



DEN VERÄNDERUNGSMARATHON ERFOLGREICH BESTREITEN

Wie Vorstand und Top-Management mit einer 4C Project Governance ©
in unternehmenskritischen Projekten trotzdem ruhig schlafen können

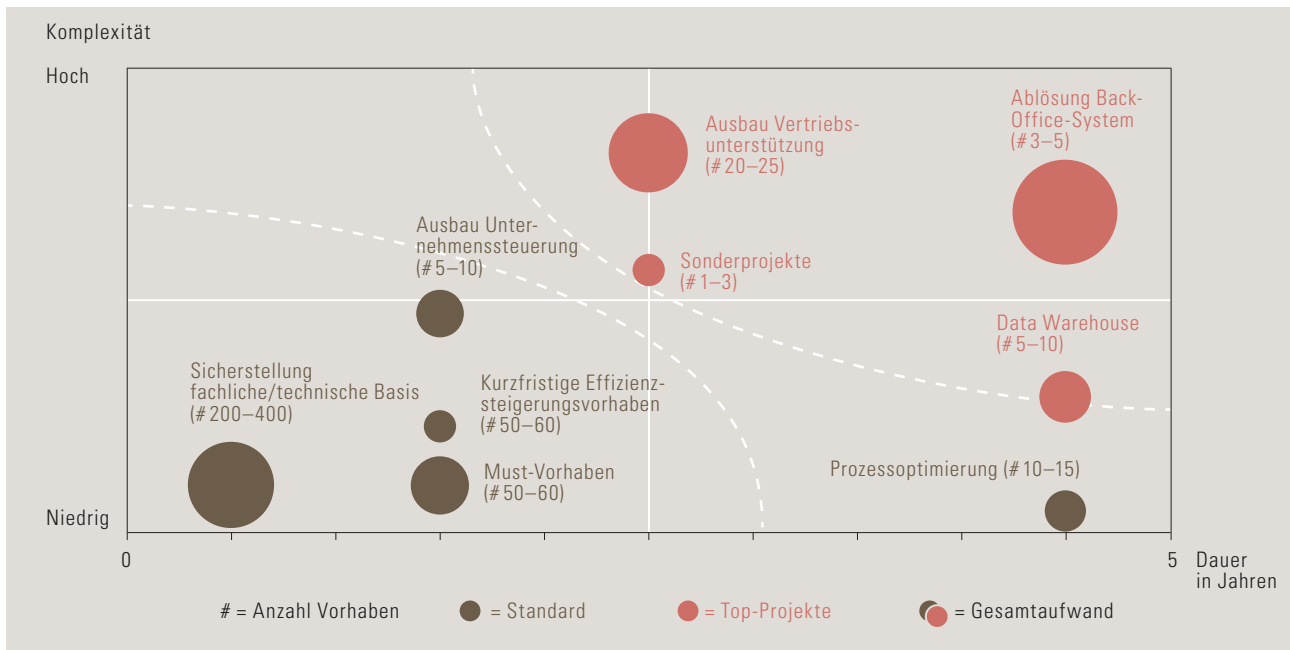
DEN VERÄNDERUNGSMARATHON ERFOLGREICH BESTREITEN

Wie Vorstand und Top-Management mit einer 4C Project Governance © in unternehmenskritischen Projekten trotzdem ruhig schlafen können

Die wesentlichen Herausforderungen und Veränderungsprozesse in Unternehmen werden heute in der Regel über einmalige, vom Tagesgeschäft abgetrennte und mit eigenen Ressourcen ausgestattete Projekte realisiert. Sie sind die bestimmende Form der Umsetzung tiefgreifender struktureller, prozessualer oder technischer Änderungen in Organisationen (z. B. Merger oder Erneuerung von IT-Plattformen). Oft kann der Misserfolg von Projekten neben erheblichen Kostenrisiken auch nachhaltige Auswirkungen auf die Performance des Gesamtunternehmens haben oder gar zur Verletzung von rechtlichen oder regulativen Vorgaben führen, für deren Einhaltung die Unternehmensorgane verantwortlich sind.

