

Andreas Offermann

Projekt-Controlling bei der Entwicklung neuer Produkte

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
<u>Gesamtbibliothek</u>	
<u>Betriebswirtschaftslehre</u>	
Inventar-Nr. :	41.331
Abstell-Nr. :	A 28 / 1827
Sachgebiete:	1.2.6.2
	S.2.1.1

00257107

Gliederung

	Seite
Vorwort	19
1. Entwicklung und Begriff des Controlling	23
1.1. Ursprung und Entwicklung des Begriffes "Controlling"	23
1.2. Entwicklung der Controlling-Konzeption in den USA	26
1.3. Übernahme und Verbreitung des Controlling in der Bundesrepublik Deutschland	28
1.4. Phasen und Typen des Controlling	29
1.5. Begriffliche Abklärung der Controlling-Konzeption: Versuch einer Definition	32
2. Die Produkt-Innovation	38
2.1. Begriff und Arten der Produkt-Innovation	38
2.1.1. Sachliche Dimension	39
2.1.2. Intensitäts-Dimension	40
2.1.3. Zeitliche Dimension	41
2.2. Zur Notwendigkeit verstärkter Innovations-Orientierung	43
<u>2.3.</u> Formen der Innovations-Orientierung und ihre Berücksichtigung des Controlling-Gedankens	47
<u>2.4.</u> Schwachstellen im Innovations-Prozeß als Ansatzstellen und Aufgabenschwerpunkte des Projekt-Controlling	52
2.5. Der Neuprodukt-Planungsprozeß	59
2.6. Merkmale der Neuprodukt-Projekt-Aufgaben	65
● 3. Das Projekt	68
3.1. Projekt-Begriff und Projekt-Arten	68
3.2. Die Entwicklung eines neuen Produktes als betriebliches Projekt	70
● 4. Die Projekt-Controlling-Konzeption	74
● 4.1. Zur Kontextabhängigkeit des Controlling-Systems und speziell des Projekt-Controlling	74

	Seite
4.1.1. Umwelt-Merkmale	76
4.1.2. Unternehmens-Merkmale	80
4.2. Differenzierung des Controlling-Systems und Leistungsbeziehungen zwischen zentralem Controlling und dezentralen Controlling-Stellen	85
4.3. Controlling-Funktionen und ihre Relevanz im Projekt-Controlling: die funktionale Sicht des Projekt-Controlling in der theoretischen und empirischen Literatur	95
4.4. Institutionale Sicht des Projekt-Controlling: Der Projekt-Controller	104
4.4.1. Abgrenzung: Projekt-Controller und Projekt-Leiter	109
4.4.2. Abgrenzung: Projekt-Controller und Treasurer	112
4.4.3. Abgrenzung: Projekt-Controlling und Rechnungswesen	117
4.4.4. Abgrenzung: Projekt-Controlling und Interne Revision	118
4.4.4.1. Financial Auditing	123
4.4.4.2. Operational Auditing	124
4.4.4.3. Management Auditing	127
4.4.4.4. "Internal Control"	129
4.4.5. Zusammenfassung	133
5. Funktionen und Instrumente des Projekt-Controlling bei der Entwicklung neuer Produkte	135
5.1. Funktionen des Projekt-Controlling bei der Organisation der Innovation	137
5.1.1. Grundsätzliche Gestaltungsformen der Neuprodukt-Organisation	143
5.1.2. Die Projekt-Organisation zur Lösung komplexer Innovations-Vorhaben, speziell das Gruppenkoordinations-Modell	148

		Seite	
X	5.1.3.	Richtlinien zur Teamstrukturierung und -zusammensetzung	158
	5.1.3.1.	Versorgung des Projekt-Leiters mit Informationen über gruppenbezogene Merkmale potentieller Arbeitsgruppenmitarbeiter	162
	5.1.3.2.	Versorgung des Projekt-Leiters mit Informationen über individuellenbezogene Merkmale potentieller Arbeitsgruppenmitarbeiter	179
X	5.1.4.	Ermittlung potentieller Teamleiter	187
	5.1.5.	Bestimmung innovationsfördernder Führungsstile und Bestimmung der Führungsstile potentieller Arbeitsgruppenleiter	193
	5.1.6.	Bestimmung der Gruppengröße unter Aspekten der Gruppenleistung und möglicher Gruppeneffekte	199
X	5.1.7.	Suche nach Möglichkeiten der Mitarbeitermotivation und Maßnahmen der Leistungssteigerung	204
X	5.1.8.	Projekt-Controlling zur Lösung projektinterner und -externer Konflikte	211
	5.1.9.	Überprüfung der Neuprodukt-Organisation im Rahmen des Organisations-Audit	216
INFO	5.2.	Die Koordination von Informationsbedarf und -beschaffung als zentrale Funktion des Projekt-Controlling	223
X	5.2.1.	Ermittlung des Informationsbedarfs (Informationsbedarfsanalyse)	230
X	5.2.2.	Bewertung zusätzlich zu beschaffender Informationen (<u>Kosten-Nutzen-Analyse</u>)	239
X	5.2.3.	Informationsbeschaffung und Methodenversorgung	244
	5.2.4.	Gestaltungsaufgaben des Projekt-Controlling zum Projekt-Berichtswesen (<u>System-Analyse</u>)	260

