheitlichen Unternehmens- und Projektcontrollinginstruments am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens

**Diplomarbeit
Berufsakademie Ravensburg
Fachbereich Controlling
Studiengang Industrie
August 2007**



Diplom.de

Diplomica Verlag GmbH —
Hermannstal 119k —
22119 Hamburg —

Fon: 040 / 655 99 20 —
Fax: 040 / 655 99 222 —

agentur@diplom.de —
www.diplom.de —

Thomas Schlegel

Bedarfs- und Auswahanalyse zur Einführung eines gesamtheitlichen Unternehmens- und Projektcontrollinginstruments am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens

ISBN: 978-3-8366-0867-1

Druck Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2008

Zugl. Berufsakademie Ravensburg, Ravensburg, Deutschland, Diplomarbeit, 2007

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2008

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS.....	III
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	V
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	VI
1 EINLEITUNG.....	1
1.1 WAS IST PROJEKTCONTROLLING	1
1.1.1 DEFINITION.....	1
1.1.2 BEDEUTUNG DES PROJEKTCONTROLLINGS	2
1.2 AUSGANGSLAGE IM UNTERNEHMEN.....	2
1.3 ZIELSETZUNG	3
1.4 PROBLEMSTELLUNG.....	4
2 BEDARFSANALYSE.....	6
2.1 BASISANALYSE	7
2.1.1 ERHEBUNG.....	7
2.1.2 DIE ANALYSE.....	8
2.2 SOLL-ANALYSE.....	9
2.2.1 ERHEBUNG.....	9
2.2.2 AUFBAU DES FRAGEBOGENS.....	10
2.2.3 AUSWERTUNG DES FRAGEBOGENS	12
2.3 BEDARFSANFORDERUNGEN.....	15
3 VORAUSWAHL DER STANDARDSOFTWARE	17
3.1 VORGEHENSWEISE BEI DER AUSWAHL VON STANDARDSOFTWARE	17
3.2 MARKTUNTERSUCHUNG UND VORAUSWAHL DER ANBIETER	18
3.3 DIE ALTERNATIVEN	19
3.4 ANBIETERBEFRAGUNG	26
3.4.1 ANSCHREIBEN AN DIE ANBIETER.....	27
3.4.2 INHALT UND AUFBAU DER ANBIETERBEFRAGUNG	28

4 BEWERTUNG DER ALTERNATIVEN	30
4.1 VORGEHENSWEISE BEI DER BEWERTUNG.....	30
4.1.1 VORBEMERKUNG	30
4.1.2 DAS VERFAHREN ZUR ALTERNATIVENBEWERTUNG	31
4.2 BEWERTUNG MIT HILFE DER NUTZWERTANALYSE	32
4.2.1 FUNKTIONALER ABLAUF	32
4.2.2 GRENZEN DES METHODENEINSATZES.....	33
4.2.3 FESTLEGUNG UND ORDNUNG DER KRITERIEN.....	33
4.2.4 GEWICHTUNG	39
4.2.5 NUTZWERTBERECHNUNG	41
5 SCHLUSSEMPFEHLUNG.....	45
LITERATURVERZEICHNIS.....	VII
QUELLENVERZEICHNIS	IX
ANHANGVERZEICHNIS	XI
ANHANG	XIII

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Erster Auszug aus dem Fragebogen	10
Abb. 2: Zweiter Auszug aus dem Fragebogen	12
Abb. 3: Tabellenauszug der Auswertung des Fragebogens.....	13
Abb. 4: Phasenmodell der Auswahl	18
Abb. 5: Dominanzmatrix des vollständig ordinalen Paarvergleichs der Kategorien.....	40
Abb. 6: Zielbaum mit gewichteten Zielkriterien.....	41
Abb. 7: Berechnung der Nutzwerte 1 für die Funktionen in der Rubrik Rechnungsüberwachung/-stellung	43
Abb. 8: Berechnung der Nutzwerte 2 für die Rubriken in der Kategorie Systeminhalte.....	44
Abb. 9: Berechnung des Gesamtnutzwertes	44
Abb. 10: Gesamtnutzwerte der einzelnen Anbieter	46

