

Von Prof. Dr. Rudolf Dögl und Michael Jost

IT-Projekte konsequent am Wertbeitrag für das Unternehmen ausrichten

Das richtige Projekt zur richtigen Zeit zu starten ist eine Kunst. Das Motto „Wer am lautesten schreit bekommt das Budget“ gilt noch in vielen IT-Abteilungen – trotz eines definierten Anforderungsmanagements. Im Vordergrund der Bewertungssystematik muss jedoch der Nutzen von IT-Projekten für das Unternehmen stehen! Die von SCOPAR entwickelte Methodik erlaubt es, die Priorisierung frühzeitig vorzunehmen, wo gerade bei IT-Projekten geringe Aufwände generiert, aber ein Großteil der Kosten für eine IT-Lösung festgelegt werden.

Ein Portfoliomanagement, das die Strategie des Unternehmens trägt, die Kosten-, Qualitäts-, Zeit-, Flexibilitäts-, Markt- und Wettbewerbsaspekte berücksichtigt, erleichtert die weiterführenden Entscheidungen und vermindert die Gefahr von Fehlinvestitionen. Es unterstützt zudem die Umsetzung der IT-Strategie und gibt einen generellen Anstoß zur Überprüfung der IT-Projekte - so z.B. zum Aufdecken von „Alibi-Projekten“ oder „Gewohnheitsprojekten“. Darüber hinaus ist es die Basis zur fundierten Entscheidung über Mittelzuteilung auf IT-Projekte und IT-Innovationen. Doch eine praktikable Methode muss eine neutrale Vergleichbarkeit verschiedenster IT-Vorhaben anhand monetärer *und* qualitativer Nutzenbeiträge gewährleisten und diese konsequent anhand des Mehrwerts für das Unternehmen priorisieren.

