

Dietmar Pascher
Jens Ropers
Detlev R. Zillmer

In Kooperation mit



CONTROLLERS TOOLBOX

Projekte und Prozesse erfolgreich steuern

CONTROLLER
Magazin

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Controllers Toolbox

Dietmar Pascher, Jens Ropers, Detlev Zillmer

Controllers Toolbox

> 1 Zeile Abstand

Projekte und Prozesse erfolgreich steuern

>

>

> 2 Zeilen Abstand

>

3. Auflage

Verlag für ControllingWissen AG
Freiburg · Wörthsee

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-7775-0050-8 Bestell-Nr. 11437-0001

ePub: ISBN 978-3-7775-0051-5 Bestell-Nr. 11437-0100

ePDF: ISBN 978-3-648-05590-8 Bestell-Nr. 11437-0150

Dietmar Pascher, Jens Ropers, Detlev Zillmer

Controllers Toolbox

3. Auflage 2018

© 2018 Verlag für ControllingWissen AG, Freiburg, Wörthsee

www.vcw.de

Produktmanagement: Ulrich Leinz

Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg

Umschlag: Deyhle und Löwe Werbeagentur GmbH, Gauting

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
1 Einleitung	13
1.1 Was ist ein Projekt?	13
1.2 Management und Controlling	17
1.3 Zusammenspiel von Manager und Controller	19
2 Projektorganisation und Projektcontrolling	27
2.1 Nochmals: Was ist ein Projekt?	27
2.1.1 Die Grundformen der Projektorganisation	28
2.1.2 Das Projektcontrolling	41
2.2 Die Strukturierung eines Projekts	46
2.2.1 Die (nachträgliche) Zielklärung	46
2.2.2 Der Projektstrukturplan (PSP)	48
2.2.3 Die Planungsgrundlage – die Arbeitspakete (AP)	51
2.2.4 Die Projektkalkulation	54
2.2.5 Die Aufwandsschätzung	55
2.2.6 Der Netzplan	62
2.2.7 Der Balkenplan – Gantt-Chart	69
2.2.8 Die Meilensteine	72
2.2.9 Der Projektauftrag	73
3 Die Projektdurchführung – vom Kick-off bis zum Abschluss	79
3.1 Projektstart – Kick-off	79
3.1.1 Das Projekt läuft – Anfall von Istdaten	82
3.1.2 Fertigstellungsgrade	82
3.1.3 Berechnete Fertigstellungsgrade	85
3.2 Die Instrumente des Projektcontrollings	86
3.2.1 Der klassische Plan-Ist-Vergleich	87
3.2.2 Die Meilenstein-Trendanalyse (MTA)	98
3.2.3 Der Ergebnisplan als Diagramm	102
3.2.4 Die Earned-Value-Analyse (EVA)	106
3.2.5 Das Projektportfolio	118
3.2.6 Die Risikoanalyse	122
3.3 Das Projektende	128
3.3.1 Der Projektabschlussbericht	128
3.3.2 Nachkalkulation	132
3.3.3 Auflösung des Projektteams	132
3.3.4 Projektbezogene Konten und Kostenarten schließen	133

4	Übersicht: agile Methoden im Projektmanagement	135
4.1	Die wichtigsten agilen Methoden	135
4.2	Kriterien für Ihre Methodenauswahl	139
5	Scrum: So führen Sie Ihr Projekt agil zum Erfolg	141
5.1	Agiles Manifest: Framework	141
5.1.1	Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten	142
5.1.2	Ablauf eines Scrum-Projekts	146
5.1.3	Priorisierung der Arbeitsschritte: Drei Methoden	154
5.2	Projektplanung unter Scrum	163
5.2.1	Planning Poker und Story Points	165
5.2.2	Story Points: Dauer und Kosten einschätzen	169
5.2.3	Sprint Goal und Sprint Backlog: die Sprints planen	173
5.2.4	Sprints und der Daily Scrum: Arbeit organisieren und tun	175
5.2.5	Definition of Done (DoD)	177
5.2.6	Velocity (Geschwindigkeit) des Teams	178
5.3	Tätigkeiten während des laufenden Sprints	180
5.3.1	Hindernisse überwinden – das Impediment Backlog	180
5.3.2	Backlog Refinement	182
5.4	Ein Sprint ist beendet – und dann?	182
5.4.1	Sprint Review Meeting: Feedback zum Produkt	183
5.4.2	Sprint Retrospektive: Feedback zur Zusammenarbeit	184
5.4.3	User Acceptance Test (UAT)	186
5.5	Das Projekt aktiv beenden	188
6	Fallstudie zum Projektcontrolling	189
6.1	Aufgabe und Organisation der Projekt GmbH	189
6.2	Das Projekt Norge-Austria und sein bisheriger Verlauf	190
6.3	Interpretation und Lösungsansätze zum Projekt Norge-Austria	193
6.4	Zusammenspiel zwischen Projektleiter und Controller	196
7	Balanced Scorecard	203
7.1	Balanced Scorecard in sechs Schritten erarbeiten	205
7.2	Ermittlung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen mithilfe des Sensitivitätsmodells	210
7.2.1	Die Matrix: Ursache-Wirkungs-Beziehungen erkennen	211
7.2.2	Zehn Leitsätze für den erfolgreichen Einsatz der Matrix	215
7.2.3	So interpretieren Sie die Schlüsselkomponenten richtig	219
7.2.4	Die Erstellung von Ursache-Wirkungs-Prinzipien	222
7.2.5	Zur Technik der Regelkreisdarstellung	225
7.3	Ein Workshop-Beispiel	227

