

Maßnahmen konsequent am Wertbeitrag für das Unternehmen ausrichten

Hätten Sie vor 10 Jahren in die Idee eines Mitarbeiters Geld investiert, der Handy-Klingeltöne gegen Gebühr zum Download anbieten wollte? Nein? Schade, Sie wären ganz vorne mit dabei gewesen und hätten vermutlich viel Geld verdient! Der Markt für Klingeltöne wird weltweit auf mehrere Milliarden Euro Umsatz geschätzt.

Die richtige Maßnahme und Projekte zur richtigen Zeit zu starten, eine Chance zu erkennen und beim Schopf zu packen ist eine Kunst. Ausgefeilte Business-Cases und ROI-Betrachtungen führen oft nicht zu unternehmerischen Erfolg – ganz zur großen Verwunderung der Beteiligten. Eine Priorisierung, die ausschließlich nach messbaren und monetären Kriterien und ohne strategischen „Weitblick“ erfolgt ist extrem kritisch. Wunsch und Wirklichkeit klaffen oft weit auseinander, wenn „weiche“ Aspekte wie „Kundenähe“, „Prozessoptimierung“, „Lieferantentreue“, „Marktwirkung“ etc. angemessen berücksichtigt werden sollen. Und gerade diese Faktoren entscheiden darüber ob eine Maßnahme richtig zieht, „nur“ erfolgreich ist oder floppt. Und gerade diese Kriterien finden, neben den zählbaren Dingen, bei einer guten Methodik zur Projektpriorisierung angemessene Berücksichtigung.

Die richtige Entscheidung treffen

Eine systematische, transparente und strategische Bewertung und Priorisierung von Maßnahmen erhöhte Akzeptanz, spart Zeit und Geld und ist essentiell für den Erfolg – insb. vor dem Hintergrund begrenzter Ressourcen. Wichtig sind die methodische Auseinandersetzung mit den tatsächlichen Erfolgsperspektiven von Maßnahmen und die **Transparenz über monetäre und qualitative Nutzenbeiträge**.

Ein **Portfoliomanagement**, das die Strategie des Unternehmens trägt, die Kosten-, Qualitäts-, Zeit-, Flexibilitäts-, Markt- und Wettbewerbsaspekte berücksichtigt, erleichtert die Entscheidungen und vermindert die Gefahr von Fehlinvestitionen. Es gibt zudem einen generellen Anstoß zum Überprüfen der Maßnahmen - so z.B. zum Aufdecken von „Alibi-projekten“ oder „Gewohnheitsprojekten“..

Wertbeitragsorientierte Priorisierung

- ✓ Reduktion von Fehlinvestitionen durch das frühzeitige Erkennen von Maßnahmen und Projekten mit hohem Nutzen
- ✓ Vergleichbarkeit von Maßnahmen und 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 quartalsweise Update / Review zu allen Projekten bei minimalem Aufwand,
- ✓ Zeit- und Kostenreduzierung im Management des Projektportfolios über den gesamten Prozess hinweg
- ✓ Reduktion von Projektanfragen und Maßnahmen ohne oder mit zu geringem Nutzen
- ✓ Für alle Beteiligte transparente und nach-

vollziehbare Entscheidungen bei der Projektpriorisierung

Mut zur Lücke

Ein gesundes Bauchgefühl ist immer wichtiger, das zeigen uns die vielen inhabergeführten Unternehmen.

Um dem Bauchgefühl aber den systematischen Hintergrund zu geben ist ein gewisser Mut zur Lücke notwendig! D.h. es ist notwendig die Bewertungsmethode durch die Konzentration auf **wenige, strategisch bedeutsame Kriterien** einfach zu halten. Die Systematik der Nutzenermittlung und ein einheitliches Bewertungssystem stellen dabei die Basis für eine erfolgreiche Priorisierung dar. Eine gemeinsame Betrachtung **qualitativer und monetärer Größen**, ohne sie zu einer einzigen Kennzahl zu vermischen und einen „**Entscheidungsautomatismus**“ anzustreben, ist erfolgsentscheidend.

Es gilt bei der Implementierung der Methodik auch eine gemeinsame Kommunikationsplattform unterschiedlicher Interessenslagen und Perspektiven zu schaffen. Dabei entscheiden Grafiken und deren Interpretation als Gesprächsgrundlage für Techniker, Kaufleute und andere Beteiligte in einem Tool ob die Methode „gelebt“ wird – oder wie so vieles verstaubt.

