

Prof. Dr. Manfred Gröger

KURZVERSION

Projektmanagement: Abenteuer Wertvernichtung

Eine Wirtschaftlichkeitsstudie
zum Projektmanagement in deutschen Organisationen



EXIT

Prof. Dr. Gröger, Manfred:

Projektmanagement: Abenteuer Wertvernichtung
Eine Wirtschaftlichkeitsstudie zum Projekt-
management in deutschen Organisationen.

ISBN 3-00-012732-1



© 2004, MBA

Management Beratungsgesellschaft mbH
Landsbergerstraße 480, 81241 München
Tel. (089) 14 33 71-50, Fax (089) 14 33 71-59
E-Mail: info@mba-beratung.de
<http://www.mba-beratung.de>

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nach-
drucks, der fotomechanischen Wiedergabe (ein-
schließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung
durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen
vorbehalten.

Gestaltung + Satz:
Jürgen Altmann Grafik-Design, München
Druck + Verarbeitung:
Forster-Druck, Landshut/Altdorf

Prof. Dr. Manfred Gröger

Projektmanagement: Abenteuer Wertvernichtung

Eine Wirtschaftlichkeitsstudie zum Projektmanagement
in deutschen Organisationen

München 2004

Kostenlose Kurzversion

Diese kostenlose Kurzversion der MBA-Studie „Projektmanagement-Abenteuer Wertvernichtung“ enthält die Inhaltsübersicht und die einleitenden Kapitel der Vollversion.

Das Management-Summary, die Zusammenfassung der Ergebnisse hinsichtlich der Projekteffizienz und Projekteffektivität und die daraus abgeleitete Wertvernichtung der deutschen Wirtschaft sind ebenfalls in dieser Version integriert.

Die umfangreichen Auswertungen mit den konkreten Daten zur Projektkultur, zur strategischen und operativen Wertvernichtung in den deutschen Unternehmen und Verwaltungen und die Berechnungen des Wertes der Projektarbeit der deutschen Wirtschaft in 2002 und die Wertvernichtung durch Projektarbeit der deutschen Wirtschaft in 2002, sowie erste Ansätze zur Steigerung der Projektkompetenz mit dem Ansatz des **Project Based Management** sind nur in der Vollversion enthalten.

Vollversion

Die Vollversion der Studie können Sie exklusiv im Online-Shop der MBA Management Beratungsgesellschaft unter www.mba-beratung.de zum Preis von 219- Euro zuzüglich der gesetzlichen Mehrwertsteuer als Druckversion bestellen.

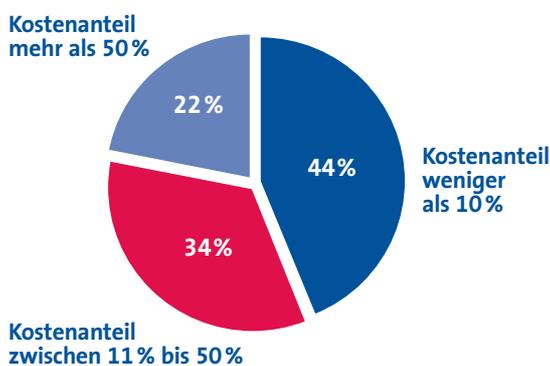
1. Projekte als Katalysatoren des Wandels
 2. Projektkompetenz: Zusammenfassung der Ergebnisse
 3. Statt einer Einleitung: Projekte, das letzte Abenteuer im Unternehmen?
 4. Ergebnisse der Studie
 - 4.1. Vorbemerkung
 - 4.2. Projektkultur
 - 4.3. Strategische und operative Wertvernichtung durch Projektarbeit
 - 4.3.1. Strategische Wertvernichtung
 - 4.3.2. Operative Wertvernichtung
 - 4.4. Gesamtbetrachtung
 - 4.4.1. Wert der Projektarbeit der deutschen Wirtschaft in 2002
 - 4.4.2. Wertvernichtung durch Projektarbeit der deutschen Wirtschaft in 2002
 5. Steigerung der Projektkompetenz: Project Based Management
 6. Ausblick
- Literaturverzeichnis
- Über den Autor

