

Manfred Noé

Mit Controlling zum Projekterfolg

Partnerschaftliche Strategien
für Controller und Manager

2. Auflage



Springer Gabler

Mit Controlling zum Projekterfolg

Manfred Noé

Mit Controlling zum Projekterfolg

Partnerschaftliche Strategien
für Controller und Manager

2., aktualisierte Auflage

 Springer Gabler

Manfred Noé
Rheinbach, Deutschland

ISBN 978-3-658-14798-3 ISBN 978-3-658-14799-0 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-14799-0

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013, 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Strasse 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

„Controllen“ Sie schon Ihre Projekte? Diese Frage halten sicherlich viele für überflüssig; denn dafür werden doch gut ausgebildete, erfahrene Projektmanager eingesetzt. Aber warum sollte man nicht ein erfolgreiches Konzept, wie es das „Unternehmens-Controlling“ als Hilfe für die Unternehmensleitung darstellt auch auf Projekte anwenden. Ein projektbegleitendes Controlling ist auf dieser Ebene eine wertvolle Hilfe für den Projektmanager bei der Projektplanung, -überwachung und -steuerung.

Gebraucht wird nach meiner Ansicht eine „betriebswirtschaftliche Sicherungsmaßnahme“, sowohl für die Unternehmensleitung als auch für die Projektmanager größerer Projekte. Das in diesem Buch vorgestellte projektbegleitende Controlling ist ein wirksames und in großen Projekten etabliertes Mittel zur Sicherung des Projekterfolges. Das Ziel muss sein, durch eine effektive und effiziente Projektsteuerung auf die erfolgreiche Erfüllung des Projektauftrags hinzuwirken. Der Fokus liegt dabei zum einen auf der strategischen Seite, in dem die Frage gestellt werden sollte.

„Machen wir die richtigen Projekte?“ Aus der Sicht der Unternehmensleitung gibt es viele Projektideen, man möchte sich projektorientiert aufstellen und als Dienstleistung auch Projektrealisierungen für Kunden anbieten. Aber schon in diesem Stadium gibt es konkurrierende Vorstellungen und Ziele zwischen den Verantwortlichen. Oft gibt es einen Kampf um die einzusetzenden Ressourcen, z. B. zwischen Linienorganisation und Projekt oder auch zwischen einzelnen Projekten. Auch wird oft der Nutzen und der Aufwand diskutiert und in Frage gestellt. Dies alles und noch mehr ist auch legitim und gehört zum Geschäftsalltag. Damit dieser Prozess aber in gelenkten Bahnen verläuft, sollten Regeln und Verfahren aufgestellt werden, wer, wann und wie Projekte bewertet und welche dann ausgewählt werden. Hier ist das projektbegleitende Controlling gefragt. Es stellt neben diesen Findungs- und Entscheidungsprozess auch die Instrumente zu Verfügung und sorgt für eine gleichmäßige Anwendung der Regeln quer über alle Projekte und wirkt daran mit, die Projektarbeit insgesamt zu organisieren und für die Manager und Mitarbeiter der Projekte attraktiv zu machen. Aus den Erfahrungen abgeschlossener Projekte optimiert er das Portfolio der Projekte.

Zum anderen muss auf der operativen Seite die Frage gestellt werden:

„Machen wir die Projekte auch richtig?“ Nach dem Start der Projekte fehlt in den meisten Fällen eine laufende wirtschaftliche Begleitung, die für eine akzeptierte Vorgehensweise sorgt und bei der Planung, Kontrolle, Analyse und Steuerung hilft. Mit dieser wirtschaftlichen Begleitung bei der operativen Durchführung eines Projektes kommt es zu einer Gemeinschaftleistung zwischen Projektmanager und projektbegleitendes Controlling. Das projektbegleitende Controlling macht oder überarbeitet dabei nicht die Planung; er sorgt eher dafür, dass der Projektmanager eine optimale Planung erreicht. Sollte es dann dennoch zu unvermeidlichen Abweichungen kommen, wird spätestens dann klar, warum der Projektmanager die Aufgaben des projektbegleitenden Controllings nicht noch nebenbei ausüben kann. Erst aus dem Spannungsverhältnis

- Projektmanager sorgt für das Ergebnis,
- projektbegleitendes Controlling sorgt für Ergebnis-Transparenz,

entsteht dann die Gemeinschaftleistung.

Diese Gemeinschaftleistung hängt aber nicht nur von der Vorgehensweise, den Methoden oder Berichten ab, sondern auch von dem persönlichen Kleinklima der beiden und der Controlling-Großwetterlage im ganzen Unternehmen. Damit darf bei der Aufstellung einer projektbegleitenden Controlling-Organisation und der Auswahl der Mitarbeiter die soziale Seite nicht vernachlässigt werden und der Kreis der Beteiligten nicht zu eng gezogen werden.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Grundlagen	5
2.1	Die Organisation des Controllings.....	5
2.2	Die Rolle des Controllings im Unternehmen.....	6
2.3	Controlling als Funktion.....	7
2.3.1	Strategisches Controlling.....	9
2.3.2	Operatives Controlling.....	10
2.3.3	Zusammenstellung.....	10
2.4	Die Rolle des projektbegleitenden Controllings.....	11
	Literatur.....	16
3	Einige Begriffserklärungen	17
3.1	Was ist ein Projekt?.....	18
3.1.1	Projektbegriff.....	18
3.1.2	Merkmale eines Projekts.....	18
3.1.3	Arten von Projekten.....	19
3.1.4	Für wen sind Projekte?.....	23
3.2	Projektmanagement und -Controlling.....	24
3.2.1	Projektmanagementdefinition.....	24
3.2.2	Der Projektprozess.....	26
3.2.3	Das Prozessmodell.....	27
3.2.4	Das projektbegleitende Controlling.....	28
3.2.5	Integration des projektbegleitenden Controllings.....	30
3.2.6	Planungsfeld.....	30
	Literatur.....	32
4	Der Projekt-Controller als ausführende Person	33
4.1	Kompetenzen eines modernen Projekt-Controllers.....	34
4.1.1	Fachkompetenz.....	35
4.1.2	Strategische Kompetenz.....	35

4.1.3	Soziale Kompetenz	36
4.1.4	Prozesskompetenz	37
4.1.5	Konfliktkompetenz	38
4.2	Die Effektivität des Projekt-Controllers	40
4.2.1	Die Bedeutung und Abgrenzung der Effektivität	40
4.2.2	Effektivitätsbereiche des Projekt-Controllers	42
4.2.3	Der spezifische Effektivitätsbereich	43
4.2.4	Die allgemeinen Effektivitätsbereiche	47
4.3	Was ist Erfolg?	49
4.3.1	Persönlicher Erfolg als Projekt-Controller	51
4.3.2	Projekt-Erfolg	52
	Literatur	55
5	Der Prozess des projektbegleitenden Controllings	57
5.1	Einleitung	57
5.2	Integration in den Führungsprozess	58
5.3	Formale und inhaltliche Beratung und Unterstützung	61
5.3.1	Projektvorbereitungen	61
5.3.2	Projektdefinition	64
5.3.3	Unterstützung beim Planungsprozess	71
5.3.4	IST-Datenerfassung	96
5.3.5	Überwachungsmechanismen	98
5.3.6	Integrierte Kosten-, Termin- und Leistungsüberwachung	118
5.3.7	Entwurf und Einrichtung Steuerungstechniken	124
5.3.8	Berichtswesen	126
5.3.9	Projektabschluss	130
	Literatur	134
6	Ausgewählte operative und strategische Instrumente des projektbegleitenden Controllings	135
6.1	Einige Instrumente	135
6.2	Strategische Instrumente	136
6.3	Operative Instrumente des projektbegleitenden Controllings	143
6.3.1	Bedeutung von Kennzahlen	143
6.3.2	Kennzahlen im Projekt	144
6.3.3	Arten von Kennzahlen	146
6.3.4	Kennzahlensystem – Aufbau leicht gemacht	147
	Literatur	155
7	Sonstige Unterstützungsmöglichkeiten	157
7.1	Juristische Unterstützungsmöglichkeiten	157
7.1.1	Vertragsrecht und Produkthaftung	157
7.1.2	Verschiedene Vertragstypen	160

