

Wolfgang Becker, Klaus Daniel und Matthias Hofmann

**Reifegrad des Projektmanagements
und anderer Managementprozesse**

Ergebnisse einer empirischen Studie

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge – 159

Bamberg 2008

ISBN 3-931810-74-7



Herausgeber

Univ.-Professor Dr. Wolfgang Becker
Lehrstuhl Unternehmensführung & Controlling
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Feldkirchenstrasse 21
D-96052 Bamberg
Fon +49.(0)951.863.2507
Fax +49.(0)951.39705
Email ufc@uni-bamberg.de
www.professorwbecker.de

Druck

Copyright © by Univ.-Professor Dr. Wolfgang Becker, Universität Bamberg.
Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Respect Creativity!
Bamberg 2008, Printed in Germany.

Einleitende Anmerkungen

Sehr geehrte Damen und Herren,

der vorliegende Bericht enthält die Ergebnisse der im Zeitraum von Juni bis Oktober 2007 vom Lehrstuhl für Unternehmensführung & Controlling durchgeführten empirischen Studie. In der Untersuchung wurden zwei aktuelle Herausforderungen aufgegriffen:

Zum einen wurde das Arbeiten in Projekten in der Unternehmenspraxis beleuchtet. Bisher lagen keine systematischen Erkenntnisse vor, welche Faktoren in der Unternehmenspraxis den Erfolg bzw. Misserfolg von Projekten entscheidend bestimmen. Zum anderen wurde die prozessuale Ausgestaltung des Managementhandelns aufgegriffen. Hier lag bisher ein generelles Defizit hinsichtlich der empirischen Erfassung dieses Themas vor. Ziel war die Erhebung des aktuellen Entwicklungsstands.

Insgesamt wurden 350 Unternehmen angeschrieben und ein Rücklauf von 52 Fragebögen erzielt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von ca. 15 Prozent. Auf diesem Weg nochmals herzlichen Dank an alle Teilnehmer an der Studie. Ohne Sie wäre ein erfolgreiches Gelingen nicht möglich gewesen. Wir hoffen, dass Ihnen dieser Ergebnisbericht einige wertvolle Anregungen geben kann.

Bamberg, im August 2008



Univ.-Professor Dr. Wolfgang Becker



Dr. Klaus Daniel



Dipl.-Kfm. Matthias Hofmann

Teilnehmer der empirischen Studie

Charakterisierung der Stichprobe

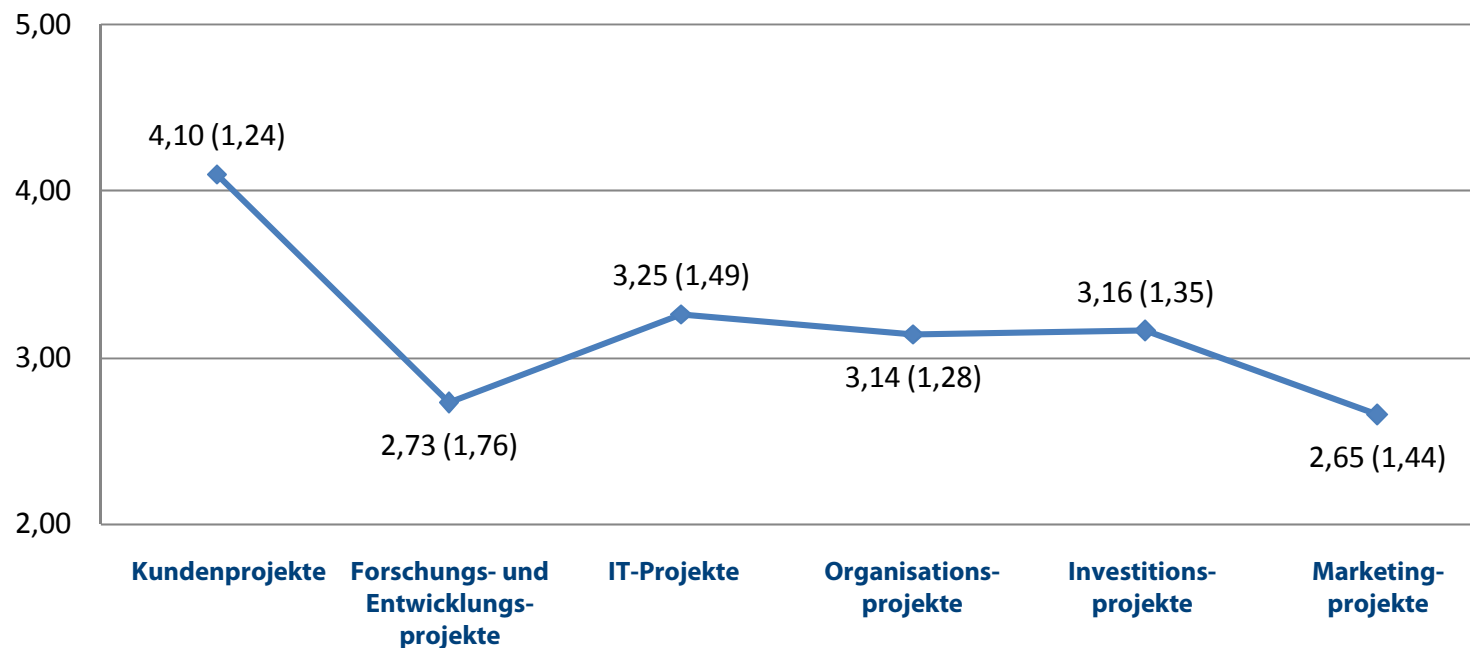
Stellung der antwortenden Person		Höhe des Umsatzes	
Geschäftsführung / Vorstand	35,8%	1 Mio. EUR bis unter 6 Mio. EUR	13,5%
Bereichsleiter / 2. Ebene	37,7%	6 Mio. EUR bis unter 60 Mio. EUR	21,2%
Andere	17,0%	60 Mio. EUR bis unter 600 Mio. EUR	23,1%
keine Angabe	9,4%	600 Mio. EUR und mehr	34,6%
		keine Angabe	7,7%
Branche		Anzahl der Mitarbeiter	
Dienstleistungen	40,4%	bis 29	11,5%
Kurzlebige Konsumgüter	5,8%	30 bis 299	30,8%
Langlebige Konsumgüter	7,7%	300 bis 2999	26,9%
Investitionsgüter	19,2%	3000 und mehr	28,8%
Andere	25,0%	keine Angabe	1,9%
keine Angabe	1,9%		

Teil 1

PROJEKTMANAGEMENT

Kundenprojekte werden in der Praxis als besonders bedeutsam angesehen

A1) Bedeutung von verschiedenen Projektarten



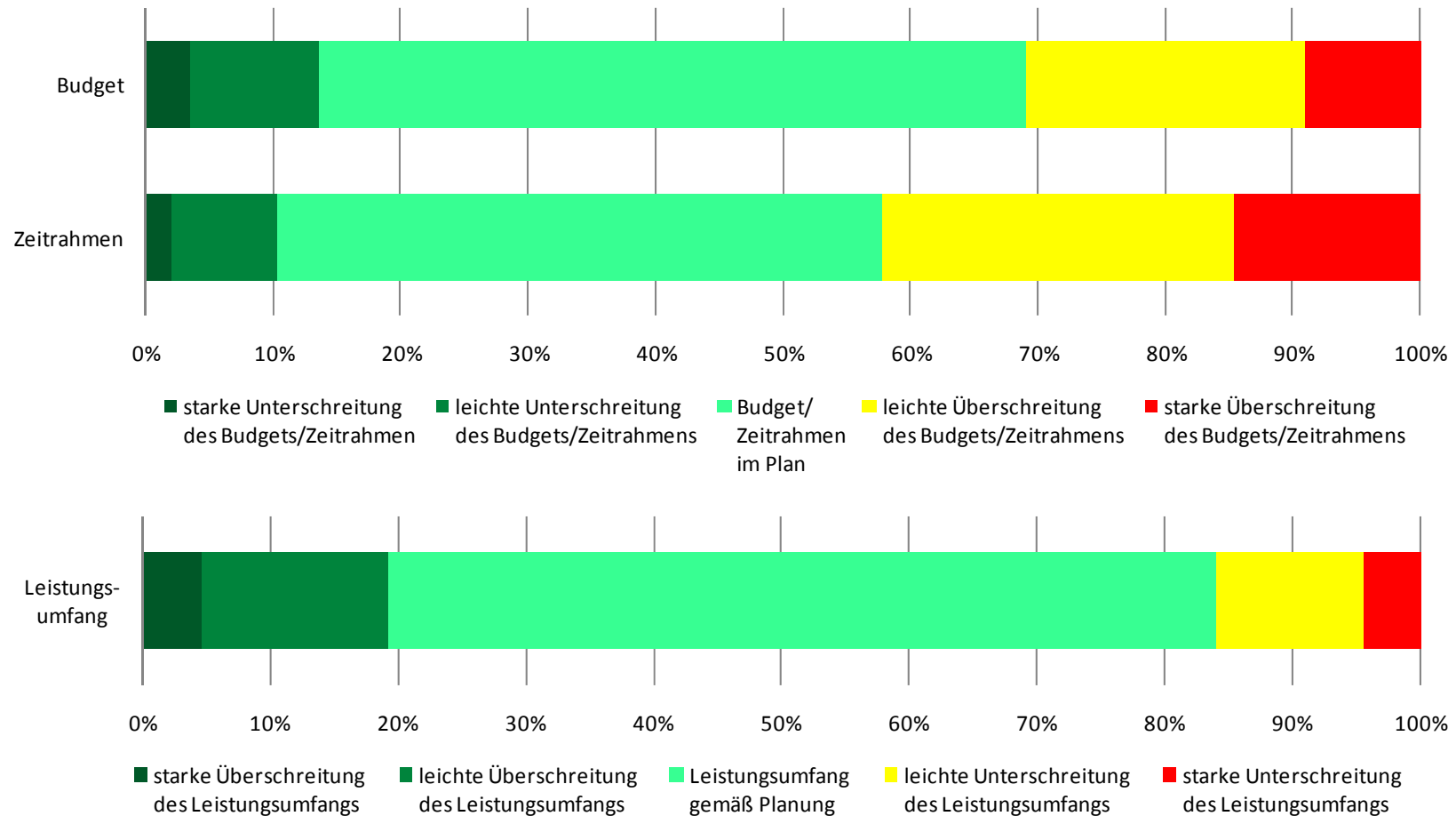
Angegeben sind der Mittelwert und die Standardabweichung in Klammern; abgefragt auf einer Skala von 0 (keine Bedeutung) bis 5 (sehr hohe Bedeutung); n=49

- Die vorliegenden Daten zeigen, dass **Kundenprojekte** als Arbeitsform signifikant häufiger zum Einsatz kommen als interne Projekte. Marketing- und F+E-Projekte haben im Vergleich zu den anderen Projektarten die geringste Bedeutung.
- Dabei fällt auf, dass die Bedeutung von Projekten bei **großen Unternehmen** (>2999 Mitarbeiter) im Allgemeinen deutlich höher ist als bei kleinen und mittleren Unternehmen.
- Zwischen den befragten Unternehmen herrscht eine deutliche Varianz in der Bedeutung der unterschiedlichen Projektarten. Anhand einer Clusteranalyse konnte jedoch festgestellt werden, dass weder die Projektperformance noch der Einsatz von bestimmten Projektmanagement-Tätigkeiten systematisch auf die Bedeutung von bestimmten Projektarten zurückgeführt werden kann.
- Dies deckt sich mit der in der Projektmanagementtheorie verbreiteten Ansicht, dass der Einsatz eines gewissen Basishandwerkzeugs im Projektmanagement unabhängig von der Projektart sinnvoll ist.
- Für die **Unternehmenspraxis** ergibt sich damit, dass kein Unternehmen auf die Neuentwicklung von individuellen Projektmanagement-Standards angewiesen ist. Vielmehr kann auf vorkonfigurierte Projektmanagement-Prozesse und -Standards zurück gegriffen werden (wie sie beispielsweise von PMI oder GPM zur Verfügung gestellt werden). Auf dieser Basis können dann individuelle Anpassungen erfolgen.

Termintreue ist signifikant schlechter als Budget- und Leistungstreue

uf&c – Wissen schafft Wert!

A11/A12/A13) Durchschnittliche Projekt-Performance der befragten Unternehmen



Durchschnittliche Projektperformance über alle Projekte (Gleichgewichtung aller Unternehmen); n=47

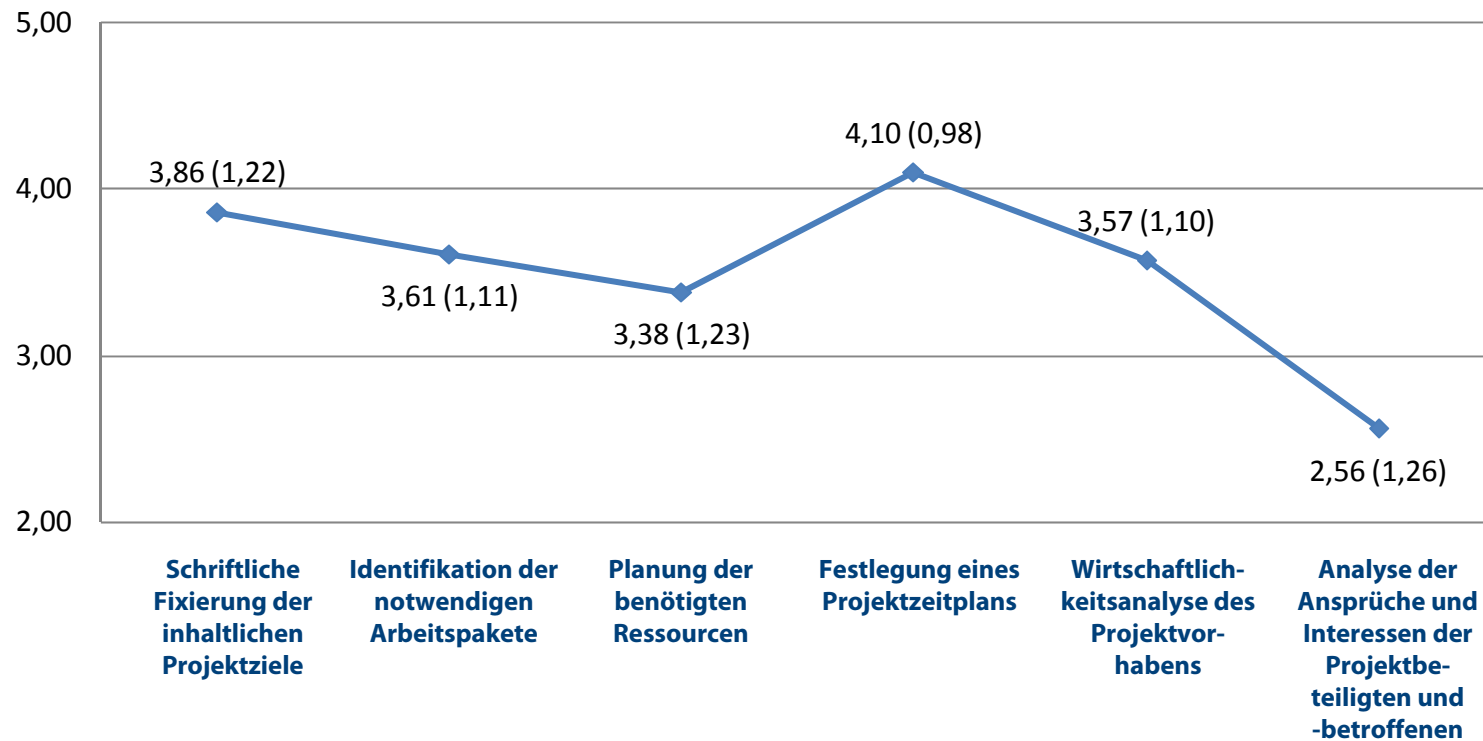
Anmerkung: Für Budget und Zeitrahmen ist eine Unterschreitung positiv, für den Leistungsumfang ist dagegen eine Überschreitung positiv zu bewerten.

