

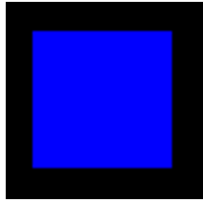


---

# CONTROLLING HYBRIDER PROJEKTE

HERAUSFORDERUNGEN UND CHANCEN

PVM2015 AM 23.10.2015



# Dipl.-Kfm. Klaus Schopka

---

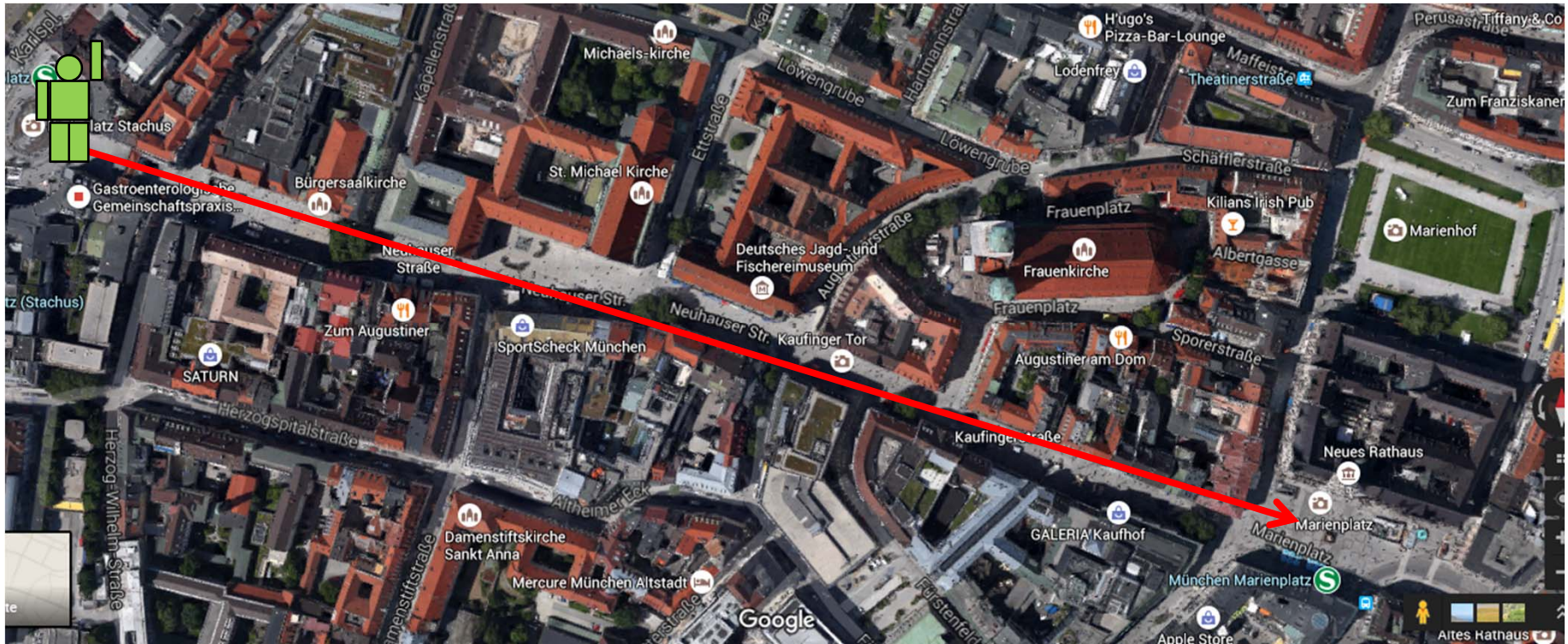
- 03: Gründung der Projektmanagement Schopka GmbH
- 00: Selbstständiger Projektleiter und Consultant
- 98-00: Amdahl: Services Operations Manager Europe
- 97-98: Unisys: Finance Director Customer Services CNE
- 93-97: Relectronic: Controller & Leiter EDV
- 89-92: Digital: Program Management, Service Engineering, Consulting
- 85-88: Digital: Business Finance Customer Service
- 82-84: Wrigley: Controlling

Mitglied bei Controllerverein, GPM und GI  
Mitarbeit im Forum Projektcontrolling CV/GPM  
Mitglied im Fachgruppe IT-Controlling der GI  
Mitarbeit in der Fachgruppe PM der GI





