

Executive Outline

Projektmanagement im Konzerncontrolling und Business Intelligence-Projekten

Die Projektpraxis zeigt, dass nach wie vor im Controlling bzw. Business Intelligence die Regeln des Projektmanagement nicht sehr oft angewandt werden. Das resultiert oft daraus, dass BI-Projekte als kleine Aktivitäten im Bereich des Konzerncontrollings experimentell begonnen werden und sich dann zu größeren Vorhaben entwickeln. Die IT-Abteilung wird oft später herangezogen. Die Arbeits- und Denkweisen der beiden Fachbereiche Konzerncontrolling und IT prallen aufeinander. Die häufigsten Ursachen für das Scheitern von BI-Projekten sind, fehlende Projektstrukturen und unterschätzte Komplexität der Business Intelligence. Es ist notwendig einerseits die Professionalisierung des Projektmanagements in den Controllingbereichen, andererseits das bessere Verständnis der IT-Bereiche für die Andersartigkeit der Controlling-Projekte herbeizuführen.

Klare Prozesse für Projekt- und Multiprojektmanagement im Konzerncontrolling sind unerlässlich.

Eine Möglichkeit dennoch Kosten und Ressourcen flexibel einsetzen zu können, bieten Projekte, die zeitlich befristet und damit für Unternehmen überschaubarer sind.

Unternehmen die Projekte durchführen, müssen diese an das Zielsystem des Unternehmens anpassen und ebenso eine hierarchische Eingliederung des Projektes und der Teammitglieder vornehmen. Mögliche Ansätze dafür werden hier kurz, besonderes im Hinblick auf Projektmanagement und Projektcontrolling erläutert.

Das Projektmanagement umfasst die planenden, organisierenden, kontrollierenden und steuernden Tätigkeiten ebenso wie die Personalführung innerhalb eines Projektes. Es ist verantwortlich für die Eckdaten eines Projektes inklusive kompletter Planung, Erstellung der Projektziele und Überwachung des Projektfortschrittes. Dazu kommen die Entscheidungen zur Auswahl des Projektteams, zur Wahl des Organisationsmodells, der Einbindung des Projektes in die Unternehmenshierarchie und den Abwicklungsmodalitäten des Projektes.

Das Projektcontrolling ist im Unternehmen als Regelkreis zu sehen. Dadurch soll die Sicherung des Erreichens der Projektziele durch: Soll-Ist-Vergleich, Feststellung der Abweichungen, Bewerten der Konsequenzen und Vorschlagen von Korrekturmaßnahmen, Mitwirkung bei der Maßnahmenplanung und Kontrolle der Durchführung erfolgen. Dem Projekt-

obliegt somit die transparente Verantwortung um die Antwort zur Frage nach der Effektivität („Die richtigen Dinge tun“) und der Effizienz („Die Dinge richtig tun“) des Projektes eindeutig abbilden zu können.

Bei der Durchführung von Einzel- und Multiprojektmanagement sind einige wichtige Aspekte zu beachten. Diese werden kurz erläutert.

Es ist ein jährlicher Projekt-Portfolio-Prozess durchzuführen. Dabei werden die Projektideen hinsichtlich Priorisierung, Budget und Machbarkeit einschließlich fachlicher und technischer Evaluierung unter der Beachtung der Qualitätssicherung, entsprechend der üblichen Projektmanagement Standards (s.u.) betrachtet.

Folgende Aufgaben sind dabei noch wahrzunehmen:

- Kategorisierung der Projekte,
- Priorisierung der Projekte innerhalb des Projektportfolios (entsprechend Zielsetzung, Dringlichkeit, Nutzen, usw.), sowie Betrachtung der Ressourcenallokation,
- Regelmäßige Berichterstattung bezüglich des Projektportfolios.

Das Projektmanagement hat Qualitätsstandards für die einzelnen Phasen, Initiierung, Planung, Durchführung und Abschluss eines Projektes einzuhalten.

Im Rahmen der Projektinitiierung sind folgenden Aufgaben wahrzunehmen:

- Durchführung eines Projekt Start-up-Workshops,
- Definierung der Projektziele,
- Identifikation der benötigten Ressourcen nach Qualifikation und Qualität,

Executive Outline

- Evaluierung der grundlegenden Projektrisiken,
- Definition der projektspezifischen Organisationsstruktur,
- Festlegung der projektindividuellen Steuerungsprozesse,
- Ableitung von Arbeitspaketen aus den Projektzielen und Ergebnissen,
- Formulierung des Projektantrags,
- Nach Genehmigung, Planung und Durchführung eines Projekt-Kick-off-Workshops.