7.1.3	Produkthaftung	163
7.1.4	Zusicherungshaftung	164
7.1.5	Produktsicherheitsgesetz (ProdSG)	166
7.2	Claim-Management	167
7.2.1	Der Faktor Mensch	168
7.2.2	Die Technik	168
7.3	Risikomanagement	171
7.3.1	Einleitung	171
7.3.2	Neue ISO-Norm	172
7.3.3	Beteiligung des Projekt-Controllings	173
7.3.4	Definitionen	173
7.3.5	Prozess des Risikomanagement in Projekten	175
8	Kosten und Nutzen des Controlling	183
9	Zusammenfassende Würdigung	193
10	Praxisteil: Beispiel-Formulare	195
10.1	Abgrenzung Projekt/Vorhaben	195
10.2	Projektorganisation	196
10.3	Projektidee/Entstehung von Projekten	202
10.4	Projektziel	204
10.5	Projektplanung	205
10.6	Projektcontrolling	213
10.7	Projektdokumentation	218
10.8	Projektabschluss	219
10.9	Qualitätssicherung	223
10.10	Hilfsmittel	224
10.11	Projektmanagement-Plan (PM-Plan)	226
10.12	Projektbegleitender Controlling-Plan (PC-Plan)	229
10.13	Beispiel Risikokatalog	236
10.14	Beispiel FMEA	240
	Glossar	245
	Weiterführende Literatur	261
	Sachverzeichnis	263

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Organisation des Controllings	6
Abb. 3.1	Prozessmodell für die Gestaltung von Prozessen	28
Abb. 3.2	Die W-Fragen für das Prozess-Mapping.	29
Abb. 3.3	Projekt-Unternehmerschaft.	31
Abb. 3.4	Controller-Funktionen	32
Abb. 4.1	Kompetenzen eines modernen Projekt-Controllers	34
Abb. 4.2	Beispiel einer Präferenzmatrix	46
Abb. 4.3	„Bedürfnispyramide“. (nach Maslow)	48
Abb. 5.1	Der Zyklus für das projektbegleitende Controlling	60
Abb. 5.2	Erzielung eines wirtschaftlichen Nutzen	61
Abb. 5.3	Entscheidungsfragen zur Projektauswahl.	62
Abb. 5.4	Ein erstes Sichtungsprofil für ein potenzielles Projekt.	63
Abb. 5.5	Wirtschaftlichkeitsbeurteilung	64
Abb. 5.6	Das sogenannte „Magische Dreieck“	65
Abb. 5.7	Der Projektplanungsprozess	72
Abb. 5.8	Phasenmodell mit Meilensteinen	72
Abb. 5.9	Zerlegung eines Projektes.	74
Abb. 5.10	Prinzip einer Aufwandsschätzmethode.	82
Abb. 5.11	Beispiel eines Schätzverfahrens	84
Abb. 5.12	Beispiel Netzplan	87
Abb. 5.13	Beispiel aufgabenbezogener Balkenplan	88
Abb. 5.14	Beispiel personenbezogener Balkenplan	88
Abb. 5.15	Ressourcenzuordnung.	89
Abb. 5.16	Errechnung des Bedarfs	90
Abb. 5.17	Zeitgerechte Vorratsbestimmung	92
Abb. 5.18	Ressourcenauslastung.	94
Abb. 5.19	Beispiele von Auslastungsdiagrammen Teil 1	95
Abb. 5.20	Beispiele von Auslastungsdiagrammen Teil 2	95
Abb. 5.21	Der Projektmanagement-Regelkreis mit Controlling Funktionen	100
Abb. 5.22	Zuordnung der Überwachungsobjekte	104

Abb. 5.23	Meilensteintrendanalyse	107
Abb. 5.24	Ist-/Soll-Kostenvergleich	109
Abb. 5.25	Kostentrendanalyse	111
Abb. 5.26	Darstellungsformen der Kostentrendanalyse	112
Abb. 5.27	Typische S-Kurve der Plankosten	113
Abb. 5.28	Der stetige Aufbau der S-Kurve für Ist-Kosten	113
Abb. 5.29	Schätzung der Gesamtkosten	114
Abb. 5.30	Vergleich der Kosten mit dem Leistungsfortschritt	114
Abb. 5.31	Darstellung einer Arbeitsverzögerung	115
Abb. 5.32	Darstellung von Personal- und Materialkosten in einer Grafik	116
Abb. 5.33	Beispiel Zeit-(Kostenkurve)	119
Abb. 5.34	Abweichungsanalyse und Steuerungsprozess	125
Abb. 5.35	Entstehung des Projekt-Status	127
Abb. 5.36	Übersicht über das Berichtswesen	128
Abb. 5.37	Beispiel einer Ampelschaltung	129
Abb. 5.38	Aufgaben beim Projektabschluss	133
Abb. 5.39	Übersicht über Know-How Bereiche	134
Abb. 6.1	Kostenmanagement im Projekt	140
Abb. 6.2	Budgetzuweisung	141
Abb. 6.3	Beispiel Kostenabweichung	142
Abb. 6.4	Kennzahlenarten	146
Abb. 6.5	Prozessablauf zum Aufbau von Kennzahlensystemen	148
Abb. 7.1	Regelungen zum Vertragsrecht	159
Abb. 7.2	Rechtsbeziehung zwischen den Parteien	160
Abb. 7.3	Übersicht der Vertragstypen	160
Abb. 7.4	Aufbau eines Projektmanagement-Vertrags	161
Abb. 7.5	Claim-Management	169
Abb. 7.6	Methode des Risikomanagements	176
Abb. 7.7	Beispiel Klassifizierung von Risiken	179

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1	Merkmale strategisches und operatives Controlling	11
Tab. 4.1	Merkmale konfliktfähiger Persönlichkeiten. (Nach Berkel)	39
Tab. 4.2	Vergleich von Effizienz und Effektivität.	41
Tab. 4.3	SMART-Beispiel	42
Tab. 5.1	Beispiel einer Projektplanungs-Matrix	69
Tab. 5.2	Aktivitätenliste/Vorgangsliste	81
Tab. 5.3	Beispiel Arbeitskräftebedarfsplan	91
Tab. 5.4	Zuordnungsmatrix für qualifikationsgerechte Vorratsbestimmung.	92
Tab. 5.5	Beispiel für die Erfassung der Ist-Daten	97
Tab. 5.6	Organisation der Rückmeldungen.	97
Tab. 5.7	Beispiel eines Soll-/Ist-Kostenvergleichs	101
Tab. 5.8	Berechnung der Abweichung von Leistung und Aufwand	106
Tab. 5.9	Beispiel 1: Übersicht Soll-/Ist-Vergleich Personal	109
Tab. 5.10	Beispiel 2: Übersicht Soll-/Ist-Vergleich Material	109
Tab. 5.11	Earned-Value-Techniken	123
Tab. 5.12	Maßnahmen bei Abweichungen	131
Tab. 6.1	Übersicht über Teilbereiche der Kosten- und Leistungsrechnung	136
Tab. 6.2	Beispiel Nutzwertanalyse	139
Tab. 6.3	Terminbezogene Kennzahlen	150
Tab. 6.4	Probleme bei der Verwendung von Kennzahlen	155
Tab. 7.1	Wesentliche Claim-Sachverhalte.	170
Tab. 7.2	Klassifizierung und Einstufung von Risiken.	174
Tab. 7.3	Eskalationsstufen.	174
Tab. 7.4	Risiko-Checkliste für Projekte	178
Tab. 7.5	Risikoklassifizierung	179
Tab. 8.1	Aufwandsansätze für Managementaufgaben im Projekt.	185
Tab. 8.2	Aufwandsschätzungen.	187