Kritische Erfolgsfaktoren

Beim **Portfoliomanagement** hat sich eine unternehmensspezifische Methode, die partizipativ erarbeitet und verabschiedet wurde, durchgesetzt. Die Bewertung darf aber nicht nur anhand von Kostenaspekten im Sinne einer ROI-Betrachtung erfolgen, sondern muss strategische Aspekte der Priorisierung wie **Zielkonformität** mit den Unternehmenszielen, wie auch Qualitäts-, Zeit-, Flexibilität, Kunden-, Mitarbeiteraspekte oder Implementierungseignung berücksichtigen.

Transparenz hinsichtlich wesentlicher entscheidungsrelevanter strategischer Dimensionen einer Maßnahme und eine **übersichtliche Visualisierung** in einem Monitor sind von

wesentlicher Bedeutung. Neben einiger notwendigen Basisdaten wird der „Kostennutzen“ (z.B. Potenzial zur Reduktion von Betriebskosten und zur Erzeugung von „Mehrwerten“ in den Geschäftsprozessen) ermittelt und erfasst. Zusammen mit den weichen, qualitativen Nutzenwirkungen für das eigene Unternehmen und bei Kunden werden die Projekte bewertet. Wichtig dabei ist es, die **Integrationsfähigkeit** in bestehende Systematiken und vor allem die Unterstützung der Strategie zu berücksichtigen um echtes **Business-Alignment** herzustellen. Eine zusammenfassende Chancen-/ Risiko-Betrachtung z.B. in der technischen, zeitlichen und Kostendimension sollte zum Abschluss erfolgen.

Typische Fragen der Priorisierung

Geklärt werden müssen u.a. folgende Punkte:

- ✓ Welches Vorhaben unterstützt insgesamt die Geschäftsstrategie maßgeblich?
- ✓ Welche Maßnahmen haben die größten Erfolgsaussichten?
- ✓ Welche Maßnahmen haben neben den messbaren Nutzenkriterien das größte Potential bei schlecht messbaren Nutzenargumenten?
- ✓ Welches sind die kritischen Erfolgsfaktoren der Projekt- oder Maßnahmebewertung?
- ✓ Wie kommt man zu einer neutralen, nutzenorientierten Priorisierung?
- ✓ Wie kann man ganz unterschiedliche Ideen nach einem einheitlichen Muster vergleichen?
- ✓ Wie lassen sich die Positionen PRO und CONTRA von Maßnahmen übersichtlich darstellen?
- ✓ Wie lauten die relevanten Fragen für die Auswahl von Maßnahmen?

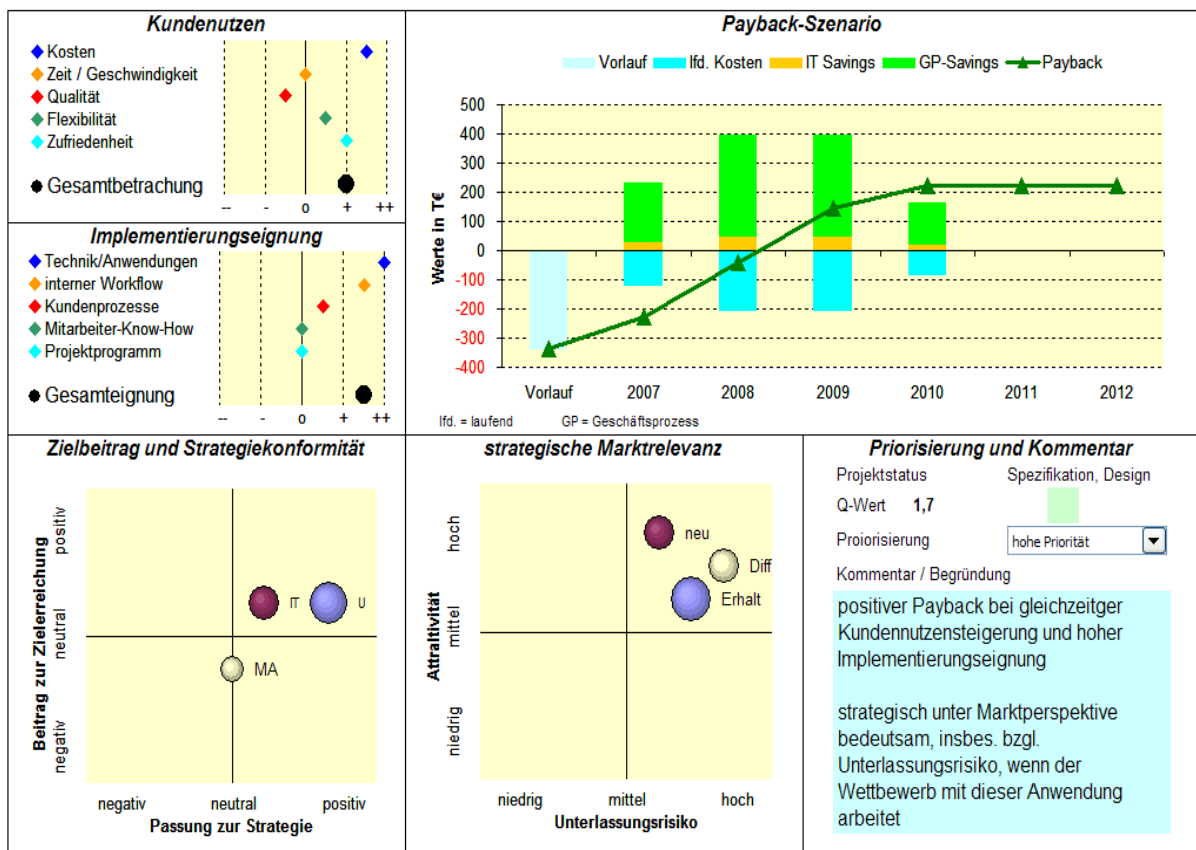
Fazit: Die richtige Priorisierung schafft Wettbewerbsvorteile und erleichtert das Tagesgeschäft