8	Operative Prozesse zielorientiert steuern	231
8.1	Der Controller als Prozessbegleiter	231
8.2	Grundlage: So dokumentieren Sie Prozesse	234
8.3	Prozessziel definieren und mit einer Kennzahl belegen	239
8.4	Störgrößen des Prozesses ermitteln und Kennzahlen zur Steuerung	
10	← erarbeiten →	241
8.5	Kennzahlen priorisieren	243
9	Controllers Berichtswesen	247
9.1	Technisch und sozial: ganzheitlich Denken und Handeln im Controlling	247
9.2	In welche Richtung ein Bericht weist: MOVE	250
9.3	Managementreporting: Worauf kommt es an?	256
9.3.1	Gute Berichte – lösen Maßnahmen aus	256
9.3.2	Effiziente Reportingkultur – 7 Leitlinien	257
9.3.3	Grundstruktur für Berichte – das Vier-Fenster-Prinzip	259
9.3.4	Content – Welche Informationen sind relevant?	261
9.4	Integriertes Reporting – Kommunikation mit den Stakeholdern	265
9.5	Designideen für erfolgreiche Berichte (von Markus Wolff, Chartisan) ..	269
9.5.1	Reporting optimieren – Vorgehensweise in drei Schritten	275
9.5.2	Praktische Lösungsansätze für typische Reporting- Herausforderungen	280
9.5.3	Anwendungsbeispiele	285
9.5.4	Ausblick und Trends	289
10	Kommunikation in der Arbeitswelt	291
10.1	Kommunikation – und sich selbst – besser verstehen	294
10.1.1	Johari-Fenster: Das Selbst- und Fremdbild besser verstehen ...	294
10.1.2	Vier-Seiten-Modell: Kommunikationsprozesse analysieren und gestalten	299
10.2	Schwierige Situationen in der Kommunikation lösen	301
10.2.1	Störungen in Sitzungen und Gesprächen erfolgreich meistern ..	301
10.2.2	Metakommunikation als Schlüssel zum Erfolg nutzen	304
10.3	Feedback gewinnbringend einsetzen	306
10.3.1	Feedbackmodell 1: Beziehungen mit Feedback gestalten	306
10.3.2	Feedbackmodell 2: Feedback-Mac	311
10.3.3	Feedbackmodell 3: Anlassbezogenes Feedback	312
10.4	Verhaltensalternativen entdecken – mit Kopf, Herz und Hand	314
10.4.1	Wie Sie gewohntes Verhalten durch neues ersetzen	314
10.4.2	Kreislauf der Selbstoptimierung – in sechs Schritten	314
	Stichwortverzeichnis	317
	Abbildungsübersicht	325

Vorwort

Digitalisierung ist das Stichwort für die derzeitigen tiefgreifenden Veränderungen unserer Lebens- und Arbeitswelten. Viele Menschen mögen diesen Megatrend wie eine eigene Macht erleben, die nach und nach das bisher Gewohnte ergreift und grundlegend verändert. Doch gerade wir, die wir im Bereich Controlling arbeiten und mit Unternehmenssteuerung zu tun haben, kennen auch die andere Seite. Wir selbst machen diese Digitalisierung, wir gestalten sie, setzen die neuen technischen Möglichkeiten ein, implementieren adäquate agile und flexible Methoden der Zusammenarbeit – wir planen, entwickeln und verbessern die Digitalisierung auf vielen Ebenen.

Mit diesem Buch in seiner 3., vollständig neu bearbeiteten und erweiterten Auflage, das jetzt zum ersten Mal auch als eBook vorliegt, wollen wir – Dietmar Pascher, Jens Ropers und Detlev Zillmer als Trainer und Partner der Controller Akademie – Sie bei dieser aktiven Gestaltung der Digitalisierung unterstützen und unser Know-how sowohl in den grundlegenden Themen als auch in den neuen Methoden und Techniken mit Ihnen teilen.

Für unseren Arbeitsbereich Controlling wollen wir drei Auswirkungen des Megatrends Digitalisierung hervorheben: (1) Zum Bereich der Kommunikation im Controlling gehört ganz zentral das klassische **Berichtswesen**. Durch die Digitalisierung wird sich dieses weiterentwickeln und bedarf neuer Konzepte hin zu einer Einrichtung, die wir parallel zum Newsroom der Medienhäuser als »digitalen Boardroom« bezeichnen: dabei geht es um die Standardisierung und Automatisierung von Berichtsprozessen und um die Entwicklung relevanter, dynamischer Kennzahlen. Diese Kennzahlen müssen aussagekräftig sein in einer Welt, die geprägt ist durch wachsende Volatilität, in der Entscheidungen unter zunehmend unsicheren Bedingungen getroffen werden, einer Welt die an Komplexität gewinnt und deren Ambiguität (Mehrdeutigkeit) sich zunehmend weiter ausprägt. Die Abkürzung dafür lautet »VUCA« (siehe auch Kapitel 4) und diese Welt erfordert vor allem Agilität.

So nimmt es nicht wunder, dass gerade auch im Bereich des Controllings das (2) Projektmanagement und das Projektcontrolling mehr und mehr agil werden. Angesichts der Schnelligkeit, mit der wir die Digitalisierung vorantreiben und die Digitalisierung uns, müssen wir diese flexiblen Methoden der Arbeit, die agilen Methoden in unser Repertoire integrieren. Und auch unsere **Rolle** als Businesspartner und Change Agent wird entsprechend in ihrer Bedeutung deutlich wachsen. Um diese Veränderungen zu begleiten und aktiv zu gestalten ist die Professionalisierung unserer sozialen Kompetenzen ein wichtiges Erfordernis.

Wobei die sozialen Kompetenzen auch in anderer Hinsicht wichtiger werden. Denn die Zahl der (3) Projekte steigt weiter an. Neben externen Kundenprojekten hat gerade auch die interne **Projektarbeit** zugenommen – wie zum Beispiel Veränderungsprojekte zur digitalen Transformation. Eine weitere Quelle für mehr Projektarbeit liegt in der Komplexität der heutigen Themen und damit in der Notwendigkeit, Experten aus verschiedenen Bereichen zusammenbringen zu müssen. Wenn das gleichzeitig ein Arbeiten über Unternehmens- und Ländergrenzen hinaus bedeutet, wird ein Projekt zur echten Herausforderung. Und hier sind wir vom Controlling gefordert. Denn ohne gutes Projektmanagement und Controlling werden Projekte schnell zur Zeit- und Kostenfalle.

Mit der **Controllers Toolbox**, die Sie in Ihren Händen halten, wollen wir Ihnen für diese Entwicklungen die richtigen Tools zur Verfügung stellen. Denn wir sind überzeugt davon, dass uns diese Aufgaben – die spezifische Fähigkeiten und Kenntnisse erfordern sowie Fingerspitzengefühl aber auch Durchsetzungsfähigkeit– auch in Zeiten der Digitalisierung kein Roboter wird abnehmen können. Für diese Aufgaben werden weiterhin und zunehmend Controller die Verantwortung tragen.

Was Ihnen dieses Buch bietet

Kapitel 1 beschreibt die Basis unserer Tätigkeit, das Zusammenspiel zwischen Projektcontrollern und Managern sowie die parallel dazu sinnvolle Integration der Projektplanung in die operative Unternehmensplanung.

In den **Kapiteln 2 und 3** stellen wir alle praxisrelevanten Komponenten und Instrumente für gutes Projektmanagement und Controlling vor und zeigen, wie diese Komponenten und Instrumente verwendet werden und in Verbindung zueinander stehen.