„Wir haben die Risiken unserer strategischen Transformationsvorhaben schlichtweg unter- und die Belastbarkeit unserer Organisation systematisch überschätzt. Die Einführung der 4C Project Governance © für unsere Großprojekte hat die Art, wie wir Projekte angehen bzw. steuern, nachhaltig verändert und uns geholfen, das erlittene Schleudertrauma in eine positive Erfahrung umzuwandeln.“

CEO, Internationaler Finanzdienstleister, im Kundenfeedback



© 4C GROUP AG – All rights reserved

Abbildung 1. Beispielhaftes Projektportfolio und schematische Klassifizierung

Angesichts der hohen Bedeutung von Projekten und der stetig wachsenden Komplexität des Projektportfolios vieler Unternehmen (siehe Abb. 1) erscheint es auffällig, dass viele Organisationen nur eingeschränkt in der Lage sind, kritische Vorhaben erfolgreich ins Ziel zu bringen. Dieser Umstand nimmt nach unserer Beobachtung mit wachsender Projektgröße immer stärker zu. Die Ursachen hierfür sind vielfältig und lassen sich oft nicht auf ein einzelnes, isolierbares Problem zurückführen. Vielmehr reichen diese von fehlendem Know-how über mangelnde Projekterfahrung bis hin zu unzureichenden Steuerungsprozessen des Projektes im Zusammenspiel mit der bestehenden Organisation. Sie beinhalten aber ebenso gruppenspezifische oder kulturelle Konflikte, wie sie häufig in Mergerprojekten oder in der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen externen Dienstleistern zu beobachten sind. Vielen dieser Herausforderungen ist mit vorhandenen Bordmitteln nur schwer und mit großem Aufwand zu begegnen, da die Erfolgsfaktoren von Großprojekten über die Disziplinen des klassischen Projektmanagements mit der Übernahme von inhaltlicher und disziplinärer Verantwortung hinausgehen.

Unserer Erfahrung nach lassen sich viele eingetretene Projektrisiken auf fünf zentrale Handlungsfelder, die sich vor allem auf die organisatorische Aufstellung der Unternehmen fokussieren, zurückführen:

1. Planung: häufig zu ehrgeizig und nicht belastbar
2. Aufbauorganisation: fehlende Integration und unklare Verantwortlichkeiten
3. Ablauforganisation: ungeeignete Steuerungs-/ Entscheidungsabläufe und Instrumente, mangelnde Transparenz (z. B. über Projektfortschritt)
4. Portfoliointegration: fehlende Integration mit der Unternehmens-/Geschäftsstrategie sowie dem Gesamtprojektportfoliomanagement
5. Risikomanagement: Pro-forma-Risikomanagement und fehlende Antizipation außergewöhnlicher Steuerungseingriffe

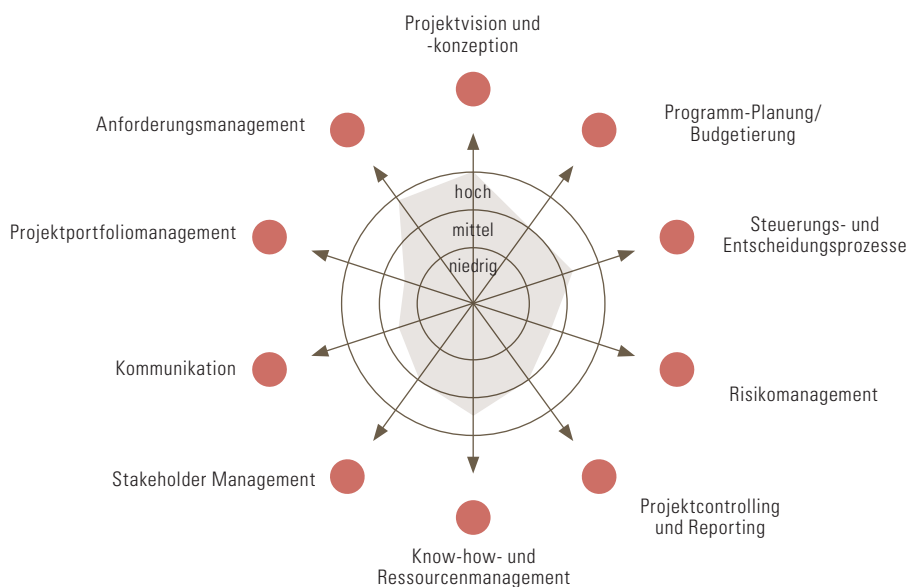


Abbildung 2. Kerndisziplinen der 4C Project Governance © und schematischer Reifegrad