# „Mariensäule um 6 Uhr“ – ein kleines privates Projekt





# These

**„Agile und hybride Vorgehensmodelle fördern und erfordern ein ergebnisorientiertes Controlling!“**

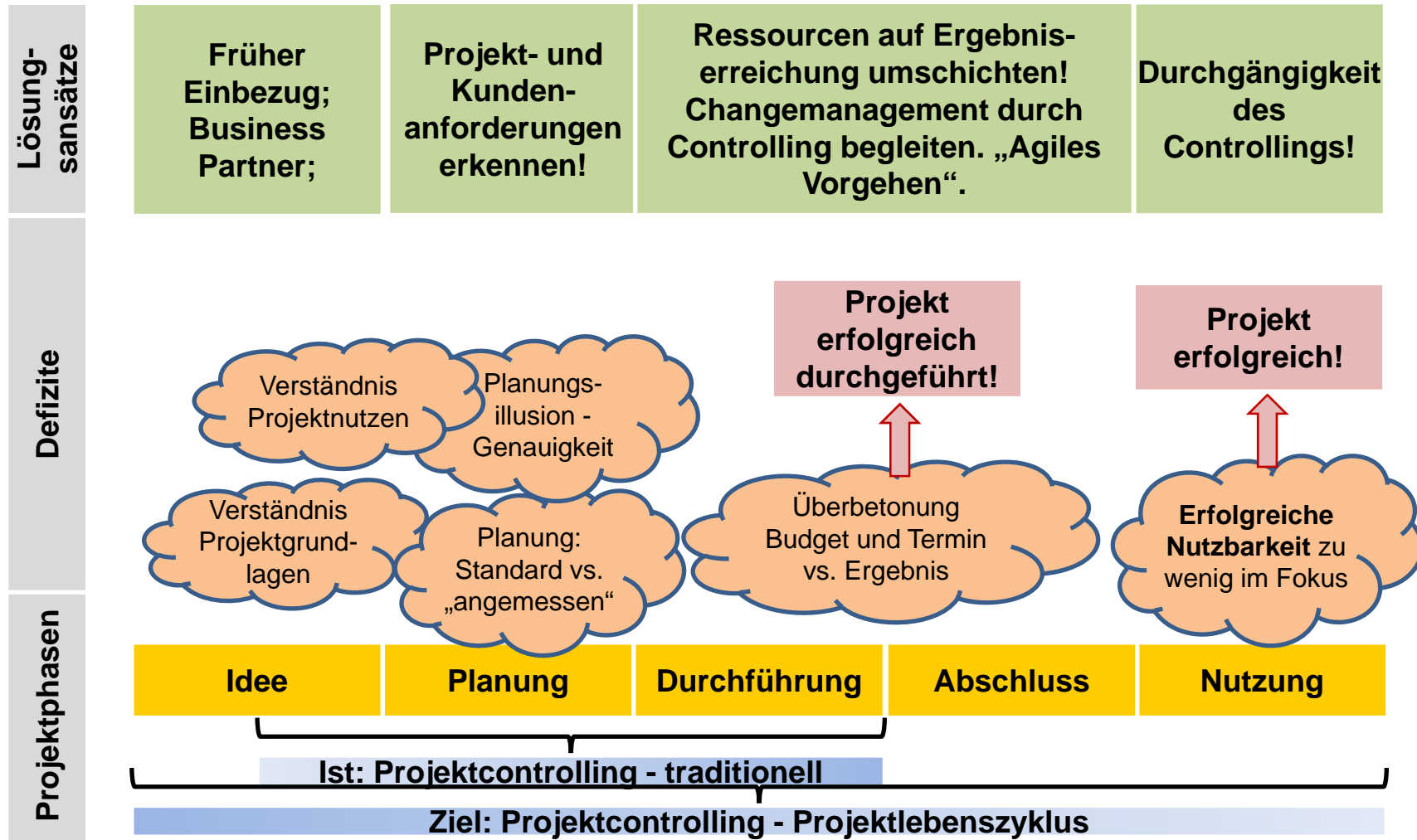
**Projekte** werden durchgeführt, um Neues oder Änderungen an bestehenden Umgebungen oder Zuständen zu erreichen. Ziel ist die **Nutzung des Projektergebnisses**.

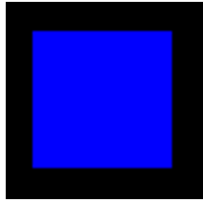
Die Kernfrage lautet: „Ist das Projektergebnis geeignet, die geplante Nutzung zu ermöglichen?“ Nur dann ist das Projekt erfolgreich!