Um eine Ausrichtung der Maßnahmen auf die **Strategie** und eine **Vergleichbarkeit** zu erreichen, ist eine **standardisierte Methode** sowie eine eindeutige Bewertungsgrundlage Voraussetzung. Dabei ist es wichtig, **typische Fehler** zu vermeiden: Eine reine **Kostenbetrachtung (ROI)**, bei der andere **unternehmenskritische Aspekte** (Passung zur Strategie, Zeit, Qualität, Kundennutzen, Wettbewerb...) außen vor bleiben. Eine Verdichtung auf eine Kennzahl eliminiert das **unternehmerische „Gefühl“**, Erfahrungen fließen nicht mit ein. Eine zu komplexe Methode / Tool führt zu einem zu hohen Bewertungsaufwand. Durch eine **„Echtzeit-Erstellung“** von Entscheidungsgrundlagen spart man viel Zeit und sonst so hohen Bearbeitungsaufwand. Ein **partizipativer Ansatz** führt dabei zu einer durchgängigen Akzeptanz der Methode.

Um Hintergründe, Aufbau und Ablauf der Methodik transparent zu machen, müssen zu Beginn eines Projektes die Interviewpartner in einem Workshop zusammengeführt werden. In persönlichen Interviews zu den Maßnahmen (mit dem Ziel, dass weitere Maßnahmen auf Grund der Einheitlichkeit des Ansatzes und der Usability des Fragenkatalogs zukünftig ohne persönliche Interviews bewertet werden können) erfolgt die Diskussion der Ergebnisse und Priorisierung der untersuchten Maßnahmen, inkl. Kurzbegründung für die Zuordnung zu einer Kategorien- und Wertigkeitsklasse. Im Anschluss erfolgt ggf. eine Präsentation der Ergebnisse der Pilotphase im größeren Kreis, gleichzeitig als Feedback für alle Beteiligten.

Eine systematische Ausrichtung von Maßnahmen auf die Unternehmensstrategie erhöht den **operativen Gewinn** nachhaltig. Eine Toolunterstützung steigert die Transparenz und Effizienz des gesamten Priorisierungsprozesses.

TYPISCHER MAßNAHMEMONITOR:



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

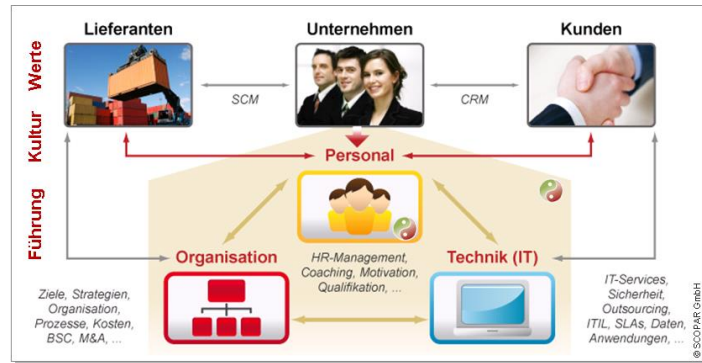


SCOPAR

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.