

KLAUS WIENHOLD

**PROZESS- UND
CONTROLLINGORIENTIERTES
PROJEKTMANAGEMENT
FÜR KOMPLEXE
PROJEKTFERTIGUNG**



PETER LANG

Europäischer Verlag der Wissenschaften

Inhaltsverzeichnis**Abbildungsverzeichnis****XIII**

1 Einleitung	1
2 Grundlagen des Projektmanagements	5
2.1 Der Projektbegriff	5
2.2 Komplexe Projektfertigung	8
2.3 Projektmanagement	11
2.4 Projekt-Controlling	13
2.5 Projektorganisation	18
2.5.1 Einfluss- oder Stabs-Projektmanagement	20
2.5.2 Reines Projektmanagement	21
2.5.3 Matrix-Projektmanagement	22
2.6 Prozesse und Phasen im Projektgeschäft	23
2.6.1 Projektvorbereitungsphase	29
2.6.2 Projektabwicklungsphase	33
2.6.3 Projektnachbereitungsphase	37
3 Konzeption eines prozess- und controllingorientierten Projektmanagementsystems	41
3.1 Prozessphasenübergreifende Controlling-Konzeption	42
3.1.1 Konzeption der Projekt- und Ergebnisrechnung im Unternehmens-Controlling	43
3.1.1.1 Zielsetzung der Projekt- und Ergebnisrechnung	43
3.1.1.2 Ausgestaltung der Projekt- und Ergebnisrechnung	45
3.1.2 Informations- und Berichtswesen	57

3.1.3 Kennzahlengestütztes Frühwarninstrumentarium	61
3.1.3.1 Projektphasenbezogene Kennzahlenbereiche	63
3.1.3.2 Unternehmensbezogene Kennzahlenbereiche	68
3.1.4 Multiprojekt-Controlling	77
3.1.5 Konfigurations- und Änderungsmanagement	80
3.1.6 Qualitätsmanagement	91
3.1.7 Vertragsmanagement	107
3.1.8 Claimmanagement	109
3.1.9 Risikomanagement	115
3.2 Prozessphasenbezogene Controlling-Konzeption	142
3.2.1 Grundlegende Methoden der Prozessgestaltung und - Optimierung	143
3.2.1.1 Business Process Reengineering	143
3.2.1.1.1 Ansatz und Ursprung	143
3.2.1.1.2 Wesensmerkmale und Zielvorstellungen im BPR	143
3.2.1.1.3 Prozess-vs. Funktionsorientierung	146
3.2.1.1.4 Redesign und Workflows	151
3.2.1.2 Die Modell-Architektur integrierter Informationssysteme	153
3.2.1.2.1 Die Konzeption der Modell-Architektur integrierter Informationssysteme	154
3.2.1.2.2 Funktions- und Steuerungssicht der Fachkonzeptebene	157
3.2.1.2.2.1 Funktionsbäume	158
3.2.1.2.2.2 Die eEPK zur Workflow-Modellierung	159
3.2.1.3 Controllingorientiertes Workflow-Management	164
3.2.2 Prozessphasenbezogene Controlling-Instrumente	165
3.2.2.1 Projekt-Controlling in der Projektvorbereitungsphase	167
3.2.2.1.1 Projekt-Controlling in der Projektfindungsphase	167

3.2.2.1.2	Projekt-Controlling in der Akquisitionsphase	174
3.2.2.1.3	Projekt-Controlling in der Phase der Angebotsbearbeitung	177
3.2.2.1.3.1	Anfrageaufnahme,-prüfung und-weiterleitung	178
3.2.2.1.3.2	Angebotsplanung	189
3.2.2.1.3.3	Festlegung der Projektorganisation	197
3.2.2.1.3.4	Projektziele	203
3.2.2.1.3.5	Projektstrukturierung und Projektstrukturplan	205
3.2.2.1.3.6	Ablauf-und Terminplanung	218
3.2.2.1.3.6.1	Terminliste	220
3.2.2.1.3.6.2	Balkenplantechnik	221
3.2.2.1.3.6.3	Netzplantechnik	223
3.2.2.1.3.6.4	Meilensteinplantechnik	233
3.2.2.1.3.6.5	Transplantechnik	234
3.2.2.1.3.6.6	Beurteilung der Terminplanungsinstrumente	235
3.2.2.1.3.6.7	Vorgehensweise der Ablaufplanung	237
3.2.2.1.3.6.8	Terminplanung	241
3.2.2.1.3.6.9	Zeitoptimierung	245
3.2.2.1.3.7	Kapazitätsplanung	246
3.2.2.1.3.7.1	Vorgehen bei der Kapazitätsplanung	247
3.2.2.1.3.7.2	Berichtswesen im Rahmen der Kapazitätspla- nung	255
3.2.2.1.3.8	Kosten-und Erfolgsplanung	257
3.2.2.1.3.8.1	Ablauf der Kostenplanung	262
3.2.2.1.3.8.2	Kostenstrukturierung	264
3.2.2.1.3.8.3	Kalkulation	271
3.2.2.1.3.8.3.1	Ermittlungen zur Kalkulation	271
3.2.2.1.3.8.3.2	Vorgehensweise und Verfahren der Kalkulation	277
3.2.2.1.3.8.4	Betriebswirtschaftliche Analysen	281