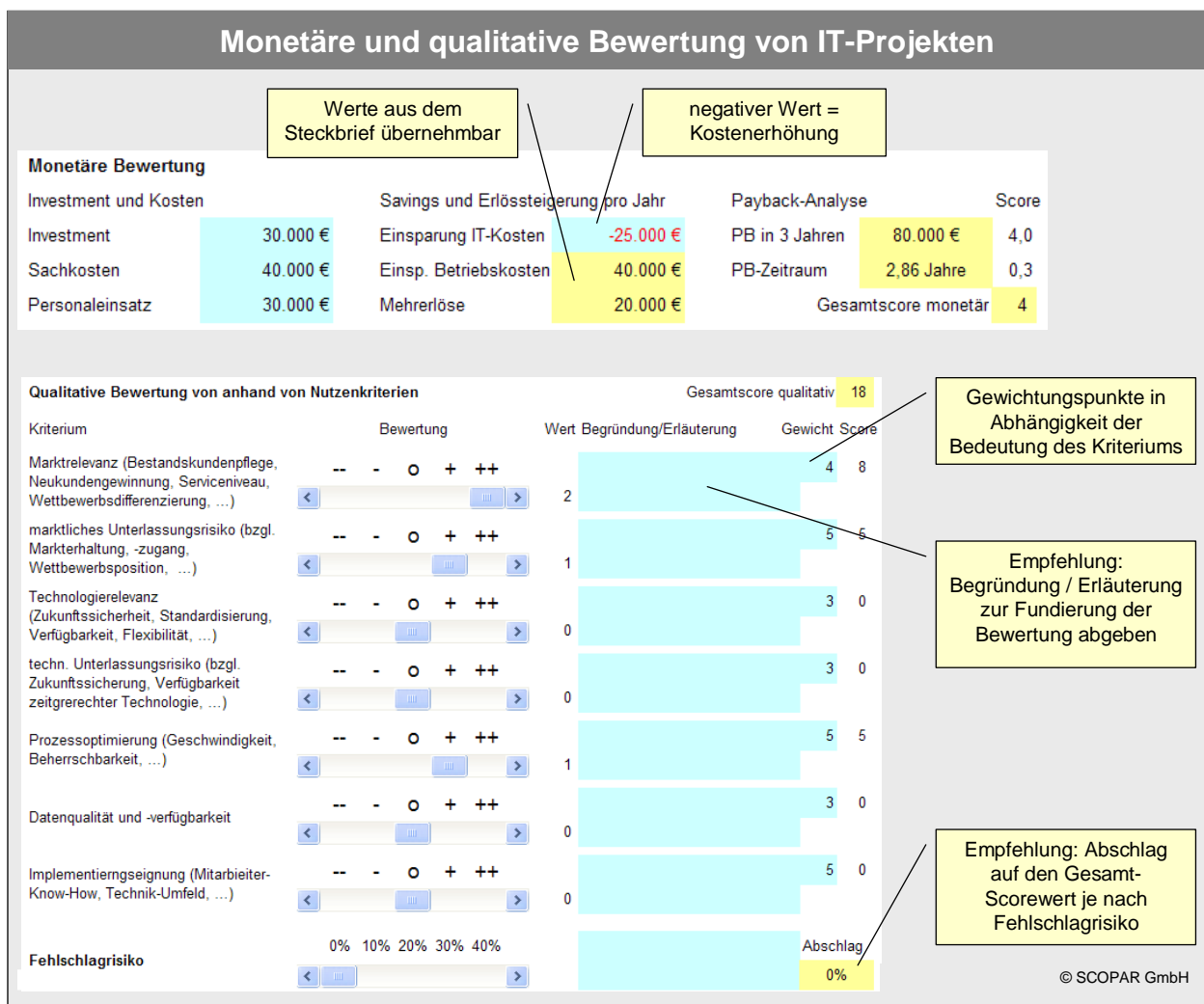
Die richtigen Maßnahme und Projekte zur richtigen Zeit zu starten, Chancen zu erkennen und beim Schopf zu packen, entscheiden über Erfolg oder Misserfolg – der IT-Projekte und damit auch des Unternehmens. Ausgefeilte Business-Cases und ROI-Betrachtungen führen oft nicht zu unternehmerischen Erfolg - ganz zur großen Verwunderung der Beteiligten. Eine Priorisierung von IT-Projekten, die ausschließlich nach monetären Kriterien und ohne strategischen „Weitblick“ erfolgt, ist zum Scheitern verurteilt. Und wie sollen „nicht vergleichbare“ und schwer monetär bewertbare Projekte verglichen werden. Ist der ERP Update oder ein neues CRM-System wichtiger als die neue Webseite? Wunsch und Wirklichkeit klaffen bei der ganzheitlichen Priorisierung von IT-Projekten oft weit auseinander, wenn „weiche“ Aspekte wie „Kundenähe“, „Prozessoptimierung“, „Lieferantentreue“, „Marktwirkung“ etc. angemessen berücksichtigt werden sollen.

Nutzen einer wertbeitragsorientierten Methode zur Priorisierung von IT-Projekten

- ✓ *Reduktion von Fehlinvestitionen durch das frühzeitige Erkennen von IT-Projekten mit geringem Nutzen*
- ✓ *Höhere Transparenz über IT-Projekte*
- ✓ *Vergleichbarkeit von IT-Projekten aus unterschiedlichen Bereichen und auch stark unterschiedlicher Vorhaben*
- ✓ *Leichtere Integration von Projekten ins laufende Projektportfolio mit der Möglichkeit zur Simulation von Kosten- und Nutzenkonsequenzen "in Echtzeit"*
- ✓ *Möglichkeit zum monatlichen oder quartalsweisen Update / Review zu allen Projekten bei minimalem Aufwand*
- ✓ *Zeit- und Kostenreduzierung im Management von Projekten über den gesamten Prozess hinweg (Anforderung, Bewertung, Aufbereitung, Entscheidungsvorbereitung, Entscheidung, Nachverfolgung, Dokumentation)*
- ✓ *Reduktion von Projektanfragen und IT-Projekten ohne oder mit zu geringem Nutzen*

Meist fehlt es an einer adäquaten Methodik zur Bewertung von Vorhaben. Dabei entscheiden gerade diese Faktoren darüber, ob ein IT-Projekt richtig zieht, „nur“ erfolgreich ist oder floppt. Und genau diese Kriterien entscheiden auch, neben den zählbaren Dingen, ob eine Methodik zur IT-Projektpriorisierung einen Mehrwert für das Unternehmen schafft oder nicht.