1. Projekte als Katalysatoren des Wandels

Die Kernzielsetzung einer jeden auf den Fortbestand des Unternehmens ausgerichteten Managementaufgabe ist es, Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz aufzubauen und zu erhalten. Die Produkte und das Produktportfolio, angewandte Technologien und die organisatorischen Prozesse müssen deshalb permanent verbessert werden. Die Notwendigkeit, mit der Konkurrenz nicht nur mithalten, sondern ihr im Idealfall immer einen Schritt voraus zu sein, begründet den Wandel als unternehmerische Konstante. Die Wettbewerbsfähigkeit basiert damit auf der schnellen und erfolgreichen Realisierung von Veränderungen. In einem Wettbewerbsumfeld, das auch im Zuge der Globalisierung durch dynamische und globale Märkte und somit einem zunehmenden Wett-

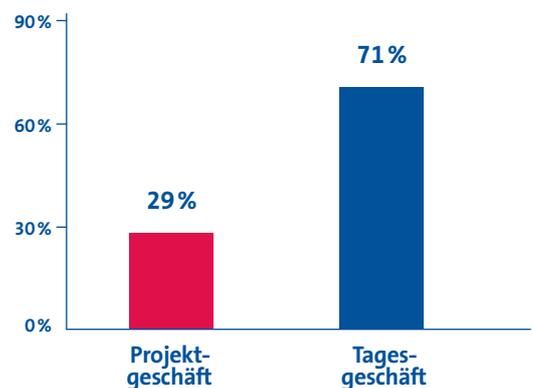
bewerbsdruck gekennzeichnet ist, beschleunigt sich dieser Wandel immer mehr. Das fordert den Unternehmen die Fähigkeit ab, komplexe Fragestellungen in kürzester Zeit mit einem Höchstmaß an Flexibilität, Effizienz und Effektivität zu beantworten.

Projekte als Aufgaben mit Einmaligkeitscharakter hat es schon immer gegeben. Der Turmbau von Babel, die Pyramiden, die chinesische Mauer oder der Flug zum Mond sind herausragende Beispiele für diese spezifische Aufgabenform. In den Unternehmen sind Produktentwicklungen, Softwareeinführung, Auftragsabwicklung, aber auch Kooperationen und die Mitarbeit in Wertschöpfungsketten nur einige Beispiele für projektorientierte Arbeits-



Quelle: GESELLSCHAFT FÜR PROJEKTMANAGEMENT (GPM) (Hrsg.), Studie zur Effizienz von Projekten in Unternehmen, Frankfurt 2003, S.2

Abbildung 1:
Anteil kumulierter Projektkosten an den jährlichen Gesamtkosten im Unternehmen



formen. Nach einer 2003 veröffentlichten Studie¹ ist über alle Industrien hinweg zu beobachten, dass sowohl die Anzahl, wie auch die Größe und Geltung der Projekte pro Jahr zunimmt. Auch nehmen immer mehr Mitarbeiter an einem oder an mehreren Projekten teil. Aus der gleichen Studie kann auch entnommen werden, dass bei 22% der befragten Unternehmen mehr als die Hälfte der Kosten durch Projekte entstehen und dass bei weiteren 34% der Unternehmen der Kostenanteil der Projektarbeit zwischen 11% und 50% liegt. Daraus abgeleitet kann der Anteil der Projektarbeit im Gesamtdurchschnitt der deutschen Wirtschaft auf ca. 29% der Gesamtkosten errechnet werden. Nur noch ca. 71% der Kosten entfallen auf das ursprüngliche Tagesgeschäft.

Die stabile Unternehmensorganisation mit ihren festen Regeln und Hierarchien hat die Aufgabe, das Tagesgeschäft so wirtschaftlich wie möglich abzuwickeln. Da sie auf Stabilität ausgerichtet ist, ist sie eben häufig nicht in der Lage, die geeigneten Antworten auf diese dynamischen Anforderungen zu geben. Um der Forderung nach flexiblem Handeln

nachzukommen, müssen die Unternehmen deshalb auf parallele temporäre Organisationsformen zurückgreifen. Teams, Projektgruppen, Kooperationen und andere Formen der zeitlich begrenzten Zusammenarbeit innerhalb und zwischen den Unternehmen bieten für diese Aufgabenstellung Lösungsansätze und nehmen deshalb stark an Bedeutung zu. Projekte sind somit das Mittel, um den technischen und organisatorischen Wandel zu realisieren. In einer Zeit, in der sich die Veränderungsgeschwindigkeit zunehmend erhöht, wird die Fähigkeit, den Wandel schnell und unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Gesichtspunkte zu vollziehen, zur strategischen Kernkompetenz. Projektarbeit ist so ein kritischer Erfolgsfaktor und **die unternehmerische Projektkompetenz ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor.**

Unter diesen Vorzeichen ist es für die Unternehmen eine dringend gebotene Aufgabe, die eigene Projektkompetenz daraufhin zu untersuchen, ob es sich um eine strategische Waffe handelt und sie dann auch adäquat einzusetzen.