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CRM	Customer Relationship Management
d.h.	das heißt
DV	Datenverarbeitung
etc.	und so weiter (von lat.: et cetera)
ERP	Enterprise Resource Planning
ff.	fortfolgende
GF	Geschäftsführer
HGB	Handelsgesetzbuch
IAS	International Accounting Standards
i.d.R	in der Regel
kfm.	kaufmännisch
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
MA	Mitarbeiter
max.	maximal
Nr.	Nummer
NWA	Nutzwertanalyse
PDA	Personal Digital Assistant
PPS-System	Produktionsplanungs- und Steuerungssystem
PL	Projektleiter
Re.	Rechnung
S.	Seite
Std.	Stunde
u.a.	unter anderem
US-GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
WWW	World Wide Web
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Was ist Projektcontrolling

1.1.1 Definition

Die Norm DIN 69904 (Projektmanagementsystem), Abschnitt 5.17, definiert Projektcontrolling als „Prozesse und Regeln, die innerhalb des Projektmanagements zur Sicherung des Erreichens der Projektziele beitragen“. Diese Aussage verdeutlicht, dass sich Projektcontrolling nicht auf die Planung und Kontrolle der Kosten beschränkt, sondern das gesamte Projektportfolio eines Unternehmens umfasst. Der Servicecharakter eines Projektcontrollings, welchen die Unterstützung bei der grundsätzlichen Gestaltung und laufenden Abstimmung der Projektmanagementaufgaben bietet, wird erkennbar. Man kann sagen, das Projektcontrolling ist die koordinierte Überwachung und analytische Bewertung für Steuerungsmaßnahmen des gesamten Projektportfolios.¹

Für das Verständnis ist es wichtig, die Stellung des Projektcontrollings zum Projektmanagement und zum allgemeinen Unternehmenscontrolling herauszuarbeiten. Das Projektcontrolling unterstützt zum einen die Projektleitung bei der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben im Rahmen des Projektmanagements, zum anderen garantiert es die Verbindung der Projektplanung, -steuerung und -kontrolle mit dem Unternehmenscontrolling. Projektcontrolling kann dabei als Spezialfunktion des Unternehmenscontrollings gesehen werden. Weitere Felder des Unternehmenscontrollings sind z.B. Angebotswesen, Vertriebs-, Beschaffungs-, Personal-, Finanz- und Investitionscontrolling sowie DV.

¹ Vgl. Koreimann S. (2005), S. 20.

1.1.2 Bedeutung des Projektcontrollings

Die Bedeutung des Projektcontrollings hat in den letzten Jahren durch wachsenden Kosten- und Termindruck, verschärften Wettbewerb und komplexer werdende Projekte zugenommen. Da die Führung der Projekte zunehmend anspruchsvoller und komplexer wird, benötigt nicht nur der Controller, sondern im besonderen Maße auch das Management und die Projektverantwortlichen jederzeit Zugriff auf aktuelle, projektrelevante Informationen aus allen Unternehmensbereichen.² Um dies gewährleisten zu können, ist ein methodisch abgesichertes Instrumentarium notwendig, das nur durch ein integriertes Projektcontrolling bereitgestellt, praktiziert und mit den Projektbeteiligten koordiniert werden kann.

1.2 Ausgangslage im Unternehmen

Die Unternehmensgruppe hat weltweit ca. 260 Mitarbeiter und ist einer der führenden Engineering-Dienstleister für die Karosserietechnik der Automobilindustrie. Als innovatives Unternehmen begleitet es Fahrzeugprojekte über den kompletten Produktentstehungsprozess.

Von der ersten Konzeptplanung, über die Konstruktion und Simulation bis zur Inbetriebnahme der Betriebsmittel ist die Unternehmensgruppe ein Partner für den Karosserierohbau. Sie besteht aus einer Holding, der XY GmbH und weltweit insgesamt acht Tochtergesellschaften.

Die Tochtergesellschaften sind jeweils eigenständige Firmen, die ihre Aufträge/Projekte fast ausschließlich von der Holding erhalten. Somit wird deutlich, dass die XY GmbH der wichtigste und größte Kunde der Tochtergesellschaften ist. Die XY GmbH erhält die Aufträge, indem sie Angebote auf Kundenanfragen abgibt. Wird ein Projekt bei der XY GmbH beauftragt, unterteilt die Holding das Projekt in Teilprojekte und vergibt diese an die Tochtergesellschaften. Das für das gesamte Projekt vorhandene Budget wird, entsprechend der Größe der Teilprojekte, anteilig und unter Einbehalt von 11% an die Tochtergesellschaften vergeben. Nach Erreichen eines bestimmten Projektstandes wird dem Endkunden, wie im Voraus vereinbart, eine

² Vgl. Fiedler R. (2001), S. V (Vorwort).