

Bewertungsprojekte effektiv und effizient managen



Von WP StB CVA Prof. Andreas Creutzmann, Vorstandsvorsitzender der IVA VALUATION & ADVISORY AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt, und der IACVA-Germany e. V. sowie geschäftsführender Gesellschafter der Creutzmann & Co. GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft, Landau. Arbeitsbereichsleiter Unternehmensbewertung und Value Based Management an der SRH Hochschule Calw und DVFA-Mitglied der „Expertengruppe Valuation“, www.creutzmann.eu

I. Einleitung

► Größere Bewertungsprojekte werden regelmäßig in Teams bearbeitet. Voraussetzung für den erfolgreichen Abschluss solcher Projekte ist ein effektives und effizientes Projektmanagement. Insbesondere Berater, die nicht ausschließlich Unternehmensbewertungen durchführen, erhalten in diesem Beitrag Hinweise, wie sie ihr fachliches Know-how im Rahmen einer vorgegebenen Zeit effektiv und effizient bei Bewertungsprojekten einsetzen können. Obwohl sich die nachfolgenden Ausführungen am Projektmanagement von Bewertungsprojekten orientieren, können sie größtenteils auch auf andere Projekte übertragen werden.

II. Merkmale eines effektiven und effizienten Projektmanagements

Folgt man der Semantik des Wortes Projektmanagement, lässt sich der Begriff in zwei Teile zerlegen, wie die nachfolgende Abbildung 1 zeigt:

Demnach ist für ein Projekt kennzeichnend, dass es sich in der Regel um einen einmaligen Ablauf, mit einer komplexen Struktur, vorab festgelegten Zielen, zu einem vorgegebenen Abschlusstermin bei limitierten Kosten handelt. Management bedeutet, Verantwort-

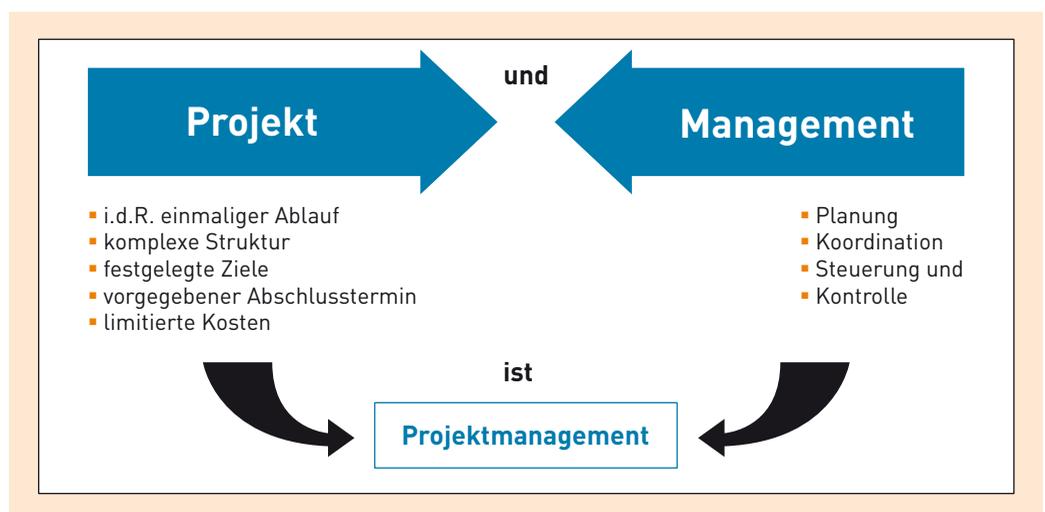
tung für die Planung, die Koordination, die Steuerung und Kontrolle des Projektes zu übernehmen.

Effektives und effizientes Projektmanagement orientiert sich an den Zielen. Bei einem Bewertungsprojekt ist das wesentliche Ziel die Ermittlung des Unternehmenswertes für einen bestimmten Anlass zu einem bestimmten Termin. Bewertungsprojekte werden effektiv „gemanagt“, wenn das Team die richtigen Dinge tut. Effizientes Projektmanagement zeichnet sich dadurch aus, dass das Team die Dinge richtig tut. Daraus ergeben sich zwei zentrale Fragestellungen für wirksames Projektmanagement:



Der Projektmanager muss in jeder Phase des Projektes stets beide Fragen beantworten können. Aus den Antworten auf diese beiden Fragen lassen sich unmittelbar die Anforderungen an ein wirksames Projektmanagement sowie an einen wirksamen Manager ableiten.