¹ Vgl. GESELLSCHAFT FÜR PROJEKTMANAGEMENT (GPM) (Hrsg.), Studie zur Effizienz von Projekten in Unternehmen, Frankfurt 2003., S.1.

2. Projektkompetenz: Zusammenfassung der Ergebnisse

Unzulänglichkeiten in der Projektabwicklung können ohne große Übertreibung als Wertvernichter No.1 in den deutschen Organisationen bezeichnet werden. Dies geht aus der hier vorliegenden Langzeitstudie hervor, die der deutschen Industrie, den Dienstleistungsunternehmen sowie auch der öffentlichen Verwaltung eine mangelhafte Projektkompetenz attestiert. Aufgrund der für die Zukunft voraussehbaren Zunahme der Bedeutung der Projektarbeit stellt dies zunehmend den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit in Frage.

In der vorliegenden Studie „Projektmanagement: Abenteuer Wertvernichtung“ wurden über einen Zeitraum von fast vier Jahren 962 Führungskräfte zu ihren Erfahrungen mit dem Projektmanagement in den deutschen Unternehmen und der öffentlichen Verwaltung befragt. Ziel der Studie war es nicht, die zahlreichen Studien zu den Problemen der Projektarbeit wiederum zu bestätigen, sondern eine Grundlage für die monetäre Quantifizierung der Verbesserungspotenziale zu liefern. Dazu wurden in einem ersten Schritt die zehn Kardinalprobleme der Projektarbeit in den Unternehmen herausgearbeitet.

In einem zweiten Schritt wurden die finanziellen Auswirkungen dieser Problemstellungen bewertet. Um den Grad der Wertvernichtung (Verschwendung) und damit das Verbesserungspotenzial der Projekt-

arbeit darzustellen, werden die Problembereiche in die Dimensionen

- **Projektteffektivität** und
- **Projektteffizienz**

unterteilt. Mit der **Projektteffektivität** wurde der Frage nachgegangen, ob die richtigen Projekte durchgeführt werden (strategische Fragestellung), während die **Projektteffizienz** die Frage beantwortet, ob die Projekte richtig durchgeführt werden (operative Fragestellung). Aktiv zur Verbesserung des Unternehmenserfolges und zum Unternehmenserhalt trägt definitionsgemäß nur der Anteil der Projektarbeit bei, der **sowohl effizient als auch effektiv** ist.

In der Einzelbetrachtung ergaben sich für beide Dimensionen Werte, die einen sehr großen Verbesserungsbedarf in den Unternehmen aufzeigen. Trotz der in vielen qualitativen Studien beschriebenen Probleme und den Erfahrungen vieler Experten der Praxis muss die geringe Ausprägung beider Dimensionen doch eher überraschen. Als Gesamtergebnisse der Studie ergeben sich für die beiden Dimensionen folgende Werte:

- **Projektteffektivität:** 43 %
- **Projektteffizienz:** 31 %

Da nur die Projektarbeit wertschöpfend und -steigernd ist, die sowohl effektiv als auch effizient ist, müssen für die Berechnung des Anteils der wertsteigernden Projektarbeit beide Dimensionen *Projekteffektivität* und *Projekteffizienz* multipliziert werden. Für die Untersuchung bedeutet das im Gesamtergebnis, dass bei Betrachtung der gesamten geleisteten Projektarbeit

- 13 % der Projektarbeit zur Wertsteigerung beitragen und
- 87 % der Projektarbeit als Wertvernichtung zu gelten haben.

Dieses Ergebnis wirkt erschreckend – besonders vor dem Hintergrund, dass alle Befragten davon ausgingen, dass die Projektarbeit in der Zukunft stark zunehmen wird.

Übertragen auf die deutsche Wirtschaft bedeutet dies, dass durch eine als mangelhaft zu betrachtende Projektkompetenz in der deutschen Wirtschaft in 2002 zwischen 112 Mrd. Euro und 194 Mrd. Euro verschwendet wurden. Verwendet man den Mittelwert so kann davon ausgegangen werden, dass die **Verschwendung bei 150 Mrd. Euro** liegt.