© 4C GROUP AG – All rights reserved

Lösungsweg:

Erfolgreiche Projekte benötigen deshalb zunächst neben einer qualifizierten und kapazitativ belastbaren Organisation auch ein stringentes und pragmatisches Vorgehensmodell, das auch eine permanente Überprüfung des aktuellen Zustandes ermöglicht. Vor allem ist ein übergreifender Entscheidungs- und Steuerungsansatz, der die genannten fünf Handlungsfelder vollumfänglich adressiert und das Top-Management permanent in Informations- und Entscheidungsprozesse einbindet, entscheidend.

„Die für kritische Vorhaben essentielle Sparrings-/Coaching- und Kontrollfunktion basiert auf einer situativen Anpassung von Distanz und Nähe der 4C Project Governance ©. Nur erfahrene Beraterteams schaffen durch vertrauensvollen Umgang mit den Mitarbeitern und dem notwendigen Expertenwissen einen nachhaltigen Wertbeitrag ...“

Olaf Hammermeister, Manager der 4C GROUP

Grundlage der Risikominimierung und damit des Erfolgs eines unternehmenskritischen Projektes bzw. Projektprogramms ist folglich die konsequente Ausrichtung der übergreifenden Projektsteuerung an den Kerndisziplinen der 4C Project Governance © (siehe Abb. 2).

Dazu gehört **im ersten Schritt eine Initialbewertung** des aktuellen Zustandes eines Vorhabens – idealerweise vor Projektstart – sowie dessen Einbettung in die Gesamtorganisation und die etablierten Steuerungs- und Entscheidungsprozesse anhand eines von der 4C GROUP in langjähriger Projektpraxis entwickelten Reifegradmodells, um die unternehmens- bzw. projektspezifischen Handlungsfelder zu identifizieren und zu priorisieren. Ziel ist neben der Bewertung der Kerndisziplinen einer übergreifenden 4C Project Governance © auch und vor allem die Entwicklung eines individuellen Risikoprofils des Vorhabens als erste Steuerungsgrundlage und zur Abstimmung notwendiger Maßnahmen mit dem Top-Management (siehe Abb. 3).



Abbildung 3. Schematisches Risikoprofil eines Großprojektes

In einer unmittelbar angrenzenden Optimierungsphase werden die identifizierten organisatorischen, prozessualen und ggf. auch technologischen Handlungsfelder systematisch mit individuellen Maßnahmenplänen adressiert und sukzessive an die Anforderungen des Projektes angepasst. Dabei ist es besonders wichtig, die verantwortlichen Fachbereiche möglichst frühzeitig in die Analyse und Umsetzung einzubinden.

