

Inhaltsübersicht

Einführung

Teil 1: Projektmanagement und Unternehmensführung	1
Teil 2: Management von Projekten	29
Teil 3: Management durch Projekte	413
Teil 4: Das projektorientierte Unternehmen	657
Literaturverzeichnis	709
Stichwortverzeichnis	725

Inhaltsverzeichnis

Teil 1: Projektmanagement und Unternehmensführung.....	1
1 Projektmanagement im Wandel.....	2
2 Projektmanagement als Führungskonzeption.....	5
2.1 Merkmale einer Führungskonzeption.....	5
2.2 Ziele des Projektmanagements	9
2.2.1 Strategische Unternehmensentwicklung.....	9
2.2.2 Steigerung des Unternehmenswertes	10
2.3 Aufgaben des Projektmanagements.....	14
2.4 Methodik des Projektmanagements.....	15
2.4.1 Aufgaben einer Methodik des Projektmanagements.....	15
2.4.2 Die Führungsregelkreise des Projektmanagements	16
3 Das Entwicklungskontinuum des Projektmanagements	19
4 Aufbau des Buches	24
5 Zusammenfassung	24
* <i>Fragen zur Wiederholung</i>	27
* <i>Fragen zur Vertiefung</i>	27
* <i>Literaturempfehlungen</i>	27
Teil 2: Management von Projekten.....	29
1 Grundlagen des Managements von Projekten.....	30
1.1 Begriff „Projekt“	30
1.1.1 Merkmale von Projekten.....	30
1.1.2 Arten von Projekten	33
1.2 Aufgaben des Managements von Projekten	36
1.3 Phasen des Managements von Projekten.....	39
1.3.1 Vorteile der Phaseneinteilung	39
1.3.2 Die einzelnen Phasen	41
1.4 Begleitende Prozesse des Managements von Projekten	44

2 Projektorganisation	47
2.1 Grundlagen	47
2.1.1 Begriff der Projektorganisation.....	47
2.1.2 Ziele der Projektorganisation	49
2.2 Organisationseinheiten.....	52
2.2.1 Projektauftraggeber.....	52
2.2.2 Projektleiter.....	54
2.2.2.1 Rolle des Projektleiters.....	54
2.2.2.2 Führung in Projekten	55
2.2.3 Projektteam.....	58
2.3 Projektaufbauorganisation.....	61
2.3.1 Modelle der Projektaufbauorganisation.....	61
2.3.1.1 Stabs-Projektorganisation	62
2.3.1.2 Matrix-Projektorganisation.....	64
2.3.1.3 Reine Projektorganisation.....	65
2.3.2 Auswahl des passenden Organisationsmodells	67
2.4 Projektablauforganisation	69
2.4.1 Struktur von Projektphasenplänen.....	69
2.4.2 Beispiele für Projektphasenpläne.....	72
2.4.3 Kritische Würdigung von Projektphasenplänen	76
2.5 Projektorganisation als Selbstorganisation.....	79
2.5.1 Projekte als selbstorganisierende Systeme.....	79
2.5.2 Die Rolle der Projektkultur	81
3 Vorselektion von Projekten	86
3.1 Notwendigkeit der Vorselektion	86
3.2 Machbarkeitsstudie	87
3.2.1 Aufgaben.....	87
3.2.2 Teilstudien.....	88
4 Projektstart	92
4.1 Projektvorbereitung.....	92
4.1.1 Vertragsverhandlungen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer	93
4.1.2 Der Projektauftrag	95
4.1.3 Projektumfeldanalyse.....	97