- Die aggregierte Sicht der durchschnittlichen Projekt-Performance der Unternehmen zeigt, dass der Leistungsumfang offenbar die höchste Priorität besitzt. Bei Terminen und Projekt-Budgets sind Unternehmen offenbar eher bereit Überschreitungen in Kauf zu nehmen.
- Eine vertiefende Analyse mittels der Performance-Daten ergibt im wesentlichen drei Unternehmenstypen:
 - **Cluster 1 – High-Performer:** Ein Cluster (n=23) weist für alle drei Kategorien relativ hohe Performance-Werte auf.
 - **Cluster 2 – Unternehmen mit niedriger Termin-Performance:** Ein weiteres Cluster (n=16) zeigt deutliche Performance-Defizite für die Termineinhaltung auf. Die Budget- und Leistungsperformance sind dagegen in Ordnung.
 - **Cluster 3 – Unternehmen mit niedriger Budget-Performance:** Schließlich ist das dritte Cluster (n=6) dadurch gekennzeichnet, dass deutliche Performance-Defizite für die Budgeteinhaltung vorliegen; die Termin- und Leistungsperformance bewegen sich dagegen in einem akzeptablem Rahmen.
- Bezüglich der Performance ist kein nennenswerter Unterschied zwischen kleinen/mittleren und großen Unternehmen feststellbar.
- Bei der Analyse der folgenden Fragen werden die identifizierten Unternehmenscluster herangezogen, um Erfolgsfaktoren des Projektmanagements zu identifizieren.

Der Projektzeitplan wird in Praxis meistens erstellt, Stakeholder-Analysen sind in der Praxis dagegen wenig verbreitet

uf&c – Wissen schafft Wert!

A2) Durchführung von Tätigkeiten im Rahmen der Projektplanung

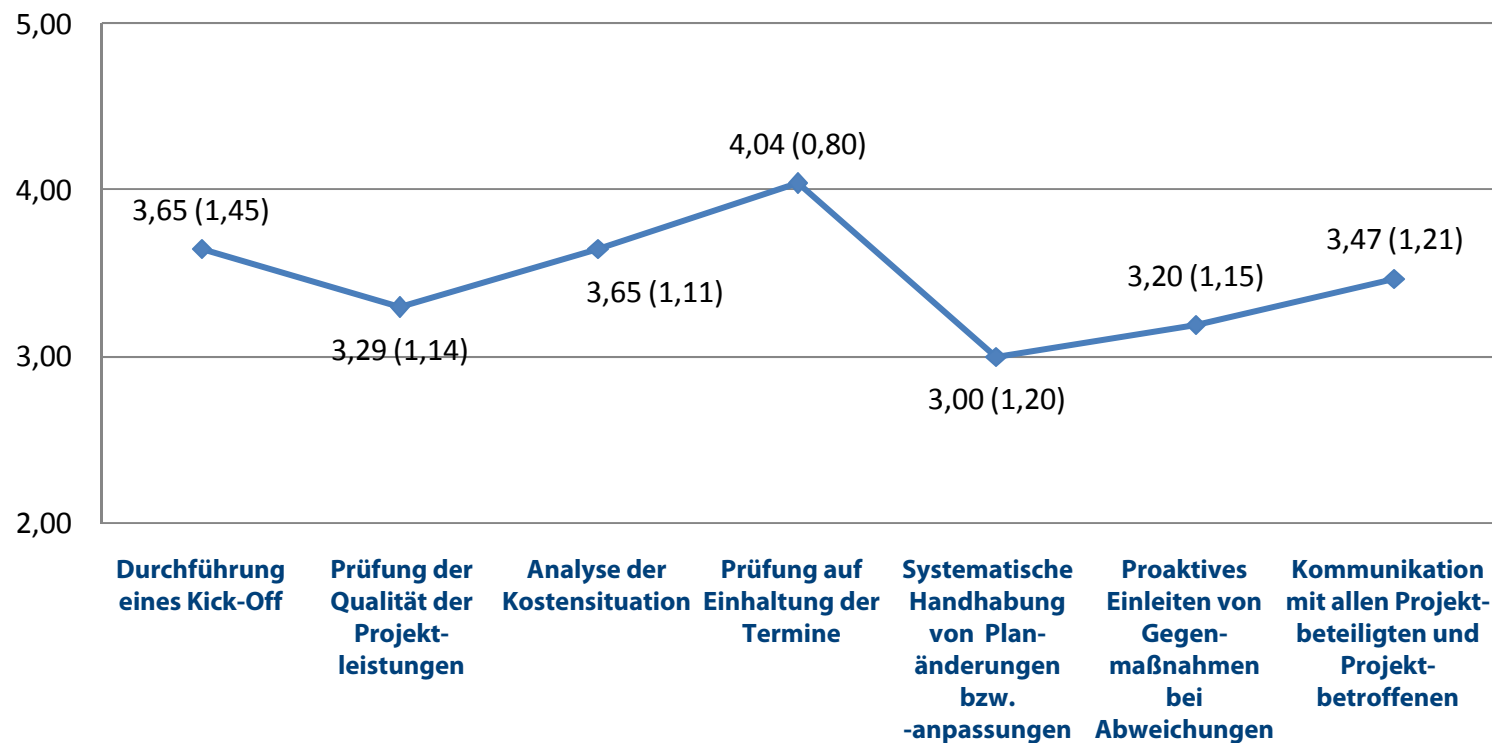


Angegeben sind der Mittelwert und die Standardabweichung in Klammern; abgefragt auf einer Skala von 0 (nie) bis 5 (immer); n=50

Die Prüfung der Termineinhaltung erhält hohe Aufmerksamkeit, der Einsatz „weicher“ Kontrollmechanismen ist wenig ausgeprägt

uf&c – Wissen schafft Wert!

A3) Durchführung von Tätigkeiten im Rahmen der Projektrealisierung

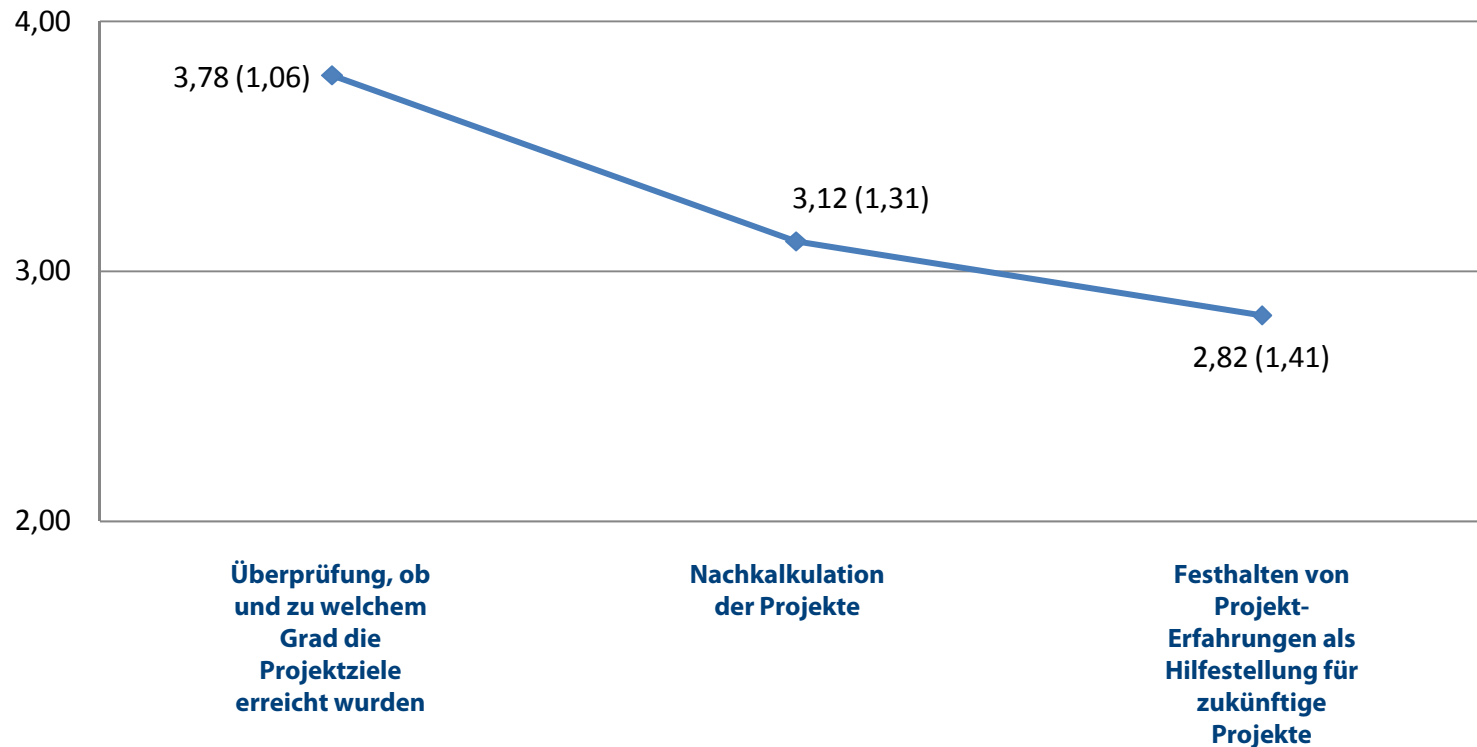


Angegeben sind der Mittelwert und die Standardabweichung in Klammern; abgefragt auf einer Skala von 0 (nie) bis 5 (immer); n=51

Die Prüfung auf Erreichung der Projektziele hat hohe Bedeutung, das Festhalten von Lessons Learned ist dagegen wenig verbreitet

uf&c – Wissen schafft Wert!

A4) Durchführung von Tätigkeiten im Rahmen des Projektabschlusses



Angegeben sind der Mittelwert und die Standardabweichung in Klammern; abgefragt auf einer Skala von 0 (nie) bis 5 (immer); n=51

Interpretation:

Projektplanung, Projektlenkung und Projektabschluss /1

uf&c – Wissen schafft Wert!

- Die **Fixierung der inhaltlichen Projektziele** und die **Identifikation der notwendigen Arbeitspakete** findet in der Praxis in einer moderaten Häufigkeit statt. Auffällig ist, dass die High Performer (Cluster 1) diese Tätigkeiten deutlich häufiger ausführen als die Unternehmen der anderen Cluster.
- Die **Planung der benötigten Ressourcen** wird vom Cluster 2 (Unternehmen mit niedriger Termin-Performance) weniger häufig durchgeführt als von den beiden anderen Clustern. Offenbar hängt eine detailliertere Ressourcenplanung eng mit der Möglichkeit zusammen, Zeitpläne realistisch einzuschätzen und einzuhalten.
- Die **Zeitplanung und -kontrolle** hat in der Unternehmenspraxis anscheinend eine hohe Bedeutung. Die damit in Verbindung stehenden Tätigkeiten werden in den meisten Projekten durchgeführt. Dennoch fällt auf, dass Unternehmen mit niedriger Termin-Performance (Cluster 2) zwar etwa genauso häufig Zeiten planen wie Unternehmen der anderen Cluster, jedoch signifikant seltener diese Zeiten auch kontrollieren.
- **Stakeholderanalysen** werden in der Praxis relativ selten durchgeführt. Dies deutet darauf hin, dass die Berücksichtigung des Projektumfelds keine besonders hohe Bedeutung hat. Dennoch ist die Stakeholder-Analyse bei den High-Performern (Cluster 1) deutlich weiter verbreitet als bei den anderen Unternehmen.