Der Wertbeitrag des **Controllings** in Projekten ist es, die notwendige Transparenz zur Erreichung dieses Zieles durch die Bereitstellung erforderlicher Informationen zu schaffen und notwendige betriebswirtschaftliche Unterstützung/ Beratung zu leisten.



# Defizite im Controlling von Projekten





# Einige Zahlen und „Erfahrungen“

## Project Success Factors

1. Meet an agreed budget (Cost)
2. Deliver on Time (Time)
3. Meet quality requirements (Quality)
4. Meet the project's objectives / requirements (Scope)



### A staggering 39% of projects with budgets over US\$10 MM failed

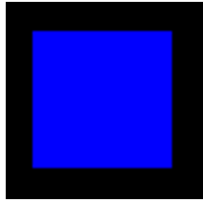
The Standish Group, "CHAOS 2007 REX: A Standish Group Research Exchange." 2007



Our research shows that the majority of projects are facing delays and/or cost escalations and these overruns are prevalent in all of the segments and geographies.

**64%** of the projects are facing cost overruns.

**73%** of the projects are reporting schedule delays.



# Agiles Manifest

Die Werte agiler Softwareentwicklung bilden das Fundament. Im Februar 2001 haben 17 Erstunterzeichner diese Werte als *Agiles Manifest* (englisch *Manifesto for Agile Software Development* oder kurz *Agile Manifesto*) formuliert:

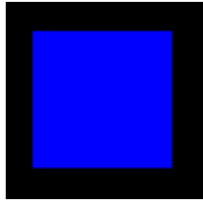
**Menschen und Interaktionen** mehr als **Prozesse und Werkzeuge**

**Funktionierende Software** mehr als **umfassende Dokumentation**

**Zusammenarbeit mit dem Kunden** mehr als **Vertragsverhandlung**

**Reagieren auf Veränderung** mehr als das **Befolgen eines Plans**

**Sicht des  
Controllings?**



# Zum Vorgehensmodell Controlling hybrider Projekte

---

„ ... Ziele und Pläne  
sollten ...zunächst die  
**Outputs** beschreiben,  
nicht Aktivitäten und  
Aufgaben.  
Der Unterschied liegt  
zwischen Input und  
**Output**, Aufgabe und  
**Resultat**, Aktivität und  
**Ergebnis**“

*Pfägling, „Beyond Budgeting“*

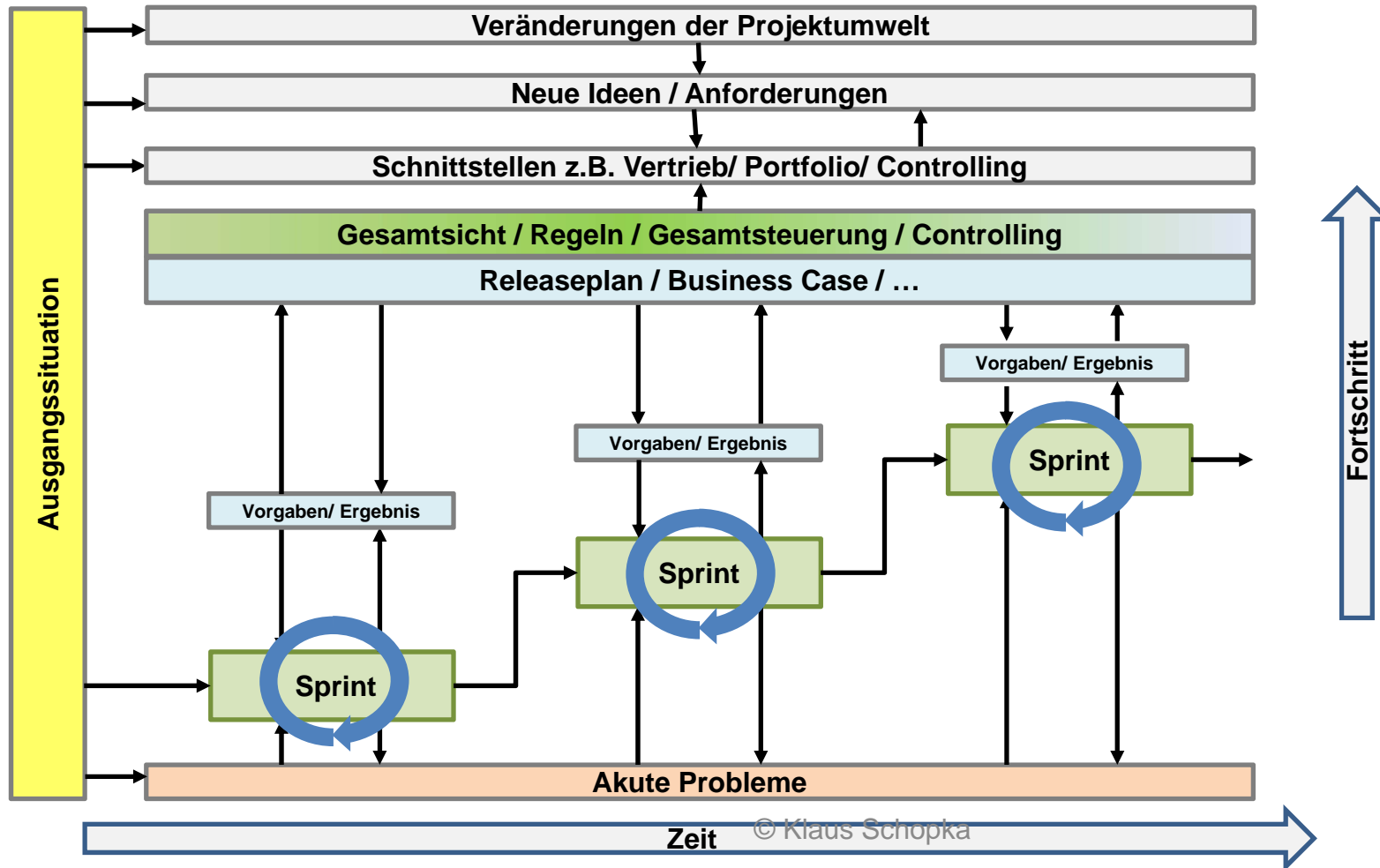
- Ergebnisorientiert;
- Rahmenplanung;
- Rollierende Planung;
- Iterativ;
- Controlling im Projekt;
- Nicht nur Zahlen;
- Controlling des  
Projektes;