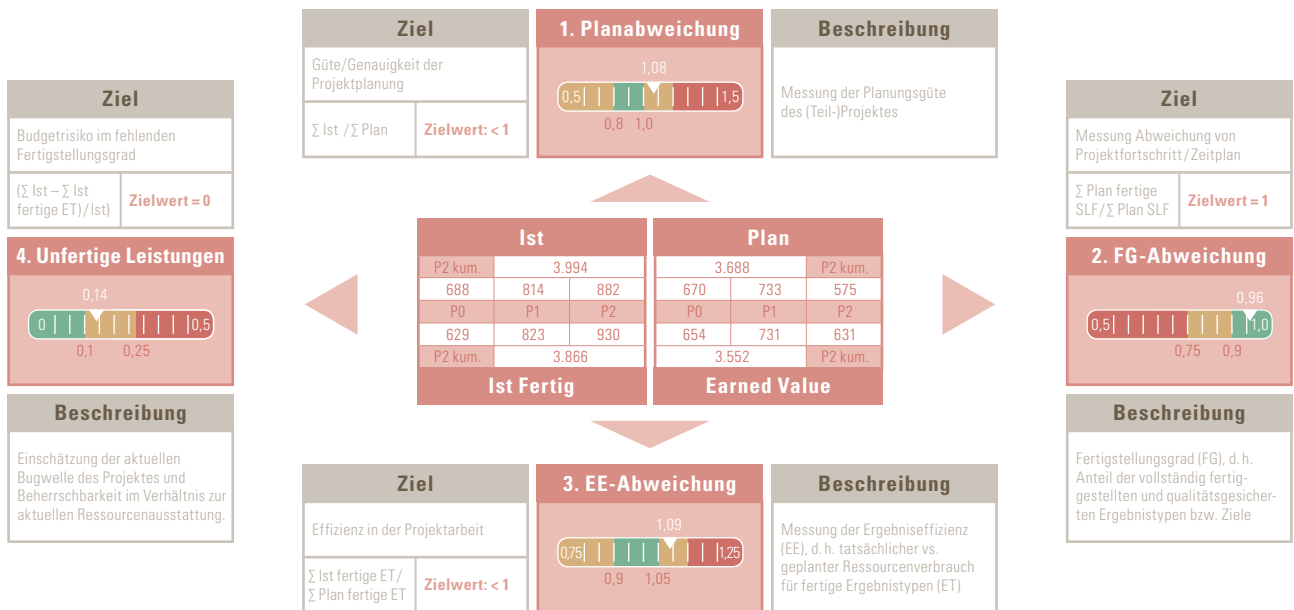
Die Initialisierung der 4C Project Governance ©

Funktion

erfolgt unmittelbar anschließend durch die Etablierung einer entsprechenden projekt- und unternehmensspezifischen Aufbau- und Ablauforganisation, die neben klassischen Gremien wie z. B. Steering und Review Board vor allem einen regelmäßigen Steuerungskreislauf mit den (Teil-)Projektverantwortlichen auf operativer Ebene sicherstellt. Weiterhin steht in dieser Phase die Aktivierung eines detaillierten Projektcontrollings im Mittelpunkt, das den inhaltlichen Projektfortschritt mit dem Ressourcenverbrauch in auf allen Ebenen verständlichen Key-Performance-Indikatoren misst (siehe Abb. 4 und separate

Beschreibung der Großprojektsteuerung). Weiterhin sind Ziele und Rollenverständnis der 4C Project Governance © auszugestalten und im gesamten Projektumfeld zu kommunizieren.

Mit der sukzessiven Etablierung der adaptierten bzw. neuen Prozesse, Instrumente und Gremien wird die 4C Project Governance © nach und nach als feste Größe in der Projektablauf- und -aufbauorganisation implementiert. Dies findet in erster Linie durch die Übernahme der Moderation und Steuerung der Projektgremien, durch Vorbereitung bzw. Qualitätssicherung von Entscheidungsvorlagen bzw. Projektergebnissen, Dokumentation und nachhaltige Umsetzung von getroffenen Entscheidungen und Maßnahmen im Projektumfeld statt.



© 4C GROUP AG – All rights reserved

Abbildung 4. Beispielhafte Key-Performance-Indikatoren der Projektsteuerung

4C Beratungsansatz:

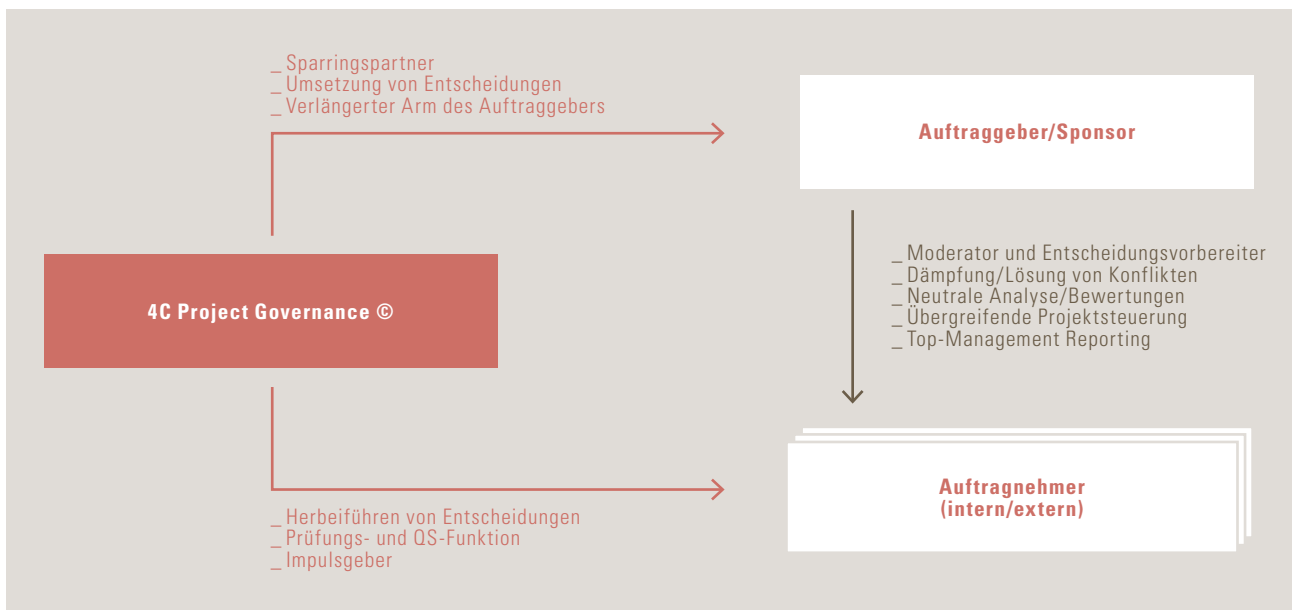
Die 4C GROUP hat für die mit Großprojekten oft verbundenen Herausforderungen, denen man gerade in diesen Fällen nicht ausschließlich mit internen Ressourcen begegnen kann, das Konzept der unabhängigen 4C Project Governance © Funktion entwickelt und in zahlreichen Großprojekten verfeinert.

Die Erstbewertung erfolgt schnell und präzise anhand definierter Checklisten und Kriterien, die auch die übergreifende Projektsteuerung und das gesamte Projektumfeld abdecken. Das Management erhält bei bereits laufenden wie bei noch zu startenden Projekten eine detaillierte Einschätzung über den Projektstand und den Reifegrad der Organisation im Kontext des Projektumfeldes.

In der Initialisierungs- und Implementierungsphase stellt die 4C GROUP praxiserprobte Methoden und Instrumente, die auch dauerhaft im Unternehmen eingesetzt werden können (z. B. Projektcontrolling und -reporting), zur Verfügung.

Im Projektverlauf unterscheidet sich das Rollenverständnis der 4C Project Governance © (siehe Abb. 5) wesentlich von den bekannten Projekt-Office-Ansätzen. Die erfahrenen 4C Berater sind Experten in der übergreifenden Steuerung großer Transformationsvorhaben und verfügen über entsprechende Referenzen, die es erlauben, dem Top-Management auf Augenhöhe zu begegnen und neben einer Sparringsfunktion zu einer echten Entlastung in der operativen Wahrnehmung der Auftraggeber-Rolle beizutragen. Unterstrichen wird dies durch eine übergreifende Qualitätssicherungsfunktion und die aktive Einnahme der Treiberrolle in projektkritischen Entscheidungs- und Risikomanagementprozessen.

Aufgrund der umfangreichen und komplexen Inhalte von Großvorhaben muss die Governance dauerhaft und mit direktem Zugriff auf die Projektorganisation installiert werden. Kernerfolgskriterium hierbei ist die unmittelbare Anbindung an das zuständige Top-Management, um die notwendige Durchschlagskraft sicherzustellen.