4.1.4	Planung des Projektmanagementsystems	103
4.2	Kick-Off-Meeting	106
5	Zielpräzisierung	110
5.1	Funktion von Zielen.....	110
5.2	Formulierung von Zielen.....	114
5.3	Beziehungen zwischen Zielen.....	118
5.4	Prozess der Zielpräzisierung	121
5.4.1	Bedeutung der Ziele für die Projektauswahl.....	122
5.4.2	Zielpräzisierung in der Projektstartphase	123
5.4.3	Zielpräzisierung in der Projektplanungsphase.....	126
5.4.4	Umgang mit Zielen in der Projektumsetzungsphase.....	127
5.4.5	Bedeutung der Ziele in der Projektabschlussphase	129
6	Projektplanung	131
6.1	Aufgaben der Projektplanung	131
6.2	Teilprozesse der Projektplanung	136
6.3	Projektstrukturplanung	139
6.3.1	Arten von Projektstrukturplänen.....	140
6.3.2	Elemente des Projektstrukturplans	142
6.4	Arbeitsaufwandsplanung.....	144
6.4.1	Ermittlung des Arbeitsaufwandes	144
6.4.2	Expertenschätzungen	147
6.4.2.1	Die Einzelschätzung.....	149
6.4.2.2	Die Mehrfachbefragung.....	149
6.4.2.3	Die Delphi-Methode	150
6.4.2.4	Die Schätzklausur.....	151
6.4.3	Multiplikatormethode.....	152
6.4.4	Prozentsatzmethode	152
6.4.5	Parametrische Methode.....	154
6.5	Projektablaufplanung.....	161
6.5.1	Grundlegende Vorgehensweise	162
6.5.2	Die Netzplantechnik als Methode der Ablaufplanung.....	163
6.5.2.1	Grundbegriffe.....	164
6.5.2.2	Arten von Netzplänen.....	166

6.5.2.3	Die Arbeit mit einem Netzplan	172
6.5.2.3.1	Entwurf des Netzplans	172
6.5.2.3.2	Zeitanalyse	173
6.5.2.3.3	Optimierung des Netzplans	178
6.5.2.3.4	Nutzung für die Projektsteuerung und -kontrolle	180
6.5.2.4	Kritische Würdigung	181
6.6	Projektterminplanung.....	183
6.6.1	Geschwindigkeitsdiagramm.....	183
6.6.2	Terminliste	184
6.6.3	Zeitfixierter Balkenplan.....	185
6.6.4	Vernetzter Balkenplan.....	186
6.6.5	Netzplan	188
6.7	Projektressourcenplanung	189
6.7.1	Personalplanung	190
6.7.1.1	Ermittlung des Ressourcenbedarfs.....	191
6.7.1.2	Ermittlung der zur Verfügung stehenden Kapazität	193
6.7.1.3	Vergleich von Kapazität und Bedarf.....	194
6.7.1.4	Ressourcenoptimierung.....	195
6.7.2	Sachmittel- und Materialplanung.....	199
6.8	Projektkostenplanung.....	201
6.8.1	Aufgaben der Projektkostenplanung.....	201
6.8.2	Besonderheiten der Projektkostenplanung	203
6.8.2.1	Hohe Bedeutung indirekter Leistungsbereiche	205
6.8.2.2	Lebenszyklusorientierung	205
6.8.2.3	Kundenorientierung	208
6.8.3	Bausteine einer „Integrierten Projektkostenplanung“	208
6.8.3.1	Prozesskostenrechnung.....	209
6.8.3.1.1	Ziele der Prozesskostenrechnung	209
6.8.3.1.2	Methodik der Prozesskostenrechnung	210
6.8.3.1.3	Kritische Würdigung der Prozesskostenrechnung	215
6.8.3.2	Life Cycle Costing.....	216
6.8.3.2.1	Ziele des Life Cycle Costing	216
6.8.3.2.2	Vorgehensweise des Life Cycle Costing.....	217
6.8.3.3	Target Costing	220
6.8.3.3.1	Ziele des Target Costing.....	220
6.8.3.3.2	Vorgehensweise des Target Costing.....	221
6.8.3.4	Zusammenfassende Beurteilung der vorgestellten Bausteine	229

6.8.4	Integrierte Projektkostenplanung	230
6.8.4.1	Modell der integrierten Projektkostenplanung.....	230
6.8.4.2	Praktisches Beispiel.....	232
6.8.4.3	Die einzelnen Schritte der integrierten Projektkostenplanung.....	232
6.8.4.4	Kritische Würdigung des Modells der integrierten Projektkostenplanung.....	246

7 Projektumsetzung 249

7.1	Aufgaben der Projektumsetzung.....	249
7.2	Teilprozesse der Projektumsetzung.....	250
7.3	Projektinformationsmanagement.....	251
7.3.1	Aufgaben und Ziele.....	251
7.3.2	Mündliche Kommunikation.....	254
7.3.2.1	Formale Kommunikation.....	255
7.3.2.2	Informale Kommunikation.....	256
7.3.3	Schriftliche Kommunikation.....	257
7.3.3.1	Reporting.....	257
7.3.3.2	Dokumentation.....	260
7.3.3.3	Datenaustausch und Zusammenarbeit über das Internet.....	262
7.3.4	Projektmarketing.....	264
7.4	Änderungs- und Konfigurationsmanagement.....	265
7.4.1	Änderungsmanagement.....	266
7.4.2	Konfigurationsmanagement.....	268
7.5	Vertrags- und Nachforderungsmanagement.....	270
7.5.1	Vertragsmanagement.....	270
7.5.2	Nachforderungsmanagement.....	273