Tab. 10.1	Beispiel für einen Änderungsnachweis in Dokumenten	231
Tab. 10.2	Aufbau einer Aktivitätenliste	234
Tab. 10.3	Risikokatalog	236
Tab. 10.4	Formular für eine FMEA	240

Im verstärkten Maße fordern die Kunden (interne und externe) bei der Durchführung von Projekten die Übernahme der Gesamtverantwortung. Die Abwicklung solcher Projekte ist gekennzeichnet durch eine zunehmende Komplexität. Die Forderung nach Generalunternehmerschaft z. B. erhöht die vielfältigen Aufgaben innerhalb eines Projektes, die Koordination wird äußerst schwierig, die Risiken steigern, das Überwachen und Steuern wird schwieriger. Das bedeutet, dass neben der vorhandenen Produktpalette, dem Lösungs-Know-How eine Projektkultur geschaffen wird aus der eine effiziente Projektunternehmerschaft hervorgeht mit klarer Kompetenzverteilung und Zuordnung von Verantwortlichkeiten.

Auf der Management-Ebene (hier sind insbesondere die Entscheider gemeint) wird der Bedarf nach Führungshilfe und Informationsversorgung immer bedeutender. Der Bedarf besteht überall da, wo ein verantwortungsbewusstes Management die festgesetzten strategischen Ziele verfolgt. Für diese Dienstleistung sollte es sich der Instanz „Controlling“ bedienen.

Wer dann noch über das Thema Projektmanagement und Einführung einer Projektkultur spricht, muss auch über ein projektbegleitendes Controlling (PC) noch nachdenken. Gerade in Unternehmen, die einen wesentlichen Anteil ihres Geschäftes in Form von Projekten abwickelt, ist das unverzichtbar.

Gemeint ist nicht das penible Prüfen von Rechtschreibfehlern oder sonstiger „nicht-wertschöpfender“ Tätigkeiten. Natürlich muss das projektbegleitende Controlling auch eine kritische Sicht auf den Projektablauf haben aber in erster Linie ist die konstruktive Mitarbeit, also die Unterstützung des Projektmanagement und der Teammitarbeiter bei der Planung, Konzeptionierung und der Realisierung gefragt.

Das projektbegleitende Controlling sollte als Beratungsinstanz für das Projektmanagement verstanden werden, wobei klar herausgestellt werden muss, dass sich die Aufgabe nicht erschöpft in dem nachträglichen Aufzählen von Fehlern und Problemen,

sondern als eine Dienstleistungs- und Beratungsfunktion, die von Anfang an in eine partnerschaftliche Allianz münden muss

Das fängt schon im Vorfeld an. Hier ist die Machbarkeit und die Wirtschaftlichkeit eines beantragten Projektes zu prüfen und zu hinterfragen; eine Aufgabe, die auch aus der Sicht des projektbegleitenden Controllings geleistet werden kann. Ähnliche Aufgaben hat das projektbegleitende Controlling auch in der Analyse- und Konzeptionsphase. Hier ist z. B. zu prüfen, ob die vorgeschlagene Lösung sachgerecht ist und ob die Kunden- und Qualitätsanforderungen erfüllt werden.

Auch die Gesamtkomplexität der konzipierten Lösung bedarf einer Überprüfung, um sicherzustellen, dass das entstehende Produkt/System auch künftig pfleg- und wartbar ist und mit den bereits existierenden Anwendungen zusammenarbeiten kann. Während der heißen Realisierungsphase wird die fachliche Beratungsfunktion des projektbegleitenden Controllings naturgemäß reduziert auf die Überwachung der Leistungsziele. Dennoch ist empfehlenswert, das projektbegleitende Controlling in allen fachlichen Fragestellungen mit einzubinden, um den Aspekt der Verhältnismäßigkeit und sachlicher Angemessenheit des Projektprozesses (Qualität, Kosten, Zeit) auch weiterhin zu berücksichtigen.

Des Weiteren sollte ein Berichtswesen institutionalisiert werden, das quasi automatisch funktioniert und alle quantitativ und qualitativ relevante Daten in regelmäßigen Zeitabständen bereitstellt. Nur so kann der Projektmanager und in besonderen Fällen der Lenkungsausschuss das Projekt steuern (gegensteuern) und lenken.

Bei der Skizzierung dieser Aufgabenstellung fällt sicherlich auf, dass die Abgrenzung von Aufgaben des Projektmanagements und des projektbegleitenden Controllings schwer fällt. In der Tat ist der Autor der Ansicht, dass das projektbegleitende Controlling in der hier dargestellten Form eine wertvolle und keine kostenverursachende Institution im Projektgeschäft ist.

Zweck dieses Buches ist es, auf Basis der Prozessorientierung das projektbegleitende Controlling in Projekten zu beschreiben und entsprechende Empfehlungen für die Projektarbeit zu geben.

Die jahrelange Projektarbeit in IT-Projekten und die dabei gemachten Erfahrungen im positiven Sinn durch Einsatz des projektbegleitendes Controllings werden vom Autor nochmals nachhaltig beschrieben und als Erfolgsfaktoren dargestellt.

Es werden die Begriffe Produkt, System, Anwendung, Verfahren, Software, Ergebnis verwendet. Sie sind ebenso wie der Begriff Dienstleistung synonym als die Erzeugnisse eines Projektes zu sehen.

Das Buch startet mit ein paar Grundlagenkenntnissen (Kap. 2 und 3). Auch wenn Sie niemals in Ihrem Leben beabsichtigen, ein Projekt zu managen, so ist es auch für jede andere Managementtätigkeit wichtig, wenigsten die Bedeutung und den Zweck von Projekten und des Projektmanagements zu kennen. Es ist für jede Unternehmenskarriere hilfreich, ob Sie nun in Projekten involviert sind oder Projekte selber initiieren, rudimentäre Kenntnisse der Projektterminologie zu besitzen. Dieses Buch ist kein Glossar von Begriffen, diese definieren die DIN (Deutsche Industrie Norm), die ISO (International Standard Organisation), das PMI (Project Management Institute) oder die IPMA

(International Project Management Association) viel ausführlicher. Im Kap. 2 und 3 werden ein paar Grundbegriffe erklärt. Diese Art der Einführung wurde gemacht, um für ein ausreichendes Allgemeinwissen zu sorgen und den Zusammenhang mit dem Rest des Buches herzustellen.

Der Erfolg eines Projektes hängt nicht nur vom Einsatz der Methoden ab, sondern von den Menschen, die das Projekt leiten und begleiten sowie denen, die im Projekt arbeiten und die Methoden anwenden können und wollen. Es bedarf eines Teams von motivierten Mitarbeitern, die gut zusammenarbeiten können und u. a. in der Lage sind, zielführend, lösungs- und sachorientiert zu kommunizieren. Zählt man den Projekt-Controller zu diesem Personenkreis, so erfahren Sie in dem Kap. 4 welche Kompetenzen eine moderner Projekt-Controller haben sollte, um eben mit diesen motivierten Projektbeteiligten zusammen zu arbeiten.