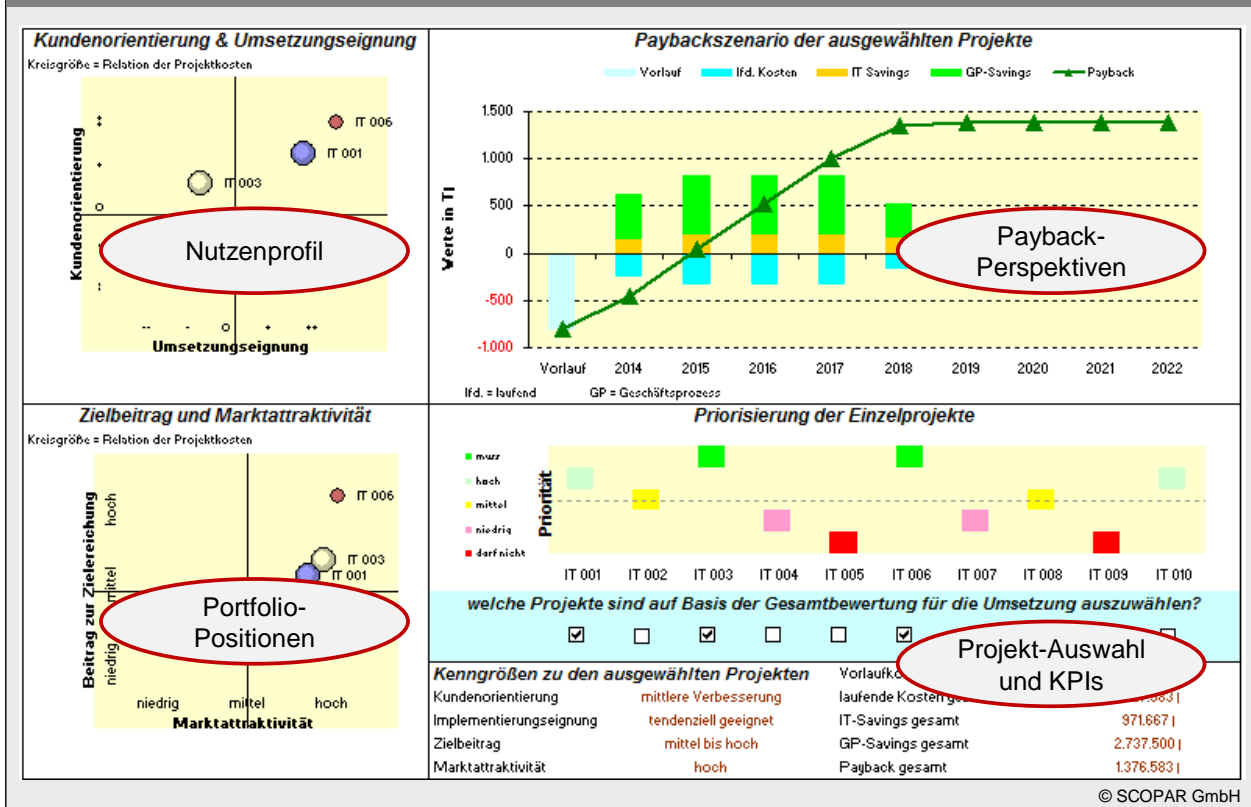
Ausgangspunkt sind somit unternehmensspezifisch ausgewählte und gewichtete Bewertungskriterien und -Cluster sowie zielgruppengerechte Darstellungsformen der Auswertung. Erfasst werden müssen die Informationen in einem kurzen aber aussagekräftigen Projektsteckbrief der aus verschiedenen Quellen mit Inhalten gefüllt wird. Gerade IT-Projekte neigen ja dazu, die Nicht-ITler mit unverständlichen und komplizierten Daten zu verwirren. Wenn man aber nicht versteht, wie ein Projekt den Unternehmenserfolg unterstützt, kann man es auch nicht beurteilen. Wichtig ist daher sich bei einer IT-Projektpriorisierung vom Fachchinesisch zu lösen und die qualitativen und quantitativen Auswirkungen verständlich zu quantifizieren und auch zu begründen.