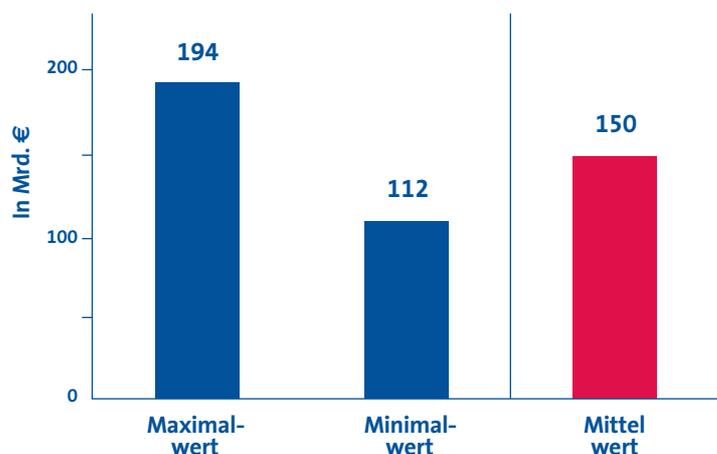


Abbildung 2:
Wertvernichtung durch
mangelnde Projektkompetenz

Diese mangelhafte Projektkompetenz kann für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit in der Zukunft zu einem gravierenden Problem werden. Es lässt sich nämlich prognostizieren, dass neue technologische Trends, dynamische und globale Märkte, aber auch der Wandel der gesellschaftlichen Werte ein unternehmerisches Umfeld schaffen, in dem die eigene Wettbewerbsfähigkeit von immer kürzeren Reaktionszeiten abhängt. Um dieser Forderung nach flexiblem Handeln nachzukommen, sind die Unternehmen gezwungen, auf parallele temporäre Organisationsformen zurückgreifen. Die stabile klassische Ablauf- und Aufbauorganisation ist häufig nicht in der Lage, die geeigneten Antworten auf diese dynamischen Anforderungen zu geben. Eine geeignete Antwort auf diese Herausforderung bieten nur projektorientierte Arbeitsformen.

SCHELLE spricht deshalb auch von der Vision des projektorientierten Unternehmens²

Von dieser Vision, die berücksichtigt, dass die Projektkompetenz eine Führungs- und Organisationsaufgabe ist, sind die meisten Unternehmen aber noch weit entfernt. Wird weiterhin beharrlich übersehen, dass Projektmanagement nicht nur ein Methoden-Set, sondern vor allem eine Führungs- und Organisationsaufgabe ist, wird sich an den Problemstellungen und der damit verbundenen Wertvernichtung allerdings auch nichts ändern. Denn der Ausbau der Projektkompetenz zur strategischen Waffe setzt einen übergreifenden Organisations- und Führungsansatz voraus, der in der Geschäftsleitung beginnt.

² Vgl. SCHELLE, H.; Projekte zum Erfolg führen. Projektmanagement systematisch und kompakt, 3.Aufl., München 2001, S. 20.

3. Statt einer Einleitung: Projekte – das letzte Abenteuer im Unternehmen?

„Abenteurer sind nur das Ergebnis einer schlechten Planung“. Mit diesem Satz beschreibt Hans Memminger, eine der herausragenden Figuren in der Expeditions-Szene, seine atemberaubenden Kajakfahrten. Monatelang plante er akribisch jeden einzelnen Tag seiner dreimonatigen, kräftezehrenden Paddeltour durch das Packeis des nördlichen Polarkreises. Jeder Tag war genau durchorganisiert, die Trinkwasser- und Nahrungsrationen genau abgezählt, Wetterkapriolen mit einkalkuliert. Monatelang tüftelte er in seinem Keller an einer superleichten, wasserdichten Filmkamera, um seine Eindrücke festhalten zu können.

Für Hans Memminger ist die Kajak-Tour ein klassisches Projekt. Es ist eine besondere, zeitlich begrenzte Aufgabe von relativer Neuartigkeit, für die keine standardisierten Lösungsroutinen vorliegen und die deshalb eine aufgabenspezifische Organisation erfordert. Kein Mensch würde auf den Gedanken kommen, ihm für seine Kajak-Expedition zum Nordpol zu empfehlen, doch einfach mal anzufangen und loszupaddeln. Man würde ihn auslachen oder sogar für verrückt erklären, wenn er gar ohne konkretes, klar beschriebenes Ziel „einfach mal starten“ würde. Keiner würde sich über den Formalismus, Terminpläne und vorab festgelegte Routen beschweren. Jedem wäre klar, dass eine ungenügende Planung ein Spiel mit dem Leben wäre.