8 Projektkontrolle 277

8.1	Aufgaben der Projektkontrolle.....	277
8.2	Kontrolle der einzelnen Zieldimensionen.....	281
8.2.1	Leistungskontrolle.....	282
8.2.1.1	Leistungsfortschritt.....	282
8.2.1.2	Subjektive Leistungsschätzung.....	285
8.2.1.3	Messung anhand einer quantitativen Größe.....	287
8.2.1.4	0/50/100%-Methode.....	287
8.2.1.5	Meilensteinmethode.....	288

8.2.2	Terminkontrolle	289
8.2.2.1	Zeitlicher Fortschritt	289
8.2.2.2	Terminliste	291
8.2.2.3	Balkenplan	291
8.2.2.4	Netzplan	293
8.2.2.5	Meilenstein-Trendanalyse	293
8.2.3	Kostenkontrolle.....	296
8.2.3.1	Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit.....	296
8.2.3.2	Diagramm der kumulierten Ist- und Plankosten	297
8.2.3.3	Zeit-/Kosten-Trenddiagramm.....	300
8.2.3.4	Kosten-Trenddiagramm.....	301
8.2.3.5	Kontrolle in der „Integrierten Projektkostenrechnung“	302
8.2.3.5.1	Charakter der Kostenkontrolle.....	303
8.2.3.5.2	Struktur und Vorgehensweise bei der Kostenkontrolle.....	306
8.3	Ganzheitliche Kontrolle mit Hilfe der Earned Value-Technik	309
8.3.1	Grundbegriffe der Earned Value-Technik.....	309
8.3.2	Vorgehensweise bei der Earned Value-Technik	310
8.3.3	Kritische Würdigung der Earned Value-Technik	315
9	Projektabschluss.....	317
9.1	Aufgaben des Projektabschlusses.....	317
9.2	Teilprozesse des Projektabschlusses.....	319
9.2.1	Überleitungs- und Erhaltungsplan	319
9.2.2	Endabnahme der Projektergebnisse.....	321
9.2.3	Projektauswertung.....	323
9.2.4	Projektinterne Abschlussbesprechung im Team.....	326
9.2.5	Abschlussgespräche mit den wichtigsten Stakeholdern.....	328
9.2.6	Abschlussbericht und Fertigstellung der Projektdokumentation.....	329
10	Begleitende Prozesse des Managements von Projekten.....	331
10.1	Qualitätsmanagement in Projekten	332
10.1.1	Grundlagen	333
10.1.2	Der Prozess des Qualitätsmanagements in Projekten.....	337
10.1.2.1	Qualitätsplanung	339
10.1.2.2	Qualitätslenkung.....	343
10.1.2.3	Qualitätssicherung.....	345
10.1.2.4	Qualitätsverbesserung	346

10.1.3 Total Quality Management in Projekten	348
10.2 Risiko- und Chancenmanagement.....	352
10.2.1 Begriffe „Risiko“ und „Chance“	352
10.2.2 Arten von Risiken und Chancen.....	353
10.2.3 Der Prozess des Chancen- und Risikomanagements	357
10.2.3.1 Chancen- und Risikoidentifikation.....	359
10.2.3.2 Chancen- und Risikoanalyse.....	368
10.2.3.3 Chancen- und Risikobewertung.....	384
10.2.3.4 Chancen- und Risikogestaltung	387
10.2.3.5 Chancen- und Risikoüberwachung.....	395
10.2.4 Organisatorische Verankerung des Chancen- und Risikomanagements	396
11 Zusammenfassung	398
* <i>Fragen zur Wiederholung</i>	401
* <i>Fragen zur Vertiefung</i>	408
* <i>Literaturempfehlungen</i>	412
Teil 3: Management durch Projekte	413
1 Grundlagen des Managements durch Projekte	414
2 Unternehmensentwicklung durch Projekte	416
2.1 Theoretische Grundlagen der Unternehmensentwicklung	417
2.1.1 Wandel als Bedingung und Ziel der strategischen Unternehmensentwicklung.....	417
2.1.2 Modelle der Unternehmensentwicklung.....	419
2.1.2.1 Gestaltungsorientierte Modelle.....	419
2.1.2.1.1 Market-based View of Strategy.....	419
2.1.2.1.2 Resource-based View of Strategy	422
2.1.2.2 Evolutionäre Modelle	428
2.1.2.2.1 Grundaussagen	428
2.1.2.2.2 Die St. Galler Schule	430
2.1.2.2.3 Entwicklungsorientiertes Management von <i>Probst,</i> <i>Klimecki</i> und <i>Eberl</i>	438
2.2 Gestaltungsempfehlungen für ein Management durch Projekte....	442