Die Planungsphase baut auf die Initiierungsphase auf und setzt mit der Freigabe des Projektes ein. Dabei wird ein Projektstrukturplan erstellt, der alle wichtigen Aktivitäten: Leistungen, Termine, Ressourcen und Finanzen des Projektes erfasst. Das Projekt wird in planbare und kontrollierbare Einheiten aufgliedert, welche dann die Grundlage für die Aufgabenverteilung im Projektteam bilden. Das in der Initiierungsphase erstellte Lasten- und Pflichtenheft, wird in der Planungsphase um eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Arbeitsschritte erweitert. Ein weiterer Teil der Planungsphase ist die Zeit- und Kostenplanung. Hierbei wird die Grundlage für das Projektcontrolling gelegt. Bei der Zeitplanung müssen die Meilensteine festgelegt werden. Die Meilensteine, auch Projektfortschrittsstufe genannt, sind durch ihre Controllingfunktion für Projekte von großer Bedeutung. Dadurch werden die Zwischenetappen eines Projektes bezeichnet, welche häufig mit der Erfüllung eines größeren Projektergebnisses verknüpft sind. Sie stellen kritische Zeitpunkte während der Projektlaufzeit dar, wie beispielsweise die Beendigung einer Projektphase.

Die Realisierungsphase dient der Projektplanung bei der Umsetzung in die Tat. Dabei soll die zur Zielerfüllung notwendige Leistung erbracht werden. Je besser die Planung, desto einfacher ist eine gute Umsetzung. Wesentlich für den Projekterfolg ist die stetige Überwachung und Dokumentation des Projektablaufs. Das Projektcontrolling hat die Aufgabe in der Durchführungsphase die Einhaltung der Meilensteine zu überprüfen. Im Falle von Abweichungen sind durch das Projektcontrolling Korrekturmaßnahmen einzuleiten. Für die Umsetzung der Korrekturmaßnahmen sind die am Projekt beteiligten Teammitglieder verantwortlich.

Die Abschluss- und Bewertungsphase stellen die letzten Projektphasen dar. Nach dem Projektabschluss sind Erkenntnisse für zukünftige Projekte aus den abgeschlossenen Projektverlauf zu gewinnen. Die Bewertung erfolgt durch eine Soll-Ist-Analyse. Anschließend wird ein Projektabschlussbericht verfasst, der alle relevanten Daten und Analyseergebnisse enthält. Abschlussberichte können gesammelt und in einer Erfahrungsdatenbank aufbewahrt werden, um die gewonne-

nen Erfahrungen gezielt für zukünftige Projekte einsetzen zu können.

Bei der Erfahrungssicherung wird vorrangig auf folgenden Aspekten eingegangen:

- **Zielerreichung:** Welche Ursachen gab es für Abweichungen, welche Korrekturmaßnahmen wurden ergriffen, mit welcher Wirkung?
- **Termineinhaltung:** Ursachenanalyse für Terminabweichungen, ergriffene Korrekturmaßnahmen, mit welcher Wirkung?
- **Personaleinsatz:** Vorhandene Schwachstellen in der Verfügbarkeit, der Qualifikation den Kompetenzen, der Motivation?
- **Budgeteinhaltung:** Für Abweichungen vom Budget, Wirkung von Korrekturmaßnahmen?
- **Methoden und Tools:** Erfolgte der Einsatz von vorhandenen Methoden und Tools?
- **Qualität der Zusammenarbeit im Team:** Funktionierte die Kommunikation? Welche Konflikte sind aufgetreten? Wie wurden diese gelöst?
- **Eskalationsprozess:** Falls angewendet: Prozess und Wirkung?
- **Allgemeines Fazit:** Welches Prädikat verdient der Prozess und das Ergebnis des Projektes?

Das Projektcontrolling geht über eine reine Betrachtung der finanziellen Entwicklung weit hinaus. Es ist für eine umfassende und stetige Erfolgskontrolle in allen Projektbereichen verantwortlich und bedient sich dafür mehrerer Instrumente und Methoden.