Interpretation: Projektplanung, Projektlenkung und Projektabschluss /2

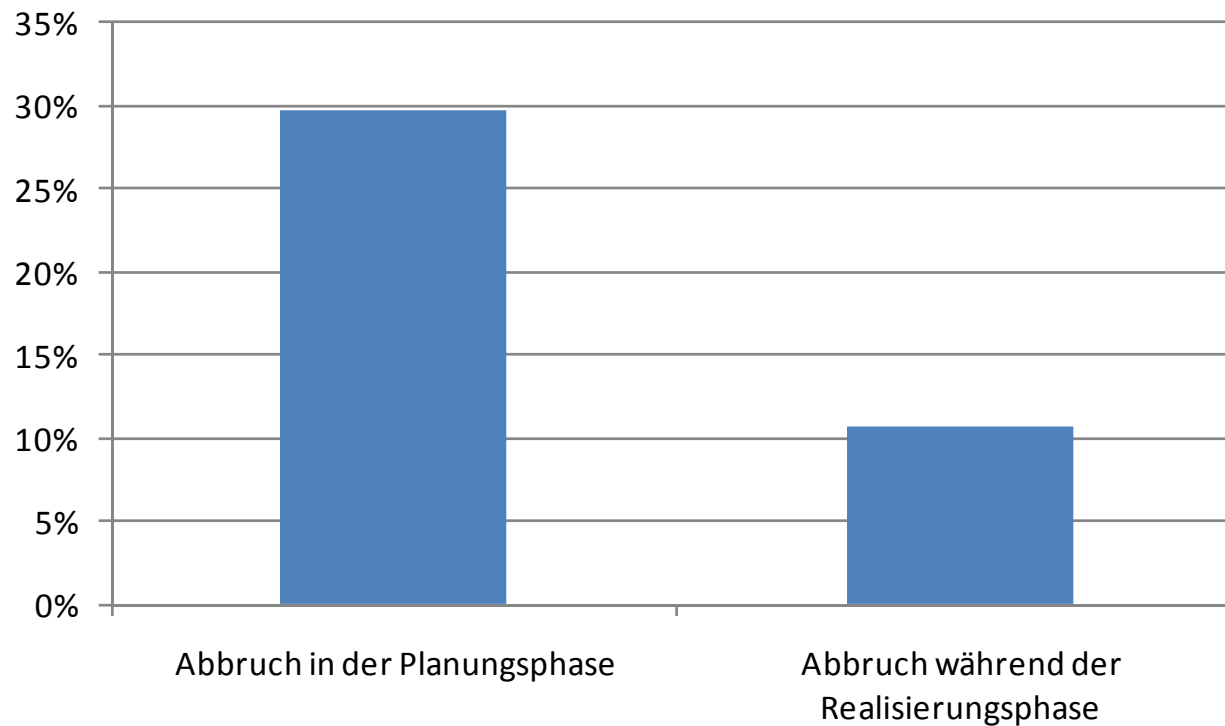
uf&c – Wissen schafft Wert!

- Im Rahmen der Projektrealisierung zeigt sich, dass die Häufigkeiten des **Einleitens von Gegenmaßnahmen** bei Abweichungen, ein systematische Handhaben von **Planänderungen bzw. -anpassungen** und die **Prüfung der Qualität der Projektleistungen** deutlich hinter die Häufigkeiten anderer Tätigkeiten zurück fallen. Dennoch führen Unternehmen mit hoher Performance (Cluster 1) auch hier diese Tätigkeiten häufiger aus als die Unternehmen der anderen Cluster.
- Die **Nachkalkulation** wird bei Unternehmen mit niedriger Budget-Performance so (Cluster 3) gut wie nicht durchgeführt. Hier besteht die Möglichkeit der deutlichen Verbesserung durch das Heben von Erfahrungseffekten.
- Erfahrungen werden im Rahmen des Projektabschlusses nur selten in Form von **Lessons Learned** festgehalten. Hier zeigen sich keine Unterschiede zwischen den drei Clustern.
- Insgesamt fällt auf, dass Tätigkeiten, deren Durchführung durch etablierte Instrumente unterstützt werden kann, deutlich häufiger durchgeführt werden als andere Tätigkeiten.
- Inzwischen liegen für das Projektmanagement für nahezu alle sinnvollen Tätigkeiten Vorschläge der instrumentellen Unterstützung vor. Hier bestehen offenbar selbst für High Performer noch deutliche Entwicklungspotentiale.

Etwa 30 Prozent der Projektvorhaben werden bereits in der Planungsphase abgebrochen

uf&c – Wissen schafft Wert!

A5/A6) Häufigkeit des Projektabbruchs in verschiedenen Phasen

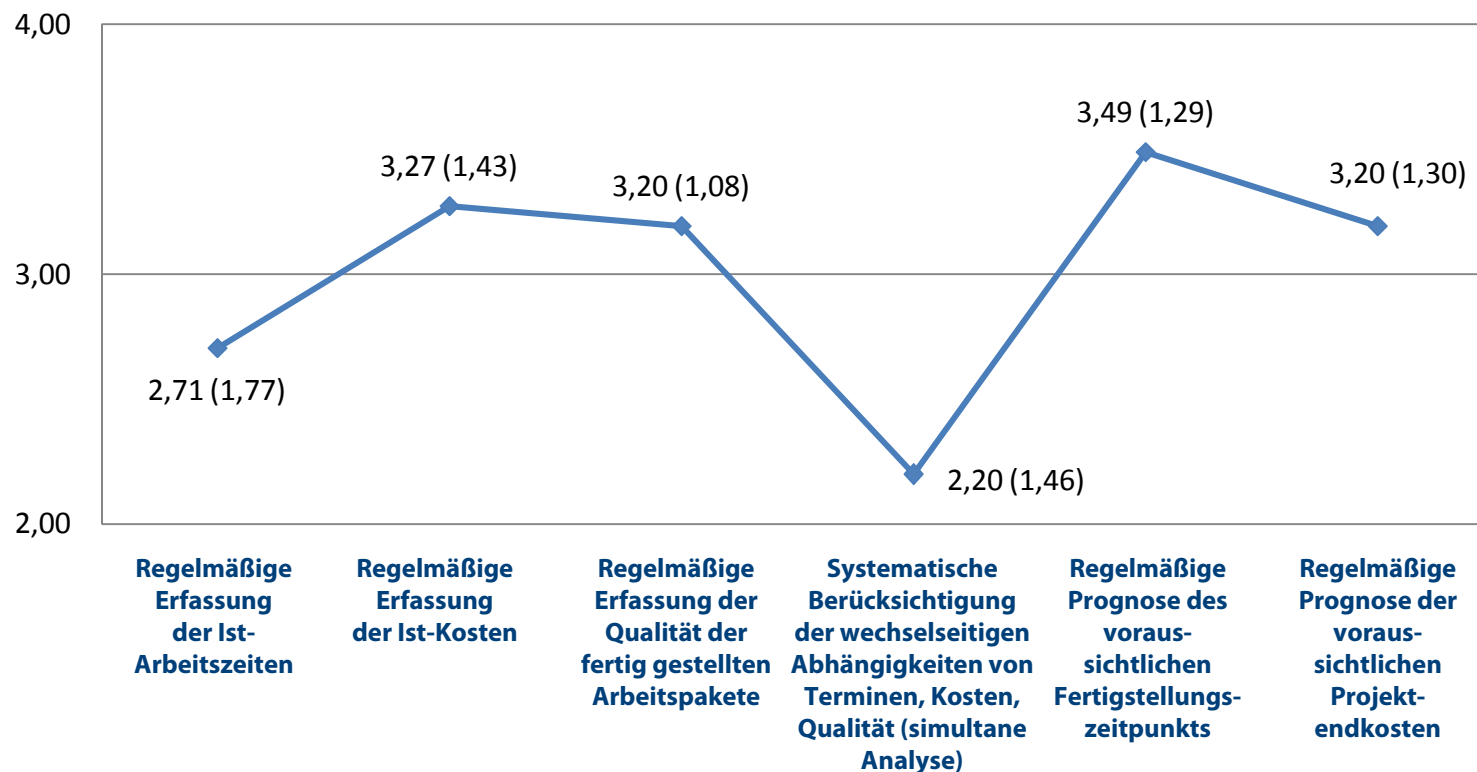


Angegeben ist der Mittelwert; n=50

- Interessant ist in diesem Zusammenhang die Verbindung der Häufigkeit des Abbruchs in der Planungsphase mit der Projekt-Performance: **High Performer (Cluster 1) brechen Projektvorhaben deutlich häufiger in der Planungsphase ab** als Unternehmen mit niedriger Budget- oder Termin-Performance (Cluster 2 und 3).
- Offenbar sind High-Performer eher in der Lage, nicht lohnende Projektvorhaben bereits frühzeitig zu identifizieren und zu stoppen. Dies hängt wahrscheinlich mit dem, im Vergleich zu den anderen Clustern, deutlich stärkeren Einsatz von Projektplanungsaktivitäten zusammen.
- Für die **Unternehmenspraxis** bedeutet dies folgendes: Projektplanungsaktivitäten sollten ernst genommen werden. Eine Entscheidung über die Durchführung eines Projektvorhabens sollte immer auf Basis einer belastbaren Planung getroffen werden. Es ist zu empfehlen einen standardisierten Entscheidungspunkt (Gate) zu etablieren, an dem ein möglichst interdisziplinär zusammen gesetztes Gremium vor Beginn der Projektrealisierung über das weitere Vorgehen berät und entscheidet.

Ist-Zeiten werden nur selten während der Projektrealisierung erfasst, integrierte Analysen finden kaum statt

A7) Controlling-Aktivitäten während der Projektrealisierung



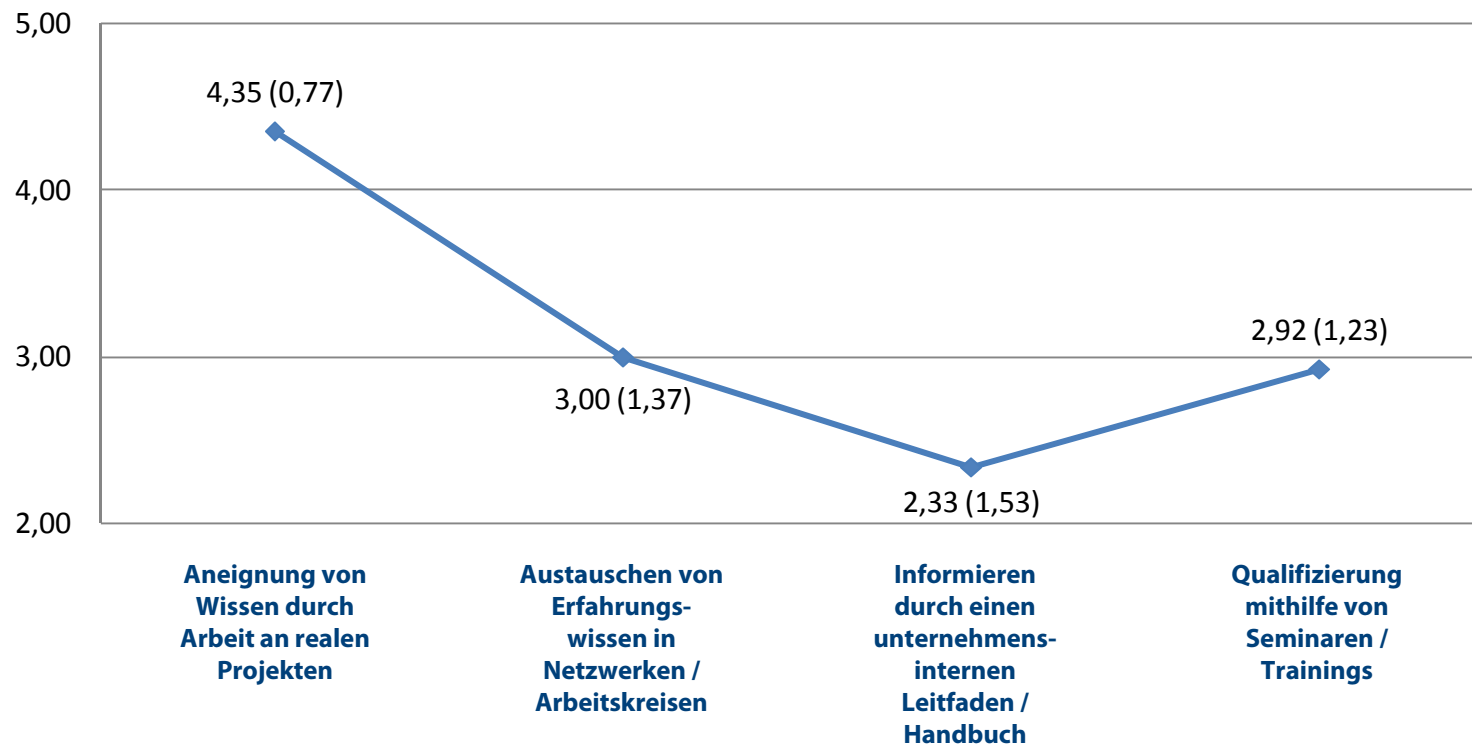
Angegeben sind der Mittelwert und die Standardabweichung in Klammern; abgefragt auf einer Skala von 0 (nie) bis 5 (immer); n=51

- Sowohl in der Erfassung der **Ist-Arbeitszeiten**, der **Ist-Kosten** als auch der **Qualität** sind deutliche Unterschiede zwischen den High-Performern (Cluster) und den anderen Clustern erkennbar: High-Performer nutzen diese Controlling-Aktivitäten deutlich häufiger als Informationsquellen.
- Dennoch führen selbst High-Performer integrierte Analysen kaum durch; die Unternehmen der anderen Cluster nutzen diese Möglichkeit nahezu nicht. Dies verwundet jedoch aufgrund der allgemein niedrig ausgeprägten Erfassung der Ist-Zeiten nicht. Denn ohne diese Informationen sind integrierte Analyseverfahren, wie die **Earned Value Analyse**, kaum realisierbar.
- Prognosen werden relativ häufig durchgeführt. Dennoch ist es aufgrund der zuvor festgestellten eher moderaten bis schlechten Datenqualität und einer fehlenden simultanen Analyse fraglich, ob diese Prognosen sinnvolle Ergebnisse erbringen können. Wahrscheinlich handelt es sich hier eher um Schätzungen.
- Für die **Unternehmenspraxis** kann folgende Empfehlung gegeben werden: Wenn Sie gute Prognosen stellen möchten, dann sind integrierte Analysen unverzichtbar. Hier können bewährte Verfahren, wie die Earned Value Analyse zum Einsatz kommen. Beachten Sie jedoch, dass dazu eine gewisse Mindest-Datenqualität notwendig ist.

Learning by doing ist in der Unternehmenspraxis weit verbreitet, andere Formen des Know-How Erwerbs werden noch wenig genutzt

uf&c – Wissen schafft Wert!

A8) Wie erwerben Projektmanager Know-How?