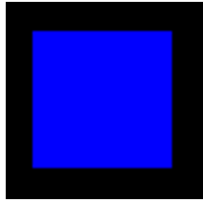




# „Gesteuerte“ Evolution

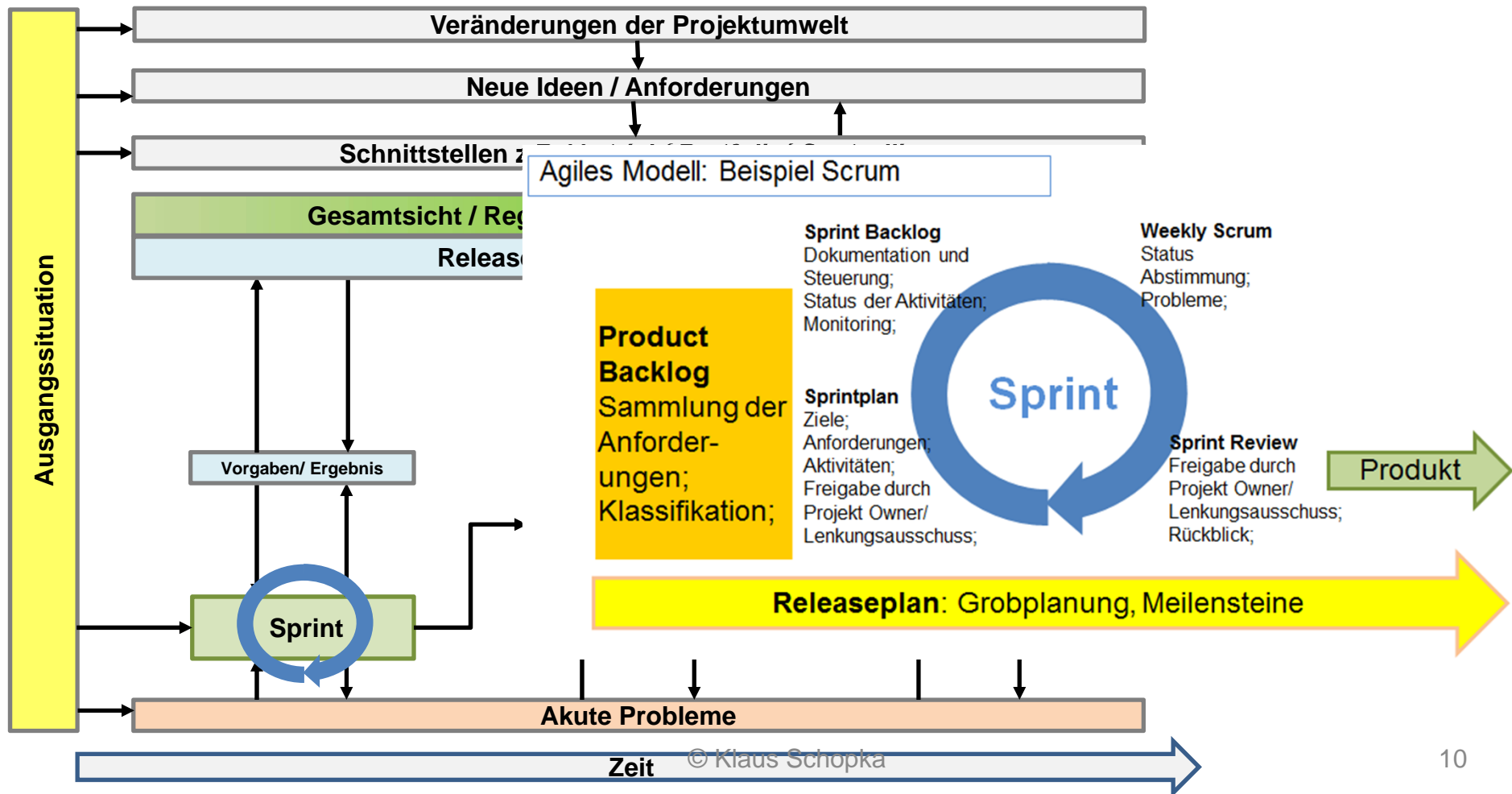
## Beispiel: Agiles Controlling agiler Projekte





