

1 Phase 1: Projektinitialisierung

Wie können Sie sicherstellen, dass Ihre Projekte zum Unternehmenserfolg beitragen? Die Auswahl der richtigen Projekte ist hierfür von entscheidender Bedeutung. Bevor Sie also ein neues Projekt auf den Weg bringen, sollten Sie genau prüfen, ob das Projekt einen sinnvollen Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens darstellt. In diesem Kapitel lesen Sie,

- welche Fragen Sie vor Projektbeginn klären sollten,
- wie Sie den Prozess der Projektauswahl gestalten und
- welche Erfolgsfaktoren die Auswahl des Projektes bestimmen.

1.1 Projekte an Unternehmensstrategie ausrichten

Viele Studien im Bereich Projektmanagement kommen zu dem Ergebnis, dass es Projekten in Unternehmen oft an Effektivität mangelt. D. h. dass Projekte nicht ausreichend darauf hin geprüft werden, ob sie tatsächlich dem Unternehmenserfolg dienen.

Drei Kernfragen

Unternehmen, die viele Projekte durchführen und steuern, sollten daher folgende drei Kernfragen beantworten:

1. Wählen wir die richtigen Projekte aus, die für unser Unternehmen wertschöpfend sind?
2. Ist unser Projektportfolio auf unsere Unternehmensstrategie ausgerichtet?
3. Ist ein übergreifendes Projektmanagement in unserer Unternehmensstrategie einzubinden bzw. zu berücksichtigen?

Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass die Unternehmensstrategie von der Struktur des Marktes stark bestimmt wird. Die Marktstruktur ist durch Faktoren gekennzeichnet, den fünf Wettbewerbskräften, die der Professor der Harvard Business School Michael E. Porter beschreibt. Diese fünf Kräfte sind: die Bedrohung durch neue Wettbewerber, die Verhandlungsstärke der Kunden, die Verhandlungsstärke der Lieferanten, die Bedrohung durch Ersatzprodukte bzw. -Leistungen, Konkurrenz zwischen vorhandenen Wettbewerbern.

Das strategische Projektmanagement hat die Aufgabe, angesichts dieser Marktstruktur die richtigen Projekte auszuwählen, und findet hier seinen Platz in der Unternehmensstrategie.

1.2 Projektideen auswählen und bewerten

Das strategische Projektmanagement hat die Aufgabe, die gemäß der Unternehmensstrategie richtigen Projekte auszuwählen. Das kann mit Unterstützung einer Projektbewertung und eines Projekt-Portfolios erfolgen. Bei der Auswahl und der Priorisierung der Projekte sind folgende Punkte zu beachten:

- Einfache und klare Prozesse der Projektauswahl und -priorisierung im Unternehmen, die von allen akzeptiert werden
- Unterstützung der Projektauswahl durch das Topmanagement
- Verständliche und realistische Ziele, die durch das Topmanagement vorgegeben werden; denn Ziele sind Anhaltspunkte für die Auswahl und Priorisierung von Projekten

Je besser die Projektauswahl im Unternehmen etabliert ist, desto einfacher sind die o. a. Punkte zu erfüllen. Gerade in einer Projektportfolio-Landschaft bzw. in einem Umfeld des Multi-Projektmanagements treten einige typische Probleme auf: Es fehlen im Unternehmen häufig Informationen über die Projektlandschaft (Wer macht welche Projekte wann und in welchem Umfang?). Synergie-Potenziale werden deshalb kaum ausgeschöpft. Dadurch werden knappe Ressourcen verschwendet bzw. wahllos auf andere Projekte verteilt. Und die Vorgehensweise bei Auswahl und Bewertung von Projekten ist nicht allen Beteiligten durchgängig transparent.

1.2.1 Prozess der Projektauswahl

Sehr wichtig ist ein klarer und formalisierter Prozess der Projektauswahl:

- Projektideen und -anträge werden z. B. an zentraler Stelle (Project Management Office (PMO), Projektassistenz etc.) gesammelt.
- Ein Projektbewertungsprozess steuert die Selektion und Priorisierung dieser Projektideen.
- Anschließend werden sie mit der Unternehmensstrategie verknüpft.

Bereits bei der Ideengenerierung und der Projektantragsstellung sollten die übergeordneten Zusammenhänge (beispielsweise die strategische Ausrichtung) beachtet werden. Somit können schon in der Projektkonzeption Synergien zur Unternehmensstrategie und zu anderen Projekten geschaffen werden.

Beispiel: Auswahl und Bewertung von Projektideen

Herr Kaiser, Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens, möchte, dass zukünftig sämtliche Projektideen und -vorschläge zielgerichteter ausgewählt werden sollen:

1. Von nun an sollen alle Projektideen, -vorschläge und -anträge zentral im Projektbüro Project Management Office (PMO) gesammelt werden. Die Mitarbeiter im Projektbüro PMO überprüfen die Vorschläge nach formalen Kriterien und erfassen diese in einer Liste.
2. Eine Projektbewertungsrunde bestehend aus dem Geschäftsführer, Herrn Kaiser, den Leitern der Entwicklung, Produktion, Einkauf, Vertrieb und Personal überprüfen einmal monatlich die gesammelten Vorschläge und bewerten diese nach strategischen, wirtschaftlichen und dringlichen Kriterien (siehe Tabelle).
3. Anschließend werden die Projekte ausgewählt, die den Faktoren und Kriterien am meisten entsprechen, und es erfolgt die Freigabe.
4. Ein Projektportfolio soll die ausgewählten und durchgeführten Projekte z. B. anhand der Kriterien Strategie und Wirtschaftlichkeit (Wertschöpfung) visualisieren