Das Projektstrukturplan (PSP) hat die Aufgabe das Projekt in alle einzelnen Aktivitäten aufzuteilen und die zwischen den Teilaktivitäten bestehenden Reihenfolgebeziehungen zu analysieren. Er wird i.d.R. durch ein hierarchisches Schema dargestellt. Die kleinste Einheit des PSP stellt das Arbeitspaket dar. Dieses umfasst alle gängigen Tätigkeiten, die innerhalb des Projektes sachlich zusammengefasst werden können. Die Arbeitspakete werden in einer organisatorischen Einheit vereint.

Das PSP bildet aufgrund seiner Eignung für Schätzungen von Zeiten und Kosten ein solides Fundament für das operative Projektcontrolling.

Meilensteintrendanalyse: Von großer Bedeutung für ein Projekt ist das Setzen von Meilensteinen an angemessenen Stellen innerhalb der Projektverlaufs. Diese stellen ein verbindliches zeitliches Gerüst für den Projektverlauf dar. Die Meilensteine werden zu unterschiedlichen Zeitpunkten innerhalb des Projektverlaufes abgebildet, um somit Abweichungen sichtbar zu machen. Dies wird mittels eines MTA-Charts dargestellt, die Achsen stellen hierbei einen Vergleich der Meilensteine mit den Berichtszeitpunkten dar.

Executive Outline

Die Nutzwertanalyse bietet ebenfalls die Möglichkeit, projektbezogene Lösungsansätze auch während der Projektlaufzeit zu bewerten. Ein bedeutender Vorteil der Nutzwertanalyse ist es, dass neben den üblichen „harten“ Faktoren wie Kosten oder Rentabilität auch „weiche“ Faktoren einbezogen werden können. Solche sind bspw. die strategische Bedeutung oder der Dringlichkeit des Projektes. Grundlage der Nutzwertanalyse ist die Ermittlung eines Punktwertes für jedes einzelne Projekt, welcher als Indikator für den Grad der Erfüllung der Unternehmensziele dient.

Ein wichtiges Instrument für die Bewertung des Projektablaufes ist der leistungsmäßiger Fortschritt des Projektes. Dieser stellt dar, wie viele der vorhandenen Projektaufgaben bereits erfüllt wurden. Der leistungsmäßige Fortschrittsgrad berechnet sich als $\text{Ist-Aufwand} \cdot 100 / \text{voraussichtlicher Gesamtaufwand}$. Dies stellt eine zukunftsorientierte Betrachtungsweise dar.

Der zeitlicher Fortschrittsgrad der Projektes kann analog zum leistungsmäßigen Fortschrittsgrad berechnet werden, als $\text{Ist-Dauer} \cdot 100 / \text{voraussichtlicher Gesamtdauer}$.

Somit kann ermittelt werden ob der Projektzeitplan bis zum Projektende einzuhalten ist.

Die Earned Value Analyse ist eine Gegenüberstellung von Plankosten, Sollkosten und Ist-Kosten. Dadurch können die Ursachen für Abweichungen besser voneinander abgegrenzt werden. Damit kann sowohl eine Kostenabweichung (Vergleich von Ist- und Sollkosten) als auch eine Leistungsabweichung (Vergleich von Soll- und Plankosten) dargestellt werden. Als Berechnungsgrundlage dienen eine Kennzahlen.

Internationale Projektmanagement-Standards

IPMA Competence Baseline (ICB 3.0): PM-Standard des Projektmanagementverbandes International Project Management Association (IPMA).

PMBOK Guide: US-amerikanischer PM-Standard des Projektmanagementverbandes Project Management Institute (PMI).

PRINCE2: Weit verbreitete Projektmanagementmethode im Vereinigten Königreich und den Niederlanden.

Die Qualitätssicherung im Projekt erfolgt nach der bekannten **Six Sigma** Methode.

Six Sigma ist eigentlich ein Begriff aus der Statistik. Sigma bezeichnet die Standardabweichung der Gaußschen Normalverteilung um den Mittelwert. Sechs mal

Sigma bezeichnet einen Prozess, der zu 99,9996 % fehlerfrei ist. Bei diesem Prozess treten also bei einer Million Fehlermöglichkeiten nur 3,4 Fehler auf. Dies gilt als statistisch fehlerfrei und man spricht in der BWL von einer Nullfehlerproduktion.

