

Erfolgreiches F&E-Controlling im Spannungsfeld von Linien- und Projektinteressen



Prof. Dr. **Pascal Nevries** ist Inhaber des Lehrstuhls für Controlling an der Universität Kassel. E-Mail: nevries@uni-kassel.de.



Ralf Gebhardt, M.A., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Controlling an der Universität Kassel, E-Mail: gebhardt@uni-kassel.de.

Unternehmensaktivitäten werden zunehmend außerhalb der regulären Liniorganisation in der Organisationsform des Projekts durchgeführt. Dem Controlling obliegt es, diesem Bedeutungsgewinn gerecht zu werden und im Rahmen seiner Kernaufgaben der Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung das potenzielle Spannungsfeld zwischen Projekt- und Linieninteressen aufzulösen. Der vorliegende Beitrag fokussiert die Rolle des Controllers, Projektwissenmanagement und Budgetkultur als zentrale Maßnahmen zur Gestaltung eines erfolgreichen Projektcontrollings.

Pascal Nevries und Ralf Gebhardt

1. Herausforderungen moderner F&E-Aktivitäten

Zahlreiche Großprojekte wie beispielsweise der Flughafen BER oder die Elbphilharmonie in Hamburg haben die anfänglich geplanten Werte in Bezug auf Kosten und Bauzeit deutlich und mehrfach überschritten. Die allgemeine Zugänglichkeit entsprechender Informationen forciert das Interesse der Öffentlichkeit an einem sorgsameren und nachhaltigeren Umgang mit Geldern der öffentlichen Hand. So sind die massiven Abweichungen von den initialen Vorgaben und Zielen nicht zuletzt auf fehlerbehaftete und von vornherein unrealistische Projektpläne zurückzuführen.

Privatwirtschaftlich initiierte Projekte stehen zwar aufgrund der begrenzten Verfügbarkeit von Informationen weitaus seltener im Fokus der Öffentlichkeit. Studien belegen jedoch, dass auch Unternehmen bspw. im Rahmen von Produktentwicklungsvorhaben wie dem des Großflugzeugs *Airbus A380* mit auftretenden Schwierigkeiten und daraus resultierenden Verzögerungen zu kämpfen haben, welche sie gar an den Rand des Ruins treiben können. Veränderte Umfeldbedingungen führen im Dreieck des Projektmanagements zu herausfordernden Interdependenzen zwischen Qualitäts-, Kosten- und Terminzielen (vgl. *Hab/Wagner*, 2010, S. 10). Zunehmender Wettbewerbs- und Innovationsdruck haben eine stärkere Kundenorientierung und häufige Technologiesprünge zur Folge, denen

bei zunehmend komplexeren Produkten längere Entwicklungszeiträume und dementsprechend ansteigende Entwicklungsaufwendungen gegenüberstehen. Gleichzeitig gestaltet sich die Amortisation der Investitionen mittels Umsatzgenerierung, insbesondere bei einem verzögerten Markteintritt infolge der verkürzten Produktlebenszyklen, zunehmend schwierig (vgl. *Bleicher*, 1990, S. 40 f.). Aufgrund dieses Trilemmas findet eine zunehmende Verlagerung der Rationalisierungsbestrebungen, weg von der Produktion hin zur Produktentwicklung, statt (vgl. *Saad/Roussel/Tiby*, 1993, S. 13 f.; *Hab/Wagner*, 2010, S. 10). Umso wichtiger ist es, bereits in frühen Projektphasen ein möglichst gesichertes Bild von den anstehenden Aufwendungen und etwaigen mit den Projektinhalten verknüpften Risiken zu entwerfen. Gleichzeitig gilt es, die erstellten Projektbudgets in die üblicherweise auf Basis von Geschäftsjahren aufgestellte Unternehmensplanung zu integrieren und mit den Unternehmenszielen zu verknüpfen.

Für die Planung und Kontrolle der Projektverläufe zeichnen regelmäßig Controller verantwortlich. Hierbei handelt es sich jedoch regelmäßig um eben jene Controller, die auch beim Linienbudget einzelner strategischer Geschäftseinheiten oder Tochtergesellschaften involviert sind. Controller sind aufgrund ihres breiten Aufgabenfeldes, ihrer exponierten organisatorischen Einbindung und den oftmals widersprüchlichen Rollenerwartungen regelmäßig mit Spannungsfeldern unterschiedli-

cher Interessen konfrontiert (vgl. u. a. *Maas/Matejka*, 2009; *Zoni/Merchant*, 2007). In der wissenschaftlichen Diskussion wurde bislang jedoch vernachlässigt, welche besonderen Herausforderungen und Probleme erwachsen können, wenn Controller im Rahmen des Projektcontrollings zwischen Interessen des Linienmanagements einerseits und denen der Projektleitung(en) andererseits agieren. Wenn das Instrument der Budgetierung dabei zum Spielball dieser Interessenvertreter wird, kann es seiner vornehmlich zgedachten Steuerungsfunktion nicht mehr gerecht werden und Abweichungen von Planvorgaben sind vorprogrammiert.

Ziel dieses Artikels ist es daher, auf Basis ausgewählter Ergebnisse einer empirischen Erhebung Maßnahmen aufzuzeigen, die nachhaltig positiv auf die Qualität des Controllings im Rahmen von F&E-Projekten wirken. Hiernach haben insbesondere die dem Controller bei der Begleitung von F&E-Projekten zukommende Rolle sowie die Schaffung einer durch Transparenz und Verlässlichkeit geprägten Budgetkultur substanziellen Einfluss. Diese Verbesserungen bedürfen jedoch eines sorgfältigen und zielorientierten Umgangs mit Erfahrungen aus abgeschlossenen Projekten. Zunächst gilt es jedoch, eine Verortung des Controllings im Projektmanagement vorzunehmen und die Besonderheiten bei F&E-Projekten herauszuarbeiten.