Ab dem Kap. 5 konzentrierten sich die Ausführungen zum projektbegleitenden Controlling auf die Prozessstruktur. Dem Leser werden vertiefte Kenntnisse der Arbeitsweise des projektbegleitenden Controllings vermittelt. Es wird in Anlehnung an den PDCA-Zyklus eine phasenorientierte Gliederung beschrieben. Die Unterstützungsmöglichkeiten und Beiträge des projektbegleitenden Controllings zur Projektarbeit sowie die Methoden und Techniken die eingesetzt werden können, werden in vielen Beispielen erläutert.

Das Kap. 6 beabsichtigt, dem Leser einige bestimmte Instrumente des projektbegleitenden Controllings vorzustellen.

Im Kap. 7 werden einige zusätzliche Fähigkeiten beschrieben die das projektbegleitende Controlling beherrschen sollte. Mit dem Einsatz diesen Fähigkeiten können von vornherein bestimmte Dinge, wie Probleme, Konflikte und Krisen vermieden bzw. eingeschränkt werden. In diesem Kapitel werden Themen wie das Risikomanagement, juristische Aspekte zum Vertragsrecht und Produkthaftung sowie das Claim-Management erläutert.

Im Kap. 8 wird die wirtschaftliche Bedeutung des projektbegleitenden Controllings anhand von Kostenrechnungssystemen und der Prozesskostenrechnung vorgestellt. Weiter wird der Nutzen eines Einsatzes des projektbegleitenden Controllings erläutert.

Das Buch endet mit der Vorstellung einiger Beispielpläne für das Projektmanagement und dem projektbegleitenden Controlling. Zum Abschluss werden einige Begriffe durch das Glossar erläutert und das Literaturverzeichnis gibt weitere Hinweise auf interessante Ausarbeitungen.

2.1 Die Organisation des Controllings

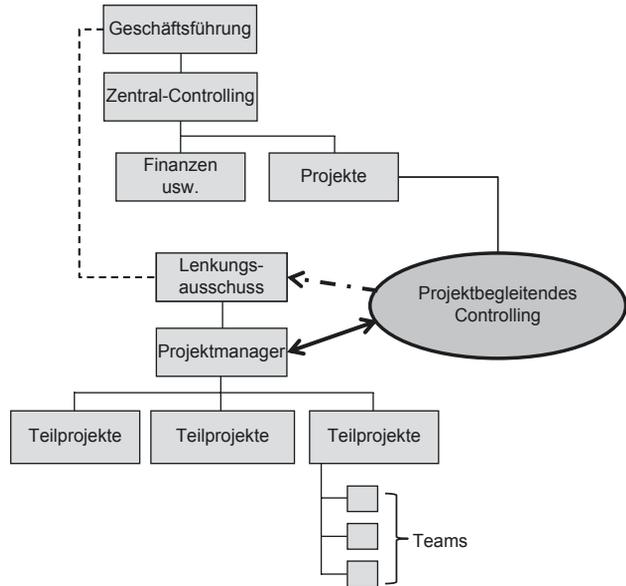
Die in der Praxis zu sehenden Organisationsformen lassen erkennen, dass in vielen Unternehmungen ein eigenständiger und ausgewiesener Controllingbereich eingerichtet ist. Ziel dieser Organisationsform ist die Zusammenfassung sämtlicher Controllingaufgaben in einem einheitlichen Controllerebereich. Die Erfahrung zeigt, dass so am ehesten das Rechnungs- und Finanzwesen, die Gesamtplanung und die Controllings-Instrumente einheitlich ziel- und renditeorientiert eingesetzt und ausgerichtet werden können. Auch das Informations- und Berichtswesen wird durchgängiger, Informationslücken werden vermieden. Der Charakter des Controllings als funktionsübergreifende und führungsunterstützende Funktion wird somit gewährleistet.

Die Einordnung des Zentral-Controllings als einheitlicher „Servicebereich“ der Geschäftsführung auf der zweiten Ebene entspricht im Grunde genommen der Idealvorstellung vom Controlling als „kritische Wegbegleitung“ des Managements. Desweiteren ergibt sich damit die Möglichkeit, neben den gleichberechtigten Funktionsbereichen, wie Finanzwirtschaft mit Finanzen, Bilanzen, Steuern und den Funktionsbereich Betriebswirtschaft mit Unternehmensplanung und -steuerung dem projektbegleitenden Controlling entsprechend einzuordnen.

Diese „neue Stelle“ wird dem Leiter des Zentral-Controllings direkt unterstellt und informiert diesen in der üblichen Weise über seine Arbeit.

Der Lenkungsausschuss ist Auftraggeber eines Projektes und verantwortet gegenüber dem Kunden (intern und extern) die Erfüllung der gestellten Anforderungen und Ziele. Er wird von den Instanzen der beteiligten Instanzen der organisatorischen Einheiten gebildet und kann deshalb auch Entscheidungen über Maßnahmen für Projektkorrekturen treffen, die der Projektmanager nicht mehr verantworten kann. In vielen Fällen beruft der Lenkungsausschuss unter anderem den Projektmanager und entscheidet auch über

Abb. 2.1 Organisation des Controllings



den Einsatz des projektbegleitenden Controllings. Nachfolgende Abbildung zeigt ein Beispiel der Einordnung des Controllings (Abb. 2.1):

Der Projektmanager ist für die effektive und effiziente Durchführung des Projektes verantwortlich. Er ist für die planerische Vorgehensweise und die sachlichen Lösungssätze zuständig und sorgt für die laufende Abstimmung zwischen den evtl. vorhandenen Teilprojektleitern und den Projektteams. Der Projektmanager besitzt gegenüber diesen Projektmitgliedern im Interesse des Projekterfolgs ein fachliches Weisungsrecht; disziplinarisch bleiben die Mitglieder den ihnen ursprünglich zugeordneten Bereichen der Linienorganisation unterstellt.

Die Rolle des Controllings und des projektbegleitenden Controllings wird in den nächsten Abschnitten beschrieben. Die Begriffe Projekt und Projektmanagement werden im nächsten Kapitel ausführlich erläutert.

2.2 Die Rolle des Controllings im Unternehmen

Der Begriff „Controlling“ hat inzwischen einen festen Platz in der Betriebswirtschaftslehre und in der Praxis. Missverständnisse und Unklarheiten über die Funktion des Controllings, oft auch falsche Verwendung des Begriffes „Controlling“ führen immer wieder zu Irritationen. Diese Irritationen können mit der Herkunft des Wortes erklärt werden.

Zum Einen weist die Herkunft des Controllings auf die lateinischen Begriffe wie „contra“ und „rotulus“ zurück. Im Französischen wurde daraus der Begriff Gegenrolle „contre-role“ und im Englischen „countreoullor“.

Zum Anderen entstand schließlich der deutsche Begriff „Kontrolle“ – gleichbedeutend mit Aufsicht, Überwachung, Prüfung – aus dem französischen „contre-rolé“; daraus entstand auch die Berufsbezeichnung Kontrolleur. Das englische „control“ und „controller“ weisen auf die unterschiedliche Sprachentwicklung hin. „To control“ bedeutet regeln oder steuern.

Sämtlichen Wortverwendungen im Zusammenhang mit der Kontrolle deuten auf eine Doppelsinnigkeit des Begriffsinhaltes an:

1. Beaufsichtigen, überwachen und prüfen, sowie
2. Führen, leiten, steuern, unter Kontrolle haben.

Auf die Geschäftsvorgänge in Unternehmen übertragen heißt das:

Soll-Ist-Vergleiche durchführen und ein dementsprechendes steuerndes Eingreifen.

