

Controlling in Projektorganisationen



50/287

Gert L. Hügler

54

München 1988

Copyright Verlag Barbara Kirsch

Wartaweil 25a, 8036 Herrsching, Tel. 08152/3409

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
I. EINLEITUNG	1
1. Themenstellung	1
2. Gang der Untersuchung	3
II. DIE ENTWICKLUNG EINER CONTROLLING-KONZEPTION AUF DER GRUNDLAGE DER ENTSCHEIDUNGSORIENTIERTEN BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE	6
1. Grundlagen des Controlling	6
1.1 Die Entwicklung des Controlling in Literatur und Praxis	7
1.2 Der Controlling-Begriff	11
1.3 Ansätze zur Systematisierung des Controlling-Begriffes	15
1.3.1 Der Systematisierungsansatz von Buchner und Schmidt	16
1.3.2 Der Systematisierungsansatz von Strobel	18
1.3.3 Der Systematisierungsansatz von Henzler	21
1.3.4 Der Systematisierungsansatz von Zünd	21
2. Die system- und entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre als wissenschaftlicher Bezugsrahmen der Controlling-Forschung	24
2.1 Entscheidungen und Entscheidungsprozesse	25
2.2 Die Betriebswirtschaft als System	28
3. Ziele des Controlling	32
3.1 Das Existenzsicherungsziel	33
3.2 Das Gewinnziel	35
4. Controlling und Führung	38
4.1 Führung in der entscheidungsorientierten Betriebs- wirtschaftslehre	38
4.1.1 Entscheidungssysteme	40

4.1.2	Das dreistufige Modell des Zielbildungs- und Ziel-	41
	durchsetzungsprozesses in der Betriebswirtschaft	
4.1.3	Kybernetische Systeme	44
4.1.3.1	Steuerung und Regelung	45
4.1.3.2	Die Betriebswirtschaft als kybernetisches System	47
4.1.3.3	Führung in kybernetischen Systemen	47
4.2	Die Controllingfunktionen im Rahmen der	50
	Unternehmungsführung	
4.2.1	Controlling als "Funktion des Managements" versus Controlling	52
	als "Funktion eines organisatorisch verselbständigten Bereiches"	
4.2.1.1	Controlling als Managementfunktion	52
4.2.1.2	Controlling als organisatorisch selbständiger Bereich	53
	zur Unterstützung des Managements	
4.2.2	Funktionen des Controlling-Bereiches	57
4.2.2.1	Zielorientierte Unterstützung der Leitungsinstanzen	58
4.2.2.2	Sicherung rationaler Entscheidungen	59
4.2.2.3	Sicherung der Koordination	60
4.2.2.4	Die Informationsfunktion des Controlling	65
4.2.2.4.1	Die Grundbegriffe "Information" und "Kommunikation"	66
4.2.2.4.2	Kommunikations- und Informationssysteme	67
4.2.2.4.3	Die Bedeutung des Controlling für die Lösung von	68
	Informationsproblemen der Leitungsinstanzen	
4.2.2.4.4	Die Gestaltung des Informationssystems durch das	70
	Controlling	
4.2.2.4.5	Der Betrieb des Informationssystems durch das	74
	Controlling	
5.	Aufgaben des Controlling	76
5.1	Eine Analyse der Controlling-Aufgaben im Rahmen der	82
	Entscheidungsprozesse	
5.1.1	Die Aufgaben des Controlling bei der Metaplanung	86
5.1.1.1	Die Metaplanung auf der Ebene der Entscheidungen über	91
	generelle Oberziele	