In **Kapitel 4** geben wir einen Überblick zu den agilen Methoden, mit deren Hilfe Sie besonders schnell auf sich verändernde Umgebungen und/oder Ansprüche von Märkten und Kunden reagieren können. Die am weitest verbreitete agile Projektmanagementmethode ist Scrum und die stellen wir Ihnen in **Kapitel 5** Schritt für Schritt vor: Welche Aufgaben und Rollen es gibt, wie Sie Projekte mit Scrum planen, was es unterwegs zu tun gibt und wie ein »Sprint« oder das Projekt beendet wird.

In **Kapitel 6** zeigen wir in einer Fallstudie, wie bei einem Kundenprojekt mit einer klassisch entstandenen Abweichung praktisch und zukunftsorientiert umgegangen wird. Dabei legen wir besonderen Wert auf die Moderationsfähigkeiten der Controller und eine ganzheitliche Sichtweise.

Die zunehmende Digitalisierung verspricht die Automatisierung von operativen Controllingprozessen. Das bringt die Chance, uns verstärkt dem strategischen Controlling zu widmen. In **Kapitel 7** zeigen wir Ihnen, wie Sie strategisch Gewolltes im operativen Tagesgeschäft verankern und steuerungsrelevante Kennzahlen entwickeln, die den Erfolg einer Veränderung messen. In Folge widmet sich das **Kapitel 8** der zielorientierten Steuerung von operativen Prozessen – eine Grundvoraussetzung zur weiteren Standardisierung und Automatisierung.

In den **Kapiteln 9 und 10** bringen wir die Themen Berichtswesen und Kommunikation zusammen. Dabei spannen wir den Bogen von der Reportingkultur und Relevanz von Informationen, über die Gestaltung von Managementberichten nach den International Business Communication Standards-IBCS® von Prof. Dr. Rolf Hichert bis zu den psychologischen Grundlagen der Kommunikation.

Zu allen Methoden und Instrumenten bieten wir Ihnen immer auch Tipps zum konkreten Handeln. Und damit haben Sie alle für die anstehenden Herausforderungen notwendigen Informationen aus einer Hand zusammen!

Viel Erfolg und Happy Controlling wünschen Ihnen

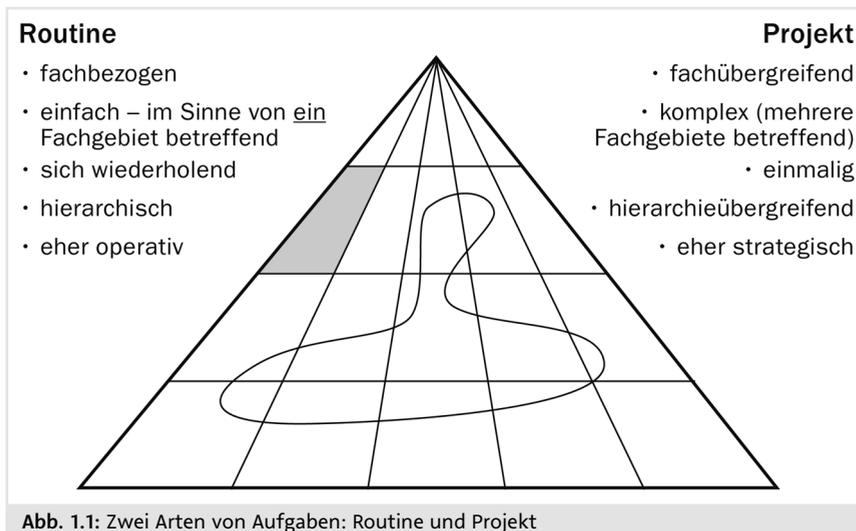
Dietmar Pascher, Jens Ropers und Detlev Zillmer

1 Einleitung

1.1 Was ist ein Projekt?

»Es ist ein Projekt, wenn man von einer Sitzung zur anderen rennt ...« So charakterisieren nicht selten an Projekten beteiligte Mitarbeiter ihre Erfahrung über den Arbeitsablauf. »Und zur eigentlichen Arbeit kommt man kaum mehr«, wird als Konsequenz aus der »Projektitis« beklagt.

Trotzdem werden immer wieder Projektaufträge formuliert, Projektleiter bestellt und Projekte irgendwie zu ihrem Abschluss gebracht. Das liegt wohl daran, dass man in der praktischen Arbeit erkannt hat, dass sich bestimmte Probleme innerhalb der arbeitsteiligen Aufbauorganisation kaum mehr lösen lassen.



Pyramide

In der *Pyramide* als Symbol einer Organisation sind zwei Arten von Aufgaben dargestellt (Abb. 1.1). Die vertikalen Linien teilen die Aufgaben nach Funktionen oder Sparten, die horizontalen nach Hierarchieebenen. In dieses Bild lassen sich die Definitionen von Lehrbüchern und Richtlinien der Praxis hinein-denken.

Gitter

Das *Gitter* bedeutet die Fassbarkeit, die Möglichkeit der Ordnung von Routineaufgaben in Funktionsbeschreibungen, die auf längere Sicht ihre Gültigkeit behalten. Routine ist hier nicht im Sinne von monoton, einfach, geringwertig gemeint, sondern im Sinne von Wiederholung. Das französische Wort *route* passt hier ganz gut: Die Route, die Straße, das, was laufen muss und damit auch der Automatisierung bzw. Computerisierung besonders zugänglich ist. Alle Funktionsbeschreibungen zusammen müssten die Aufgaben zur Erfüllung des Unternehmenszweckes abdecken.

Qualle

Die Aufgabenart »*Qualle*« wird aber gerade bei guter Organisation der Routineaufgaben immer häufiger identifiziert: Sie fließt über Ressortgrenzen und hierarchische Ebenen. Daraus wird in der Praxis ein Projekt. Qualle ist das Merkwort für ein unstrukturiertes Problem, von dem am Anfang nur die Konturen erkennbar sind.