Das Controlling muss dabei signalisieren, wo ein Risiko oder eine Gefahr im Unternehmen besteht und die Zusammenhänge zwischen Umsatz, Kosten und Gewinn aus dem Ruder laufen.

2.3 Controlling als Funktion

Betrachtet man Controlling als Überbegriff für das gesamte innerbetriebliche Rechnungswesen eines Unternehmens, so wäre das Controlling nichts anderes als ein „Rechenknecht“ oder überspitzt formuliert als „Erbsenzähler“, der alles genau kontrolliert. Andererseits könnte man dem Controlling auch ein umfassendes Veto-Recht einräumen, was dann eher eine Managementfunktion des Controllings beinhaltet. Hier stellt sich also die Frage, inwieweit das Controlling zum Management gehört.

Laut Horváth lässt sich das „Controlling als das Subsystem der Führung mit der Funktion der führungsinternen ergebniszielorientierten Koordination definieren. Das Wort Controlling bedeutet in der amerikanischen Managementliteratur sinngemäß übersetzt „Sein Geschäft finanziell und leistungsmäßig im Griff haben“. Die international vereinbarte Definition für Controlling lautet:

- Controlling ist der gesamte Prozess der Zielsetzung, der Planung und der Steuerung im erfolg- und leistungswirtschaftlichen Bereich.

Folgt man diesen Definitionen, so wird klar, dass eigentlich nur Führungskräfte Controlling betreiben können. Denn Führungskräfte bestimmen Zielinhalte und -höhe. Sie tragen die Verantwortung dafür, ob und inwieweit die definierten Ziele erreicht wurden.

Controlling dagegen wird als Dienstleistung für Führungskräfte definiert und wird damit quasi betriebswirtschaftlicher Sparring-Partner für die zugeordneten Führungskräfte und zwar auf allen Hierarchiestufen angesehen. Das Controlling stellt im

weitesten Sinne die ökonomischen „Lotsen“, andere nennen es auch „Navigatoren“ in dem Unternehmen. Sie sollen durch Navigationsmethodik dafür sorgen, dass das Unternehmen in der Gewinnzone landet: Wenigstens sollte das Unternehmen auf seinem Weg bei Break-even ankommen und nicht in die Verlustzone landen, denn wenn ein Unternehmen in die Verlustzone gerät, scheidet es aus dem „Rennen“ um den Markt aus.

Das Controlling sorgt dafür, dass jeder sich selber kontrollieren kann im Hinblick auf die Einhaltung der von dem Management gesetzten Ziele – besonders im Hinblick auf die Einhaltung des Gewinnziels. Controlling ist also Planung, Kontrolle und Steuerung und das Controlling hat dafür zu sorgen, dass die Ziele auch tatsächlich aufgestellt werden und ein Signalsystem der Abweichungen zu implementieren. Dieses Signalsystems soll das Management veranlassen, entsprechende „Korrekturzündungen“ zu veranlassen, damit der Plankurs zum Ziel auch eingehalten wird.

Dabei stellt das Controlling das betriebswirtschaftliche Instrumentarium für Planung, Soll-Ist-Vergleich, Steuerung und Erwartungsrechnungen bereit und wartet es. Es sorgt für Kosten- und Ergebnistransparenz auf allen Führungsstufen: Von der Unternehmenspolitik über die Strategie, die Planung und die Disposition bis in die eigentliche Ausführung.

Anhand dieser Definition soll nachfolgend ein Überblick über die Ausgestaltung der Funktionen (Aufgaben) des Controllings, das Vorhandensein einer Controlling-Stelle und die Anwendung von Controlling-Instrumenten in den Unternehmen gegeben werden.

Ausgehend von den vier Doppelfunktionen des Controlling

- Planung/Beratung,
- Steuerung/Koordination,
- Kontrolle/Analyse,
- Information/Berichterstattung

steht hauptsächlich der **Kontrollaspekt** im Vordergrund der *Funktionen bzw. Aufgaben* im Unternehmen. Als Beispiele dafür lassen sich der Soll-/Ist-Vergleich und Abweichungsanalysen anführen. Aufgrund der immer stärker zunehmenden Umweltdynamik ist es erforderlich, Ursachen von betrieblichen Problembereichen aufzudecken und entsprechende Anpassungsmaßnahmen einzuleiten. Dies setzt natürlich die Existenz von Unternehmenszielen voraus. Wie schon im vorangegangenen Abschnitt erläutert wurde, ist dabei ein deutlicher Verbesserungsbedarf, vor allem im strategischen Bereich, zu erkennen. Aus diesem Grund wird die Funktion der Planung häufig ebenfalls nur auf der operativen Ebene wahrgenommen.

Mit Hilfe der **Planung** sollte regelmäßig eine Konkretisierung der Maßnahmen erfolgen, mit denen die Ziele erreicht werden sollen. Hinsichtlich der Informations- und Koordinations- bzw. **Steuerungsfunktion** des Controllings ist erneut auf die Organisation und die Führungsstruktur zu verweisen. Durch die zentrale Ausprägung und der damit verbundenen Überlastung der Unternehmensführung entstehen

Koordinationsprobleme. Diese sollten durch eine frühzeitige Dezentralisation der Unternehmensstruktur behoben werden.

Im Hinblick auf die **Informationsfunktion** lässt sich sagen, dass durch die wenig gegliederte Unternehmensstruktur relativ kurze Informationswege vorhanden sind und somit ein direkter Informationsfluss gewährleistet werden kann. Jedoch ist zu bemerken, dass eine entsprechende Informationsbeschaffung und -verarbeitung ein gewisses Potential der Unternehmensführung voraussetzt.

2.3.1 Strategisches Controlling

Eine ständig dynamischere Umwelt (steigender Wettbewerb, Globalisierung, kürzere Produktlebenszyklen, schnellere Technologiefolgen usw.) erfordert, dass das Controlling sich vom aktuellen Tagesgeschäft auch auf die strategische Steuerung des Unternehmens ausdehnt.

Die Grundfunktion des Controlling wurde von Horvath einmal wie folgt definiert: „Die Verbesserung der Koordinations-, Adaptionen- und Reaktionsfähigkeit der Führung“ beschränkt sich nicht nur auf die operative Unternehmenssteuerung, sondern trifft prinzipiell in gleicher Weise auf das strategische Controlling zu.

Beim strategischen Controlling stehen jedoch primär keine monetären Zielsetzungen im Vordergrund. Zielgröße des strategischen Controllings sind bestehende und zukünftige Erfolgspotenziale, wie es dem unterschiedlichen Zeithorizont und der damit verbundenen unterschiedlichen Dynamik der Unternehmensumwelt und -innenwelt entspricht. Zu den Aufgaben des strategischen Controllings gehören folgende Aufgaben:

- Unterstützung der strategischen Planung. Unterstützung der Analyse, Auswahl und Entwicklung unternehmensbezogener strategischer Planungsinstrumente und -methoden, Organisation des Prozesses der strategischen Planung, Unterstützung und Koordination zu Ermittlung und Aufbereitung der erforderlichen Informationen und Hilfestellung bei der Umsetzung der strategischen Planung in Strategien.
- Umsetzung der strategischen Planung in die operative Planung. Überprüfung der Realisierungsreife von strategischen Projekten, Unterstützung bei der Formulierung von Etappenzielen und Ableitung periodenbezogener Pläne.
- Aufbau und die Durchführung der strategischen Kontrolle. Mitwirkung bei der Bestimmung von Kontrollgrößen, wie z. B. Bestimmung des Marktanteils, Aufbau eines Frühwarnsystems, Kontrolle des Prozesses und der implementierten Strategie, Ermittlung von Soll-Ist-Abweichungen und Erarbeitung von Vorschlägen zur Gegensteuerung oder Berücksichtigung von Abweichungen für eine Revision der strategischen Planung.