2. Ausgewählte Facetten des F&E-Projektcontrollings

Die Durchführung von F&E-Tätigkeiten erfordert zumeist das Wissen und die Fertigkeiten mehrerer F&E-Bereiche und bedient sich der Expertise weiterer Funktionsbereiche wie dem Marketing oder dem Controlling. Daher werden umfangreiche Vorhaben zumeist außerhalb der Linienorganisation in Form von Projekten durchgeführt, die folgende komplexitätssteigernden Merkmale aufweisen (vgl. *Litke*, 2004, S. 19; *Stein*, 2009, S. 11):

- Klare inhaltliche Abgrenzung des Vorhabens durch Zielformulierungen
- Projektspezifische Organisation, i. d. R. mit Wechselbeziehung zur Linienorganisation
- Neuartigkeit des Vorhabens und daraus resultierende Einmaligkeit
- Zeitliche Begrenzung in Form definierter Anfangs- und Endtermine
- Begrenzte Ressourcenausstattung in Bezug auf Personal und Kapital

Durch eine Aufteilung des Gesamtvorhabens in einzelne Projektphasen wird der Komplexität, die Projekten regelmäßig innewohnt, entgegengewirkt. Mit der Definition des Projektes werden die Projektziele in Bezug auf Kosten, Termine und Qualität sowie die aufbau- und ablauforganisatorische Ausgestaltung des Projekts festgelegt. Sie bilden die Richtwerte für eine Detailierung in der Projekt-

Zentrale Aussagen

- Unternehmensaktivitäten werden zunehmend in Projekten abgewickelt; Controller sollten diesem Bedeutungsgewinn Rechnung tragen.
- Controller können mittels der Budgetierung, einem ihrer zentralen Tätigkeitsfelder, positiv auf die häufig vorhandenen Spannungsfelder zwischen Projekt- und Linieninteressen wirken.
- Eine moderne Rollenwahrnehmung des Controllers, die Sicherung von Projektwissen und eine durch Transparenz und Verlässlichkeit geprägte Budgetkultur stellen hierbei wesentliche Verbesserungsmaßnahmen dar.

planungsphase. Darin getroffene Entscheidungen determinieren den überwiegenden Teil der Gesamtkosten, die i. d. R. erst wesentlich später anfallen (vgl. **Abb. 1**). Damit ist die Planungstätigkeit jedoch nicht abgeschlossen, denn angesichts des Erkenntniszuwachses sowie etwaiger Inhaltsänderungen werden regelmäßig Detaillierungen bzw. Anpassungen der initialen Grobplanung erforderlich (vgl. *Litke*, 2004, S. 84 f.).

Parallel zur Durchführung des Projekts sollte die Projektkontrolle im Sinne eines regelmäßigen Vergleichs der zuvor festgelegten Plan- mit den Istwerten einhergehen. Frühzeitig festgestellte Abweichungen können einen steuernden Eingriff in den weiteren Projektverlauf ermöglichen. Mit der Projektabschlussphase sollte das Projektziel erreicht sein und die Projektorganisation löst sich auf.

Aus einem koordinationsorientierten Ansatz heraus obliegt dem Controlling im Zuge des ursprünglichen F&E-Projektcontrollings die Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung und deren ergebniszielorientierte Koordination. Bei einer parallelen Existenz mehrerer Projektorganisationen können Interdependenzen zwischen den Projekten nicht mehr außer Acht gelassen werden und sind mittels des operativen F&E-Bereichscon-

Wenn Budgetierung zum Spielball der Interessen von Linienmanagement und Projektleitung wird, kann sie ihrer Steuerungsfunktion nicht mehr gerecht werden.

Die Durchführung von F&E-Aktivitäten in Projektform führt zu einem hohen Grad an Komplexität.

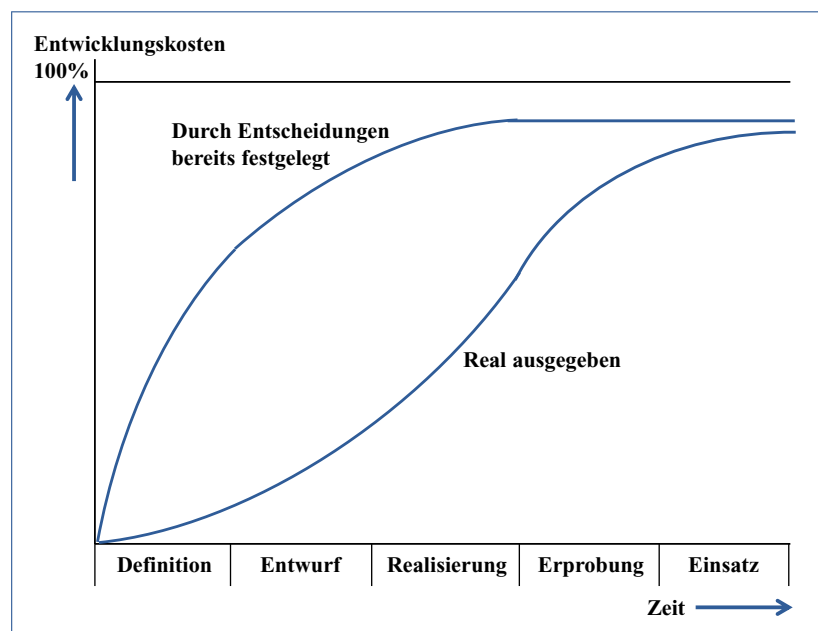


Abb. 1: Festlegung und Wirksamkeit von Ausgaben (entnommen aus Burghardt, 2008, S. 154)