Inhaltsverzeichnis

3.2.2.1.3.8.4.1	Storno-Risiko-Rechnungen	281
3.2.2.1.3.8.4.2	Deckungsbeitragsanalysen	282
3.2.2.1.3.8.4.3	Make or buy- und Beschaffungsanalysen	283
3.2.2.1.3.8.5	Preisgestaltung und Festlegung	286
3.2.2.1.3.8.6	Budgetzuteilung	289
3.2.2.1.3.9	Finanzplanung und Cash-Flow-Rechnung	290
3.2.2.1.3.10	Angebotsversendung, -Verfolgung und Vertragsverhandlung	300
3.2.2.2	Projekt-Controlling in der Projektabwicklungsphase	306
3.2.2.2.1	Projektauftritt	309
3.2.2.2.2	Planung, Kontrolle und Steuerung	315
3.2.2.2.2.1	Leistungskontrolle und-Steuerung	322
3.2.2.2.2.2	Terminkontrolle und -Steuerung	324
3.2.2.2.2.3	Kontrolle und Steuerung der Ressourcen und Kapazitäten	334
3.2.2.2.2.4	Kontrolle und Steuerung von Kosten und Erfolg	337
3.2.2.2.2.5	Integrierte Projektsteuerung und -kontrolle von Kosten, Leistungen und Terminen	
3.2.2.2.2.5.1	Earned-Value-Analyse	
3.2.2.2.2.5.2	Kosten-Meilenstein-Trendanalyse	
3.2.2.2.2.5.3	Projekt-Status-Analyse	
3.2.2.2.2.6	Finanzkontrolle und -Steuerung	
3.2.2.2.2.7	Dokumentation und Berichterstattung	
3.2.2.2.2.7.1	Dokumentation	
3.2.2.2.2.7.2	Berichterstattung	
3.2.2.2.2.8	Projektabschluss	
3.2.2.2.2.8.1	Projektabschluss im engeren Sinne	
3.2.2.2.2.8.2	Projektfakturierung und Übergabe	
3.2.2.3	Projekt-Controlling in der Projektnachbereitungsphase	

3.2.2.3.1	Projektabschlussbericht	371
3.2.2.3.2	Projektreflection und -auswertung	374
3.2.2.3.3	Entlastung der Projektleitung	376
3.2.2.3.4	Serviceleistungen und Wartungsvereinbarungen	376
4	DV-Implementierung des Projektmanagementsystems	378
3.1	EDV-Gesamtkonzeption	386
4.1	Kalkulationssystem	392
4.1.1	Kalkulation in der Phase Angebotsbearbeitung	394
4.1.2	Kalkulation in der Phase Projektabwicklung	397
4.2	Daten- und Informationsflusskonzept	401
4.3	DV-gestützte Kosten- und Erfolgsplanung	408
4.3.1	Pflege der Stammdaten und Ressourcenplanung	410
4.3.2	Differenzierungsmerkmale für die Projektplanung	412
4.3.3	Geschäftsfeldbezogene Projektplanung	413
4.3.4	Kapazitätsauslastungsgradplanung der Ressourcen	418
4.3.5	Gemeinkostenplanung und Auftragsentwicklungsplanung	419
4.3.6	Ergebnis- und Kennzahlenplanung	420
4.3.7	Planverdichtung und Planungsintegration	421
4.3.8	Bewertung der DV-gestützten Kosten- und Erfolgsplanung	421
4.4	Frühwarninformationssystem	422
4.4.1	Datenhaltungs- und Steuerungssystem	424
4.4.2	Front End-System	427
4.4.3	Bewertung des Frühwarninformationssystems	434
4.5	Internetgestütztes Informations- und Kommunikationssystem	435

4.5.1 Zielsetzung	438
4.5.2 Intranetgestützte Implementierung	441
4.5.3 Integrative Implementierung	443
4.5.4 Bewertung des Informations- und Kommunikationssystems	449
5 Zusammenfassung und Ausblick	451
6 Abkürzungsverzeichnis	457
7 Anhang	463
8 Literaturverzeichnis	483