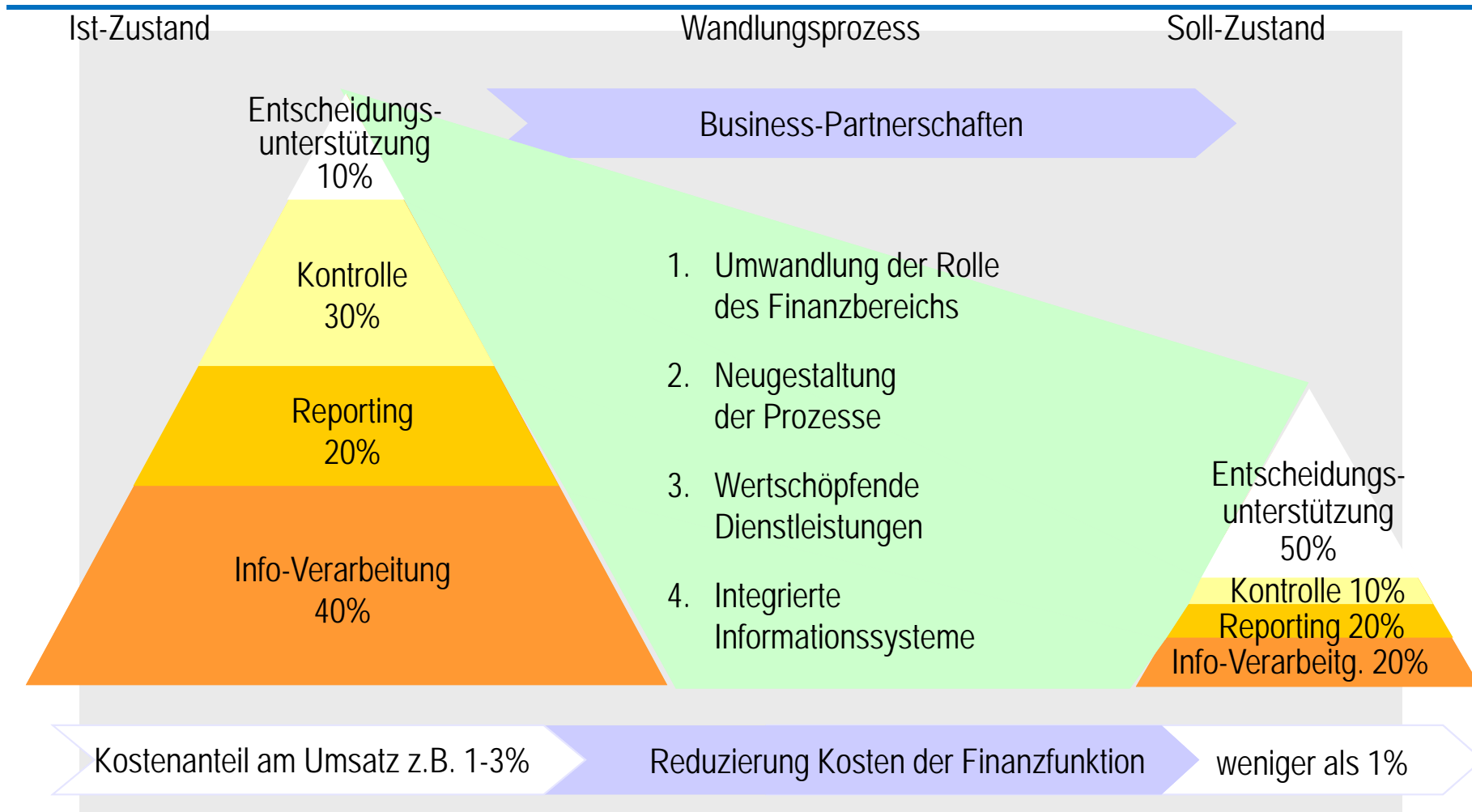
# „Gesteuerte“ Evolution

## Beispiel: Controlling agiler Projekte – operatives Controlling im Sprint

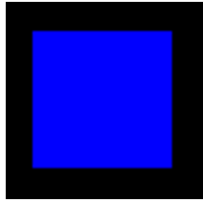




# Leistungen, Kosten und Herausforderungen der Finanzfunktion – Beyond Budgeting als Basis für den nötigen Wandlungsprozess



Quelle: PricewaterhouseCoopers: CFO - Architect of the Corporation's Future, 1999, S. 3