2.3.2 Operatives Controlling

Operatives Controlling ist im Wesentlichen die Planungs-, Kontroll- und Steuerungstätigkeit zur Koordination des Führungssystems. Das Controlling sorgt für einen Planungs- und Steuerungsapparat und wirkt darauf hin, dass das Unternehmen seine Ziele (Wachstum, Entwicklung und Gewinn) erreicht. Das Controlling geht dabei von einem weitgehend festliegenden Ziel-, Ressourcen- und Handlungsmöglichkeitenrahmen aus. Aufgaben des Controllings im operativen Controlling sind:

- Operative Planung.
Analyse, Auswahl und Entwicklung operativer Planungsinstrumente und -methoden sowie Aufbau eines periodischen erfolgszielbezogenen Planungssystems, betriebswirtschaftliche Unterstützung des Managements bei der Aufstellung periodenbezogener Teilpläne, Abstimmung der bereichsbezogenen Einzelpläne zu einem konsistenten Gesamtplan für das Unternehmen im Rahmen eines Management by Objectives und Sammlung von Informationen, die zur Überprüfung der gesetzten Ziele herangezogen werden.
- Operative Kontrolle und Steuerung.
Ermittlung des Ist-Zustandes, Feststellung von Abweichungen zwischen Plan- und Ist-Werten, Erwartungsrechnungen (Prognosen), Analyse der Ursachen von Abweichungen, Erarbeitung von Vorschlägen zur Gegensteuerung und der Verfolgung.
- Betriebswirtschaftliche Führungsunterstützung der Fachabteilungen.
Bereitstellung von Methoden zur Lösung anstehender Planungs- und Kontrollprobleme, Durchführung betriebswirtschaftlicher Analysen als Serviceleistung, Informationskopplung und Vermittlung in betriebswirtschaftlichen Schnittstellenkonflikten.
- Unterstützung der Budgetierung.
Die Budgetierung, d. h. die Aufstellung eines monetären (insbesondere Kosten-) Plans, der pro Verantwortungsbereich im Unternehmen für die Planperiode (meist für ein Jahr) (Kosten-) Werte ausweist und an die der jeweilige Verantwortungsträger innerhalb enger Grenzen gebunden ist, hat im Aufgabenbereich des operativen Controlling eine zentrale Bedeutung. Die Vorgabe von Budgets für alle Einheiten und Ebenen des Unternehmens ist das in der Praxis wirkungsvollste Mittel, das Management zum gewünschten zielorientierten Verhalten anzuhalten. Zudem erachtet man häufig die Budgetierung als weit über den Zeitraum der Erstellung hinaus wohl ... bedeutendste Abstimmungsinstrument des Managements mit dem Zwang zur Koordination und wechselseitigen Informationen (Tab. 2.1).

2.3.3 Zusammenstellung

In der Tab. 2.1 werden die Merkmale des strategischen und operativen Controllings vorgestellt.

Tab. 2.1 Merkmale strategisches und operatives Controlling. (Quelle J. Weber, Einführung in das Controlling)

Merkmale	Strategisches Controlling	Operatives Controlling
Zentral verfolgte Zielgröße	Sicherung der langfristigen Unternehmensentwicklung	Gewinnerzielung
Vorherrschende Orientierung	Primär Unternehmensumwelt	Primär Unternehmensinnenwelt
Zeithorizont ...	Langfristig, nicht a priori begrenzt	Primär kurzfristig; rollierend auch mittelfristig
Erfasste und ausgewertete Informationen	Sehr heterogen bezogen auf Art und Skalierungsniveau der Informationen; Erfolgspotenzial (nachhaltige Kundenproblemlösung, Wettbewerbsposition)	Erfolg (Kosten – Erlöse) zeitpunktgerechte Zahlungsfähigkeit
Freiheitsgrad	Bewusste Veränderbarkeit aller Planungs- und Steuerungsparameter	Weitgehende Konstanz der grundsätzlichen Ziele und Handlungsalternativen
Strukturierungs- und Formalisierungsgrad	Beschränkung auf die Vorgabe eines Methoden- und Vorgehensrasters	Stark strukturiertes und formalisiertes Vorgehen (Fahrpläne)
Autonomiegrad	Notwendigkeit sehr enger Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensstellen in allen Phasen des strategischen Controlling	Nebeneinander autonomer Aufgabenfelder des Controlling und kooperativ mit anderen Stellen zu bearbeitender Aufgabenbereiche

Fazit vieler Studien:

Unternehmen, deren Führungskräfte die Dienste des Controlling intensiv nutzen, sind messbar erfolgreicher, sowohl finanziell als auch bei Initiativen zur Effizienzsteigerung.

2.4 Die Rolle des projektbegleitenden Controllings

Immer mehr Unternehmen müssen sich aufgrund der Marktdynamik flexibler organisieren. Der wachsende internationale Wettbewerb, sinkende Preise, engere Zeitrahmen und komplexere Technik erfordern eine höhere Effizienz der unternehmerischen Abläufe. Daher gewinnt die Organisationsform „Projekt“ immer mehr an Bedeutung, da sie nicht so starr ist wie die herkömmliche funktionale Organisationsform (Taylorismus).

Viele Beispiele zeigen, dass Veränderungsimpulse und Innovationen aus kleinen und mittleren Unternehmen hervorgehen, da diese flexibler aufgestellt sind. Daraus kann man schließen, dass auf Dauer nur dasjenige Unternehmen erfolgreich sein wird, welches sich

schnell und flexibel den ständig wechselnden Markt- und Kundenbedingungen anzupassen versteht.

Wie erreicht ein Unternehmen die nötige Flexibilität?

Funktionale Arbeitsteilung und „hierarchische Gräben“ führen zu erheblichen Reibungsverlusten bei der Entscheidungsfindung sowie bei der Erledigung und Koordination von Aufgaben. Aufgaben die vom Tagesgeschäft abweichen, können heute nur noch fach- bzw. bereichsübergreifend gelöst werden. Aus diesem Grund werden beispielsweise größere Entwicklungsvorhaben oder Organisationsänderungen von Unternehmen immer mehr in Form von Projekten geplant und realisiert.

Der Vorteil liegt auf der Hand: Das Know-how einzelner Spezialisten und Zulieferer wird zusammengeführt. Arbeiten werden nicht mehr hintereinander (sequentiell), sondern möglichst parallel (simultan) und prozessorientiert durchgeführt. Mit der Prozessorientierung erreicht man eine direktere Kommunikation, für jeden Mitarbeiter wird der Projektablauf transparenter und überschaubarer, er kennt seinen Vorgänger, was dieser in welcher Qualität zu liefern hat und er kennt seinen (internen) Kunden und den geforderten qualitätsgerechten Output.

Man sollte also jetzt glauben, dass diese Arbeitsweise das Unternehmen viel Zeit und Geld spart und dem Mitarbeiter eine höhere Zufriedenheit mit seiner Arbeit und seinem Arbeitsumfeld bietet.

Leider ist es trotz dieser offensichtlichen Vorteile nicht immer so:

Können Sie sich vorstellen, dass eines Morgens ein Projektmanager bei seiner Geschäfts-/Bereichsleitung um einen Termin bittet und dieser erklärt, das letzte Review habe ergeben, dass der Aufwand gegenüber der Planung um 35% überschritten wurde und dass er die weitere Entwicklung erst mal gestoppt hat, weil die Mitarbeiter mit der geplanten Vorgehensweise, Methode, Technik usw. nicht zurechtkamen oder das er selber falsche Plandaten hatte, oder, oder ...?