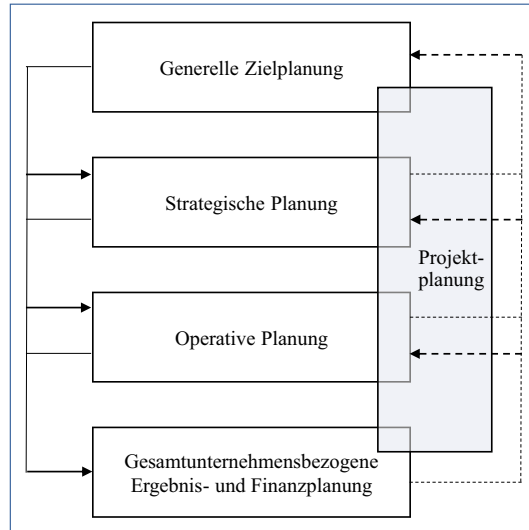


Abb. 2: Projektplanung innerhalb der Unternehmensplanung (entnommen aus Hahn/Hungenberg, 2001, S. 738)

trollings einer Projektprogrammbetrachtung zu unterziehen. Als Summe der im Rahmen eines bottom-up Prozesses durch die jeweiligen Projektleiter für die Einzelprojekte ermittelten Kosten entsteht die F&E-Planung. Dem steht die F&E-Budgetierung als eine seitens der Unternehmensleitung „zweckgebundene Zuweisung von Etats und Ressourcen für einen definierten Zeitraum“ (Burghardt, 2008, S. 319) gegenüber. Da sich Planwerte und Budgetvorgaben zumeist nicht von vornherein entsprechen, bedarf es mehrerer Durchläufe der Angleichung zum Abbau des entstandenen Spannungsfeldes. Projektverantwortliche zielen dabei auf eine Erhöhung der zugewiesenen Budgets ab, um aus ihrer Sicht ausreichende Ressourcen zur Durchführung des Vorhabens zugesichert zu bekommen. Demgegenüber wird das Linienmanagement auf die Reduzierung von Planwerten durch Verschiebung bzw. Streichung oder einer effizienteren Bearbeitung von Projektinhalten hinweisen. Ein weiteres Spannungsfeld baut sich dadurch auf, dass die aperiodischen, zumeist mehrjährigen Projektplanungen mit den auf Geschäftsjahren basierenden, strategischen und operativen Planungen der Linienorganisation zu verzahnen und in Einklang zu bringen sind (vgl. Abb. 2) (vgl. Hahn/Hungenberg, 2001, S. 737 f.).

3. Methode

Die vorliegende Untersuchung fokussiert als Single-Case-Studie auf einen im Bereich des Maschinen- und Fahrzeugbaus tätigen Großkonzern mit Sitz in Deutschland, der bereits langjährige Erfahrungen mit F&E-Projekten gesammelt hat und folglich auf einen sehr umfangreichen Erfahrungsschatz zurückgreifen kann. Durch diese Fokussierung auf ein Unternehmen konnte ein tiefgreifender Einblick in die sensible Schnittstelle zwischen

F&E und Controlling gewährleistet werden. Die durchgeführte Untersuchung gliedert sich wie folgt in zwei Bereiche.

Zunächst erfolgte eine Analyse quantitativer Projektdaten wie bspw. maßgeblicher Aufwandsgrößen und Meilensteintermine sowie entsprechender Plan-/Istabweichungen auf Multiprojektebene. Im Anschluss wurden wertmäßig und inhaltlich besonders relevante Projekte ausgewählt und hierfür eine detailliertere Analyse auf Einzelprojektebene durchgeführt. Zu den gewonnenen Erkenntnissen wurden wiederum die (ehemaligen) Projektleiter interviewt.

Die zweite Analysephase setzt bei den zur Anwendung kommenden Planungsmethoden und -prozessen an, mit dem Ziel, die Erkenntnisse der vorherigen Analysephase zu überprüfen und weitere Potenziale zur Verbesserung der Planungsqualität zu identifizieren. Grundlegende Informationen hierzu wurden anhand bestehender Regelwerke wie Projektmanagementhandbüchern des Unternehmens gewonnen. Darüber hinaus lieferten, auf Basis eines zuvor an die Gesprächspartner verschickten Fragebogens, durchgeführte Experteninterviews mit Projektleitern, Controllern, F&E-Managern sowie Leitern von Geschäftseinheiten wertvolle Hintergrundinformationen.

4. Analyseergebnisse und Verbesserungsmaßnahmen

Im Zuge der Analyse von Projektdatenbeständen und -dokumenten sowie einer nachfolgenden Validierung anhand von Interviews mit Prozessbeteiligten konnten Gründe für eingetretene Abweichungen von den Planvorgaben identifiziert werden. Demnach wird seitens der Projektverantwortlichen ausgeführt, dass das Management in bereits gestarteten Projekten Veränderungen der Inhalte vornehme, ohne die Budgets an die neuen Anforderungen anzupassen. Zudem würden nicht immer vorhandene Entscheidungsprozesse für derartige Inhaltserweiterungen herangezogen und ein Gesamtbild des erforderlichen Umfangs aufgezeigt, sondern vielfach schleichende Anpassungen vorgenommen werden. Darüber hinaus seien in der Vergangenheit zugesicherte Projektbudgets unterjährig gekürzt worden, um die Erreichung der Gesamtunternehmensziele des Geschäftsjahres sicherzustellen.