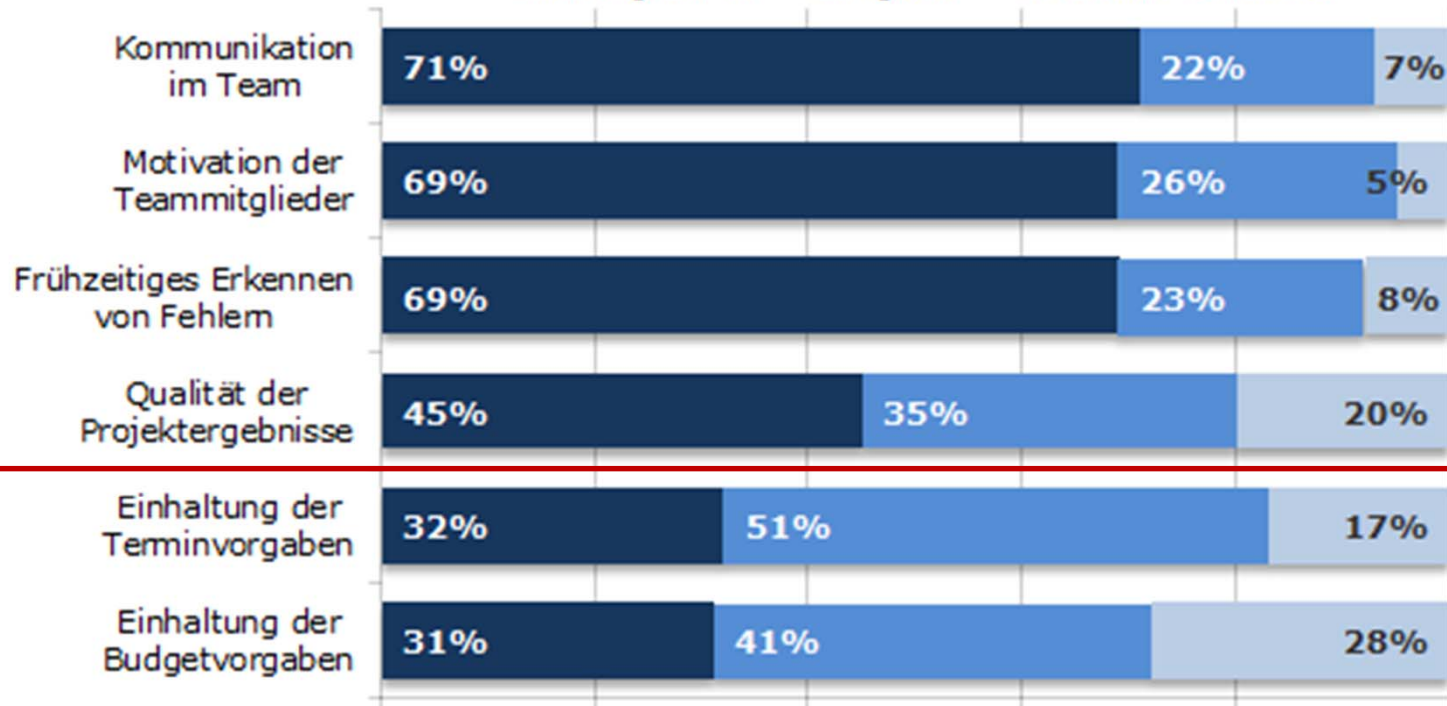


# Noch eine Umfrage: GULP 2015



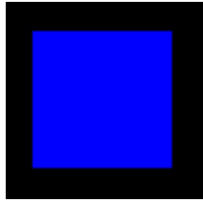
## Fokus IT-Projekte: Welche Projektmanagement-Methode schneidet in Ihren Augen bei welchem Aspekt besser ab?

■ ist bei agil besser ■ ist gleich ■ ist bei klassisch besser



Quelle: [www.gulp.de](http://www.gulp.de)

Datenbasis: Online-Umfrage mit insgesamt 114 Teilnehmern



## Fazit

---

- Die Hauptvorteile agiler Modelle, wie Scrum, werden in den einzelnen inkrementellen Schritten realisiert.
- Das iterative Vorgehen hat einen evolutionären Charakter. Eine Umsetzungsebene wird dabei durch „Sprints“, die Steuerungsebene durch Elemente wie den Releaseplan, Product Backlog und die Scrum-Organisation repräsentiert.
- Jedes Projekt - klassisch, agil oder hybrid - erfordert eine hinreichende Vorbereitung!
- Als modellkonforme Lösung für agile und hybride Projekte bietet sich die Output-orientierte Definition von Zielen im Sinne eines „Beyond Budgeting“ oder „Better Budgeting“
- Die Umsetzung erfordert von Praxis und Wissenschaft gemeinsame Anstrengungen!
- Das Controlling erhält auf diesem Weg einen neuen Stellenwert.



# Perfektion

---

**"Perfektion ist nicht dann erreicht, wenn nichts mehr hinzuzufügen ist, sondern wenn man nichts mehr wegnehmen kann"**

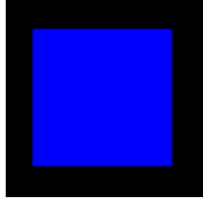
*(Antoine de Saint Exupery)*



Fragen?