Angesichts dessen, dass nur die Umrisse erkennbar sind, geht es umso mehr darum, den Blick nach vorne zu lenken, das Denken in die Zukunft zu richten. Größere Klarheit erreichen wir erst, wenn wir uns in so ein Problem hinein-denken – das auf uns zukommt oder auf uns zuzukommen scheint, denn bei genauem Hinsehen, gemeint ist Hindenken, stellt sich manchmal heraus, dass das vermeintliche Problem gar keines ist. Wir lassen es auf uns zukommen und merken dann, dass sich das Problem in Luft auflöst. Darauf können wir uns aber nicht verlassen. Wenn es nämlich dann doch eines ist, bekommen wir Schwierigkeiten, weil die Zeit zur Erarbeitung einer Lösung sehr knapp ist. Ad-hoc-Entscheidungen entpuppen sich dann auch schnell als Abschlagen eines Kopfes der Hydra, aus deren Wunde zwei oder mehrere Köpfe, d.h. Probleme, nachwachsen. Das führt dazu, dass wir vor lauter Kopfabschlagen, also Tagesproblemelösen in der Art von Feuerwehreinsätzen, für die Gestaltung der Zukunft kaum mehr Zeit haben. In der griechischen Mythologie hat es Herakles geschafft, die Hydra zu besiegen. Aber er war schließlich ein Halbgott.

In Abb. 1.1 sind einige wichtige Merkmale für Routineaufgaben und Projekte angeführt. Das wohl typischste Merkmal für ein Projekt ist, dass eine praktikable Lösung nur durch die Zusammenarbeit mehrerer Funktionsbereiche, also fachübergreifend oder interdisziplinär, erreicht werden kann. Das Projekt, dargestellt als Qualle in der Organisationspyramide, macht deutlich, was mit fach- und hierarchieübergreifend gemeint ist. Das Bild macht auch deutlich, dass die Qualle in die Organisation eingebettet ist und von den im Unternehmen vorhandenen Funktionen und Fähigkeiten abgedeckt wird.

In der praktischen Arbeit im Unternehmen und in der öffentlichen Verwaltung wird die Bezeichnung »Projekt« oft inflationär verwendet. Man hört, liest und spricht von Entwicklungsprojekten, EDV- bzw. IT-Projekten, Beteiligungsprojekten, Organisationsprojekten, Weiterbildungsprojekten. In einer Seminarreihe über Projektplanung und -steuerung bei einem Automobilhersteller ging es auch immer wieder um die Frage »Was ist bei uns überhaupt ein Projekt?«.

Merkmale

An Merkmalen wurden genannt: Außerhalb des normalen Rahmens, einmalig oder zumindest neuartig, zeitlich begrenzt, betrifft Fachleute verschiedener Abteilungen, Bereiche, Ressorts. Alle eingeführten, permanent ablaufenden Vorgänge seien jedenfalls kein Projekt.

Wir möchten die Kriterien um eines erweitern, den *Komplexitätsgrad*. Wenn z.B. in einer kleinen Firma ein Auftrag erteilt wird, neue Abteilungsbezeichnungen und Türschilder in allen Büros anzubringen, würden wir es noch nicht als Projekt bezeichnen, auch wenn oben genannte Kriterien zutreffen. Das Anwenden von Projektmanagementmethoden und der Aufbau eines Projektberichtswesens wären viel zu viel bürokratischer Aufwand für die Tätigkeiten, die es zu erledigen gilt. Der gleiche Auftrag für einen internationalen Konzern würde ohne Projektplanung und Koordination jedoch schwerlich erfolgreich abzuwickeln sein.

Damit nicht jede größere Maßnahme zu einem Projekt wird empfohlen wir, dass jede Firma oder Geschäftseinheit für sich selbst definiert, ab welchem Komplexitätsgrad (Anzahl involvierter Mitarbeiter/Abteilungen, Aufwand etc.) von einem Projekt gesprochen wird.

Woher kommen die Projekte?

»Vom Kunden!«, wird die Antwort aus einem Unternehmen mit Einzelauftragsfertigung oder einer Engineeringfirma lauten. Das ist das operative, das laufende Geschäft eines solchen Unternehmens. Aber wie ist das mit dem Entwicklungsprojekt eines Automobilunternehmens, dem Informationstechnologieprojekt einer Handelsfirma, dem Beteiligungsprojekt einer Versicherung, dem Globalisierungsprojekt einer Bank, dem Internetprojekt eines Computerherstellers? Die Idee für solche Projekte kann von überall her im Unternehmen kommen. Projektideen mit mehr oder weniger klaren Umrissen sind oft auch Input für die strategische Planungskonferenz. Zuständig für die Entscheidungen in der strategischen Planung ist in jedem Unternehmen das oberste Führungsgremium bzw. der Inhaber.

Wichtig ist, dass Aufträge und Projekte nicht einfach auf die Routineaufgaben draufgepackt werden. Das führt zur Überlastung der Mitarbeiter, die sich schließlich auf die Qualität der Ergebnisse auswirkt. Er oder sie wird sich in so einer Situation fragen: Was soll ich vernachlässigen, die laufenden Aufgaben oder die Arbeit am Projekt? Was ist spannender? Wofür gibt es mehr Anerkennung?

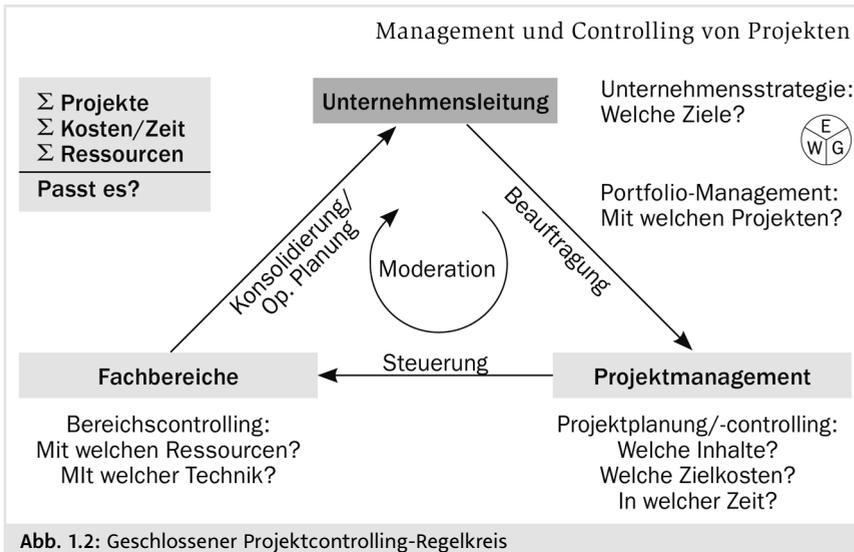
Schauen wir uns daher das Zusammenwirken der Projektcontrolling-Elemente im Unternehmensquerschnitt an. Die Abb. 1.2 zeigt den geschlossenen Projektcontrolling-Regelkreis, der eine Integration der Projektplanung mit der Unternehmensplanung herstellt.