Das Linienmanagement verweist demgegenüber mehrfach auf bereits in der Projektplanung gemachte Fehler. Die Aufwandsschätzungen für einzelne Arbeitspakete würden durch die Projektverantwortlichen bewusst zu üppig ausgestaltet. Als Reaktion hierauf werden initiale Projektplanungen regelmäßig gekürzt. Dem halten Projektverantwortliche entgegen, dass die Aufschläge der hohen Unsicherheit bei Planungen in frühen Phasen aufgrund schwacher Datenhistorien geschuldet seien

Ein wesentliches Ziel des Controllers ist die Herbeiführung der Konsistenz von Projekt- und Unternehmensplanung.

und fehlende Puffer für latent vorhandene (technische) Risiken zu Best-Case-Planungen führen würden. Wertvolle Informationen ehemaliger Projektverantwortlicher werden nicht systematisch erhoben und strukturiert abgespeichert, sondern müssen durch umfangreiche Recherchearbeiten aufgefunden gemacht werden. Erfahrungen und Schwierigkeiten aus abgeschlossenen Projekten können daher nicht systematisch herangezogen werden, um seitens der Projektverantwortlichen ihre Planung untermauern zu können. Gleichzeitig fehlen diese Informationen dem Controlling, um die Konsistenz der Planentwürfe überprüfen und dem Linienmanagement Vorschläge für etwaige, gezielte Kürzungen der beantragten Ressourcen vornehmen zu können.

Wie die vorherigen Ausführungen zeigen, sind die Gründe für eine unzureichende Qualität der Planung von F&E-Projekten in der Regel vielschichtig. Zum einen liegen sie in dem mit F&E-Vorhaben einhergehenden hohen Grad der Unsicherheit über zukünftiges Geschehen und Gelingen begründet. Zum anderen sind sie mit den Spezifika der Projektorganisation verknüpft, welche nicht wie gewöhnliche Leistungsbereiche in der Linienorganisation der Unternehmen verknüpft ist. Unter Berücksichtigung dieser spezifischen Herausforderungen werden nachfolgend drei Empfehlungen ausgeführt, die zu einer substanziellen Verbesserung der Planungsqualität im F&E-Bereich beitragen.

Verbesserungsmaßnahme: Rollenwandel des Controllers

Die besondere Position von Projekten außerhalb der gewöhnlichen Linienbudgetierung stellt besondere Herausforderungen an den Controller. Als Hauptverantwortlicher agiert er zwischen dem übergeordneten Linienmanagement einer Geschäftseinheit und dem Projektmanagement. Je nach Organisationsform des Unternehmens stoßen darüber hinaus Interessen des Gesamtunternehmens hinzu. Mag die generelle Partizipation von Controllern bei F&E-Projekten zunehmend verbreitet sein, so nehmen sie in der Regel lediglich klassische, eher negativ konnotierte Rollenbilder wie das des Kontrolleurs ein. Diese bestehen im Sinne des klassischen Projektcontrollings darin, Daten zu sammeln und zu Informationen zu verdichten, Kosten und Termine im Blick zu behalten und an entsprechende Entscheidungsträger zu kommunizieren. Diese als Kernkompetenzen des Controllers zu bezeichnenden Aktivitäten werden seitens der Projektverantwortlichen als ein wichtiger Beitrag zur Sicherung von Effektivität und Effizienz des Projektverlaufs wahrgenommen. Es wird aber auch ihre negative Wirkung unterstrichen, wenn z. B. Controller sich in der Verantwortung sehen, Gesamtunternehmensziele des Managements auf Einzelprojektebene herunterzubrechen. Droht das Un-

Implikationen für die Praxis

- Analysieren Sie die Prozesse zur Linien- und Projektbudgetierung in Bezug auf ihre gegenseitige Beeinflussung und etwaig hieraus resultierende Spannungsfelder.
- Etablieren Sie das Controlling im Kontext des F&E-Bereichs als verlässlichen Partner sowohl für das Linienmanagement als auch die Ebene der Projektverantwortlichen.
- Gewährleisten Sie die Sicherung quantitativer und qualitativer Projektinformationen. Sie stellen eine wichtige Basis für zukünftig zu planende Projektentwürfe dar.
- Unterstreichen Sie durch die Einbeziehung des Top-Managements sowie durch umfangreiche Kommunikationsmaßnahmen die Bedeutung einer durch Transparenz und Verlässlichkeit geprägten Budgetkultur.

ternehmen bspw. die Geschäftsjahresziele zu verfehlen oder ist gezwungen, ex-ante das F&E-Budget anzupassen, um die gewünschten Planwerte auf Unternehmensebene zu erreichen, werden regelmäßig durch die Controller konkrete Maßnahmen abgeleitet, die dann die Einzelprojektbudgets betreffen. Folgt dieser hierbei starren Mechanismen ohne eine ausgiebige Reflektion, bspw. der spezifischen Verläufe und Umfeldbedingungen der einzelnen Projekte, sind pauschale Budgetkürzungen die Folge. Zur Rechtfertigung der Angemessenheit und Umsetzbarkeit dieser Kürzungen wird durch das Linienmanagement angeführt, dass Projektleiter obligatorisch versteckte Puffer in ihren Projektplanungen einbauen. Demgegenüber argumentieren Projektverantwortliche, dass im Projektverlauf technische Risiken bestehen, die es gilt einzukalkulieren. Häufig obliegt es dem Controller in dieser zwiespältigen Situation zwischen Linien- und Projektinteressen einen Ausgleich herbeizuführen. Kann der Controller aufgrund fehlenden (technischen) Hintergrundwissens und Erfahrungen diese Projektinteressen nicht als gerechtfertigt vereidigen, folgt er regelmäßig den Kürzungsanweisungen des Managements und führt eine ungerechtfertigte Verknappung von Ressourcen herbei.