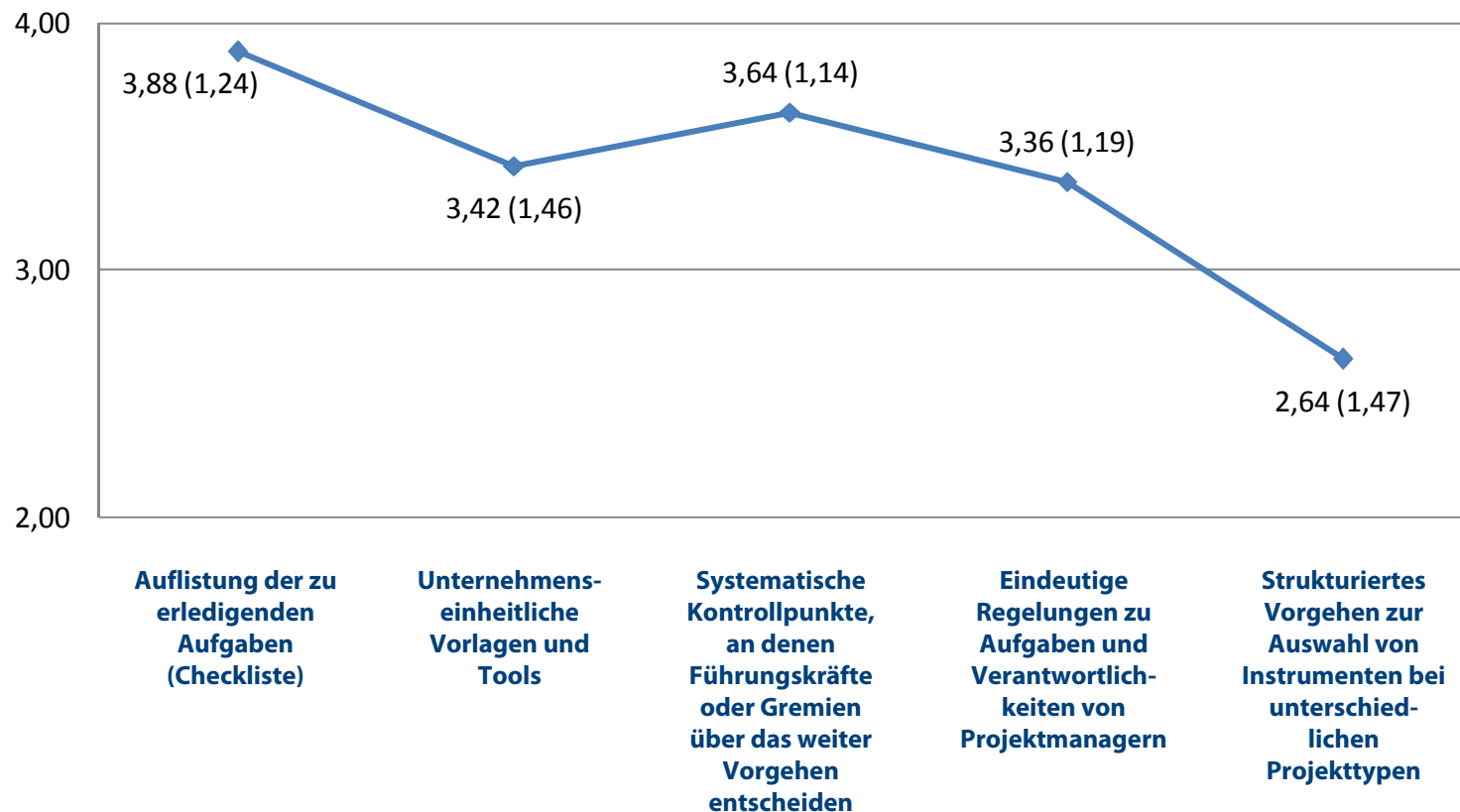


Angegeben sind der Mittelwert und die Standardabweichung in Klammern; abgefragt auf einer Skala von 0 (keine Bedeutung) bis 5 (sehr hohe Bedeutung); n=51

- Projektmanagement wird in der Unternehmenspraxis am häufigsten über Arbeit an realen Projekten und damit über eigene Projekterfahrungen erlernt.
- Offenbar ist Projektmanagement kein ausgeprägtes Qualifizierungsthema, das häufig in Form von Seminaren vermittelt wird.
- Zu empfehlen wäre eine **kombinierte Qualifizierungsstrategie**, die interne Leitfäden und Handbücher als Grundlage nutzt, diese dann durch unternehmensinterne Trainings flankiert und gegebenenfalls unter Nutzung der Erfahrungen der internen Projektleiter unterstützt.

Der Einsatz von Checklisten ist weit verbreitet

A9) Bedeutung von Projektmanagement-Standards



Angegeben sind der Mittelwert und die Standardabweichung in Klammern; abgefragt auf einer Skala von 0 (keine Bedeutung) bis 5 (sehr hohe Bedeutung); n=51

- Projektmanagement-Standards haben in der Praxis eine moderate Bedeutung.
- Das **Basishandwerkszeug** ist prinzipiell vorhanden, komplexere Standards (hier wurde stellvertretend ein Vorgehen zu Auswahl von Instrumenten bei unterschiedlichen Projekttypen abgefragt) wird eher nicht eingesetzt.
- Zu empfehlen ist sicherlich eine stärkere **Nutzung von komplexeren Standards**; dafür sind unter Einbeziehung der Unterschiede zwischen den zuvor beschriebenen Clustern deutliche Hinweise erkennbar.

Herausforderungen im Projektmanagement aus Sicht der teilnehmenden Unternehmen

uf&c – Wissen schafft Wert!

A10) Herausforderungen in Bezug auf das Projektmanagement /1

1.	Projektpriorisierung / Portfolio-Entscheidungen treffen (11)	„Priorisierung in Wachstumsprojekten“ „Prioritätenfindung“ „strukturierte Portfolioentscheidungen“
1.	Projektressourcen planen und steuern (11)	„Planung der Personalressourcen“ „zielgenaue Steuerung der Ressourcen“ „Ressourcenmanagement“
3.	Strukturierte Vorgehensweisen sicher stellen / Standards einführen (9)	„Standardisierung der Prozesse + Tools“ „einheitliche Vorgehensweise“ „fehlende verbindlich gelebte Standards“
3.	Einhaltung von Terminen & Zeitvorgaben (9)	„Einhaltung der Zeitpläne“ „Termintreue“ „Geschwindigkeit der Projekte erhöhen“
5.	Fehlende Kapazitäten / Ressourcen (7)	„Keine freien Managementkapazitäten“ „fehlende Personalressourcen“

In Klammern angegeben: Häufigkeit der Nennung

Herausforderungen im Projektmanagement aus Sicht der teilnehmenden Unternehmen

uf&c – Wissen schafft Wert!

A10) Herausforderungen in Bezug auf das Projektmanagement /2

5.	Verbesserung der Projektplanung	(7)	„Realistische Kostenschätzungen“ „Qualitäts-Vorausplanung verbessern“
7.	Einhaltung von Kostenvorgaben / Budgettreue	(6)	„Einhaltung von Budgetvorgaben“ „konsequente Einhaltung von Zielvorgaben in Bezug auf Kosten“
8.	Führung des Projektteams	(5)	„Führung von Projektteams mit teilweise wachsender Anzahl von Mitgliedern“ „Projektbeteiligte unter Motivation halten“
9.	Wissensdefizite der Mitarbeiter / Qualifizierung	(4)	„Ausgleichung von unterschiedlichen Wissens-/Ausbildungsstände der Beteiligten“ „Aufbau von Methoden- und Sozialkompetenzen“
10.	Bürokratie	(3)	„Behördenverfahren“ „Bürokratische Hürden“

In Klammern angegeben: Häufigkeit der Nennung

Fazit Teil 1 – Projektmanagement

uf&c – Wissen schafft Wert!

- Die Herausforderungen im Projektmanagement aus Sicht der teilnehmenden Unternehmen zeigen nochmals deutlich die gesamte Spannweite der Probleme, aber auch der Möglichkeiten auf.
- Das bessere Einhalten von Zeiten und Terminen, von Kosten- und Budgetvorgaben sowie das einzelprojektbezogene Planen und Steuern von Ressourcen kann, wie vorne erwähnt, durch eine **verbesserte Projektplanung** und durch strukturierte Vorgehensweisen im Sinne von **Projektmanagement-Standards** unterstützt werden.
- Die Herausforderungen „Treffens von Portfolio-Entscheidungen“, „Projektpriorisierung“ und das „Management von Ressourcen aus einer Portfolio-Sicht“ wurde im Rahmen dieser Studie nicht explizit beleuchtet. Dennoch sind die einzelprojektbezogenen Empfehlungen hier eine wichtige Voraussetzung für ein reibungsloses Funktionieren einer Multi-projektsicht. Um diese Sichtweise jedoch vollständig abzudecken, müssen darüber hinaus weitere Vorgehensweisen, die häufig unter dem Stichwort **Multiprojektmanagement** diskutiert werden, zum Einsatz kommen.

Teil 2

MANAGEMENTPROZESSE

Der Strukturierungsgrad von Management-Aufgaben ist stark unterschiedlich ausgeprägt

uf&c – Wissen schafft Wert!

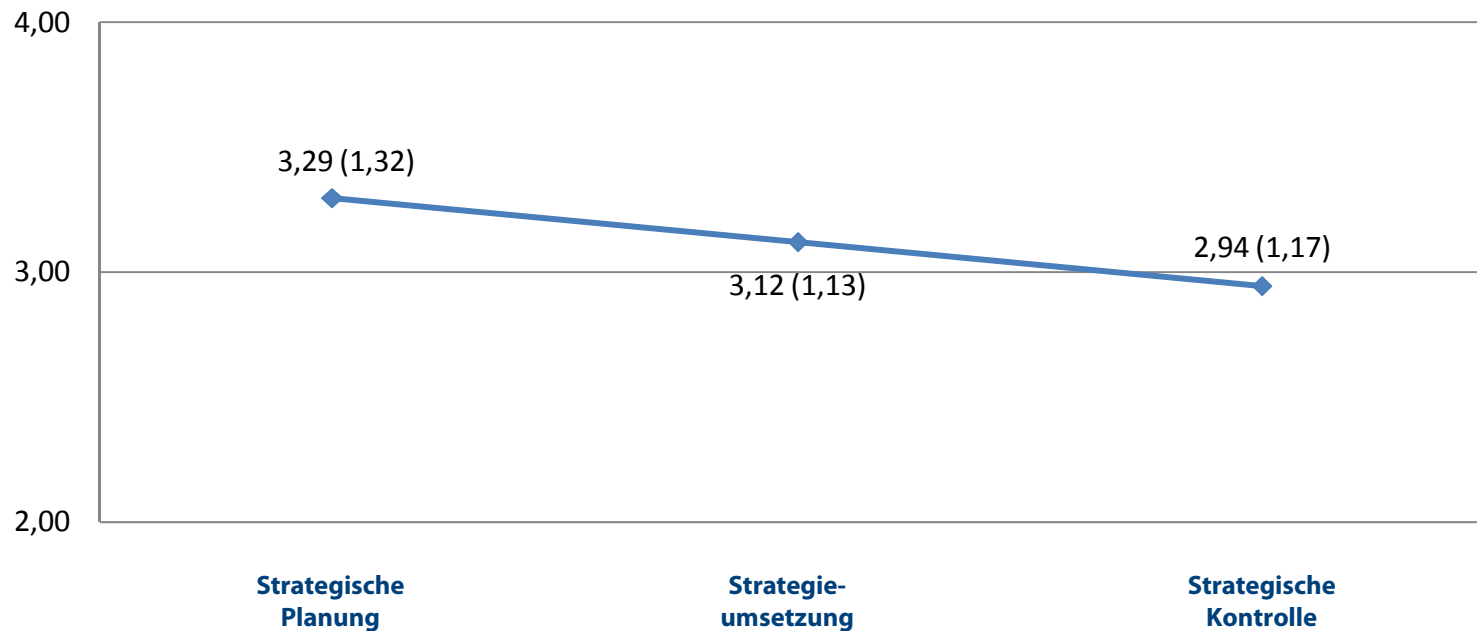
B1) Strukturiertheit der Management-Aufgaben /1

	0 Un- struk- turiert	1	2	3	4	5 Stark struk- turiert
Strategische Planung	2%	12%	12%	20%	39%	16%
Strategieumsetzung	0%	12%	18%	22%	45%	4%
Strategische Kontrolle	2%	12%	18%	33%	29%	6%
Innovationsmanagement	6%	20%	22%	36%	12%	4%
Wirtschaftlichkeitsbeurteil. neuer Produktideen	6%	2%	22%	28%	28%	16%
Planung der Markteinführung neuer Produkte	2%	10%	26%	24%	24%	14%
Erfolgskontrolle von bestehenden Produkten	2%	8%	18%	35%	24%	14%
Technologie-Management	6%	12%	26%	20%	30%	6%
Personalbedarfsplanung	6%	6%	18%	24%	33%	14%
Planung der Personalentwicklung	8%	8%	22%	33%	22%	8%
Investitionsentscheidungen	2%	4%	12%	22%	35%	25%
Liquiditätsplanung	4%	0%	6%	8%	42%	42%

Angegeben ist die Verteilung der Antworten auf die einzelnen Kategorien; abgefragt auf einer Skala von 0 (unstrukturiert) bis 5 (stark strukturiert); aufgrund von Rundungen sind Abweichungen von 100 % möglich ; n=52

Die Strukturiertheit des Strategischen Managements ist insgesamt moderat ausgeprägt