3 Wertsteigerung durch Projekte	446
3.1 Theoretische Grundlagen des Wertsteigerungsmanagements	447
3.1.1 Aufgaben des Wertsteigerungsmanagements	447
3.1.2 Investitionsrechenverfahren	448
3.2 Ermittlung von Entscheidungswerten auf Gesamtunternehmensebene	454
3.2.1 Der Zukunftserfolgswert	454
3.2.2 Varianten der wertorientierten Unternehmensführung	457
3.2.3 Das Shareholder-Value-Konzept von <i>Rappaport</i>	458
3.2.4 Entscheidungswerte auf der Basis von Realoptionen	463
3.2.5 Der Economic Value Added-Ansatz von <i>Stern/Stewart</i>	466
3.3 Ermittlung von Entscheidungswerten auf Projektebene	470
3.3.1 Überblick	470
3.3.2 Der Projektwertbeitrag als Entscheidungswert auf Projektebene	471
3.3.3 Prüfung der gesamtunternehmensbezogenen Entscheidungswerte auf ihre Übertragbarkeit auf die Projektebene	477
3.3.4 Grundstruktur einer wertorientierten Projektwirtschaftlichkeitsrechnung	484
3.3.4.1 Bestimmung des Kalkulationszinsfusses	484
3.3.4.2 Ermittlung der Projekt-Cash-flows	486
3.3.4.2.1 Indirekte Cash-flow-Berechnung	487
3.3.4.2.2 Direkte Cash-flow-Berechnung	487
4 Multiprojektmanagement	497
4.1 Phasen des Multiprojektmanagements	497
4.2 Multiprojektplanung	499
4.2.1 Strategische Multiprojektplanung	499
4.2.1.1 Vorgehensweise	499
4.2.1.2 Grundlagen der strategischen Multiprojektplanung	502
4.2.1.3 Analyse der strategischen Eignung von Projekten	505
4.2.1.3.1 Einordnung der strategischen Projekte in die Balanced Scorecard	505
4.2.1.3.2 Vorteile der Balanced Scorecard	508

4.2.1.4	Planung der Wertentwicklung von Projekten.....	509
4.2.1.4.1	Merkmale des Projektwertbeitrages	509
4.2.1.4.2	Interne Cash-flow-Rechnung.....	510
4.2.1.4.3	Ableitung der Planungsdaten aus einer Projekt- kostenrechnung.....	514
4.2.1.4.3.1	Vorgehensweise	514
4.2.1.4.3.2	Planung der Kosten.....	517
4.2.1.4.3.3	Untersuchung der Zahlungswirksamkeit der Kosten..	521
4.2.1.4.3.4	Berechnung der Operating Cash-flows	523
4.2.1.4.4	Einzelprojektwertbeitrag auf Basis des Discounted Free Cash-flow.....	525
4.2.1.4.5	Einzelprojektwertbeitrag auf Basis von Realloptionen	527
4.2.1.5	Vorauswahl und Kombination von Projekten	534
4.2.1.5.1	Grundlagen der Projektauswahl	534
4.2.1.5.2	Die Nutzwertanalyse als Methode der Projektauswahl.....	536
4.2.1.5.3	Strategische Projektnetze als Ergebnis der vorläufigen Projektauswahl.....	541
4.2.1.6	Bewertung der strategischen Projektnetze	543
4.2.1.6.1	Qualitative Bewertung durch die Portfoliomethode	543
4.2.1.6.2	Quantitative Bewertung durch den Projektnetzwert- beitrag.....	550
4.2.1.7	Auswahl des strategischen Projektnetzes	554
4.2.2	Operative Multiprojektplanung.....	556
4.2.2.1	Grundlagen der operativen Multiprojektplanung	556
4.2.2.2	Multiprojektressourcenplanung	558
4.2.2.2.1	Aufgaben der Multiprojektressourcenplanung.....	559
4.2.2.2.2	Erfolgsbedingungen der Multiprojektressourcenplanung....	561
4.2.2.2.3	Organisatorische Verankerung der Multiprojekt- ressourcenplanung.....	563
4.2.2.3	Multiprojekt Synergieplanung.....	569
4.2.2.3.1	Arten von Abhängigkeiten	569
4.2.2.3.2	Planung von Synergieeffekten	571
4.3	Multiprojektumsetzung.....	577
4.3.1	Organisatorische Voraussetzungen der Multiprojekt- umsetzung.....	577
4.3.2	Aufgaben der Multiprojektumsetzung.....	582
4.3.2.1	Bereitstellung einer einheitlichen und aktuellen Datenbasis.....	583
4.3.2.2	Entwicklung einheitlicher Projektmanagement- standards.....	585