Projektcontrolling-Regelkreis

Zunächst beauftragt die Geschäftsführung ihre strategischen Projekte bzw. sie delegiert die Umsetzung von Kundenprojekten. Die Projektverantwortlichen setzen eine Projektplanung – abgestimmt mit den Fachbereichen – auf.

Der Projektstrukturplan bringt Übersicht in ein Projekt und erlaubt das Herunterbrechen komplexer Projekte in arbeitsfähige Arbeitspakete, für die es einen Verantwortlichen geben muss. Für jedes Arbeitspaket werden nun Zeitaufwand, daraus resultierender Personalaufwand und notwendige Sachkosten geplant und mit einem Termin belegt. Diese Arbeitspakete sind nun Arbeitsauftrag für die Fachbereiche, die für die termingerechte und technisch (fachlich) einwandfreie Abwicklung zuständig sind. Nun gilt es, diese Arbeitspakete in die Kostenstellenplanung der Fachbereiche zu integrieren. Eine Möglichkeit ist es, die Arbeitspakete in der Leistungs- und Kostenstellenplanung wie Kostenarten zu berücksichtigen. Die Summe aller Arbeitspakete aus Projekten und Tagesgeschäft ergibt das Fachbereichsbudget. Nach »Konsolidierung« aller Bereichsbudgets wird geprüft, ob die Summe aller Projekte zur Summe erlaubter Kosten bzw. Summe vorhandener Ressourcen passt. Bei Abweichung wird einerseits nach Effizienzsteigerungen gesucht, andererseits mittels Projektpriorisierung im Planungsprozess so lange »geknetet«, bis die Summe der Projekte und Ressourcen bzw. Kosten zusammenpassen.

Wir haben in der Praxis noch keinen integrierten Budgetprozess gesehen, in dem die Rechnung – das Budget – nach der ersten Runde aufging. Typischerweise durchlaufen sie den Regelkreis im Uhrzeigersinn zwei bis drei Mal. Dabei sind im Speziellen die Moderationsqualitäten der Controller gefragt.



1.2 Management und Controlling

Projekte müssen *gemanagt* und *controllt* werden. Wir tun uns schwer mit griffigen deutschen Ausdrücken. Doch *geführt* und *gesteuert* kommt diesen eingedeutschten Worten – das gilt für Management und Controlling sowie für Manager und Controller – am nächsten.

Management

Management ist eine Funktion. Sie ist zu erfüllen in Ergänzung zu dem, was jemand fachlich gelernt hat und tut: in Entwicklung, Produktion, Einkauf, Verkauf, Informatik, Finanzen. Das gilt auch für das Selbstmanagement: sich Ziele setzen, Pläne machen und Steuerungsmaßnahmen auf der Basis von Soll-Ist-Vergleichen entscheiden einerseits; für die eigenen, sich weiterentwickelnden Aufgaben die Anforderungen erkennen (Sollprofil), mit seiner Eignung (Istprofil) vergleichen und daraus notwendige Förderungsmaßnahmen ableiten andererseits. Erst recht gilt dies für jemanden, der als Führungskraft für ein Aufgabengebiet und Mitarbeiter verantwortlich ist. Das Ordnungsbild für die Managementfunktion (Abb. 1.3) zeigt, wie das gemeint ist.

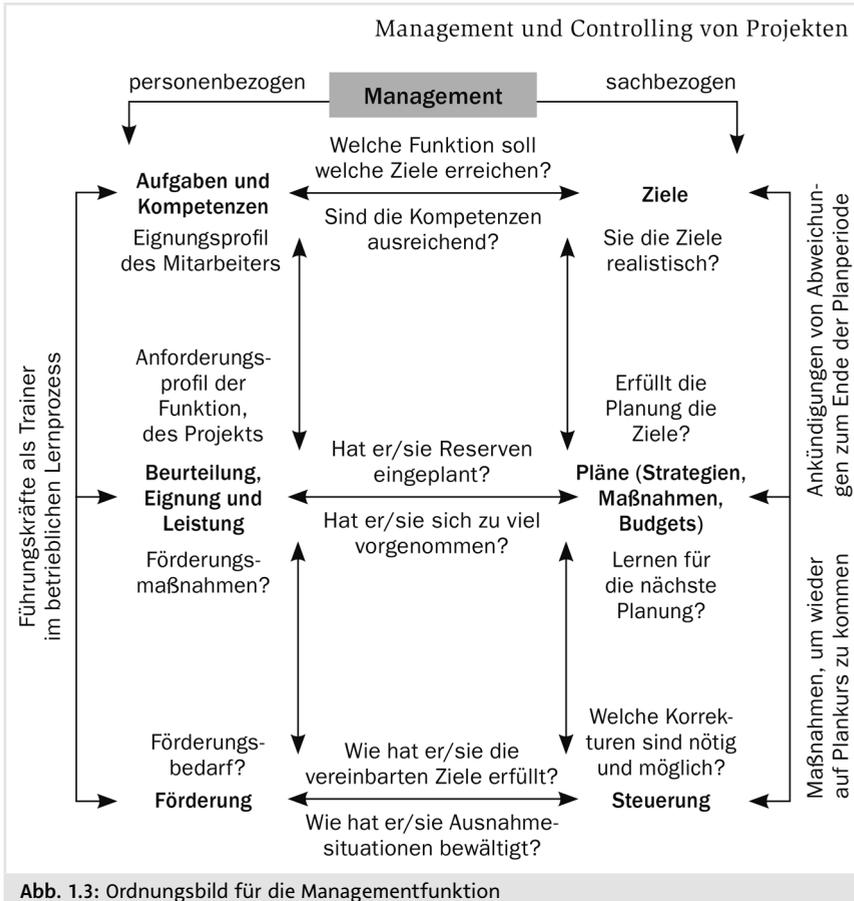
Die Verknüpfung der Elemente in diesem Ordnungsbild ist mit Doppelpfeilen angezeigt und durch einfache Fragesätze kommentiert: Vertikal sach- und personenorientiert, horizontal die Beziehungen zwischen Personen- und Sachseite.

Controlling

To control heißt steuern, regeln und auch: kontrollieren. Wir kennen den Regler in der Technik. Die Temperatur im Raum soll einen bestimmten Zielwert erreichen bzw. halten. Diese wird von einem Thermostat überwacht. Sinkt die Temperatur unter den Zielwert, z. B. weil jemand vergessen hat, das Fenster zu schließen, signalisiert der Thermostat dem Heizaggregat, dass es mehr heizen soll, und zwar so lange, bis die Zieltemperatur wieder erreicht ist. Das ist ein Controllingprozess in der Technik.