Abbildung 1: Projekt und Management ist Projektmanagement



III. Anforderungen an wirksames Projektmanagement

Kenntnisse über Prozesse und durchzuführende Tätigkeiten

Wirksames Projektmanagement wird im Folgenden synonym auch als erfolgreiches Projektmanagement verstanden. Ein kritischer Erfolgsfaktor und somit eine Minimalanforderung für ein wirksames Projektmanagement ist die Prozesskenntnis des Projektmanagers. Ein Projektmanager, der nicht selbst eine Vielzahl von Bewertungsprojekten bereits erfolgreich durchgeführt hat, kann zwangsläufig nicht über die Kenntnisse der Abläufe von Unternehmensbewertungen verfügen. Dies gilt grundsätzlich auch für alle anderen Projekte, die es zu managen gilt. Für den Projekterfolg ist entscheidend, dass der Projektmanager die Prozesse sowie die erwarteten Ergebnisse am Ende der Prozesskette kennt. Wenn ein Projektmanager nicht weiß, wie die Ergebnisse auszusehen haben, kann er nicht steuernd in das Projekt eingreifen, wenn sich Probleme auf dem Weg zur Zielerreichung abzeichnen. Gibt es beispielsweise Probleme bei der Informationsbeschaffung oder ist die Planungsrechnung nicht plausibel, müssen frühzeitig Maßnahmen getroffen werden, um sicherzustellen, dass am Ende ein qualitativ hochwertiges Ergebnis steht. Außer der Prozesskenntnis muss der Projektmanager ebenfalls die durchzuführenden Tätigkeiten kennen. Es liegt nahe, dass ein Projektmanager, der nicht weiß, welche Tätigkeiten während des Projektes durchzuführen sind, bestenfalls zufällig qualitativ hochwertige Ergebnisse erzielen wird. Falls der Projektverantwortliche nicht identisch mit dem Projektmanager sein sollte und der Projektmanager nicht über Kenntnisse der Prozesse und durchzuführenden Tätigkeiten verfügt, empfiehlt es sich, das fehlende Know-how extern einzukaufen.

Kenntnis über die Leistungsfähigkeit des Teams

In engem Zusammenhang mit der Prozesskenntnis und dem Wissen um die durchzuführenden Tätigkeiten steht die möglichst genaue Schätzung des Zeitbedarfs der Aktivitäten. Sicher spielt hier die Qualifikation der Mitarbeiter im Team eine entscheidende Rolle. Nur qualifizierte Mitarbeiter werden

bei einem begrenzten Zeitbudget im Rahmen der ihnen vorgegebenen Zeit die erwarteten Ergebnisse liefern. Daher liegt es in der Verantwortung des Projektmanagers, die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter richtig einzuschätzen. Bei einer fehlerhaften Beurteilung der Qualifikation der Teammitglieder muss gegebenenfalls der Projektmanager selbst unterstützend eingreifen können. Dies wiederum wird er nur dann können, wenn er eben selbst eine Vielzahl von Tätigkeiten im Rahmen von Bewertungsprojekten bereits durchgeführt hat.

Vorbildfunktion des Projektmanagers

Insbesondere muss er in der Lage sein, einzelne Tätigkeiten den Mitarbeitern vorzumachen. Wer beispielsweise bestimmte Vorstellungen von der Berichterstattung und Dokumentation eines Bewertungsprojektes hat, sollte zeigen können, dass er selbst in der Lage ist, diese Leistung zu erbringen. Eine entsprechende Vorbildfunktion erhöht im Übrigen die Glaubwürdigkeit des Projektmanagers.

Projektmanager ist Teil des Teams

Um an dieser Stelle nicht ein falsches Bild von wirksamem Projektmanagement zu erzeugen: Der Projektmanager muss nicht selbst sein bester Mitarbeiter sein. Es sollte selbstverständlich sein, dass es im Team Mitglieder gibt, die in bestimmten Teilbereichen fachlich qualifizierter als der Projektmanager sind. Wichtig ist dann jedoch, dass der Projektmanager dies auch anerkennt und nicht quasi aufgrund seiner Funktion demonstriert, dass er über dem gesamten Team steht. Eine wesentliche Anforderung an ein wirksames Projektmanagement besteht also auch darin, dass der Projektmanager sich als Teil des Teams mit einer ihm zugedachten besonderen Rolle sieht. Nicht nur die Mitarbeiter müssen also teamfähig sein, sondern auch der Projektmanager.

IV. Planung zur Steuerung effektiver und effizienter Projekte

Bereits an anderer Stelle wurden wesentliche Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge erfolgreicher Bewertungsprofessionals vorgestellt.¹ Diese allgemein gültigen Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge gelten auch für wirksame Projektmanager. Im Folgenden sollen wesentliche Punkte zur effektiven und effizienten Pla-

nung und Steuerung von Bewertungsprojekten dargestellt werden.