Undenkbar?

Leider nein!

Während praktisch jedes Unternehmen und die Unternehmensbereiche über ein mehr oder weniger gut funktionierendes Frühwarnsystem verfügen – z. B. in Form des Financial Controlling, mit dem negative Entwicklungen frühzeitig erkannt werden können –, werden viele Projekte nach dem Motto „Augen zu und durch“ abgewickelt oder noch viel schlimmer, Projekte werden wegen Erfolglosigkeit abgebrochen.

Es soll sogar Projekte geben, für die man z. B. kein ausreichendes Berichtswesen einrichtet. Entweder man vertraut voll dem Projektmanager in der Weise: „Wir haben volles Vertrauen, er wird die Sache schon richten“ oder beachtet die „Warnhinweise“ bei Abweichungen in den Berichten nicht, weil man sie nicht versteht oder nicht verstehen will. Natürlich gibt es auch Projektmanager, die den Ernst der Lage nicht erkennen und sich selber durch fingierte Berichte in die Tasche lügen.

Die Verluste, die ein Unternehmen erleidet, sind enorm groß. Neben dem finanziellen Fiasko spielt noch der Imageverlust eine entscheidende Rolle, dieser wirkt noch lange

nach und kann nur durch besondere Maßnahmen, die wiederum Geld kosten, wieder zu Recht gerückt werden.

Im Grunde genommen kann und darf sich ein Unternehmen solche Projekte nicht leisten und trotzdem hört man aus den Medien immer wieder, dass vor allen Dingen in der Öffentlichkeit stehende Projekte in „Schieflage“ geraten. Ein sehr unrühmliches Beispiel dafür ist das immer wieder in den Medien genannte Projekt „LKW-Maut“ von Toll-Collect, das WCCB in Bonn oder auch die Nürburgring-Affäre.

Auch zahlreiche Studien und Untersuchungen belegen mit Zahlen, die großen Probleme bei der Abwicklung von Projekten. Zu lesen ist beispielsweise, dass durchschnittlich nur 2/3 der Projekte in deutschen Unternehmen den Zeit-, Termin und Budgetrahmen einhalten (aus der Effi-Studie der Gesellschaft für Projektmanagement, GPM).

Die selbst gemachten Erfahrungen des Autors und jahreslange Beobachtung und Begleitung von Projekten in Form von Projekt-Reviews, -Audits, -Debriefings zeigen jedoch ein schlechteres Bild von Projektdurchführungen, so liegt die Erfolgsquote bei IT-Projekten und Organisationsänderungen (u. a. BPR-Projekte) unter 50%.

Bedingt durch unterschiedliche Bewertungsverfahren bzw. Umfragen kann es zu differenzierten Ergebnissen kommen, beispielsweise können die Faktoren Budget und Zeit eingehalten werden, weil man während des Projektes den Funktionsumfang des zu erstellenden Systems/ Verfahrens/ Anwendung zusammenstreicht. Für die Projektverantwortlichen kann dies als erfolgreiche Durchführung angesehen werden, obwohl man nicht alle Ziele (Ergebnisse) erreicht hat; für den Rest wird ein neues Projekt aufgesetzt und es erscheint im Laufe der Zeit eine Nachfolgeversion.

Egal, wie die Zahlen auch aussehen und zustande kommen, Tatsache ist, dass im Projektgeschäft noch vieles im Argen liegt und den Unternehmungen viel Geld kostet.

In der Anfangsphase eines Projektes wird der Grundstein für eine erfolgreiche Projektdurchführung gesetzt – oder auch nicht. Da werden Projekte immer wieder in einem „Handstreich“ vergeben. Ein gerade frei herumlaufender Projektmanager wird zwischen Tür und Angel angesprochen: „Können Sie nicht ...“ oder „Ich habe da eine interessante Aufgabe für Sie...“ Dieser, aufgrund der ungewöhnlichen Ansprache verwirrte Projektmanager, sagt möglicherweise „ja“, ohne genauere Informationen zu haben, ohne genau zu wissen um was es sich eigentlich handelt. Nach und nach versucht er projektrelevante Informationen zu bekommen.

Eine andere Variante ist, dass Projekte oft mit Ungeduld angegangen werden. Hintergrund ist dabei, möglichst schnell Erfolge zu erreichen. In der Regel führt dieses voreilige Handeln zum Gegenteil: Es gibt keine Ziel- und Aufgabendefinition, es wird oberflächlich geplant und dementsprechend ineffizient gearbeitet, die Aufgaben werden nur teilweise gelöst.

Von professionellem Projektmanagement kann hier nicht die Rede sein. Die Leichtfertigkeit im Umgang mit wichtigen Grundvoraussetzungen ist in ihrem Ausmaß schon erschreckend. Da werden grundlegende Regeln, Methoden und Techniken nicht beachtet, einfachste für die Planung notwendige Dinge werden nicht geliefert.

Projekte beginnen meistens aus einer Idee heraus, bestimmte Dinge im Unternehmen zu verbessern; die Fachbereiche haben Anregungen oder auch die Geschäftsleitung. Es werden Aussagen über die zu erreichenden Ergebnisse erarbeitet, oft sind es aber nur vage Ziele. Viele Aktionen laufen entsprechend, die Beteiligten möchten sich nicht festlegen, denn „schwammige“ Ziele machen sehr „flexibel“. Ein schriftlich definierter Projektauftrag existiert nicht, notwendige Mittel und Ressourcen sind nicht definiert. Das Projekt kommt nicht voran und endet meist in Auseinandersetzungen und ständigen Diskussionen.

Das Management, damit ist der interne Auftraggeber gemeint, ist nicht ganz unschuldig an den Problemen in vielen Projekten. Sie tragen als Initiatoren die wirtschaftliche Verantwortung für die Projekte und haben dementsprechend die Ziele und Anforderungen an das Projekt zu definieren. Leider werden diese in vielen Fällen nicht klar und präzise vorgegeben und so beginnt manches Projekt diffus und das Ergebnis ist, das es auch so endet. Ursachen von Projektpannen sind unrealistische Termine, anspruchsvolle Kunden, die ständig ihre Anforderungen verändern, die Linienorganisationen reißen alle Ressourcen an sich, Prioritäten werden ständig verschoben usw.

Ist diese Situation nicht ebenfalls typisch für die heutigen Projekte?

Das Management hat nicht nur seit der DIN ISO 9001 Norm ausreichende Mittel und Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Ressourcenmanagement ist eine nicht ganz einfache Sache und mit einer großen Verantwortung verbunden. Die zur Verfügung stehenden Ressourcen sind in vielen Fällen eng begrenzt. Hinzu kommt, dass Projekte für viele Mitarbeiter unattraktiv sind, da sie weder Karriere fördernd noch durch fehlende Inzentives lohnend sind. Dazu kommt noch die Angst um den Arbeitsplatz in der Linienorganisation nach Beendigung des Projektes und um die Schädigung des guten Rufes, wenn Projekte wegen Erfolglosigkeit abgebrochen werden.

Hat der Projektmanager genügend Vorbereitungszeit, sollte er die Projektstartphase nutzen. Er muss in dieser frühen Phase sicherstellen, dass Auftraggeber und Projektbeteiligte die gleichen Vorstellungen über Ziele und Ergebnisse „im Kopf“ haben. Die Ziele müssen eindeutig definiert werden, er hat sie mit allen Projektbeteiligten zu kommunizieren und abzustimmen, nur so können sie dann auch durch aktives Handeln erreicht werden.