Ziele vereinbaren, die Pläne zu deren Erreichung aufstellen und auf der Basis von Soll-Ist-Vergleichen über korrektive Maßnahmen entscheiden – um wieder auf Plankurs zu kommen oder Abweichungen vom Ziel zum Ende der Planperiode anzukündigen, damit sich die Betroffenen rechtzeitig darauf einstellen können –, das ist Controlling in betriebswirtschaftlicher Sicht.

Das entspricht der sachorientierten Seite der Managementfunktion. Controlling zu machen ist Sache der Manager selber. Controller leisten dafür einen betriebswirtschaftlichen Service. Sie helfen mit ihren Werkzeugen und ihrem Erklärungskönnen, dass die Relationen von Umsatz, Kosten, Ergebnis und Finanzen stimmen und dass die strategische Orientierung nicht verloren geht. Das gilt insbesondere auch für gutes Projektcontrolling. Hier geht es um die Projektziele, Projektplanung und -steuerung wie auch um die intensive Zusammenarbeit zwischen Projektleitern und Controllern.



1.3 Zusammenspiel von Manager und Controller

Das Zusammenspiel zwischen den »betreibenden« Managern und den begleitenden Controllern, die darauf schauen, dass »wirtschaftlich« nichts danebengeht, erläutern wir in den Seminaren der Controller Akademie am Schnittmengenbild (Abb. 1.4). Die Schnittmenge ist ein Begriff aus der Mengenlehre. Sie symbolisiert Gemeinsamkeit in der Sache, das wirtschaftliche Ergebnis und die Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft, einem Unternehmen, einer Sparte, einem Profitcenter, einem Werk, einem Projekt, also einem Unternehmen im Unternehmen. Gemeinsamkeit und Gemeinschaft verstärken das Verständnis füreinander. Diese zwei in Anführungszeichen gesetzten Wörter »betreiben« und »wirtschaftlich« sind im Wort Betriebswirtschaft zusammengeführt.



Abb. 1.4: Schnittmengenbild

In diesem Miteinander beschreiben die Manager ihre Entscheidungssituation, z. B. höhere Lieferbereitschaft, zu verbessernde Produktqualität, Reduzierung der Durchlaufzeit, den Aufholbedarf in der Leistungserfüllung bei einem Projekt. Wenn die Controller die Manager verstehen, liefern sie die richtigen Rechnungsweseninformationen zur Darstellung der Ergebniswirkung der anstehenden Entscheidung.

Die Aktualität und der schnelle Zugriff auf die Daten wirken vertrauensbildend. Erst recht, wenn in schwierigeren, komplexeren Fällen der Controller vor Ort bei seinen Kunden, den Managern, eventuell gemeinsam vor dem Computer sitzend, die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen von Entscheidungsalternativen persönlich erläutert, durchschaubar, verstehbar, einsehbar, transparent macht. Das ist das Miteinander im Controlling, im Controllingdialog, den die Schnittmenge symbolisiert.

In der Abb. 1.5 sind beispielhaft Entscheidungssituationen bzw. -stationen im Ablauf eines Projektes dargestellt: Entscheidungen über das weitere Vorgehen, über den Projektantrag, über die Realisierung des Projektes und Entscheidungen über Anpassungen im Laufe der Realisierung eines Projektes. Diese Entscheidungsstationen liegen am Ende einer Phase im Projektablauf. Die Entscheidung kann heißen: Eintritt in die nächste Phase oder weitere Klärung von Sachverhalten und neuen Fragen zur bisherigen Phase, ggf. auch Abbruch.

In der Studienphase ist der Abstraktionsgrad meist noch ziemlich hoch. Es ist von praktischer Bedeutung, in einem möglichst frühen Arbeitsstadium zu

einer Entscheidung zu kommen. Es geht darum, mit den vorhandenen Kapazitäten ökonomisch und sorgsam umzugehen. Da es sich in dieser Phase in erster Linie um den Einsatz von Personalkapazitäten handelt, geht es zum einen um die Zeit und die Fähigkeiten dieser Menschen; für deren Einsatz gibt es normalerweise Alternativen.



Abb. 1.5: Projektablauf mit typischen Entscheidungsstationen

Das Wort *Studie* für das Ergebnis der Projektarbeit in dieser Phase lässt schon etwas Größeres vermuten. Das Wort *Skizze* drückt besser aus, was hier gemeint ist: noch wenig ausgegoren, Gedankensplitter. Die Prüfung der Projektreife wird in einem so frühen Stadium natürlich noch schwieriger. Dabei helfen können Prüffragen, die von Projektleitern und Projektcontrollern aus ihrer Erfahrung zusammengestellt werden könnten. Diese Prüffragen sollen die Entscheidungsträger auf ihre Arbeit vorbereiten und einstimmen. So ein Satz von Standardfragen für die Prüfung der Projektreife könnte auch im Besprechungszimmer hängen, handgeschrieben auf Flipchartpapier und immer wieder ergänzt durch neue Erfahrungen. Ein Beispiel zur Anregung ist die Prüfliste in Tabelle 1.1.

Zu den sechs Fragen sind Beispiele angeführt, um deutlich zu machen, wie die Frage jeweils gemeint ist.

Zur Frage 3 »Wie groß ist der Freiheitsgrad der Projektidee?« steht als Beispiel »Welcher Wettbewerber könnte das Projekt noch durchführen?«. Wie kommt

man zu Hinweisen oder gar Antworten auf so eine Frage? Competitive Intelligence ist eine Vereinigung von Experten in über 50 Ländern, die ihre Hilfe bei solchen Fragen anbieten. Sie tun für Unternehmen das, was der Bundesnachrichtendienst für die Regierung tut.

Dieses Sammeln und Analysieren von Daten über Wettbewerbsunternehmen mit legalen Mitteln kann man auch selber machen. Wichtige Erkenntnisse über den Markt stecken in den Köpfen der Mitarbeiter. Wenn es gelänge, die Puzzlestücke des Wissens zusammenzulegen, ergäbe das in den meisten Fällen ein ziemlich deutliches Bild. Das Wort dafür haben wir schon: Knowledge-Management oder Wissensmanagement. Das Wissen der Mitarbeiter im Außendienst, der Erfahrungsaustausch auf Kongressen und Symposien, insbesondere der informelle Tratsch, ergänzt um die systematische Suche nach Daten in Veröffentlichungen, heute vor allem im Internet und sozialen Netzwerken, sind Grundlage für die Erstellung von Dossiers über mögliche Partner für Kooperationen, Joint Ventures und strategische Allianzen.