5.1.1.2	Die Metaplanung auf der Ebene der strategischen Entscheidungen	91
5.1.1.3	Die Metaplanung auf der Ebene der operativen Entscheidungen	93
5.1.2	Die Aufgaben des Controlling bei der Planungsdurchführung	96
5.1.2.1	Planungsaufgaben auf der Ebene der Entscheidungen über generelle Oberziele	98
5.1.2.2	Planungsaufgaben auf der Ebene der strategischen Entscheidungen	99
5.1.2.3	Planungsaufgaben auf der Ebene der operativen Entscheidungen	100
5.1.3	Aufgaben des Controlling bei der Durchführung der Kontrolle	101
5.1.3.1	Kontrollaufgaben auf der Ebene der operativen Entscheidungen	104
5.1.3.2	Kontrollaufgaben auf der Ebene der strategischen Entscheidungen	107
5.1.3.3	Kontrollaufgaben auf der Ebene der Entscheidungen über generelle Oberziele	109
5.2	Die organisatorische Zusammenfassung der Controlling-Aufgaben	109
5.2.1	Institutionalisierung eines speziellen Controlling-Bereiches oder Integration des Controlling in bestehende Bereiche	110
5.2.2	Die Stellung des Controlling-Bereiches in der Unternehmungshierarchie	111
5.2.3	Die Abteilungsgliederung innerhalb des Controlling-Bereiches	112
5.3	Die Aufgaben des Controllers im Rahmen der Führung	115
5.3.1	Verhaltensbezogene Probleme des Controlling	116
5.3.2	Unterstützung des Controlling durch Führungsstil und Führungsmodelle	120
III.	DIE ANWENDUNG DER CONTROLLING-KONZEPTION AUF PROJEKTABWICKELNDE ORGANISATIONEN	125
1.	Projekte	125
1.1	Definitive Merkmale von Projekten	126
1.2	Prägende Merkmale von Projekten	128

1.3	Projektarten	134
2.	Probleme der Führung von Projektorganisationen	136
2.1	Grundlagen des Projektmanagements	136
2.1.1	Die funktionale Sichtweise des Projektmanagements	138
2.1.2	Die institutionale Sichtweise des Projektmanagements	139
2.1.3	Aspekte des Multi-Projektmanagements	140
2.2	Institutionalisierung eines Projektmanagements in der Unternehmung	141
2.2.1	Das Projektträgersystem	141
2.2.2	Das Projektsystem	142
2.2.3	Projektorganisationsformen	143
2.2.3.1	Die Stabs-Projektorganisation	144
2.2.3.2	Die reine Projektorganisation	145
2.2.3.3	Die Matrix-Projektorganisation	147
2.2.3.4	Kombinierte Projektorganisationsformen	150
2.2.4	Die interne Projektorganisation	151
2.2.4.1	Projektphasen	151
2.2.4.2	Die Projektstruktur	154
2.2.4.3	Die Gestaltung der Projektleitung	158
3.	Controlling als Möglichkeit zur Unterstützung der Führung von projektabwickelnden Unternehmungen	162
3.1	Institutionalisierung des projektbezogenen Controlling	162
3.2	Aufgaben des projektbezogenen Controlling	165
3.2.1	Systembildende Aufgaben	168
3.2.1.1	Das projektbezogene Planungs- und Kontrollsystem	170
3.2.1.1.1	Ablauf und Verfahren der Projektstrukturierung	173
3.2.1.1.2	Ablauf und Verfahren der technischen Planung	174
3.2.1.1.3	Ablauf und Verfahren der Zeitplanung	175

3.2.1.1.4	Ablauf und Verfahren der Ressourcenplanung	181
3.2.1.1.5	Ablauf und Verfahren der Kosten- und Finanzplanung	185
3.2.1.1.6	Ablauf und Verfahren der Projektkontrolle	192
3.2.1.2	Das projektbezogene Berichtssystem	199
3.2.1.3	Das projektbezogene Dokumentationssystem	203
3.2.1.4	Zusammenfassung	206
3.2.2	Systemkoppelnde Aufgaben des projektbezogenen Controlling	206
3.2.2.1	Systemkoppelnde Aufgaben des projektbezogenen Controlling bei der Projektauswahl	207
3.2.2.2	Systemkoppelnde Aufgaben des projektbezogenen Controlling im Rahmen der Projektplanung	210
3.2.2.2.1	Aufgaben des projektbezogenen Controlling bei der Projekt-Zielbildung	212
3.2.2.2.2	Aufgaben des projektbezogenen Controlling bei der Projekt-Maßnahmenplanung	213
3.2.2.2.3	Aufgaben des projektbezogenen Controlling bei der Projekt-Kostenplanung	219
3.2.2.2.4	Aufgaben des projektbezogenen Controlling bei der Projekt-Finanzplanung	220
3.2.2.3	Systemkoppelnde Aufgaben des projektbezogenen Controlling im Rahmen der Projektkontrolle	220
IV.	SCHLUSSBETRACHTUNG	226
	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	230
	LITERATURVERZEICHNIS	232