B1) Strukturiertheit der Management-Aufgaben /2

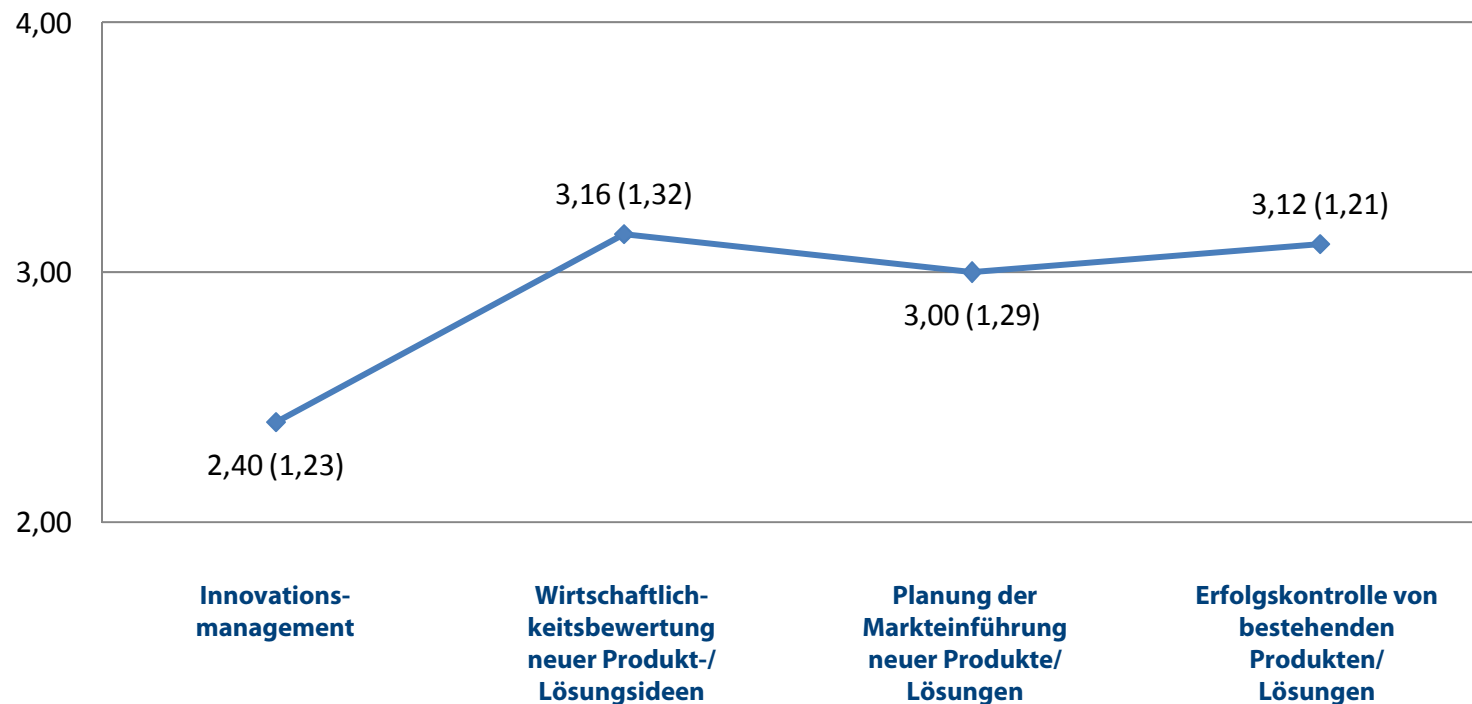


Angegeben sind der Mittelwert und die Standardabweichung in Klammern; abgefragt auf einer Skala von 0 (unstrukturiert) bis 5 (stark strukturiert); n=50

Im Aufgabenfeld Product Lifecycle Management sind deutliche Unterschiede der Strukturiertheit erkennbar

uf&c – Wissen schafft Wert!

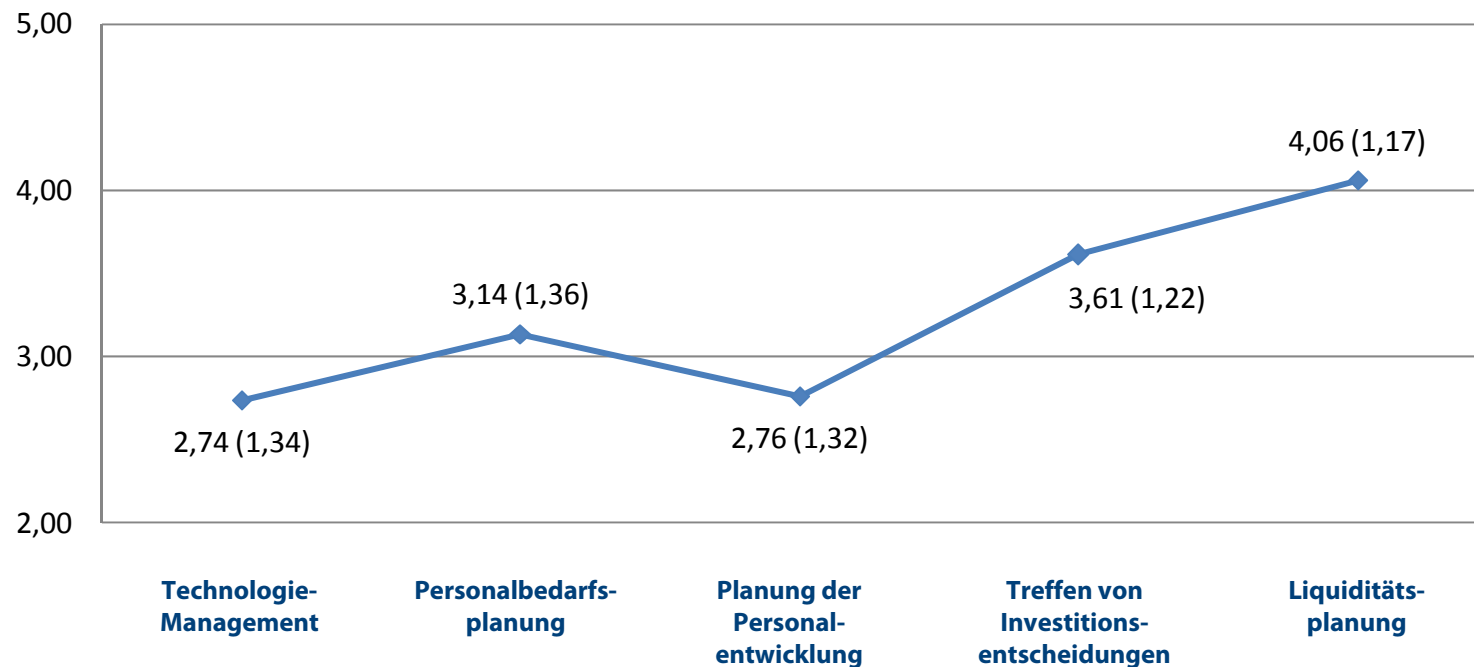
B1) Strukturiertheit der Management-Aufgaben /3



Angegeben sind der Mittelwert und die Standardabweichung in Klammern; abgefragt auf einer Skala von 0 (unstrukturiert) bis 5 (stark strukturiert); n=50

Finanzwirtschaftliche Management-Aufgaben zeichnen sich durch eine hohe Strukturiertheit aus

B1) Strukturiertheit der Management-Aufgaben /4



Angegeben sind der Mittelwert und die Standardabweichung in Klammern; abgefragt auf einer Skala von 0 (unstrukturiert) bis 5 (stark strukturiert); n=50

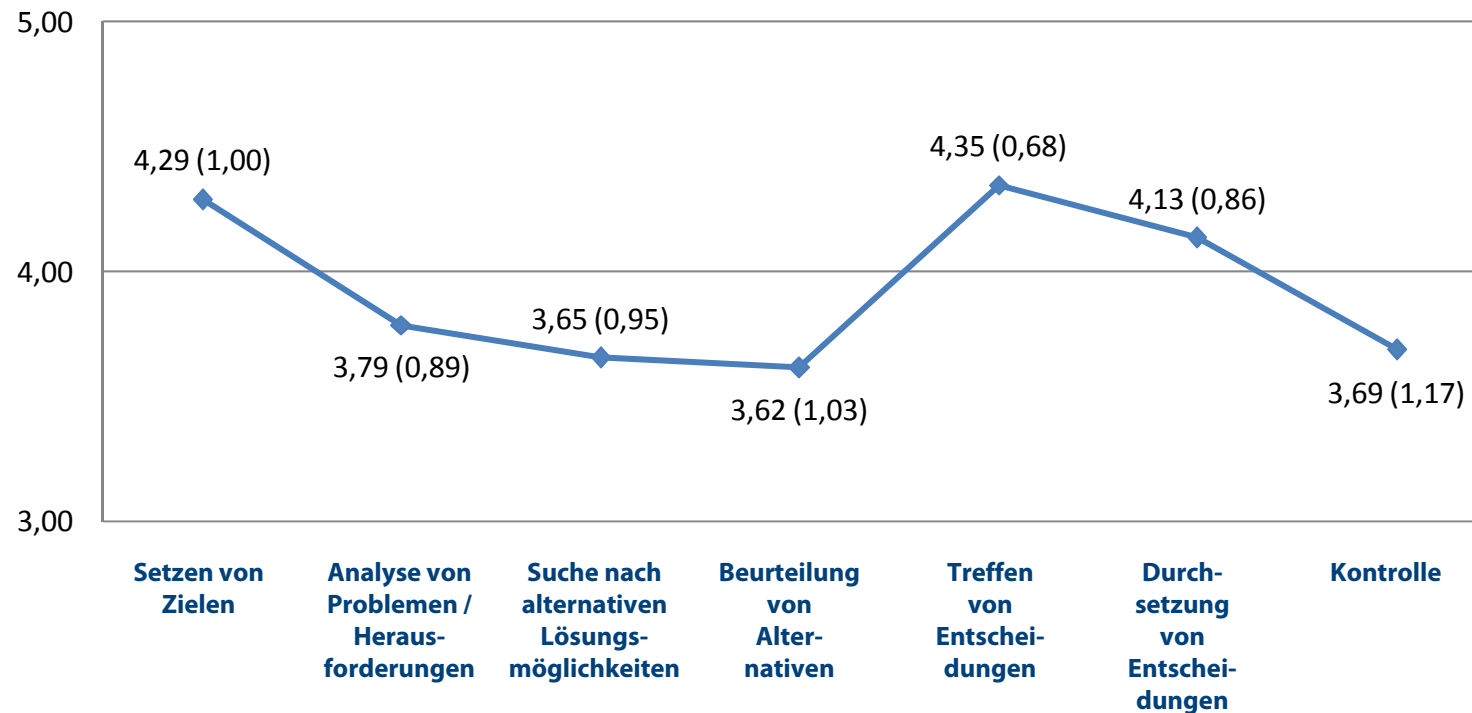
- Eine Managementaufgabe ist dann strukturiert, wenn der Weg zur Erreichung eines angestrebten Endzustands in seinem Ablauf und in seinen Elementen vorgezeichnet ist. Diese Formulierung steht stellvertretend für die Verwendung des Begriffs Managementprozess. Diese wurde im Rahmen dieser Befragung zunächst bewusst vermieden, um mögliche Fehlinterpretationen bei den Befragten zu vermeiden.
- In Bezug auf das **Strategische Management** fällt auf, dass die Strategische Planung signifikant strukturierter abläuft als die Strategieumsetzung und die Strategische Kontrolle.
- **Rechenbare Sachverhalte** (Liquiditätsplanung, Investitionsentscheidungen, Wirtschaftlichkeitsbeurteilung, Erfolgskontrolle) sind relativ häufig verhältnismäßig stark strukturiert, **Management-Aufgaben mit hohem Anteil an kreativer Leistung** (Innovationsmanagement-Technologiemanagement, Planung der Personalentwicklung) werden in der Praxis dagegen weniger stark strukturiert.
- Große Unternehmen (>2999 Mitarbeiter) strukturieren ihre Managementaufgaben deutlich stärker als kleine und mittlere Unternehmen.

- Als **Empfehlung für die Unternehmenspraxis** lässt sich ableiten, dass Management-Aufgaben mit hohem Anteil an kreativer Leistung stärker strukturiert werden sollten. Dazu sollte jedoch eine spezielle Methode angewendet werden, die sicher stellt, dass ein sinnvoller Ausgleich zwischen Standardisierung und Anpassungsfähigkeit des Managementprozesses gewährleistet wird. Dazu wurde am Lehrstuhl für Unternehmensführung & Controlling von Klaus Daniel eine Empfehlung erarbeitet, die sich momentan in Vorbereitung zur Publikation befindet.
- Im Rahmen des strategischen Managements kann der Einsatz von ganzheitlich orientierten Instrumenten, wie **Balanced Scorecards**, geprüft werden. Diese haben das Potentiale, das strategische Management von der Strategischen Planung, über die Strategieumsetzung bis hin zur Strategischen Kontrolle, stärker zu strukturieren und damit zu professionalisieren. Achten Sie jedoch darauf, die Instrumente unternehmensspezifisch auszugestalten.
- Das Innovationsmanagement ist in der Unternehmenspraxis nur wenig, das Produktmanagement nur moderat strukturiert. Sie sollten bei der Optimierung auf Ansätze zurück greifen, die den gesamten Bereich von der Produktidee bis zur Umsetzung des Produktes adressieren. Diese Ansätze werden häufig mit Begriff **Product Lifecycle Management** gekennzeichnet.

Das Setzen von Zielen sowie das Treffen und Durchsetzen von Entscheidungen haben in der Praxis die höchste Bedeutung

uf&c – Wissen schafft Wert!