Wenn es auf die Frage 6 »Gibt es Eckwerte für die Projektplanung?« schon Antworten gibt, dann ist aus der Skizze sehr wahrscheinlich schon eine ziemlich ausgereifte Studie geworden.

Prüfung der Projektreife

Soll die Projektidee weiterverfolgt werden?

-
1. Welches sind die Hintergründe für die Projektidee?
Z.B.: Einstieg in eine neue Technologie

 2. Was spricht objektiv für die Bedeutung des Projekts?
Z.B.: Zunehmender Wettbewerb in traditionellen Geschäftsfeldern

 3. Wie groß ist der Freiheitsgrad der Projektidee?
Z.B.: Werden andere Projekte berührt oder besteht eine Konkurrenz zu ihnen?
Wie ist die Abgrenzung zu anderen Projekten? Welcher Wettbewerber könnte das Projekt noch durchführen?

 4. Ist die Durchsetzbarkeit der Projektidee gesichert?
Z.B.: Welche Personen sind am Entscheidungsprozess beteiligt? Welche Einstellung haben sie? Werden Tabus, »heilige Kühe« angetastet? Welche Koalitionen und Oppositionen sind zu erwarten?

 5. Passt die Projektidee in die gesellschaftspolitische (ökonomische, soziale, ökologische) Verantwortung des Unternehmens?
Z.B.: Welche Auswirkungen hat das Projekt auf die Lebensqualität der Mitarbeiter, auf die Gemeinde oder Region, in der das Unternehmen tätig ist?

 6. Gibt es Eckwerte für die Projektplanung?
Z.B.: Anzahl der Beteiligten, Laufzeit insgesamt, Zeitbedarf für die ersten Schritte im Projekt
-

Tab. 1.1: Prüffragen an Entscheidungsstationen im Projektablauf

Die Bezeichnungen »Projektreife, Konzeptionsreife, Planungsreife« für die Prüfung an Entscheidungsstationen in der Planungsphase eines Projektes sind das Ergebnis eines Projekts zum Thema Projektmanagement und Projektcontrolling. Sowohl die Begriffe als auch die Vorgehensweise haben sich praktisch bewährt, sind aber nicht allgemeiner Standard. Das ist aber auch typisch für die Projektarbeit. Wenn es echte Standards gäbe, vor allem in den frühen Phasen eines Projektablaufs, würde man nicht mehr von einem Projekt als besondere Aufgabe im Unternehmen sprechen können.

Für die Prüfung der Konzeptions- und Planungsreife sind in Tabelle 1.2 und 1.3 jeweils sechs Prüffragen aufgelistet. Auch für diese Tabellen gilt, dass sie Anregung sein sollen. Die ganze Vielfalt der Praxis kann nicht abgebildet werden.

Prüfung der Konzeptionsreife: Kann aufgrund des vorgelegten Konzepts der Projektauftrag erteilt werden?

-
1. Ist das vorgelegte Konzept in sich geschlossen und vollständig?
Z.B.: Sind die Analysen und Prognosen ausreichend und verlässlich? Sind Alternativen geprüft worden? Wie weit hat sich der Lösungsvorschlag im vorgelegten Konzept von der ursprünglichen Projektidee (Skizze, Studie) entfernt?

 2. Passt die vorgeschlagene Lösung zum Leitbild und zu den geschäfts- politischen Grundsätzen des Unternehmens?

 3. Ist der Vorteil der vorgeschlagenen Lösung präzise formuliert?
Z.B.: Wirtschaftlichkeit, Aktualität der Daten, Verbesserung der Zusammenarbeit

 4. Ist die Durchsetzbarkeit gesichert?
Z.B.: Koalitionen, Oppositionen, Tabus

 5. Ist die Realisierbarkeit überprüft?
Z.B.: Zeit, Kapazität, bestehende Schwachstellen

 6. Besteht ein Maßnahmenplan für das weitere Vorgehen?
Z.B.: Zusammensetzung von Projektgruppen, Termine

Tab. 1.2: Prüffragen an Entscheidungsstationen im Projektablauf

Prüfung der Planungsreife: Kann aufgrund der vorgelegten Planung der Auftrag zur Realisierung des Projektes erteilt werden?

-
1. Besteht eine detaillierte Planung für die Realisierung? Z.B.: Netzplan, Balkendiagramm, Personal quantitativ und qualitativ, Sachinvestitionen

 2. Ist die Projektorganisation definiert? Z.B.: Funktionsbeschreibung für den Projektleiter, Einrichtung eines Lenkungsausschusses

-
3. Ist die Zusammenarbeit zwischen den Projektgruppen und dem späteren Benutzer geregelt? Z.B.: Arbeitskreise, Präsentation von Projektfortschritten

 4. Besteht eine Planung für die Einführung? Z.B.: Schulungen, Umzüge, Umbauten, Versetzungen

 5. Ist eine Betreuung des Projekts nach dessen Einführung erforderlich? Z.B.: Zur Sicherstellung des Lernprozesses

 6. Sind die Projektdokumentation und das Berichtswesen geregelt? Z.B.: Bearbeitungsplan, Kontenplan, Datenflüsse, Abschlussbericht

Tab. 1.3: Prüffragen an Entscheidungsstationen im Projektablauf

Die Instrumente des Projektcontrollings werden in Kapitel 2 und 3 dargestellt. Die Realisierungsphase eines Projektes wird im Kapitel 6 anhand einer Fallstudie diskutiert und interpretiert. Die Idee der Schnittmenge als Bild zum Nachdenken über die Zusammenarbeit von Manager und Controller ist in Tabellenform beispielhaft für die Projektphasen im Folgenden dargestellt.

Projektphasen mit typischen Aufgabenstellungen für Projektleiter und Projektcontroller

Phase	Typische Aufgaben des	
	Projektleiters/Projektteams	Controllers
Phase 1: Projektidee	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sammlung von Ideen ▪ Grobe Einschätzung von Markt und Technologie ▪ Vergleich der Projektideen ▪ Grobskizze der Projektorganisation mit Anforderungen an das Projektmanagement ▪ Entwurf des Projektablaufes mit Entscheidungsstationen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projektinitiative ▪ Moderation von Kreativworkshops ▪ Art, Bedeutung, Zweckmäßigkeit des Vorhabens ▪ Projektkriterien ▪ Grobe Kosten/Nutzen-Überlegungen
Phase 2: Konzept	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Technische Beschreibung ▪ Spezifizierung der Leistungsmerkmale ▪ Genauere Einschätzung der Marktchancen ▪ Projekt wird wirtschaftlich bewertbar (grob) ▪ Zieldefinition einarbeiten ▪ Projektantrag 	<p>Kostenschätzung top-down für das Gesamtvorhaben Budgetansätze (grob)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einsatz von Bewertungsmethoden (Investitionsrechnung etc.)