Schon in diesem Abschnitt des Projektes ist die unbedingte Mitarbeit des projektbegleitenden Controllings notwendig. Zahlreiche Beispiele aus der Praxis zeigen, dass es Sinn macht, die Erfahrungen und Kenntnisse des projektbegleitenden Controllings bereits in der frühen Projektphase zu nutzen. Die Mitarbeit und die Beurteilungen des projektbegleitenden Controllings haben dabei einen Empfehlungscharakter und noch nicht den Feststellungscharakter.

Mit dieser frühen Unterstützung können unter Einsatz der Methoden und Instrumente, die Anforderungen eindeutig analysiert, definiert und durch eine gemeinsame Planung umgesetzt werden. Im Sinne dieser proaktiven Vorgehensweise können Risiken und etwaige spätere aufwendige Korrekturen und Maßnahmen gemindert, möglicherweise sogar vermieden werden.

Die Ziele stellen die Richtschnur und Maßstab für alle Projektaktivitäten dar und werden in einem Projektauftrag festgehalten – schriftlich. Die Qualität des Projektauftrages

hängt entscheidend davon ab, die Aufgabenstellung lösungsneutral zu formulieren und die Ziele zu konkretisieren. Ziele sollten überprüfbar sein, denn dann lassen sie bezüglich Inhalt, Quantität und Zeit wenige Interpretationen zu:

- Inhalt: Was soll erreicht werden? (z. B. Senkung der durchschnittlichen Bearbeitungszeit von zurzeit 8 Stunden auf 5 Stunden.)
- Ausmaß: Wie genau und mit wie viel Aufwand soll das Ziel erreicht werden? (z. B. Erhöhung der Produktionsquote um 20% gegenüber dem Vorjahr)
- Zeit: Bis wann muss das Ziel erreicht sein? (z. B. ab dem neuen Geschäftsjahr)

Vielen Bereichs- und Abteilungsleitern liegt der persönliche Erfolg näher, als irgendein Projekt zu unterstützen. Welcher Vertrieb bzw. Verkauf gibt schon seinen besten Mitarbeiter an ein Projekt ab, bei dem es um dessen Erfahrung hinsichtlich Umgang mit dem Kunden und Verständnis der Kundenanforderungen (Kundenorientierung, -beziehung, -bindung usw.) geht, wenn dieser gleichzeitig keinen Umsatz machen kann. Selbst wenn ein Vertriebsmanager für sich und seinen Bereich evtl. Vorteile (Status und Prestige) sieht, so ist noch nicht sicher, ob das auch der Mitarbeiter tatsächlich will.

Zu spät erkennt man, dass der Faktor Mensch in den Projekten eine immer größere Rolle spielt. Die Projektmanager, die Teilprojektleiter und die Teammitarbeiter müssen neben ihrem technischen Know-how auch über eine psycho-soziale Kompetenz verfügen um mit sämtlichen Projektbeteiligten umgehen zu können. Dazu gehört die Vorbereitung der Mitarbeiter (Einweisung, Schulung usw.), die Motivation und Sinnvermittlung des Projektes und der durchzuführenden Aufgabe, aber auch die Konflikt- und Krisenbewältigung, wenn es im Projekt oder im Team „knirscht“.

Neben dem schon erwähnten Berichtswesen zählt die Kommunikation zum Projektumfeld zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren im Projektlebenszyklus. Leider wird das Projektumfeld nur unzureichend analysiert und beachtet. Wenn es in der Kommunikation Defizite hinsichtlich der Qualität der Information und Daten gibt, wenn keine Projekt-Besprechungen stattfinden oder diese nur als „Kaffeekränzchen“ ablaufen, ist das eine der größten Schwachstellen in einem Projekt. Wichtig ist ein geordnete Kommunikationsplanung (wer, muss wann, durch wen, in welcher Form informiert werden) und der Aufbau eines Beziehungsnetzes zu allen Projektbeteiligten. Berücksichtigt werden sollten mindestens folgende Projektbeteiligte:

- Kommunikation mit dem Auftraggeber (Geschäfts-/Bereichsleitung evtl. Lenkungsausschuss) und zurück.
- Kommunikation mit dem Kunden (Kundenorientierung intern wie extern) und zurück.
- Kommunikation mit dem Lieferanten, Unterauftragnehmer, Berater und zurück.
- Kommunikation mit den Mitarbeitern (Team) und zurück.

Wenn es um die Mittel geht, so geht das wirtschaftliche Denken in die Richtung

Möglichst viel erreichen, aber es darf nicht zu viel kosten.

So werden „preiswerte“ aber unerfahrene junge Mitarbeiter in das Projekt gesteckt und dann kommt der Knackpunkt vieler Projekte, ein projektbegleitendes Controlling wird für nicht notwendig gehalten, auch hier wird gespart; denn Controllingmaßnahmen in Projekten kosten nur Geld.

Welch ein Trugschluss, das projektbegleitendes Controlling ist zwar teuer, aber „Nicht-projektbegleitendes Controlling“ ist unbezahlbar.

Richtig verstandenes und umgesetztes Controlling im Unternehmen spiegelt sich dann in Projekten wider, wenn in diesen ein projektbegleitendes Controlling zum Zuge kommt. Projekte werden für viele Unternehmungen aufgrund der Dynamik des Marktes und den damit verbundenen Kunden- und Wettbewerbsdruck immer komplexer und risikoreicher. Um kritischen Entwicklungen in Projekten rechtzeitig gegensteuern zu können, sollten verantwortliche Manager über eine rechtzeitige Etablierung des projektbegleitenden Controllings nachdenken.

Will ein Unternehmen – und welches will es nicht – einen klaren Kurs in Richtung einen effektiven und effizienten Controllings steuern, will es Erfolge in Projekten und dementsprechende positive Ergebnisse (Gewinn, ROI, hohe Kundenzufriedenheit, Wettbewerbsvorteile usw.), erreichen, so muss es auch das Controlling in Projekten einführen und leben.

Diese Strategie sollte, wie alle anderen auch, laufend überwacht und den Erfordernissen des Marktes, der Kunden, der Umwelt und der Mitarbeiter angepasst werden. Am wichtigsten aber ist, dass sie auf Dauer angelegt ist und Schritt für Schritt von allen im Unternehmen anerkannt und verinnerlicht wird. Nur so können alle geistigen, emotionalen und physikalischen Kräfte auf den Erfolg versprechende Ziele in Projekten konzentriert werden.

Literatur

- Friedl, B. 2003. *Controlling*. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft.
- Hans, L., und V. Warschburger. 1996. *Controlling*. München: Oldenburg Verlag GmbH.
- Horváth, Péter. 1996. *Controlling*, 6. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Kargl, H. 2000. *Management und Controlling von IV-Projekten*. München: Oldenbourg Verlag GmbH.
- Kosmider, Andreas. 1994. *Controlling im Mittelstand*, 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft-Steuern-Recht GmbH.
- Ossadnik, W. 1996. *Controlling*. München: Oldenburg Verlag GmbH.
- Pössl, Wolfgang. 1991. *Controlling und externe Beratung*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Röger, S., N. Dragoudakis, und F. Morelli. 2003. *Projekt- und Investitionscontrolling mit SAP R/3®*. Braunschweig: Friedr. Vieweg & Sohn Verlags GmbH.
- Schoeppner, Dieter W. 1999. *Modernes Unternehmenscontrolling (MUC) und Fortschrittliche Interne Revision (FIR)*, Diskussionspapier – Hochschule Mittweida (FH). Mittweida.
- Weber, Jürgen. 1995. *Einführung in das Controlling*, 6. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft-Steuern-Recht GmbH.