Typischer Projektsteckbrief – kurz, prägnant, quantifiziert

Alle Projektsteckbriefe und die Bewertungen werden zentral erfasst, verarbeitet, aufbereitet und in einem ebenso übersichtlichen Auswertungsmonitor dargestellt. Im Entscheidungsgremium lassen sich auf diese Weise die einzelnen Projekte gegeneinander spiegeln, in entsprechenden Portfolios diskutieren und in Echtzeit eine Priorisierung simulieren.

Typisches Maßnahmen-Portfolio zur Bewertung von IT-Projekten



© SCOPAR GmbH

Typischer Entscheidungsmonitor – alle Entscheidungskriterien auf einen Blick

Um eine Ausrichtung der geplanten IT-Maßnahmen auf die Unternehmensstrategie und eine Vergleichbarkeit zu erreichen, ist eine standardisierte Methode sowie eine eindeutige Bewertungsgrundlage Voraussetzung. Doch warum scheitern die meisten Ansätze? Hauptgründe sind, dass eine reine Kostenbetrachtung (ROI) erfolgt und andere unternehmenskritische Aspekte wie Passung zur Strategie, Zeit, Qualität, Kundennutzen, Wettbewerb etc. außen vor bleiben. Und gerade in diesen Bereichen ist heute die IT ein unverzichtbares Hilfsmittel. Hinzu kommt, dass eine Verdichtung auf eine (Finanz-)Kennzahl das unternehmerische „Gefühl“ eliminiert und Erfahrungen nicht mit einfließen. Ein oft beobachteter Misserfolgsfaktor ist, wenn die Bewertungsmethode, die Kriterien und die Gewichtungen nicht sukzessive gemeinsam entwickelt und abgestimmt werden. Dies führt zur Ablehnung, Methode und Tool verstauben in der Schublade. Nur ein partizipativer Ansatz führt zu einer durchgängigen Akzeptanz der Methode.

Zu berücksichtigende Prinzipien bei der Projektpriorisierung von IT-Projekten:

- ✓ *Komplexitätsreduktion und Konzentration auf wenige, strategisch bedeutsame Kriterien*
- ✓ *Mut zur Lücke*
- ✓ *Systematik und einheitliches Bewertungssystem, um die Bewertungen für Projekte/Innovationen vergleichbar zu machen und sie untereinander priorisieren zu können*
- ✓ *Gemeinsame Betrachtung qualitativer und monetärer Größen, ohne sie zu einer einzigen Kennzahl zu vermischen und einen "Entscheidungsautomatismus" anzustreben*
- ✓ *Implementierung der Methodik als gemeinsame Kommunikationsplattform unterschiedlicher Interessenslagen und Perspektiven, Grafiken und deren Interpretation als Gesprächsgrundlage für Techniker, Kaufleute und andere Beteiligte*
- ✓ *Usability bei der Eingabe und dem Umgang mit den Ergebnissen*

Eine Toolunterstützung steigert die Transparenz und Effizienz des gesamten Priorisierungsprozesses. Durch eine „Echtzeit-Erstellung“ von Entscheidungsgrundlagen spart man viel Zeit und den sonst so hohen Bearbeitungsaufwand.

Fazit: Die richtige Priorisierung schafft Wettbewerbsvorteile, ermöglicht es, sich auf die wirklich effektiven Maßnahmen zu konzentrieren und erleichtert das Tagesgeschäft.