© 4C GROUP AG – All rights reserved

Abbildung 5. Rollenverständnis innerhalb des 4C Project Governance Ansatzes ©

Inhaltlich gilt es, im Rahmen des Projekt-Setup die Planung zu validieren, deren optimale Ausprägung zwischen sicherheitsorientierter Ressourcenverschwendung und deutlich zu ambitionierter Ergebnisrealisierung liegt. Für die Aufbauorganisation muss die Ressourcenverfügbarkeit sichergestellt sowie ein funktionierendes Rollenmodell erarbeitet sein, das sich entsprechend in den Steuerungsprozessen wiederfindet und diese unterstützt. Um Strategiekonformität und Zielkongruenz zwischen dem jeweiligen Vorhaben und dem Gesamtportfolio herzustellen, bedarf es eines Abgleichs ausformulierter und abgestimmter Projektziele und der Auflösung möglicher Widersprüche. Da es zu strategischen Zielkonflikten kommen kann, ist auch hier eine enge und unmittelbare Einbindung des Top-Managements unabdingbar. Nach Schaffung der strukturellen Voraussetzungen ist für die operative Projektarbeit insbesondere ein adäquates und kontinuierliches Risikomanagement zu konzipieren und zu operationalisieren. Um die entsprechenden Ergebnisse umfassend abzusichern, sind sie einerseits anhand vorhandener Unterlagen zu validieren und andererseits in detaillierten Interviews mit den Verantwortlichen zu sichern.

„Der herausragende Wert einer Project Governance besteht darin, jederzeit einen unverbauten und realistischen Blick aus dem Blickwinkel des Top-Managements liefern zu können. Richtungsentscheidungen werden dadurch nicht nur schneller, sondern auch einfach besser.“

Hans-Martin Schneider, Vorstand und Senior Partner der 4C GROUP



Abbildung 6. Überblick zentrale Wertbeiträge der 4C Project Governance ©

Nutzen und Ergebnisse:

Der Aufbau der 4C Project Governance © sorgt für die Schaffung der notwendigen Erfolgsvoraussetzungen bzw. für deren permanente Überprüfung und Einhaltung und stellt damit die Versicherung des Top-Managements für eine erfolgreiche Durchführung des jeweiligen Vorhabens dar. Im Rahmen dieser dauerhaften Begleitung werden folgende spezifische Wertbeiträge generiert (siehe Abb. 6):

Start und Landung eines Projektes gehören zu den Königsdisziplinen des Projektgeschäfts. Wer von Anfang an mit unrealistischen wirtschaftlichen und zeitlichen Zielen arbeitet, verliert oft den Blick für das Wesentliche: die inhaltliche Arbeit im Projekt. Die Absicherung der Verbindlichkeit und Validität der Planung hilft typische suboptimale Verhaltensweisen der Beteiligten frühzeitig zu vermeiden. Dazu gehören:

- _ Herausarbeiten und Hinterfragen von Top-Planungsprämissen
- _ Bewertung der Komplexität und der inhaltlichen sowie ggf. technischen Realisierbarkeit
- _ Bewertung des vorgeschlagenen Umsetzungsszenarios bzw. Entwicklung von risikoreduzierenden Alternativen
- _ Validierung der Kostenschätzungen und Nutzenpotenziale

Auffällig ist oftmals gerade der schnelle und unvorbereitete Einstieg in größere und komplexere Vorhaben, häufig ohne vorher wesentliche Prämissen und Anforderungen komplexer Steuerungsprozesse über Unternehmenseinheiten und -grenzen hinweg transparent gemacht und einvernehmlich geregelt zu haben. Nichts kostet mehr und nichts lähmt Projekte mehr als fehlende Entscheidungen. Somit kommt der Sicherstellung der Handlungs- und verbindlichen Entscheidungsfähigkeit zentrale Bedeutung zu:

- _ Überprüfung und Anpassung des Setup für Entscheidungsabläufe und Entscheidungsgremien
- _ Nachjustierung der Projektorganisation und der Projektstrukturen
- _ Bewertung, Beschleunigung und Nachverfolgung notwendiger Entscheidungen
- _ Aufbereitung / Validierung von Entscheidungsbedarf und Entscheidungsalternativen für Gremien
- _ Moderation zwischen Auftraggeber und Projekt bzw. externen Auftragnehmern

Die hohe Verlässlichkeit und Genauigkeit von wenigen durchgängig implementierten und auch genutzten Instrumenten ist die Voraussetzung für eine effektive Projektsteuerung vor allem länger laufender Vorhaben. Die Validierung der Gesamtprojektsteuerung und die Etablierung eines wirksamen Frühwarnsystems ist zentrale Aufgabe der 4C Project Governance © und schafft zusätzliche Sicherheit:

- _ Bewertung und Optimierung der Steuerungsinstrumente und des Reportings
- _ Validierung der Reportinginhalte und Bewertung der Steuerungsmaßnahmen
- _ Verfolgung / Bewertung der Maßnahmenwirkung und Initiierung von „Lessons Learned“
- _ Validierung der Projektfortschrittsbewertung
- _ Sicherstellung von Transparenz über den tatsächlichen Projektzustand und -fortschritt

Rahmenbedingungen (z. B. Wettbewerb oder Regulierung) für Unternehmen ändern sich laufend. Nicht nur die Unternehmen selbst, sondern auch bereits auf den Weg gebrachte Veränderungsinitiativen müssen sich immer wieder neu kalibrieren und an neue Ziele und Prioritäten adjustieren. Voraussetzung ist eine Verlinkung mit der Unternehmens-/Bereichsstrategie und dem unternehmensweiten Projektportfoliomanagement, die ebenfalls durch eine 4C Project Governance © sichergestellt werden kann:

- _ Identifizierung, Kanalisierung und Reduzierung der projekt-externen Einflüsse
- _ Transparenz über und Tracking von inhaltlichen Abhängigkeiten mit dem unternehmensweiten Projektportfolio
- _ Abstimmung der Anforderungen mit strategischer und operativer Mehrjahresplanung und Rückkopplung zu Strategieprozessen

Die Kenntnis von und die detaillierte Auseinandersetzung mit inhaltlichen und steuerungsbezogenen Abläufen befähigt eine 4C Project Governance © zur unabhängigen Etablierung eines übergreifenden, aktiven und flexiblen Risikomanagements, das ad hoc realistische Bewertungen des Projektes und seiner Ergebnisse vornimmt und frühzeitig Handlungsoptionen eröffnet:

- _ Ausrichtung des Projekt-Risikoprofils an der Belastbarkeit der Organisation
- _ Validierung der Belastbarkeit und Vollständigkeit des Risikomanagements
- _ Entwicklung und Bewertung von Ausstiegsoptionen bzw. Backup-Szenarien

Unternehmen sind heute mehr denn je gezwungen, ihre strategischen Zielsetzungen verlässlich umzusetzen. Der Wertbeitrag der oftmals daraus resultierenden Großprojekte ist nachhaltig zu steigern und die Risiken sind konsequent zu reduzieren. Gleichzeitig stehen dem Management oft nicht im ausreichenden Maße entsprechende Ressourcen zur Verfügung, um diesen Herausforderungen zu begegnen.

Der Wertbeitrag einer externen 4C Project Governance ©, die vor allem das Management entlasten kann, bemisst sich dennoch nicht nur an kurzfristigen Effizienzsteigerungen oder Kosteneinsparungen, sondern an der nachhaltigen Verbesserung der Leistung und Qualität der Projektergebnisse gemäß unserem Leistungsversprechen – Enforcing Performance.

„Unternehmensinvestitionen müssen sich immer schneller rechnen und im Markt wirksam werden. Gleichzeitig steigen aufgrund der immanenten Komplexität die Risiken vieler Vorhaben für die Verantwortlichen überproportional. Mit Expertenwissen und umfangreicher Erfahrung sorgt eine übergreifende 4C Project Governance © für nachhaltige Sicherheit und Stabilität in der Umsetzung sowie eine stabile Entscheidungsbasis.“

Hans-Martin Schneider, Vorstand und Partner der 4C GROUP

4C GROUP AG

Enforcing Performance

Wir setzen in unserer Beratung an der Nahtstelle von Strategie und Steuerung an und führen zusammen, was zusammen gehört: Unternehmensstrategie und deren Um- und Durchsetzung. Wir begleiten unsere Kunden bei langfristigen und unternehmensweiten Veränderungsprozessen mit hoher Umsetzungskompetenz, Verantwortungsbewusstsein und fachlichem Know-how überall dort, wo es darauf ankommt.

Unsere Werte

4C steht für die vier Werte, die unsere Philosophie bestimmen.

Competent: die Basis. Expertise und vielfältige Erfahrung gibt ihr Kraft und Überzeugung.

Creative: der Zündstoff. Kreativität weist neue Wege zur besseren Lösung.

Change Driven: die Haltung. Die Entschiedenheit, mit der wir Veränderungsprozesse führen und gestalten.