---





# Anhang

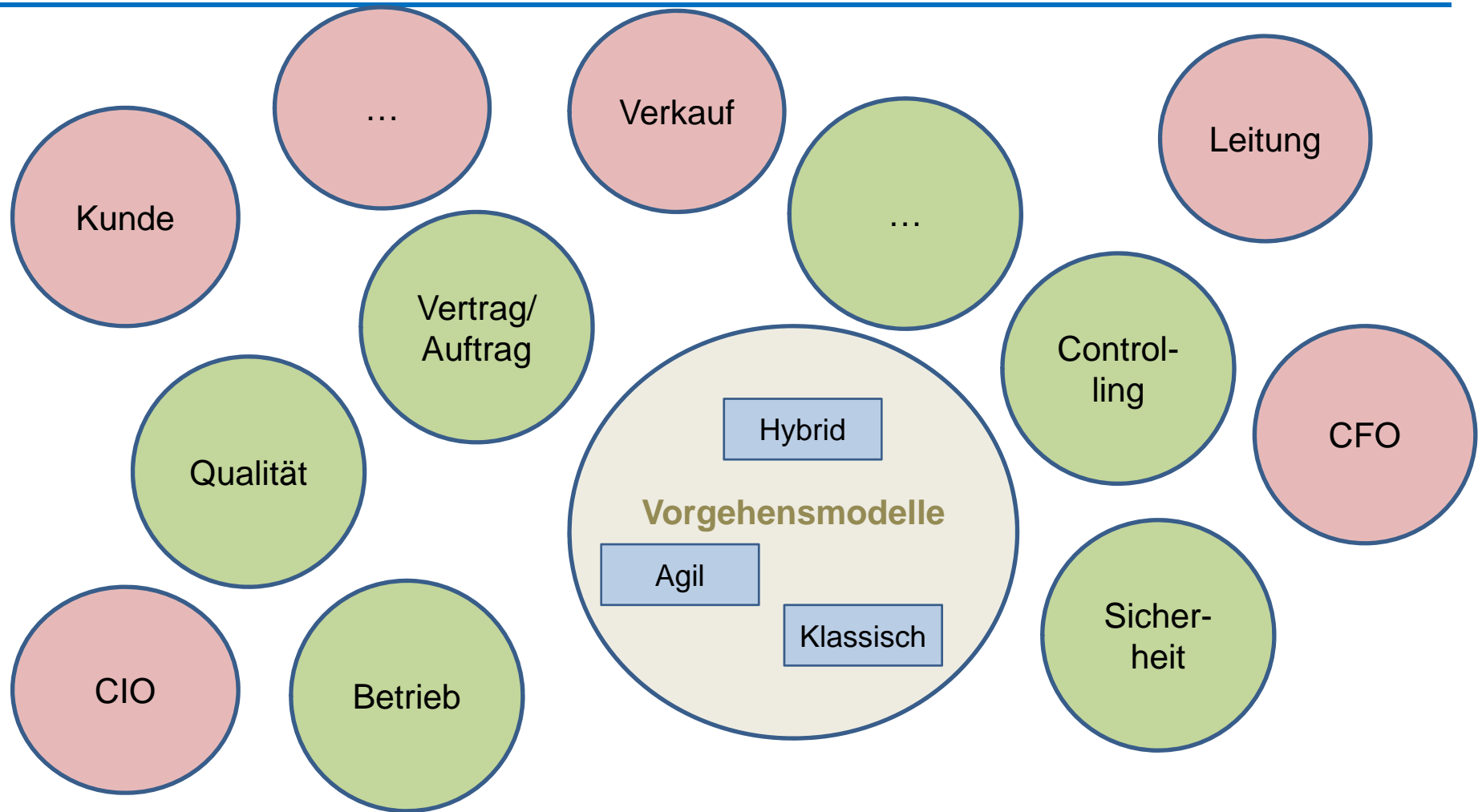


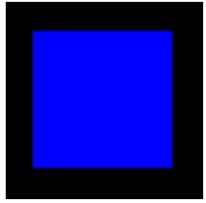




# Umfeld hybrider Projekte

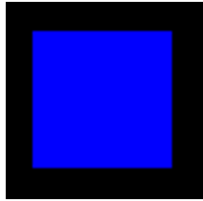
## Themen / Stakeholder





# Die Neuen Gestaltungsfelder des Beyond Budgeting für die Einordnung neuer Prinzipien, Tools, Prozesse





# Wie neue Instrumente die Funktionen der Budgetierung ersetzen

Wofür Budgets genutzt werden (de facto <i>und</i> wahrgenommen!)	Wie die gleichen Funktionen ohne Budgets abgedeckt werden (durch leistungsfähigere Tools/Prozesse!)
Prognose	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Rollierende Forecasts</i> 3-monatig, 5 Quartale Vorschau</li> </ul>
Zielsetzung und -management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittelfristige <i>relative Ziele</i></li> <li>• <i>Interne und externe Benchmarks</i></li> <li>• <i>Schlüsselindikatoren</i> mit spezifischen Zielbandbreiten</li> </ul>
Leistungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Fast Close Actuals</i> gegen Vorperioden</li> <li>• <i>Schlüsselindikatoren</i> (Balanced Scorecards, Wertmanagement) gegenüber Vorperioden/internen oder externen Benchmarks</li> <li>• <i>Rollierende Forecasts</i></li> <li>• <i>Prozesskostenmanagement</i> (ABC/M) als Fundament</li> </ul>
Gemeinkosten-Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Trend-Reporting</i> und rollierende Durchschnitte</li> <li>• <i>Benchmarking</i></li> <li>• <i>Prozesskostenmanagement</i> (ABC/M)</li> <li>• <i>Service Level Agreements</i></li> </ul>
Ressourcen-Management, Steuerung von Verbesserungsinitiativen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue <i>Entscheidungsregeln</i> für Projektklassen</li> <li>• <i>Rolling Forecasting</i> für finanzielle Indikatoren</li> <li>• <i>Shared Service Management</i> zw. internen Dienstleistern/dezentralen Einheiten</li> <li>• <i>Strategisches Initiativen- und Projektmanagement</i>, aufbauend auf Management-Dialogen/strategischen Reviews</li> </ul>
Leistungsbewertung, Vergütung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Relative, rückwirkende Vergütung</i> anhand von gemischter Gruppen-/Geschäftsbereichsleistung</li> </ul>
Information, Kontrolle, Koordination	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Management-Dialoge</i></li> <li>• Delegation durch <i>Ergebnisverantwortung für Schlüsselindikatoren</i></li> </ul>