AUTOREN:



Prof. Dr. Rudolf Dögl

Professor an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt

Mitglied des SCOPAR-Beraterremiums



Michael Jost

IT-Executive,

Gesellschafter der SCOPAR GmbH und Bereichsleiter IT-Consulting



SCOPAR GmbH

Klara-Löwe-Straße 3 • D - 97082 Würzburg

Fon: +49 - 931 - 45 32 05 00 • Fax: +49 - 931 - 45 32 05 05

E-Mail: info@scopar.de • Web: www.SCOPAR.de

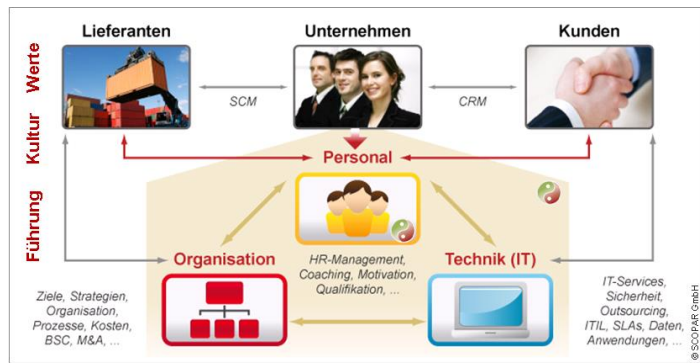


SCOPAR

Ganzheitliche Unternehmensberatung mit Weitblick

Gut beraten: 100 % der Kunden empfehlen SCOPAR weiter!

- ✓ wissenschaftlich fundierte Beratung, Coaching, Gutachten mit dem Blick fürs Ganze
- ✓ Strategie, Konzeption und Umsetzung aus einer Hand
- ✓ neutral, pragmatisch und nutzenorientiert
- ✓ 60 erfahrene Manager, renommierte Wissenschaftler, exzellente Berater
- ✓ Know-how-Vorsprung von ca. zwei bis drei Jahren



Menschlich, nachhaltig und nutzenorientiert - stets mit Blick fürs Ganze - so unterstützen wir Sie gerne in den Bereichen:



Management-Consulting: Strategie-, Organisationsentwicklung, Prozessoptimierung, Turnaround, SCM – Supply Chain Management, Marktanalysen, Vertrieb, Marketing, Kundenbefragung, Controlling – BSC/KPI, CRM – Customer Relationship Management, Changemanagement, Innovations- und Technologiemanagement, Nachhaltigkeit (people, planet, profit), CSR ..



IT-Consulting: Strategie, Governance, Business Alignment und Kundenmanagement, Portfolio- und Servicemanagement, Sourcing, Ausschreibung, Technologiereviews, IT-Controlling und Leistungsverrechnung, IT-Optimierung (Infrastruktur, Applikationen und Betrieb), Toolauswahl und -implementierung, Datenqualität, SW-Engineering (Strategien, Methoden, Prozesse, Werkzeuge) ..



HR-Consulting: Personalentwicklung, Steigerung der Leistungsbereitschaft, -fähigkeit und -möglichkeit, Führungskräftecoaching, Einzelcoaching, Gruppencoaching, Mitarbeiterbefragung, Leistungsmessung und leistungsorientierte Vergütung, Optimierung aller Personalprozesse, Assessment, 360°-Feedback, Employer Branding, Demografischer Wandel ..



H2B-Consulting: Gesundheit, Motivation, Qualifikation der Mitarbeitenden und des Unternehmens, ganzheitliches und integriertes Gesundheitsmanagement, betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM), betriebliche Gesundheitsförderung (BGF), Personalentwicklung, Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit, Teambuilding, Unternehmenskultur, Werte, Betriebsklima, Employer Branding, Health Care Management ..

Falls Sie Fragen haben, so freuen wir uns auf Ihren Anruf ..

Unter <http://www.scopar.de/unternehmen/leistungen-downloads/> finden Sie eine Vielzahl von Methoden und

Konzepten, die für Sie und Ihre Arbeit hilfreich sein können - natürlich kostenlos und zum Direct-Download.



© SCOPAR GmbH
www.SCOPAR.de
Seite 5