Customer Focused: die Extrameile. Der Erfolg des Kunden ist es, an dem wir uns messen lassen.

Unsere Expertise

Unser Beratungsspektrum umfasst die Kompetenzfelder Strategie, Performance Management, Organisation und Prozesse sowie Transformationsmanagement - unsere fachliche DNA, auf der wir seit 1997 kontinuierlich aufbauen.

Unsere Kunden

Unter unseren Kunden befinden sich bekannte Unternehmen und unbekannte Weltmarktführer, die im Schwerpunkt in den Branchen Financial Services, IT-Dienstleistungen, Industriegüter und -dienstleistungen sowie Healthcare zu finden sind – aber eben nicht ausschließlich. Großkonzerne finden sich darunter ebenso wie mittelständische Unternehmen, oft auch unternehmergeführte Betriebe.

Anders als Andere

Wir arbeiten mit Leidenschaft, unternehmerischer Verantwortung und einer Präzision, die nur der wirkliche Umsetzer kennt. Unsere Berater entwickeln wir zu Persönlichkeiten, die in ihrer Arbeit Mut beweisen, Haltung zeigen und dem Kunden und nicht ihrem eigenen Ego dienen - mit anderen Worten unseren Werten verpflichtet sind.

Beifahrer auf Zeit

Wir verstehen uns als Partner unseres Kunden, als Beifahrer auf einer anspruchsvollen und fordernden Business-Rallye, bei der wir zur erfolgreichen Steuerung des Unternehmens entscheidend beitragen.

Strategie	<ul style="list-style-type: none">_ Unternehmensstrategie_ Restrukturierung_ Innovationsmanagement_ IT-Strategie
Performance Management	<ul style="list-style-type: none">_ Konzernrechnungswesen_ Planung_ Controlling und Reporting_ Kostenmanagement
Organisation und Prozesse	<ul style="list-style-type: none">_ Organisationsentwicklung_ Geschäftsprozessoptimierung_ Steuerungsprozesse_ Sourcing
Transformationsmanagement	<ul style="list-style-type: none">_ Project Governance_ Modernisierung von IT-Plattformen_ Change Management_ Performance Management Systeme

© 4C GROUP AG – All rights reserved

Abbildung. Kompetenzfelder und Beratungskompetenzen der 4C GROUP AG

IHRE ANSPRECHPARTNER



Hans-Martin Schneider, MBA

Vorstand und Senior Partner

„Unternehmensinvestitionen müssen sich immer schneller rechnen und im Markt wirksam werden. Gleichzeitig steigen aufgrund der immanenten Komplexität die Risiken vieler Vorhaben für die Verantwortlichen überproportional. Mit Expertenwissen und umfangreicher Erfahrung sorgt eine übergreifende Project Governance für nachhaltige Sicherheit und Stabilität in der Umsetzung sowie eine stabile Entscheidungsbasis.“

Beratungsschwerpunkte:

- _ Unternehmensstrategie
- _ Restrukturierung
- _ IT-Strategie
- _ Organisationsentwicklung
- _ Geschäftsprozessoptimierung
- _ Project Governance

4C GROUP AG

OFFICE MÜNCHEN
Elsenheimerstraße 55a
D-80687 München
Telefon +49 89 599 882-0

OFFICE BERLIN
Französische Straße 8
D-10117 Berlin
Telefon +49 30 747 82 98-0



Uwe Dorst, Dipl.-Wirtschaftsingenieur

Partner

„Die für kritische Vorhaben essentielle Sparrings-/ Coaching und Kontrollfunktion basiert auf einer situativen Anpassung von Distanz und Nähe der Project Governance. Nur erfahrene Beraterteams schaffen durch vertrauensvollen Umgang mit den Mitarbeitern und dem notwendigen Expertenwissen einen nachhaltigen Wertbeitrag.“

Beratungsschwerpunkte:

- _ IT-Strategie
- _ Geschäftsprozessoptimierung
- _ Project Governance
- _ Modernisierung von IT-Plattformen

OFFICE FRANKFURT
MesseTurm
D-60308 Frankfurt
Telefon +49 69 269 249-0

OFFICE DÜSSELDORF
Neuer Zollhof 2
D-40221 Düsseldorf

[en4c!ngperformance]