Um hier entgegenzuwirken, sollten Controller die Rolle des betriebswirtschaftlichen Begleiters, des ökonomischen Gewissens oder gar eines Business Partners anstreben (vgl. *Weber/Schäffer*, 2013, S. 40). Als solche würden sie pauschale Kürzungen von Projektbudgets zwecks Erreichung der Unternehmensvorgaben zunächst kritisch prüfen. Hierfür müssen Controller jedoch Informationen interpretieren, eigenverantwortlich Implikationen ableiten und mögliche Auswirkungen der angeregten Entwicklungen weitsichtig vordenken und abwägen. In den genannten Rollen sind sie viel stärker in Entscheidungsprozesse und operative Handlungsprozesse eingebunden, treiben Veränderungsprozesse an und handeln als aktiver Begleiter des Managements. Sie müssen als kritischer Counterpart in der Lage sein, bestehende Projektbudgets gegenüber dem Management zu verteidigen, wenn inhaltliche Gründe bzw. der Projektverlauf eine Kürzung nicht zulassen. Andererseits müssen sie gegenüber Projektleitern argumentieren können,

Eine unzureichende Planungsqualität bei F&E-Projekten liegt in dem hohen Grad der Unsicherheit und den Spezifika der Projektorganisation begründet.

Controller können durch eine moderne Auslegung ihrer Rolle einen wichtigen Beitrag zum Ausgleich von Linien- und Projektinteressen leisten.

warum Kürzungen bei ihrem Projekt vertretbar sind und bezogen auf die Gesamtunternehmensziele positiv wirken. Diese Begrenzung von Handlungsspielräumen darf nicht negativ verstanden werden, sondern dient allein der Abwehr von Könnens- und Wollensdefiziten (vgl. *Weber/Schäffer*, 2013, S. 26 f.). Diese Erweiterung der Controller-Tätigkeiten entspricht vielfach sogar den Erwartungen der Manager, die sich wünschen, dass Controller auch ein Investorendenken annehmen und F&E-Projekte nicht nur aus einer Kostenseite heraus betrachten, sondern als sinnvolle Investition in die Zukunft. Gleichzeitig wird erwartet, dass Controller in Zusammenhang mit Investitionsvorhaben anstehende Entscheidungen ex-ante auf ihre Rationalität hin hinterfragen und einen Prozess der kontinuierlichen Kommunikation gegenüber ihren internen Kunden suchen (vgl. *Weber/Schäffer*, 2013, S. 14).

Hierfür müssen Controller einen hohen Grad der Legitimität und Akzeptanz haben, den sie sich gerade im Bereich der überwiegend technischen Fragestellungen bei F&E-Projekten erarbeiten müssen. Ein wichtiger Baustein hierfür ist die wahrgenommene Güte ihres individuellen Beitrags (vgl. *Goetzki/Weber*, 2012, S. 23). Daher ist es entscheidend, dass Controller in Bezug auf Innovationen nicht mehr lediglich als Bremser wahrgenommen werden, sondern den Erwartungshorizont ihrer internen Kunden verinnerlichen und in ihrem alltäglichen Handeln berücksichtigen, ohne jedoch ihre objektiv kritische Stellung zu verlieren. Sie wirken damit der Gefahr des sogenannten Self-Controllings in der Linie entgegen (vgl. *Weber/Schäffer*, 2013, S. 48 u. 60). Die dafür benötigte Nähe zum „Geschäft“ können Controller durch die Implementierung von Projektwissensmanagement und die Verknüpfung des daraus gewonnenen Wissens mit Systemen und Methoden des Controllings erlangen. So kommt bei F&E-Projekten sowie deren Planung und Kontrolle erschwerend hinzu, dass weniger die Vertrautheit mit betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen, sondern in besonderem Maße auch technisches Wissen erforderlich ist, welches in der Regel nicht zu den Standardkompetenzen eines jeden Controllers zählt.

Verbesserungsmaßnahme: Projektwissensmanagement

Die zunehmende Verlagerung wissensintensiver Tätigkeiten in Projekte stellt Unternehmen vor die Herausforderung, das darin verwendete und geschaffene Wissen nicht mit Abschluss dieser temporären Zusammenarbeit zu verlieren, sondern in die Linienorganisation und nachfolgende Vorhaben zu transferieren. Interviewpartner berichten von der Gefahr, dass nach Projektende die Auflösung des Projektteams erfolgt und keine organisatorische Einheit mehr besteht, die für die Aufgaben des Wissensmanagements verantwortlich ist. Darü-