B2) Bedeutung typischer Managementaufgaben in der Unternehmenspraxis



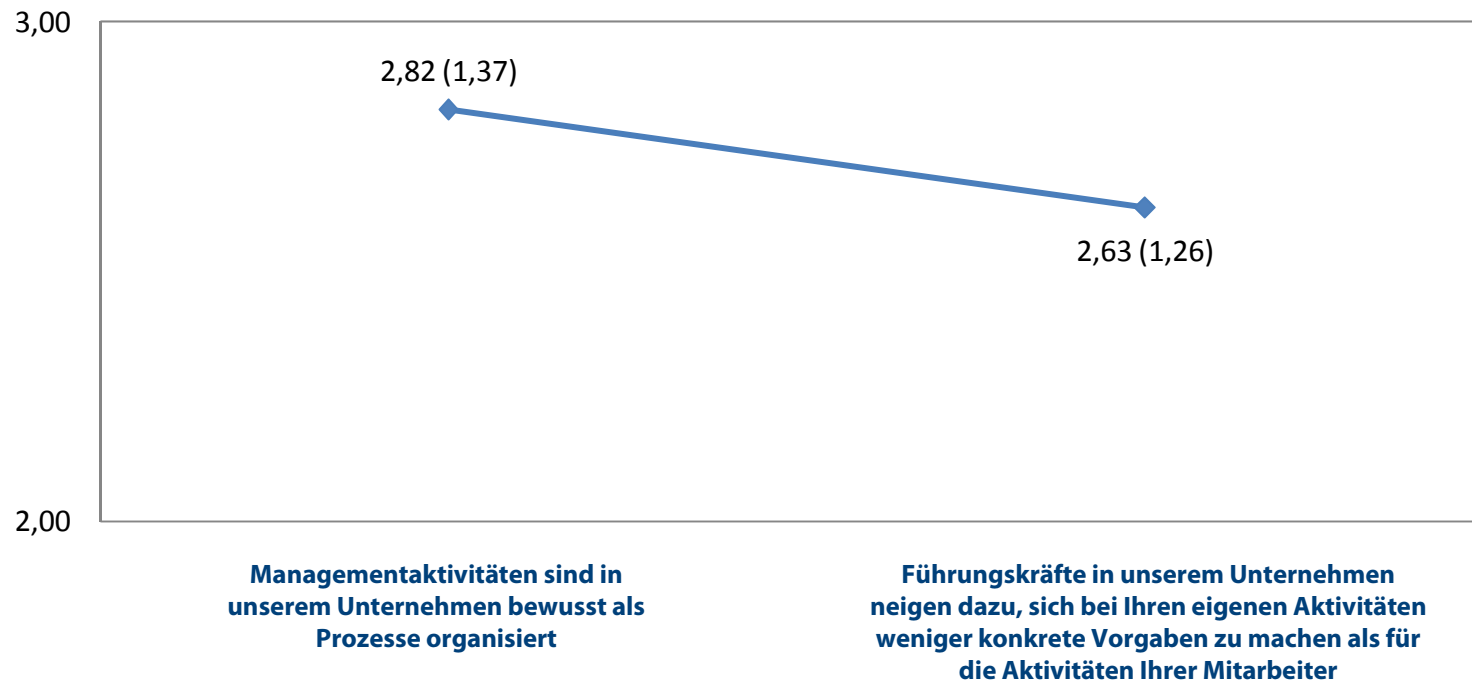
Angegeben sind der Mittelwert und die Standardabweichung in Klammern; abgefragt auf einer Skala von 0 (keine Bedeutung) bis 5 (sehr hohe Bedeutung); n=51

- Ziele setzen und das Treffen sowie Durchsetzen von Entscheidungen werden als die wichtigsten Bestandteile des Managements gesehen.
- Dagegen werden andere Bestandteile, die in der Managementtheorie auch als Managementaufgaben angesehen werden, in der Praxis als deutlich weniger bedeutsam eingeschätzt.
- Unter der Annahme, dass auf diese Frage insbesondere Aufgaben hoch bewertet wurden, die typischerweise von Managern durchgeführt werden, kann das vorherrschende **Managerbild der Praxis** wie folgt beschrieben werden: „**Ziele setzen und Entscheiden**“.
- Für große Unternehmen kommt neben diesen drei Managementaufgaben noch die Kontrolle als hoch bedeutsam hinzu; für große Unternehmen könnte das Managerbild wie folgt beschrieben werden: „**Ziele setzen, Entscheiden und Kontrollieren**“
- Als **Empfehlung an die Unternehmenspraxis** lässt sich ableiten: Stellen Sie sicher, dass die Problemanalyse sowie die Alternativensuche und -bewertung nicht zu kurz kommen. Diese Aufgaben können alternativ von Managern oder von Controllern wahrgenommen werden. Meistens bietet sich hier eine enge Zusammenarbeit an.

Management wird in der Unternehmenspraxis eher nicht als prozessuales Phänomen wahrgenommen

uf&c – Wissen schafft Wert!

B3) Wie stark wird im Management prozesshaft gearbeitet?



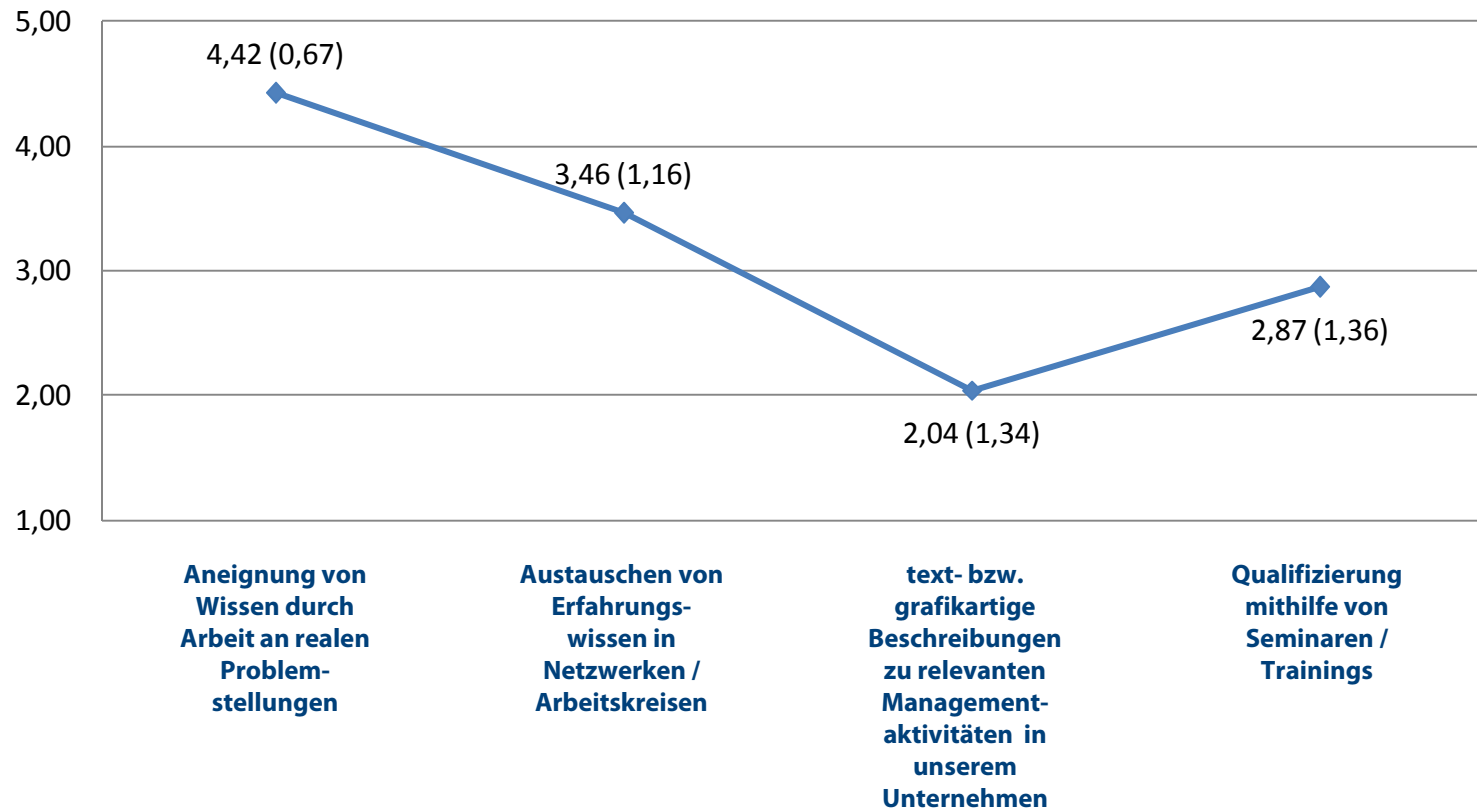
Angegeben sind der Mittelwert und die Standardabweichung in Klammern; abgefragt auf einer Skala von 0 (trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (trifft voll und ganz zu); n=51

- Die Frage nach der bewussten Organisation von Managementaktivitäten als Prozesse soll klären, ob man in der Unternehmenspraxis vom Einsatz von Managementprozessen sprechen kann.
- Die Antworten auf diese Frage können wie folgt interpretiert werden:
 - Für **kleine und mittlere Unternehmen** ergibt sich ein Mittelwert von **2,51**. Dies deutet darauf hin, dass kleine und mittlere Unternehmen nicht explizit oder nur im begrenzten Maß über Managementprozesse verfügen.
 - Für **große Unternehmen** ergibt sich ein Mittelwert von **3,79**. Daraus kann gefolgert werden, dass große Unternehmen tendenziell über Managementprozesse verfügen.

Learning by doing ist auch beim Know-How Erwerb von Führungskräften weit verbreitet

uf&c – Wissen schafft Wert!

B4) Wie erwerben Führungskräfte Management-Know-How?



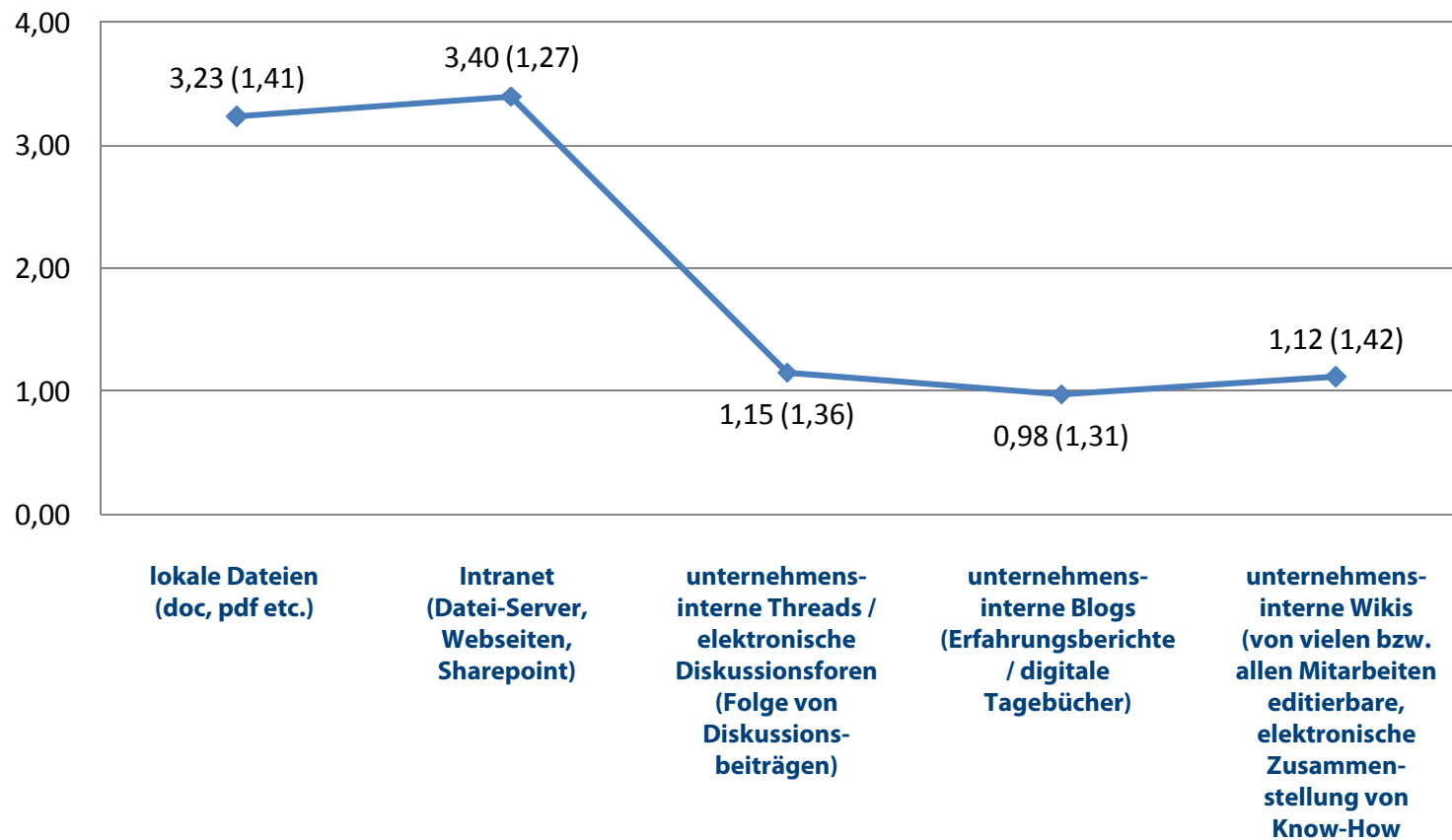
Angegeben sind der Mittelwert und die Standardabweichung in Klammern; abgefragt auf einer Skala von 0 (keine Bedeutung) bis 5 (sehr hohe Bedeutung); n=51

- Der Erwerb von Management-Know-How durch Arbeit an realen Problemstellungen hat mit einem Mittelwert von 4,42 die höchste Bedeutung. Es folgen der Austausch von Erfahrungswissen in Netzwerken und die Qualifizierung mithilfe von Seminaren bzw. Trainings. Wenig verbreitet sind text- bzw. grafikartige Beschreibungen zu relevanten Managementaktivitäten
- Dieses Ergebnis zeigt eindeutig, dass in deutschen Unternehmen Management-Know-How eher durch **Sozialisation** (Transfer des impliziten Wissens einer Person an eine andere Person) als durch eine formale Qualifizierung bzw. objektivierte Beschreibungen erworben wird.
- Die Unternehmenspraxis sollte neben der Sozialisation auch andere wichtige Formen des Wissenserwerbs in Betracht ziehen. Folgende Möglichkeiten bieten hohe Verbesserungspotentiale:
 - **Externalisierung:** Umwandlung von Erfahrungen in schriftlich fixiertes, explizites Wissen; festgehalten z. B. in Form von text- und grafikartigen Beschreibungen
 - **Internalisierung:** Wissenserwerb durch Seminare/Trainings, die durch den Einsatz von expliziten externen Wissen implizites Wissen bei den Mitarbeitern generieren.

Herkömmliche elektronische Zugangswege zu Management-Know-How dominieren

uf&c – Wissen schafft Wert!