Aus der aufgabenorientierten Betrachtungsperspektive ist die Paddeltour durch das Packeis des nördlichen Polarkreises allerdings nur ein mögliches Beispiel für ein Projekt, wie es in Unternehmen permanent abläuft. Auch hier sind Aufgaben zu erledigen, die durch vorhandene Strukturen und Routinen nicht ausreichend abgedeckt sind. Auch wenn die Aufgabenerfüllung für den Einzelnen nicht als lebensgefährlich erscheint, ist die erfolgreiche Durchführung an die gleichen Anforderungen und Notwendigkeiten geknüpft. Eine mangelhafte Erfüllung kann dabei für das Unternehmen zur Existenzbedrohung werden.

Betrachtet man nun die Effektivität und Effizienz der Projektarbeit in den Unternehmen und wendet die dort häufig vorzufindende Arbeitssystematik auf die Kajak-Tour zum nördlichen Polarkreis an, so kann man im Umkehrschluss des einleitenden Satzes nur vermuten:

**Projekte sind das letzte Abenteuer
in den Unternehmen**

In betriebswirtschaftlichen Kategorien gesprochen resultiert die häufig auffallend schlechte Planungs- und Umsetzungsqualität der Projektarbeit aufgrund ihrer zunehmenden Bedeutung deshalb auch als wesentlicher Wertvernichter.

Die vorliegenden Ergebnisse dieser Studie begründen deshalb auch ihren Titel:

**„Projektmanagement:
Abenteurer Wertvernichtung“**

6. Ausblick

Untersuchungen über die Faktoren erfolgreicher Projektarbeit haben immer wieder gezeigt, dass im Zusammenhang mit der Durchführung von Projekten ein nicht unerhebliches Potenzial zur Performancesteigerung in den Unternehmen liegt. Obwohl die Beschäftigung mit dem Thema Projektmanagement nicht neu ist, werden die Chancen, die mit der effektiven und effizienten Abarbeitung von Projekten verbunden sind, nur sehr wenig genutzt.

In einem unternehmerischen Umfeld, das den Unternehmen einen Kampf um Produktivitätssteigerungen im Promillebereich abverlangt, wird die mangelhafte

Projektkompetenz zu einer Bedrohung der Überlebensfähigkeit der Unternehmen. Geht man zurück auf die bereits eingangs konstatierte Zunahme der Projektarbeit und die Behauptung, dass die Wettbewerbsfähigkeit in zunehmendem Maße von der Fähigkeit zur Projektarbeit abhängt, müssen die deutschen Unternehmen ihre Projektkompetenz maßgeblich verbessern. Der heute oft zu beobachtende Weg, das Middle-Management auf Schulungen über Projektmanagement zu schicken, aber an den generellen Abläufen und Managementstrukturen nichts zu ändern, wird jedoch keinen nachhaltigen Erfolg bringen.

Über den Autor



Nach dem Studium der Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft Psychologie und Soziologie war Prof. Dr. Manfred Gröger drei Jahre als Leiter des Kostencontrollings in einem Werk der Siemens AG und der Siemens-Nixdorf AG tätig. Anschließend wechselte er als Geschäftsführer in eine Unternehmensberatung.

1995 wurde er als damals jüngster Professor durch die Fachhochschule München an den Lehrstuhl Rechnungswesen und Controlling im Fachbereich Betriebswirtschaft berufen. Für den internationalen MBA-Studiengang „Business Integration“ der Julius-Maximilians-Universität Würzburg ist er seit 2002 verantwortlich für das Modul „Projektmanagement“.

Den Schwerpunkt seiner Tätigkeit legte er sehr früh auf die Beratungs- und Qualifizierungsthemen Betriebswirtschaft und Projektmanagement. Dabei beschäftigt er sich vornehmlich mit der Frage, welche Führungsstrukturen und -abläufe als Grundvoraussetzung für erfolgreiche Projektgruppen, Teams und Kooperationen geschaffen werden müssen, damit eine optimale Potenzilausschöpfung erfolgt. In diesem Zusammenhang war er nicht nur für eine große Anzahl Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, sowie Behörden und Ministerien tätig, sondern auch für das Wirtschaftsministerium Südkoreas, Tschechiens und der Ukraine, sowie das Finanzministerium Polens und für die Europäische Union. Aus der Erfahrung einer Vielzahl nationaler und internationaler Beratungsprojekte und eigener Studien wurde von ihm der ganzheitliche Ansatz „Project Based Management“ entwickelt.