ber hinaus bringen Projektleiter zum Ausdruck, dass für die Wissenssicherung bzw. Dokumentation keine Projektziele vereinbart und Ressourcen eingeräumt werden, sodass diese Tätigkeiten nicht honoriert werden. Nach Abschluss des Projekts droht die Fluktuation der Wissensträger, die sich durch den Wechsel der Mitarbeiter zurück in die Linienorganisation, in ein anderes Projekt oder gar Verlassen des Unternehmens ausdrückt. Aus einer Einzelprojektperspektive werden darüber hinaus Zweifel geäußert, inwiefern angesichts des Einmaligkeitscharakters von F&E-Vorhaben, Erfahrungen überhaupt übertragen werden können. Sowohl bezogen auf die eigene Arbeit als auch auf das Gesamtunternehmen falle es Projektmitarbeitern schwer, den Nutzen von Projektwissensmanagement zu erkennen und Aufwendungen hierfür ohne entsprechende Anreizsysteme zu investieren. Insbesondere bei nicht optimal verlaufenen Projekten ist eine geringe Motivation für eine qualitativ ansprechende Analyse des Geschehenen und seiner Ursachen festzustellen. Gerade diese besonders wertvollen Erkenntnisse aus (unbewussten) Fehlentscheidungen werden regelmäßig nicht erhoben, wenn Mitarbeiter aufgrund der vorherrschenden Kultur mit persönlichen Nachteilen rechnen. Interviewergebnisse belegen, dass seitens der Projektverantwortlichen zum Teil kein Interesse zur präzisen Aufarbeitung besteht, um auch zukünftig Planabweichungen mit pauschalen Begründungen wie „veränderten Rahmenbedingungen“ oder „unvorhergesehenen, inhaltlichen Änderungen“ rechtfertigen zu können.

Um diesen Defiziten entgegenzuwirken, sollte sorgsamer mit der Ressource Projektwissen umgegangen werden. Idealerweise wird Wissen aus dem Projekt in die Linienorganisation überführt und anschließend als Bestandteil der organisationalen Wissensbasis für zukünftige Projekte zur Verfügung gestellt. Hierzu sind klare Verantwortlichkeiten für das Wissensmanagement in einem Projekt und die Weitergabe von Wissen zwischen Projekten zu definieren (vgl. *Lindner*, 2010, S. 262) sowie Prozesse unternehmensweit zu standardisieren. Die Integration von Aktivitäten der laufenden Wissenssicherung in die Standardprozesse des Projektmanagements bietet erhebliches Erfolgspotenzial. Die alleinige Bereitstellung entsprechender Systeme und IT ist nicht erfolgsversprechend. Vielmehr stehen deren Qualität in Bezug auf Bedienerfreundlichkeit, klare Strukturen sowie eine optimale Nutzbarkeit im Vordergrund.

Die letztendlich über den Erfolg entscheidende Frage ist jedoch, welche Informationen relevant sind. Eine Datenhistorie zu quantitativen Informationen wie Arbeitsstunden und Kosten liegt in der Regel vor. Seitens der Projektverantwortlichen wird jedoch bemängelt, dass die Begleitumstände des Projektverlaufs beschreibende Merkmalsgrößen sowie qualitative Informationen fehlen bzw.

Projektwissen ist eine wichtige Ressource, die idealerweise in die Linienorganisation überführt und für zukünftige Projekte zur Verfügung gestellt wird.

nicht zentral erhoben und gespeichert werden. Bislang müssen diese als Lessons Learned bezeichneten Schlüsselerfahrungen aufwändig in Unterlagen recherchiert oder in zahlreichen Gesprächen mit ehemaligen Projektbeteiligten identifiziert werden. Eine Verbesserung kann dadurch herbeigeführt werden, dass zusätzlich zur Gegenüberstellung von Plan- und Istwerten etwaige Abweichungen dieser voneinander in Form der Abweichungsursache kommentiert werden. Zusammen mit den Projektdaten bietet die Kommentierung eine Ursache-Wirkungskette. Um wirklich Nutzen zu stiften, müssen sie jedoch inhaltlich spezifischer sein als eine Auflistung von Antworten auf die Fragen „Was lief gut?“ und „Was lief schlecht?“. Die Erhebung der Lessons Learned stellt eine zunehmend an Bedeutung gewinnende Entpersonalisierung von Projektwissen dar. Sie hilft u. a. unnötige Doppelarbeit und Wiederholung von Fehlern zu vermeiden, das Auffinden von Best Practices und deren Verbreitung als allgemeinen Standard zu forcieren und die Projektteambildung auf Basis von Mitarbeiterkompetenzen zu optimieren.

Insbesondere in den durch hohe Unsicherheit geprägten frühen Projektphasen können die quantitativen Datenbestände in Verbindung mit den qualitativen Hintergrundinformationen abgeschlossener Projekte wichtiges Rüstzeug für den Controller darstellen, um die Plausibilität von Projektplänen prüfen und einer modernen Rolle als Rationalitätssicherer gegenüber dem Linien- wie auch Projektmanagement nachkommen zu können.

Verbesserungsmaßnahme: Budgetkultur

Projektleiter, Linienmanager und Controller agieren nicht als Einzelpersonen, sodass auch die vorherrschende Kultur als prägendes Element der zwischenmenschlichen Interaktion von besonderer Relevanz ist. Im Zuge der Interviews wurden auch regelmäßig „weiche“ Faktoren ausgeführt, die die Qualität des F&E-Controllings negativ tangieren. Eine durch Transparenz und Verlässlichkeit geprägte Budgetkultur kann durch intensive Bemühungen bei Information, Partizipation und Ausbildung herbeigeführt werden.

Projektleiter und -mitarbeiter argumentieren regelmäßig, dass die knappe Ressource Zeit eine fundierte Kostenplanung und Erfassung von Wissen nicht zulassen würde. Es ist daher erforderlich, dass durch das Linienmanagement Freiräume für diese Aktivitäten zugesprochen und diese auch nicht anderweitig verwendet werden. Die systematische Sammlung von Erfahrungen ermöglicht die Wiederholung von Fehlern in nachfolgenden Projektvorhaben zu verhindern und Projektpläne zu objektivieren.