Die Qualität wird verbessert, indem die Messungen exakter werden. So können Problemfelder vorweggenommen werden, anstatt darauf zu reagieren. Dadurch wird die Fehlerquote und gleichzeitig auch die Qualitätskosten gesenkt. Six-Sigma-Verbesserungsmodelle folgen letztendlich immer dem gleichen Schema – dem DMAIC-Zyklus:

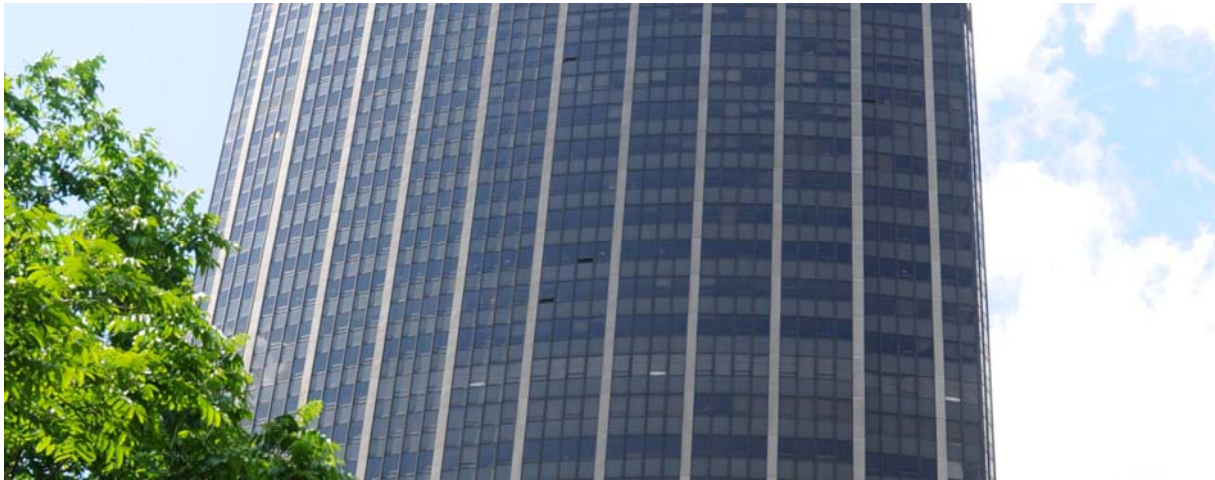
- **Define** – das Problem und das Projektziel müssen klar definiert werden,
- **Measure** – sämtliche prozessrelevanten Größe werden gemessen,
- **Analyze** – Auswertung der Messungen und Identifikation der Problemursachen,
- **Improve** – die Lösung wird ausgewählt und letztendlich implementiert,
- **Control** – der geänderte Prozessbedarf einer regelmäßigen Kontrolle.

Die Six Sigma Verantwortlichen definieren sich wie folgt:

- **Champion** – der Bereichs- bzw. Abteilungsleiter (zumeist aber auch Geschäftsführer),
- **Master Black Belt** – der Lehrer des Projektes aufgrund des hohen Fachwissens,
- **Black Belt** – Verantwortlicher für Projektplanung und Projektdurchführung (100% Projektarbeit),
- **Green Belt** – Projektleiter (20% Projektarbeit/ 80% Tagesgeschäft).

Das Six Sigma Verfahren analysiert insbesondere den IST-Prozess. Die Prozesskennzahlen können so einer objektiven, statischen Analyse unterzogen werden. Der Vorteil des Verfahrens besteht darin, dass nach Implementierung der Lösung durch eine erneute Analyse der Projekterfolg bewiesen werden kann. So verlangen einige Unternehmen von ihren Lieferanten eine nachweisliche Six-Sigma-Qualität. Dies beweist, dass die Waren qualitativ hochwertig sind und zudem kostengünstig produziert wurden.

Executive Outline



Accont Management Consulting ist international tätig und vereint breite Management-, IT- und Projektmanagement-Expertise mit der tiefen Erfahrung in Change Management- und Entscheidungsprozessen.

Weitere Informationen unter: www.accont.biz

Accont Management Consulting GmbH
Classicus Building
Gartenstraße 27
D-61352 Bad Homburg
Telefon: +49 (0)6172 9184 - 180
Telefax: +49 (0)6172 9184 - 189
www.accont.biz
marketing@accont.biz