1. Projektplanung

Der Grundsatz der Ergebnisorientierung besagt, dass wirksame Projektmanager schon am Anfang das Ende im Sinn haben sollten. Bei Bewertungsprojekten steht regelmäßig am Ende die Dokumentation des Bewertungsergebnisses im Rahmen einer gutachtlichen Stellungnahme. Eine wirksame Projektplanung ist demnach darauf ausgerichtet, dass nicht nur der Unternehmenswert sachgerecht ermittelt wurde, sondern auch darauf, dass die Berichterstattung Rückschlüsse auf eine qualitativ hochwertige Arbeit gibt. Der Projektmanager muss Klarheit über die Projektziele und -ergebnisse haben. Er ist für die Qualität der Ergebnisse am Projektende verantwortlich. Zentrale Fragestellungen im Rahmen der Projektplanung sind:

- Was ist das Ziel?
- Wie sollte das Ergebnis aussehen?
- Wie erreichen wir das Ziel?
- Wann müssen welche Ergebnisse vorliegen?
- Wer ist für was während des Projektes verantwortlich?

Die Abbildung 2 zeigt den Ablauf eines Bewertungsprojektes und skizziert grob wesentliche Tätigkeiten des Projektteams.

Ausgehend von einem präzise formulierten Auftragsbestätigungsschreiben, das sich mit den Erwartungen des Auftraggebers deckt, erstellt der Projektmanager einen Plan über die Durchführung des Auftrags. Planung wird häufig als gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Handelns verstanden. Auch hier wird wieder deutlich, wie wichtig die Kenntnis des Projektmanagers über die Durchführung wesentlicher Tätigkeiten während des Projektes ist. Ein Projektmanager, der keine klaren Vorstellungen von den im Rahmen eines Bewertungsprojektes durchzuführenden Tätigkeiten hat, wird nur zufällig den Teammitgliedern die richtigen Tätigkeiten übertragen.

Zur Vermeidung von GiGo-Effekten², gilt es ein besonderes Augenmerk auf die Checkliste zur Informationsbeschaffung zu legen. Manager, die bereits diese Tätigkeit an Mitarbeiter delegieren, dürfen sich nicht wundern,

wenn wertvolle Zeit verloren geht, weil nicht die richtigen Informationen angefragt wurden. Die Kenntnis, wer im Team zweckmäßigerweise welche Aufgabe übernimmt, liegt beim Projektmanager.

Im Hinblick auf die zeitliche Planung und Terminkoordination gilt es, die vorhandenen personellen Ressourcen richtig einzuschätzen. Wer hier Mitarbeiter im Hinblick auf ihre Leistungsfähigkeit falsch beurteilt oder nicht über ausreichende personelle Kapazitäten verfügt bzw. einplant, darf am Ende nicht die Mitarbeiter für mangelhafte Projektergebnisse verantwortlich machen. Für alle Teammitglieder gilt der Grundsatz der Selbstverantwortung. Auch für den Projektmanager.

2. Projektsteuerung

Eine zentrale Aufgabe des Projektmanagers besteht darin, dass wesentliche Meilensteine zeitlich klar definiert sind und er darauf achtet, dass zu diesen Zeitpunkten die anvisierten Ziele erreicht werden. Hierfür bedarf es einer wichtigen Eigenschaft eines wirksamen Projektmanagers: Er muss so genannte Leadership-Qualitäten haben. Diese im Einzelnen hier aufzuführen, würde den Rahmen dieses Beitrags sprengen. Eine wesentliche Leadership-Qualität besteht darin, dass der Projektmanager über angemessene Kontrollmechanismen verfügt. Folgende Fragen dienen zur Orientierung:

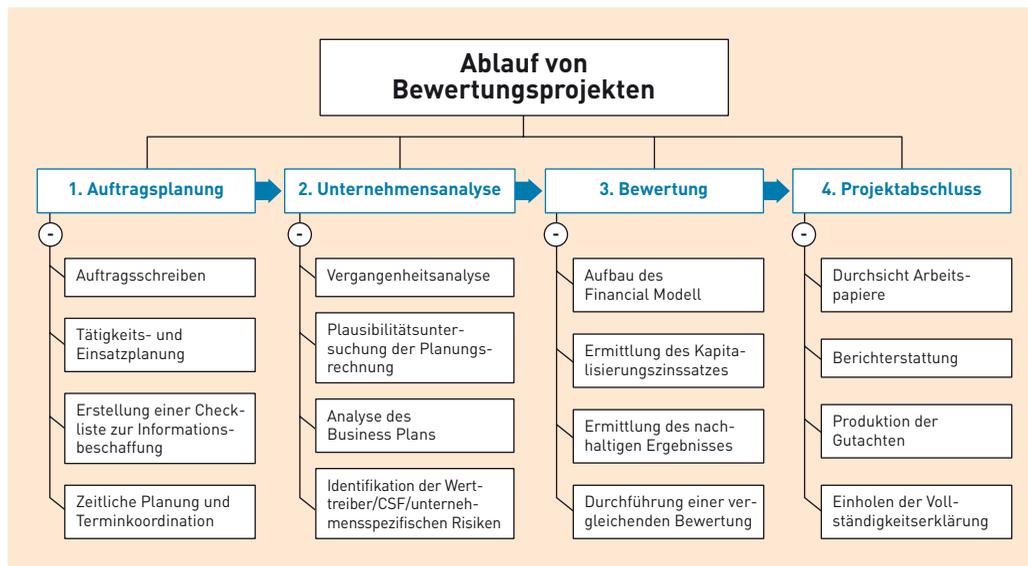
- (1) Warum wird kontrolliert?
- (2) Was wird kontrolliert?
- (3) Wer wird kontrolliert?
- (4) Wie wird kontrolliert?

Es gibt zwei wichtige Aufgaben von Kontrollen:

- Maßnahme zur Qualitätssicherung
- Identifizierung von Hindernissen auf dem Weg zum Ziel

Eine zentrale Aufgabe des Projektmanagers besteht darin, dafür zu sorgen, dass das Projektziel auf dem angestrebten Qualitätsniveau erreicht wird. Aus diesem Grund muss er frühzeitig mögliche Hindernisse zur Zielerreichung identifizieren, um entsprechende Gegenmaßnahmen einzuleiten. Um beides zu erreichen, muss er kontrollieren. Gegenstand von Kontrollen können die Zwischenergebnisse bzw. Meilensteine

Abbildung 2: Ablauf von Bewertungsprojekten



(Ergebniskontrolle), der Prozess als solches (Verfahrenskontrolle) sowie das Verhalten der Teammitglieder (Verhaltenskontrolle) sein.

Die entscheidende Frage im Zusammenhang mit einer herausragenden Leadership-Qualität ist jedoch die vierte Frage: Wie kontrolliert der Projektmanager? Grundlage der Kontrolle ist Vertrauen gegenüber den anderen Teammitgliedern. Vertrauen in die Leistungsfähigkeit und in die Leistungsbereitschaft eines Teammitgliedes. Ausgangspunkt einer jeden Kontrolle ist die Selbstkontrolle. Dies steht im Einklang mit dem Grundsatz der Selbstverantwortung. Mitarbeiter sind für die Ergebnisse verantwortlich, die sie selbst verursacht haben. Der Projektmanager ist für den Erfolg des Projektes insgesamt verantwortlich. Ein guter Projektmanager sieht seine Aufgabe und Rolle in einer Coachingfunktion.

V. Zusammenfassung

Ein effektiver und effizienter Projektmanager lässt die richtigen Dinge richtig tun et vice

versa. Er hat schon am Anfang das Ende im Sinn und zeichnet sich somit in hohem Maße durch den Grundsatz der Ergebnisorientierung aus. Er hat eine klare Vorstellung, wie die Ergebnisse am Ende des Projektes auszusehen haben. Bei Bewertungsprojekten ist dies regelmäßig die gutachtliche Stellungnahme. Ohne genaue Kenntnisse über die durchzuführenden Tätigkeiten und die Abläufe während des Projektes ist ein wirksames Projektmanagement nicht möglich. Nur dann kann er unterstützend während des Projektes bei der Gefahr eines Misserfolges eingreifen. In Fällen, in denen der Projektverantwortliche nicht identisch mit dem Projektmanager ist, muss sichergestellt sein, dass der Projektmanager über das für das Management des Projektes erforderliche Know-how verfügt. Ein Projektmanager, der nicht selbst bereits wesentliche Tätigkeiten im Rahmen von Unternehmensbewertungen ausgeführt hat, wird in den seltensten Fällen erfolgreich ein Bewertungsprojekt managen können. Scheitern ist hier vorprogrammiert.

¹ Vgl. Creutzmann, Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge erfolgreicher Bewertungsprofessionals Teil I-III, in: BewP 2-4/2006.

² GiGo steht für „garbage in garbage out“ und bedeutet in diesem Zusammenhang bei Bewertungsprojekten, dass eine mangelhafte Qualität der erhaltenen Informationen zu mangelhaften Bewertungsergebnissen führt.

Literaturhinweis:

Stöger, Roman: Wirksames Projektmanagement, 2004, Stuttgart.