4.3.2.3	Projektunterstützung und Projektkoordination	586
4.3.2.4	Aufbau von Projektmanagement-Know how	589
4.3.2.5	Multiprojektsynergie- und Multiprojektänderungs- management.....	593
4.4	Multiprojektkontrolle	594
4.4.1	Der Kontrollgegenstand	594
4.4.2	Strategische Multiprojektkontrolle	596
4.4.2.1	Strategische Überwachung.....	598
4.4.2.2	Strategische Prämissenkontrolle	599
4.4.2.3	Strategische Durchführungskontrolle.....	600
4.4.3	Operative Multiprojektkontrolle.....	602
4.4.3.1	Aufgaben der operativen Multiprojektkontrolle	602
4.4.3.2	Multiprojektreporting	603
4.4.3.3	Multiprojektabweichungsanalyse	608
4.4.3.3.1	Aufgaben von Abweichungsanalysen	608
4.4.3.3.2	Projektstrukturanalysen	609
4.4.3.3.3	Ressourcenabweichungen.....	611
4.4.3.3.4	Leistungsabweichungen.....	615
4.4.3.3.5	Terminabweichungen.....	619
4.4.3.3.6	Kostenabweichungen.....	621
4.4.3.3.7	Wirtschaftlichkeitsabweichungen	626
4.4.3.4	Prozess und Instrumentarium der operativen Multiprojektkontrolle	635
4.4.3.4.1	Multiprojektkontrollprozess.....	637
4.4.3.4.1.1	Zusammenhang zwischen der strategischen und der operativen Multiprojektkontrolle	637
4.4.3.4.1.2	Aufgaben der Organisationseinheiten	639
4.4.3.4.2	Multiprojektkontrollcockpit	642
5	Zusammenfassung	647
	<i>* Fragen zur Wiederholung.....</i>	<i>651</i>
	<i>* Fragen zur Vertiefung.....</i>	<i>653</i>
	<i>* Literaturempfehlungen</i>	<i>655</i>

Teil 4: Das projektorientierte Unternehmen.....	657
1 Einführung	658
2 Anpassung der Führungsfunktionen im projektorientierten Unternehmen.....	660
2.1 Strategische Planung im projektorientierten Unternehmen.....	660
2.2 Strategische Kontrolle im projektorientierten Unternehmen	661
2.3 Organisation im projektorientierten Unternehmen.....	663
2.4 Unternehmenskultur im projektorientierten Unternehmen.....	666
3 Aufbau organisationaler Projektmanagementkompetenz	668
3.1 Das projektorientierte Unternehmen als lernende Organisation ...	669
3.2 Projekte als Bausteine des Wissensmanagements.....	673
3.3 Wissensmanagement in Projekten.....	674
4 Aufbau persönlicher Projektmanagementkompetenz	679
4.1 Anforderungen an Projektleiter.....	679
4.2 Die Bedeutung der Personalentwicklung.....	685
4.2.1 Kompetenzprofile.....	685
4.2.2 Entwicklung von Kompetenzen.....	688
5 Wettbewerbsvorteile des projektorientierten Unternehmens	693
5.1 Wettbewerbsvorteile durch Empowerment der Projektteams	694
5.2 Wettbewerbsvorteile durch den Aufbau einer strategischen Kompetenz	697
6 Zukunftsvision einer projektorientierten Unternehmensentwicklung.....	699
7 Zusammenfassung	705
* <i>Fragen zur Wiederholung</i>	706
* <i>Fragen zur Vertiefung</i>	706
* <i>Literaturempfehlungen</i>	707
Literaturverzeichnis	709
Stichwortverzeichnis	725