B5) Bedeutung elektronischer Zugangsmöglichkeiten zu Management-Know-How



Angegeben sind der Mittelwert und die Standardabweichung in Klammern; abgefragt auf einer Skala von 0 (keine Bedeutung) bis 5 (sehr hohe Bedeutung); n=52

Interpretation: elektronische Zugangswege zu Management-Know-How

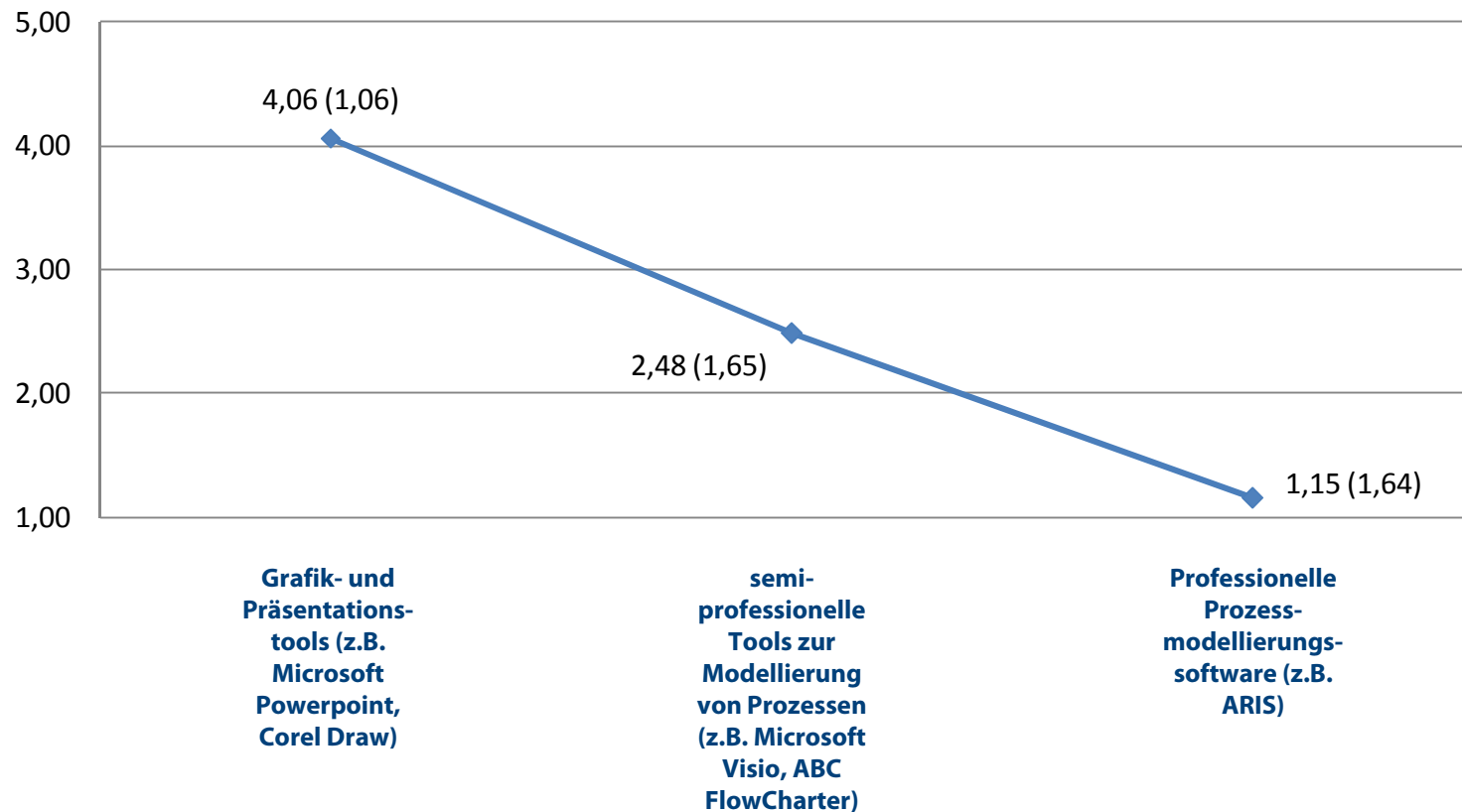
uf&c – Wissen schafft Wert!

- Die Nutzung passiver Medien sowie die Vernetzung über Personen durch den Austausch von lokalen Dateien steht bei den elektronischen Zugangswegen für Management-Know-How klar im Vordergrund.
- Die Antworten auf die Fragen nach unternehmensinternen Threads, Blogs und Wikis zeigen deutlich, dass **Web 2.0 noch nicht im Management angekommen** ist.
- Hier besteht zweifellos ein hohes Verbesserungspotential, indem durch moderne und interaktive Formen eine nachhaltige und schnelle Verbreitung des Erfahrungswissens unterstützt wird.

Grafik- und Präsentationstools haben mit Abstand die höchste Bedeutung bei der Visualisierung von Managementprozessen

uf&c – Wissen schafft Wert!

B6) Bedeutung von Tools zur Visualisierung von Managementprozessen



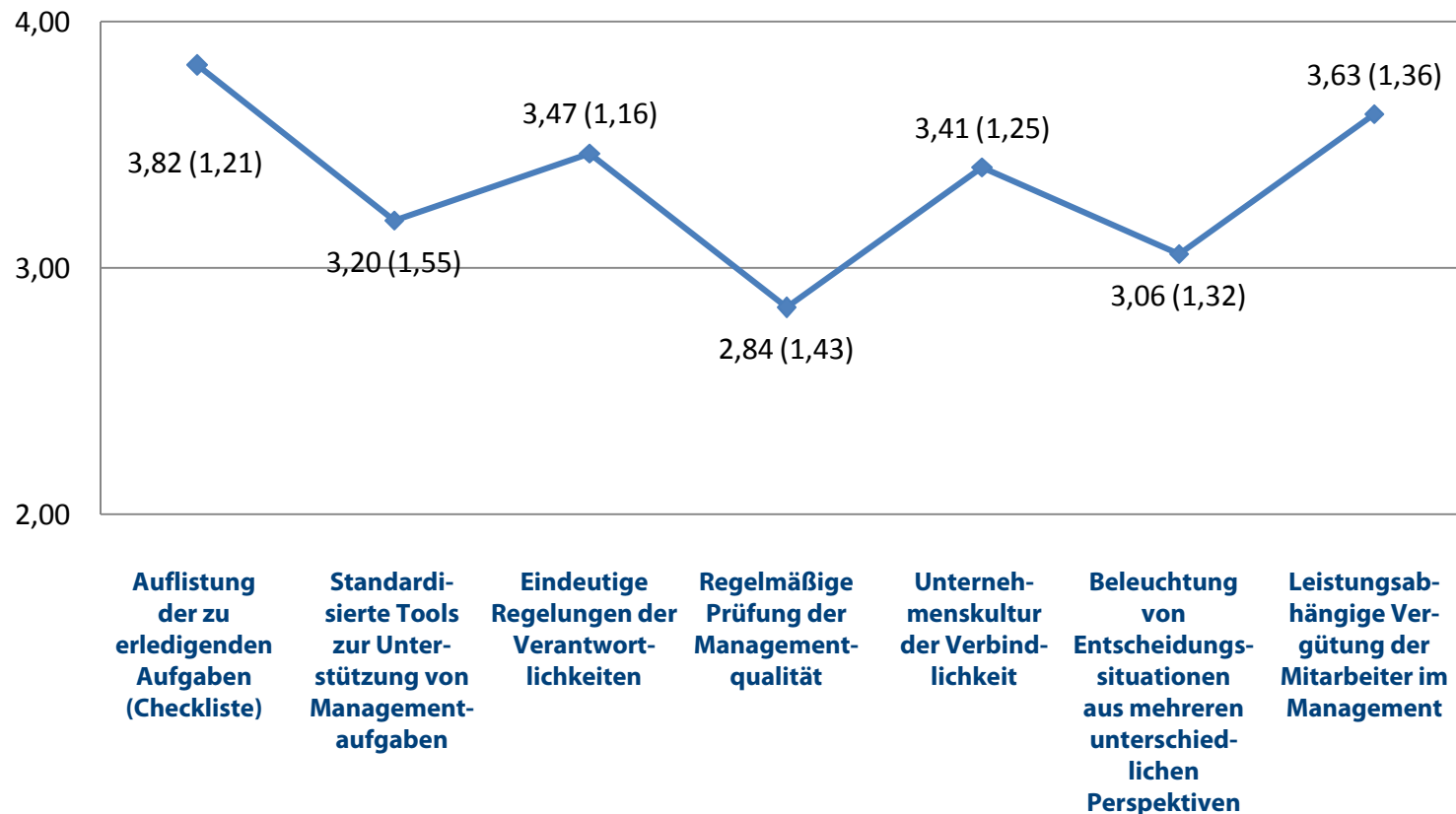
Angegeben sind der Mittelwert und die Standardabweichung in Klammern; abgefragt auf einer Skala von 0 (keine Bedeutung) bis 5 (sehr hohe Bedeutung); n=52

- Die Visualisierung von Managementprozessen wird vor allem über Standard Grafik- und Präsentationstools realisiert, semi-professionelle Software spielt nur eine untergeordnete Rolle, professionelle Prozessmodellierungssoftware hat in der Praxis nahezu keine Bedeutung.
- Gründe dafür könnten sein, dass herkömmliche Prozessmodellierungssoftware nicht besonders gut geeignet sind, um wissensintensive und mit hohen Freiheitsgraden versehene Managementprozesse abzubilden.
- Als **Empfehlung** lässt sich ableiten, dass Unternehmen nicht den Versuch machen sollten, diese Art von Prozessen mithilfe herkömmlicher Prozessmodellierungssoftware abzubilden. Für die Abbildung und Visualisierung von Managementprozessen wurde am Lehrstuhl für Unternehmensführung & Controlling von Klaus Daniel eine Empfehlung erarbeitet, die sich momentan in Vorbereitung zur Publikation befindet.

Management-Standards haben in der Praxis eine moderate Bedeutung

uf&c – Wissen schafft Wert!

B7) Bedeutung von Standards und Eigenschaften für das Management

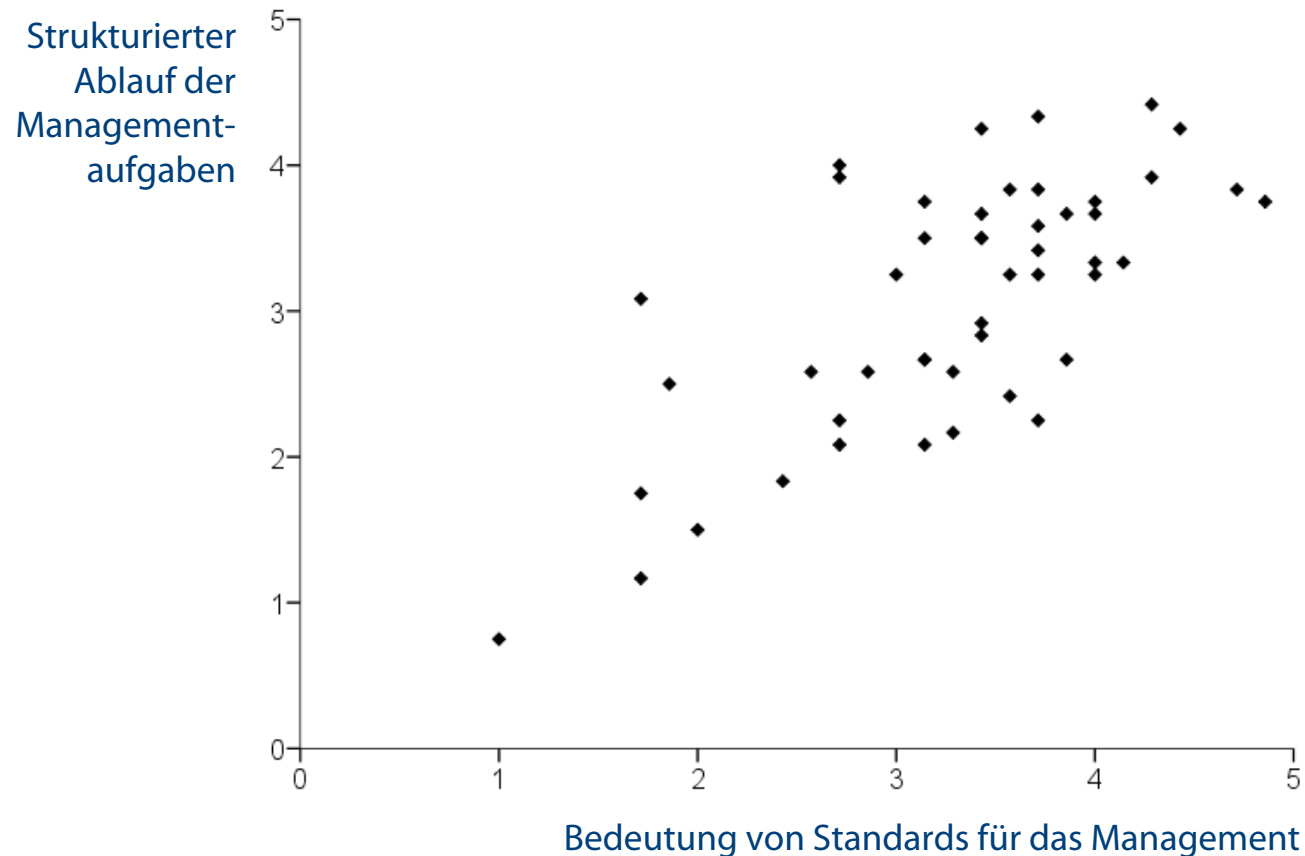


Angegeben sind der Mittelwert und die Standardabweichung in Klammern; abgefragt auf einer Skala von 0 (keine Bedeutung) bis 5 (sehr hohe Bedeutung); n=52

Positiver Zusammenhang zwischen dem Einsatz von Management- Standards und einem strukturierten Ablauf von Managementaufgaben

uf&c – Wissen schafft Wert!

Zusammenhang zwischen den Fragen B1 und B7



Dargestellt sind die durchschnittlichen Bewertungen der Fragen B1 und B7.