Phase	Typische Aufgaben des	
	Projektleiters/Projektteams	Controllers
Phase 3: Durchführungs- planung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konkrete Vorgehensplanung auf Basis der Spezifikation ▪ Definition der Projektstruktur und der Arbeitspakete ▪ Planung von Kapazitäten und Terminen ▪ Projektzusätze (Order Changemanagement) ▪ Festlegung der Meilensteine 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erarbeiten der Budgets nach Projektstruktur und Projektpaketen ▪ Erstellung des Budgets für das Gesamtvorhaben ▪ Wann fallen welche Kosten und Investitionen an? Wann sind sie zur Zahlung fällig? ▪ Integration der Projektbudgets mit dem Jahresbudget und der Mehrjahresplanung ▪ Festlegung der Berichtsebenen und der Berichtsintervalle
Phase 4: Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bearbeiten der Projektpakete ▪ Projektleiter, Projektmitarbeiter und Controller in Teamarbeit zur Zielerreichung ▪ Dokumentation ▪ Projektzusätze 	<p>Projektsteuerung mittels Projektberichten zu Qualität, Kosten und Termin</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erstellung von Plan-Soll/Ist-Vergleichen ▪ Abweichungsanalysen, korrektive Maßnahmen und Erwartungsrechnung in Zusammenarbeit mit Projektbeteiligten ▪ Berichterstattung
Phase 5: Dokumentation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfolge feiern ▪ Dokumentation ▪ Lessons learned 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfolge feiern ▪ Dokumentation ▪ Termin Soll-Ist-Vergleich ▪ Kosten Soll-Ist-Vergleich ▪ Projektkomplexität festhalten

Tab. 1.4: Projektphasen mit typischen Aufgabenstellungen für Projektleiter und Projektcontroller

2 Projektorganisation und Projektcontrolling

2.1 Nochmals: Was ist ein Projekt?

Damit nehmen wir die Eingangsfrage meines Co-Autors aus Kapitel 1 nochmals auf. Während er sich eher der ganzheitlichen Perspektive dieser Frage gewidmet hat, geht es nun darum, tiefer in die Details einzusteigen. So hatten wir es zu Beginn des Projekts »Buch« konzeptionell vereinbart. Also dann ...

Eigentlich ist *fast* alles in Form von Projekten definierbar. Aber eben nur *fast*! Was gehört nicht dazu? Die folgende, sehr allgemein gehaltene Definition beschreibt das grundsätzliche Wesen von Projekten:

Definition: Projekt

Ein Projekt ist in seiner Art einzigartig, hat einen definierten Anfangs- und Endzeitpunkt, ist von der Zielsetzung her klar definiert, verfügt über ein eigenes Budget und muss mit begrenzten Ressourcen auskommen.



Was nicht in der obigen Definition steht, aber gleichwohl für Projekte häufig zutrifft, ist deren Vernetzung. Selten ist ein Projekt im betrieblichen Umfeld auf eine Organisationseinheit oder Hierarchieebene alleine beschränkt (vgl. Kapitel 1.1).

Auch eine DIN gibt es zur Definition von Projekten. Laut DIN 69901-5: 2009-01 heißt es:

DIN 69901-5:2009-01: Projekt

Ein Projekt ist ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B.

- Zielvorgabe,
- zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen,
- Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben,
- Projektspezifische Organisation.



Damit zurück zum Wort *fast* von weiter oben. In der Einleitung wurde bereits auf die »Projektitis« Bezug genommen. Gemeint als ein Begriff, der die immense Zunahme von Projekten in den Firmen umschreiben soll. Auch bei Sonderauf-

gaben, die eigentlich klar zum Job eines bestimmten Fachbereichs gehören, wird inzwischen gerne das Wort Projekt verwendet. Zu inflationär, wie ich meine.

Wenn beispielsweise der IT-Bereich ein neues Release einer vorhandenen Software installiert, dann ist das in meinen Augen häufig kein Projekt. Meistens ist das eine Tätigkeit im Rahmen der üblichen Aufgaben eines IT-Bereichs.

Ein etwas anderer Sachverhalt liegt vor, wenn eine Firma zum wiederholten Male die Generalunternehmerschaft für ein Bauvorhaben übernimmt. Dann ist das vordergründig etwas »sich Wiederholendes«, was laut der Definition von oben eben nicht »einmalig« ist. Allerdings hat man es hier jedes Mal mit anderen Abläufen, Subunternehmern und Auftraggebern zu tun. Das Kriterium der Vernetzung (Komplexität) ist erkennbar ebenfalls wieder gegeben. Deshalb ist es in diesem Fall naheliegend, von Projekten zu reden.

Ein weiteres Problem in der Praxis scheint zu sein, den definitiven Endzeitpunkt für ein Projekt zu definieren. Wann ist z.B. ein IT-Projekt beendet? Dann, wenn das Programm auf dem Rechner installiert ist? Oder dann, wenn es von jedem Rechner im Netz aus aufgerufen werden kann? Oder gar erst dann, wenn die ersten Operationen mit dem neuen Programm durchgeführt wurden? Wenn also ein umfangreicher Testlauf oder Parallelbetrieb erfolgreich über die Bühne ging?

Gehören die allfälligen Anpassungen, die z.B. an Schnittstellen zu hauseigenen Programmen anfallen, zum bestehenden Projekt oder macht man dafür ein neues mit einem eigenen Budget auf?

Oder sind diese Anpassungen einfach nur Aufgaben innerhalb der normalen Tätigkeit des IT-Bereichs? Und – wenn nötig – wie werden Anwenderschulungen in das Vorhaben eingebaut?

Solche »Abgrenzungen« sind für die Projektdefinition wichtig, beeinflussen sie doch sowohl die Budgetphase als auch das Management des Projekts im Ist.

2.1.1 Die Grundformen der Projektorganisation

Langjähriger Beobachtung folgend, ist ein Projekt im Umfeld eines Unternehmens meistens etwas, das neben der eigentlichen Organisationsstruktur des Unternehmens existiert. Davon ausgenommen sind in der Regel Unternehmen, die ihre Kundenaufträge in Form von Projekten bearbeiten. Dazu gehö-