Damit geht gleichzeitig die Frage nach der Motivation und Bereitschaft, Wissen zu teilen, einher. In Bezug auf die Motivation kommt es darauf an, alle Beteiligten für die Veränderungen zu gewinnen

und deren Partizipation sicherzustellen. Doch selbst wenn Mitarbeiter die Bedeutung des Projektwissensmanagements erkannt haben, so mögen Schwierigkeiten bestehen auch das individuelle Verhalten zielführend zu gestalten. Einhergehend mit der Einräumung von Kapazitäten im Projektplan, sollte das Wissensmanagement auch im Rahmen der Projektziele sowie des Anreizsystems angemessen honoriert werden. Meilensteinfreigaben und Entlastungen des Projektteams dürfen erst erfolgen, wenn auch die geforderte Externalisierung des Wissens stattgefunden hat.

Die Steigerung der Bereitschaft stellt sich weit aus problematischer dar, da Mitarbeitern die gestiegene Bedeutung der Ressource Wissen bekannt ist. Gerade in Zeiten des demografischen Wandels wird das erlangte Wissen von Mitarbeitern als persönliches Gut empfunden. Ältere Arbeitnehmer können demnach versucht sein, ggf. fehlende Fertigkeiten und Wissen in Bezug auf IT und Digitalisierung durch ihre Projekterfahrungen in anderen Bereichen wett zu machen und so die eigene Stellung zu sichern. Hier ist Überzeugungsarbeit des Managements gefragt. Know-how sollte nicht durch Fluktuation oder Übergang in den Ruhestand verloren gehen, sondern als gemeinsamer Wettbewerbsvorteil empfunden und geteilt werden (vgl. Hanisch/Gschwendtner/Wald, 2009, S. 48).

Die vorgestellten Maßnahmen führen auch zu mehr Transparenz. Die Erstellung von Projektplänen auf Basis von Expertenwissen und Erfahrungswerten stellt eine objektive, inhaltsbezogene Argumentationsgrundlage dar. Projektleiter können diese heranziehen, um pauschalen Kürzungen des Managements entgegenzuwirken. Gleichzeitig können das Management sowie das Controlling durch den Vergleich mit abgeschlossenen Projekten die Planung zukünftiger Projekte auf Plausibilität prüfen und etwaig vorhandene, unbegründete (Sicherheits-)Aufschläge identifizieren. Eingriffe in das Budget können dadurch gezielter vorgenommen und mit adäquaten Änderungen des Inhalts verknüpft werden.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Unternehmensaktivitäten werden zunehmend außerhalb der Linienorganisation in Form von Projekten abgewickelt. Die besonderen Facetten dieser Organisationsform werden im Falle von F&E-Projekten aufgrund der ihnen innewohnenden Neuartigkeit verschärft. In negativer Hinsicht zu Popularität gelangte Großprojekte spiegeln diese in Form gravierender Termin- und Kostenüberschreitungen regelmäßig wider. Die traditionell für die Planungs- und Kontrollsysteme in Unternehmen verantwortlich zeichnenden Controller stehen damit der besonderen Herausforderung gegenüber, möglichst frühzeitig verlässliche Projektpläne zu erstellen und einen rationalen Umgang mit ihnen während des Projektverlaufs zu gewährleisten. Da sie jedoch

Information, Partizipation und Ausbildung sind Säulen einer von Transparenz und Verlässlichkeit geprägten Budgetkultur.

i. d. R. nicht nur für die Planung und Kontrolle einzelner Projekte verantwortlich sind, sondern auch die Linienbudgets koordinieren, agieren sie in einem besonderen Spannungsfeld zwischen Projekt- und Linieninteressen. Gerade in diesem Zwiespalt können Controller durch eine moderne Auslegung ihrer Rolle einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Planungsqualität von F&E-Projekten leisten. Zudem fördert die Sammlung, Aufbereitung und Zurverfügungstellung von Projektwissen für Planungszwecke die Effektivität und Effizienz der Projektplanung. Sie ermöglichen dem vorwiegend betriebswirtschaftlich orientierten Controller, die Plausibilität der Plan- und Ist-Werte im Rahmen des Projektcontrollings zu beurteilen und Irrationalitäten sowohl auf Seiten der Projekt- als auch der Linienverantwortlichen zu reduzieren. Dem Management obliegt es in seiner Vorbildfunktion, alle am Prozess beteiligten Akteure von der Bedeutung der Planungsqualität zu überzeugen und die erforderliche Motivation zum zielorientierten Handeln hervorzurufen. Da die erstmalig intensivere Auseinandersetzung mit dem Themenkomplex „Budgettransparenz“ regelmäßig nicht frei von Widerständen verläuft, ist dem Veränderungsprozess zwingend ein intensiver und durch Offenheit geprägter Kommunikationsprozess voranzustellen. Werden die empfohlenen Maßnahmen bedacht umgesetzt, können Potenziale zur signifikanten Verbesserung der Planungsqualität in Bezug auf Validität, Flexibilität, Zweckorientierung und Wirtschaftlichkeit gehoben werden.