	Seite
5.2.4.1. Informationsübermittlung für Projekt-Planungs- und -Kontrollzwecke	262
X 5.2.4.2. Berichterstattung über das Projekt	265
5.2.5. Der Einsatz von Kennzahlen als Instrument der Informationsübermittlung, Analyse und Steuerung für Projekt-Planungs- und -Kontrollzwecke	270
5.2.6. Audit des Projekt-Informationsversorgungssystems	277
X 5.2.7. Projekt-Dokumentation	280
5.3. Controlling-Funktionen und -Instrumente im Bereich der Projekt-Planung	283
5.3.1. Gestaltung eines Planungsrahmens für die Projekt-Planung als systembildende Funktion des Projekt-Controlling	291
5.3.2. Erweiterung des Planungs- und Kontrollhandbuches um spezielle Richtlinien der Projekt-Planung	305
5.3.3. Koordination der Projekt-Planung als systeminterne Funktion des Projekt-Controlling	307
5.3.4. Teilaufgaben des Projekt-Controlling bei der Planung des Innovations-Vorhabens	315
X 5.3.4.1. Controlling-Funktionen im Bereich der Projekt-Zielbildung	315
K 5.3.4.2. Controlling-Funktionen im Bereich der Projekt-Aktivitäten-Planung	323
5.3.4.3. Controlling-Funktionen in der Projekt-Personal- und -Sachmittelplanung	324
X 5.3.4.3.1. Controlling-Funktionen im Bereich der Projekt-Personalplanung	327
K 5.3.4.3.2. Controlling-Funktionen im Bereich der Projekt-Sachmittelplanung und -Materialwirtschaft	344

X
X

5.4.

Budget

Kontrolle

5.6.

	Seite
5.3.4.4. Controlling-Funktionen in der Projekt-Kosten-, -Finanz- und -Investitionsplanung	350
5.3.4. Der Einsatz von Netzplantechniken als Hilfsmittel integrierter Projekt-Zeit-, -Kapazitäten- und -Kostenplanung	358
5.3.6. Audit der Ressourcenplanung und der den Neuprodukt-Planungsaufgaben zugrunde gelegten Prämissen als Funktion des Controlling	370
5.4. Die Projekt-Budgetierung als Aufgabe des Projekt-Controllers	374
5.4.1. Modelle und Verfahren der gesamtunternehmens- und einzelprojektbezogenen Budgetierung in der Unternehmens-Praxis, dargestellt am Beispiel der Forschung und Entwicklung	378
5.4.2. Budgetierung der Projekt-Aktivitäten auf der Null-Basis	385
5.4.3. Beantragung des Projekt-Etats auf der Unternehmensebene und Erweiterung des Budgetmanuals	399
5.4.4. Kontrolle der Projekt-Teilbudgets durch den Projekt-Controller	402
5.5. Der kontrollbezogene Aufgabenbereich des Projekt-Controlling	405
5.5.1. Planungsgeleitete Entwicklung und Implementierung eines Projekt-Kontrollrahmens sowie informationelle Unterstützung und Koordination der Kontrollprozesse	410
5.5.2. Gestaltung und Implementierung eines Früherkennungssystems für die Neuprodukt-Planung als Funktion des Controlling	419
5.6. Faktorenanalytische Betrachtung und zusammenfassende Beurteilung der Controlling-Funktionen im Neuprodukt-Entwicklungsprozeß	430

	Seite
5.6.1. Einflüsse ausgewählter Erklärungsmerkmale auf die individuellen Faktorausprägungen	433
5.6.2.. Typisierung der Projekt-Controller nach Art und Intensität wahrgenommener Funktionen	436
5.6.3. Effizienz des Projekt-Controlling und der Projekt-Controlling-Typen	439
<u>6.</u> Organisation des Controlling und speziell des Projekt-Controlling	444
6.1. Einordnung von Zentral- und Projekt-Controlling in die Unternehmens- und Projekt-Hierarchie	445
6.2. Organisationsformen und Kompetenzen des Projekt-Controllers	449
6.2.1. Stab oder Linie: eine nur scheinbare Alternative	451
6.2.2. Der Projekt-Controller als Stabsstelle mit controllingspezifischen Weisungsbefugnissen	454
6.3. Unterstellung des Projekt-Controllers	458
6.4. Regelung des Zugriffs auf Leistungen der dem erweiterten Controlling-Bereich zugehörigen Fachabteilungen durch den Projekt-Controller	464
6.5. Ansatzpunkte zur Formalisierung und Standardisierung des Projekt-Controlling	466
6.6. Anforderungsprofil des Projekt-Controllers	470
6.6.1. Fachliche Qualifikation	470
6.6.2. Dispositive Fähigkeiten	471
Literaturverzeichnis	473
Anhang	
Eidesstattliche Erklärung	
Lebenslauf	