- Einige Management-Standards haben in der Unternehmenspraxis bereits eine recht hohe Bedeutung (vgl. z. B. Checklisten, leistungsabhängige Vergütung).
- Andere Management-Standards werden in der Praxis noch nicht durchgehend gelebt. So werden beispielsweise Entscheidungssituationen nicht regelmäßig aus mehreren Perspektiven beleuchtet (vgl. dazu die Verbindung zur Frage B2).
- Es ist eine deutlich **positive Korrelation zwischen den Fragen nach dem Einsatz von Managementstandards und der Strukturiertheit von Managementaufgaben** festzustellen.
- Im Rahmen einer vertiefenden Clusteranalyse lässt sich zeigen, dass bereits ein moderater Einsatz von Managementstandards spürbare, positive Effekte bezüglich der Strukturiertheit von Managementaufgaben bringt. Die Clusteranalyse zeigt aber auch, dass eine relativ hohe Standardisierung von Managementaufgaben einer moderaten Standardisierung eindeutig überlegen.
- Damit lässt sich als **Empfehlung für die Unternehmenspraxis** ableiten, dass eine Ausweitung der Einsatzes von Managementstandards selbst bei bereits relativ breitem Einsatz geprüft werden sollte. Denn auch in diesen Fällen besteht häufig noch positives Standardisierungspotential.

Herausforderungen in Bezug auf Managementprozesse aus Sicht der teilnehmenden Unternehmen

uf&c – Wissen schafft Wert!

B8) Herausforderungen in Bezug auf Managementprozesse /1

1.	Wandel der Unternehmensumwelt	(9)	„Dynamik“ „Wandel“ „Veränderungen der Rahmenbedingungen“
2.	Prozessorientierte Ausrichtung von Managementhandeln	(7)	„Klärung der Prozesslandschaft“ „faktenbasierter Entscheidungsprozess“
2.	Einführung von (Mindest-)Standards	(7)	„klare eindeutige Vorgaben“ „verbindliche Regelungen und Richtlinien“
4.	Qualifizierung des Managements	(6)	„ Personalentwicklung“ „Erhöhung der Mitarbeiter mit Managementfähigkeit“
4.	Steigerung der Performance	(6)	„Termineinhaltung“ „effizienter Ressourceneinsatz“

In Klammern angegeben: Häufigkeit der Nennung

Herausforderungen in Bezug auf Managementprozesse aus Sicht der teilnehmenden Unternehmen

uf&c – Wissen schafft Wert!

B8) Herausforderungen in Bezug auf Managementprozesse /2

6.	Erhöhtes Maß an Transparenz (5)	„Leistungsmessung“ „Darstellung von Abweichungen“
7.	Ausrichtung auf die Unternehmensziele (3)	„zielorientiertes Arbeiten; klare eindeutige Vorgaben“
8.	Führung (2)	„Unternehmerische Führung des Projektes“
8.	Steuerung der Prozesse und Einheiten (2)	„bestehende Prozesse auf sich ändernde Rahmenbedingungen anpassen“

In Klammern angegeben: Häufigkeit der Nennung

Interpretation: Herausforderungen in Bezug auf Managementprozesse

uf&c – Wissen schafft Wert!

- Die Bewältigung der dynamischen Unternehmensumwelt stellt die größte Herausforderung in Bezug auf Managementprozesse dar.
- Die anderen Antworten zeigen mögliche Ansatzpunkte zur Beherrschung dieser dynamischen Unternehmensumwelt auf: Die Unternehmen sehen u. a. die prozessorientierte Ausrichtung von Managementhandeln und Standardisierungsbemühungen als Chancen für die Weiterentwicklung des Managements. Diese Maßnahmen haben das Potential, die Transparenz und Performance von Managementprozessen zu steigern und so den Wandel der Unternehmensumwelt in den Griff zu bekommen.

Fazit Teil 2 – Managementprozesse

uf&c – Wissen schafft Wert!

- Aus Sicht der Autoren ist es zunächst notwendig, anzuerkennen, dass Managementprozesse ein lohnendes Optimierungsthema darstellen.
- Wenn dies gewährleistet ist, benötigt man ein systematisches Vorgehen, um Managementprozesse schrittweise zu verbessern. Hierzu eignen sich **Reifegradmodelle**: So können schrittweise standardisierte Managementprozesse realisiert werden, die dann durch ein Führen mit Zielen und Messen durch KPIs unterstützt werden können. So kann das Controlling der Managementprozesse sicher gestellt werden.
- Außerdem lohnt sich auch ein Blick nach außen: Holen Sie sich **Best Practice Erkenntnisse** ins Unternehmen, indem sie prüfen, ob Sie auf Expertenwissen zurück greifen sollten oder ob ein Benchmarking für Managementprozesse in Frage kommt.

Univ.- Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker

Kurzprofil

uf&c – Wissen schafft Wert!



- E-Mail: ufc@uni-bamberg.de
- Fon: +49.[0]951.863.2507 (Sekretariat)
- Senator der Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- CIO der Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- Vorsitzender des Promotionsausschusses der Fakultät Sozial- und Wirtschaftswissenschaften der Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- Direktor des Deloitte.Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg
- Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Inhaber des Lehrstuhls Unternehmensführung & Controlling der Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- Vertreter des Controlling innerhalb des Executive MBA-Programms der Universität Mainz, der University of Texas at Austin (USA) und der Dongbei University of Finance and Economics in Dalian (China)
- Vertreter des Controlling innerhalb des MBA-Programms Wirtschaftsinformatik der Universitäten Duisburg-Essen, Bamberg und Erlangen-Nürnberg
- Vertreter des Controlling im MBA-Studiengang Business Management an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
- Mitglied der Prüfungskommission der Wirtschaftsprüferkammer Berlin
- Mitherausgeber - mit Professor Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber (WHU) - der derzeit ca. 60-bändigen Edition „Unternehmensführung & Controlling“ im Deutschen Universitäts-Verlag (Gabler)
- Erfahrungen als Berater, Trainer und Coach in unterschiedlichen Branchen des Sach- und Dienstleistungssektors (z. B. Audi AG, BMW AG, Deutsche Bahn, Deutsche Post, FAG Kugelfischer AG, KarstadtQuelle Versicherungen, Siemens AG, Telekom AG)
- Gründer, Gesellschafter und Beiratsvorsitzender der Scio GmbH, Erlangen

Dr. Klaus Daniel

Kurzprofil

uf&c – Wissen schafft Wert!

- E-Mail: klaus.daniel@scio.eu
- Fon: +49.[0]9131.530.2160

- Geschäftsführender Gesellschafter der Scio GmbH, Erlangen



- Langjährige Praxiserfahrung als Berater, Trainer und Coach in nationalen und internationalen Projekten
- Lehrbeauftragter für das Fach „Wertschöpfungsorientiertes IT-Management“ an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- Studium der Wirtschaftsinformatik an der Otto-Friedrich Universität Bamberg
Studienschwerpunkte: Unternehmensführung & Controlling, Systementwicklung & Datenbankanwendungen, Industrielle Anwendungssysteme
- Promotion zum Dr. rer. pol. an der Fakultät für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an der Otto-Friedrich Universität Bamberg zum Thema „Managementprozesse und Performance – Ein Konzept zur reifegradbezogenen Verbesserung des Managementhandelns“

Dipl.-Kfm. Matthias Hofmann

Kurzprofil

uf&c – Wissen schafft Wert!

- E-Mail: matthias.hofmann@scio.eu
- Fon: +49.[0]9131.530.2161
- **Berater und Trainer** bei der Scio GmbH, Erlangen
- Beratungsschwerpunkte: Strategische Steuerungssysteme, Projektmanagement-Systeme, Product Lifecycle Management
- **Lehrbeauftragter** für das Fach „Internationales Projektmanagement“ an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- **Doktorand** am Lehrstuhl für Unternehmensführung & Controlling
- Forschungsinteressen: Projektmanagement, Performance Management, Reifegradmodelle, Balanced Scorecard, Earned Value Management
- **Studium der Betriebswirtschaftslehre** an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg und an der Aston Business School, Birmingham
- Studienschwerpunkte: Unternehmensführung & Controlling, Internationales Management, Versicherungsökonomik



Becker, W.

Begriff und Funktionen des Controlling, in: BBB, Nr. 106, Bamberg 1995

Becker, W./Wicke, J. M.

Rechtsfragen der Vermögensverwaltung, in: BBB, Nr. 107, Bamberg 1995

Becker, W./Benz, K.

Effizienz des Controlling, in: BBB, Nr. 108, Bamberg 1996

Becker, W./Benz, K.

Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Effizienz des Controlling, in: BBB, Nr. 114, Bamberg 1996

Becker, W./Sahl, N.

Erfüllbarkeit bedeutsamer Rechenzwecke durch die Prozeßkostenrechnung - dargestellt am Beispiel der Wirtschaftlichkeitskontrolle in administrativen Leistungsbereichen, in: BBB, Nr. 117, Bamberg 1997

Becker, W./Geisler, R.

Medienökonomische Grundlagen der Fernsehwirtschaft, in: BBB, Nr. 119, Bamberg 1998

Becker, W./Daniel, K.

Wissensintensive Dienstleistungsbetriebe, in: BBB, Nr. 122, Bamberg 1999

Becker, W.

Begriff und Funktionen des Controlling, in: BBB, Nr. 106, Überarbeiteter Nachdruck Bamberg 1999

Becker, W./Brinkmann, F.

Gestaltungsdeterminanten von Funktionskostenrechnungen, in: BBB, Nr. 123, Bamberg 1999

Becker, W./Brinkmann, F.

Kostenrechnung für die Instandhaltung - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: BBB, Nr. 124, Bamberg 2000

Becker, W.

Wertorientierte Unternehmensführung, in: BBB, Nr. 125, Bamberg 2000

Becker, W.

Lexikon zur Kosten-, Erlös- und Ergebnisrechnung, in: BBB, Nr. 126, Bamberg 2000

Becker, W./Stephan P.

Unternehmensnachfolge in mittelständischen Familienunternehmen, in: BBB, Nr. 127, Bamberg 2001

Becker, W.

Integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft als modernes Orientierungsmuster für das strategische Management, in: BBB, Nr. 129, Bamberg 2001

Becker, W./Piser, M.

Strategische Kontrolle – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: BBB, Nr. 131, Bamberg 2003

Becker, W./Piser, M.

Strategische Kontrolle – Fallstudien aus der Unternehmenspraxis, in: BBB, Nr. 132, Bamberg 2003

Becker, W./Fuchs, R.

Controlling-Informationssysteme, in: BBB, Nr. 130, Bamberg 2004

Becker, W./Moses, H.

Controlling in karitativen Nonprofit-Organisationen, in: BBB, Nr. 133, Bamberg 2004

Becker, W./Stock, C.

Strategisches Entwicklungsmanagement – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in der deutschen Automobilwirtschaft, in: BBB, Nr. 135, Bamberg 2004

Becker, W./Schmeken, G. M.

Integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft als strategisches Orientierungsmuster für den E-Commerce, in: BBB, Nr.136, Bamberg 2005

Becker, W./Stock, C.

Besonderheiten des Strategischen Entwicklungsmanagements am Beispiel eines europäischen Sportwagenherstellers, in: BBB, Nr.137, Bamberg 2005

Becker, W./Brenner, F.

Sanierungsmanagement durch Kreditinstitute – Ergebnisbericht einer empirischen Untersuchung, in: BBB, Nr.139, Bamberg 2005

Becker, W./Kunz, C.

Multiprojektmanagement in Großunternehmen – Ergebnisbericht einer empirischen Untersuchung, in: BBB, Nr.140, Bamberg 2005

Becker, W./Fischer, S./Ostbomk, P.

Lebenszyklusorientierte Steuerung von Projekten, in: BBB, Nr.141, Bamberg 2006

Becker, W./Fischer, S./Semmler, C.

Privacy Benchmarking 2004 – Strategie und Funktion des Datenschutzes in der ITK-Branche, in: BBB, Nr.142, Bamberg 2006

Becker, W./Fischer, S./Mika, S.

Implementierungsstand des IT-Controlling – Ergebnisbericht einer empirischen Untersuchung, in: BBB, Nr.144, Bamberg 2006

Becker, W./Fischer, S./Staffel, M./Ulrich, P.

Anforderungen mittelständischer Unternehmen an potentielle Bewerber aus dem Bereich Controlling, Finance & Accounting, in: BBB, Nr. 146, Bamberg 2007

Becker, W./Fischer, S./Staffel, M./Ulrich, P.

Erwartungen von Hochschulabsolventen an potentielle Arbeitgeber, in: BBB, Nr. 147, Bamberg 2007

Becker, W./Fischer, S./Staffel, M./Ulrich, P.

Einflussfaktoren auf das Bewerberverhalten von Studierenden, in: BBB, Nr. 148, Bamberg 2007

Becker, W./Fischer, S./Staffel, M./Ulrich, P.

Implementierungsstand von Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Unternehmen, in: BBB, Nr. 149, Bamberg 2007

Becker, W./Fischer, S./Ulrich, P.

Rekrutierung von Führungskräftenachwuchs für den Mittelstand, in: BBB, Nr. 152, Bamberg 2007

Becker, W./Fischer, S.

Unternehmensführung & Controlling in Automobil-Händlergruppen: Ergebnisbericht einer empirischen Untersuchung, in: BBB, Nr. 156, Bamberg 2007

Becker, W./Kunz, C.

Finanzcontrolling – Status Quo und Entwicklungsperspektive: Ergebnisbericht einer empirischen Untersuchung, in: BBB, Nr. 157, Bamberg 2007

Becker, W.

Grundlagen des Controlling, 4. Aufl., Bamberg 2008
(1. Aufl.: Funktionen und Konzepte des Controlling)

Becker, W.

Kosten-, Erlös- und Ergebnisrechnung, 7. Aufl., Bamberg 2007

Becker, W.

Kostenmanagement, 4. Aufl., Bamberg 2008
(1.-2. Aufl.: Kostenpolitik und Erfolgssteuerung)

Becker, W.

Planung, Entscheidung und Kontrolle, 5. Aufl., Bamberg 2007

Becker, W.

Strategie und Performance, 7. Aufl., Bamberg 2007
(1.-6. Aufl.: Strategisches Management)

Impressum

Univ.-Professor Dr. Wolfgang Becker
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Feldkirchenstraße 21 - D-96045 Bamberg
Fon +49.[0]951.863-2507
Email: ufc@uni-bamberg.de
www.professorwbecker.de