Literatur

- *Bleicher, F.*, Effiziente Forschung und Entwicklung: Personelle, organisatorische und führungstechnische Instrumente, Wiesbaden, Dissertation, Universität Erlangen-Nürnberg 1990.
- *Burghardt, M.*, Projektmanagement: Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Projekten, 8. Aufl., Erlangen 2008.
- *Goretzki, L./Weber, J.*, Die Zukunft des Business Partners – Ergebnisse einer empirischen Studie zur Zukunft des Controllings, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 56. Jg. (2012), H. 1, S. 22–28.
- *Hab, G./Wagner, R.*, Projektmanagement in der Automobilindustrie: Effizientes Management von Fahrzeugprojekten entlang der Wertschöpfungskette, 3. Aufl., Wiesbaden 2010.
- *Hahn, D./Hungenberg, H.*, PuK: Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung – Wertorientierte Controllingkonzepte, 6. Aufl., Wiesbaden 2001.
- *Hanisch, B./Gschwendtner, M./Wald, A.*, Projektwissenmanagement: Erfolgsfaktor auch in Krisenzeiten, in: IM Information Management und Consulting, 24. Jg. (2009), H. 3, S. 46–52.
- *Lindner, F.*, Projektwissenmanagement: Status quo, Gestaltungsfaktoren und Erfolgsdeterminanten des Wissensmanagements in der Projektabwicklung, in: *Gleich, R./Wald, A.* (Hrsg.), Controlling und Management, Bd. 8, Berlin, Dissertation, European Business School Oestrich-Winkel 2010.
- *Litke, H.-D.*, Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen, 4. Aufl., München, Wien 2004.
- *Maas, V. S./Matejka, M.*, Balancing the Dual Responsibilities of Business Unit Controllers: Field and Survey Evidence, in: The Accounting Review, Vol. 84 (2009), Issue 4, S. 1233–1253.
- *Saad, K. N./Roussel, P. A./Tiby, C.*, Management der F&E-Strategie, aus dem Amerikanischen von *Sommerlatte, T.*, in: *Little, A. D.* (Hrsg.), 2. Aufl., Wiesbaden 1993.
- *Stein, F.*, Projektmanagement für die Produktentwicklung: Strategien – Erfolgsfaktoren – Organisation, in: *Bartz, W. J./Mesenholl, H.-J./Wippler, E.* (Hrsg.), Kontakt & Studium, Band 662, 3. Aufl., Renningen 2009.
- *Weber, J./Schäffer, U.*, Vom Erbsenzähler zum Business Partner, Band 88 der Schriftenreihe Advanced Controlling, 1. Aufl., Weinheim 2013.
- *Zoni, L./Merchant, K. A.*, Controller involvement in management: an empirical study in large Italian corporations, in: Journal of Accounting & Organizational Change, Vol. 3 (2007), Issue 1, S. 29–43.

Literaturtipps aus dem Online-Archiv <http://elibrary.vahlen.de>

- Gunnar Pritsch und Utz Schäffer, Realloptionen als Controlling-Instrument in der Pharma-F&E, Ausgabe 01/2001, S. 23–32.
- Annehild Bramann, Controllingwirkungen der Bilanzierung von F&E-Ausgaben, Ausgabe 02/2009, S. 97–105.
- Wilhelm Bauer, Liza Wohlfart und Frank Wagner, F&E-Mitarbeiter im Fadenkreuz der Anreizforschung, Ausgabe 03/2014, S. 161–169.

Stichwörter

Budgetkultur # F&E-Projekte # Projektcontrolling # Rolle des Controllers # Wissensmanagement

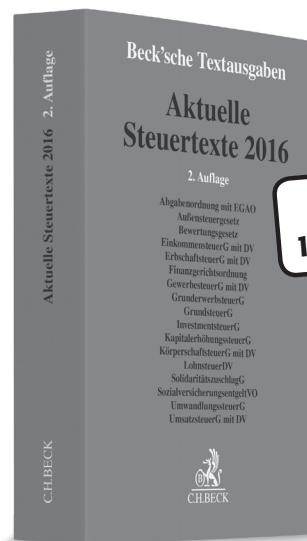
Keywords

Budgetary Culture # Knowledge Management # Management Accounting of Projects # R&D Project # Role of Management Accountants

Summary

Business activities are increasingly executed in projects rather than the usual line organization. However, it is up to the management accounting to cope with this gain in importance and to resolve potentially conflicting concerns of the project and the line organization by means of its main activities such as planning and control as well as the provision of information. This paper focuses on the role of the management accountants, knowledge management and budgetary culture as key success factors on designing a successful management accounting of projects.

Die wichtigsten Steuergesetze.



**Stand
1. September 2016**

Aktuelle Steuertexte 2016
2. Auflage. 2016. XIII, 1659 Seiten. Kartoniert € 9,90
 ISBN 978-3-406-69305-2

Der Jahresbestseller für Studium und Praxis

enthält alle wichtigen Steuergesetze mit den entsprechenden Durchführungsverordnungen. Grund- und Splittingtabelle sowie ein ausführliches Stichwortregister ergänzen die Gesetzestexte. Inklusive ausführlicher redaktioneller **Fußnotenhinweise zu den Anwendungszeiträumen**. Rechtsstand ist der 1. August 2016. Aktuell berücksichtigt sind seit Januar 2016 in Kraft getretenen Änderungsgesetze.

Viel Inhalt für wenig Geld

- AO ■ AStG ■ BewG ■ EGAO ■ EStG ■ EStDV ■ ErbStG
- ErbStDV ■ FGO ■ GewStG ■ GewStDV ■ GrEStG
- GrStG ■ InvStG ■ KapErhStG ■ KStG ■ KStDV ■ LStDV
- SolZG ■ SvEV ■ UmwStG ■ UStG ■ UStDV ■ VermBG
- VermBDV ■ WoPG sowie Auszüge aus ■ AEUV ■ FVG
- GG ■ GKG und ■ HGB

Erhältlich im Buchhandel oder bei: beck-shop.de | Verlag C.H.BECK oHG · 80791 München | kundenservice@beck.de | Preise inkl. MwSt. | 166337