Checkliste: Kriterien zur Projektauswahl und -bewertung

Faktor	Kriterien
Wirtschaftlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Return on Investment (ROI) ▪ Investitions- bzw. Realisierungskosten ▪ Gewinn/Umsatz
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterstützung der Unternehmensstrategie ▪ Imageverbesserung ▪ Wettbewerbsvorsprung
Dringlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gesetzliche Vorgaben bzw. Regelungen müssen erfüllt werden. ▪ Es ist ein technisches Problem zu lösen.
Realisierbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ist die Idee/das Vorhaben technologisch machbar? ▪ Ist die Idee/das Vorhaben finanzierbar? ▪ Stehen für das Vorhaben Kapazitäten zur Verfügung?

1.2.2 Project Scorecard (PSC)

Um die Unternehmensstrategie mit der Projektmanagement-Strategie zu verknüpfen, bietet sich in Anlehnung an die Balanced Scorecard (BSC) eine Project Scorecard (PSC) für Projekte an. Gerade bei Projekten, die explizit als strategische Projekte gekennzeichnet sind, fehlt häufig die Ankopplung an die Unternehmensstrategie.

Im Vordergrund steht immer die Frage: „Was wollen wir mit diesem Projekt erreichen?“ Erst wenn sich alle Projektbeteiligten, Auftraggeber und Stakeholder über eine einheitliche Antwort einig sind, kann ein Projekt erfolgreich starten und durchgeführt werden.

Bei strategischen Projekten lassen sich die Ziele nicht sofort am Projektende messen, sondern erst nach einem bestimmten Zeitraum. Sie machen aber deutlich, dass diese Projekte kein Selbstzweck sind, sondern sich an den übergeordneten Unternehmenszielen orientieren.

Die vier Perspektiven der Project Scorecard

Perspektive 1: Unternehmensstrategie (die z. B. in der BSC abgebildet ist)

Perspektive 2: Strategische Projektziele

Perspektive 3: Projektergebnisziele z. B. Umfang, Qualität, Zeit und Kosten

Perspektive 4: Projektprozesse und -potenziale (z. B. die Teambotiviation)

1. Perspektive Unternehmensstrategie	2. Perspektive Strategische Projektziele
3. Perspektive Projektergebnisziele	4. Perspektive Projektprozesse und -potenziale

Abb. 1: Project Scorecard

Wichtig sind die Wirkungsbeziehungen der Projektergebnisziele zu den strategischen Projektzielen bis hin zu den unternehmensstrategischen Zielen. In der PSC werden alle Ziele mit Kennzahlen belegt. Eine Kennzahl ist eine Messvorschrift, die festlegt, wie man messen kann, dass das Team das jeweilige Ziel erreicht hat.

Erfolgsfaktoren der Project Scorecard

- Identifikation und Beteiligung aller wichtigen Stakeholder
- Konsens über die Projektziele
- Konsequente Anwendung der Methode Project Scorecard
- Integration der Project Scorecard in die Projektmanagement-Standards (z. B. Aufnahme im Projektmanagement-Handbuch)
- Die Project Scorecard macht durch ihre Transparenz mögliche Schwierigkeiten frühzeitig sichtbar

Die Projektmanagementstrategie macht ihre Abhängigkeit zur Unternehmensstrategie deutlich. Projektideen oder Kundenanfragen werden bezogen auf die Unternehmensausrichtung überprüft. Damit können Unternehmen sicherstellen, dass sie die richtigen Projekte machen, also genau die Projekte, die dem Produkt- und Dienstleistungsportfolio des Unternehmens entsprechen.

Die Auswahl solcher Projekte kann z. B. durch eine interne Projektbewertungsrunde mit dem Topmanagement und Projektmanagern durchgeführt werden. In dieser Runde wird erörtert, ob die auszuwählenden Projekte zum Unternehmensgewinn beitragen und die strategische Ausrichtung unterstützen. Dies funktioniert allerdings nur dann, wenn allen Beteiligten die Unternehmens- und Projektmanagementstrategie klar ist.

1.3 Wirtschaftlichkeit von Projekten bewerten

Zur Projektauswahl gehört selbstverständlich auch die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit des Projekts. Soll es im eigenen Unternehmen umgesetzt werden oder ist es wirtschaftlicher, wenn es an einen externen Partner vergeben wird? Um die Wirtschaftlichkeit eines Projekts zu prüfen, lernen Sie in diesem Abschnitt hilfreiche Bewertungsmethoden kennen.

1.3.1 Statische Bewertungsverfahren

Projekte werden nicht nur unter strategischen, sondern auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten betrachtet. Es stellt sich also die Frage, ob die Projekte wirtschaftlich sind und wie sie finanziert werden können.

- Externe Kunden finanzieren das Projekt, indem sie eine Zahlung (Anzahlung, Teilzahlung, Gesamtzahlung) leisten.
- Interne Auftraggeber (Geschäftsführung, Fachabteilungen usw.) müssen prüfen, mit welchem Budget sie ihre Projekte finanzieren wollen. Ihre Aufgabe ist, Projektoptionen abzuwägen, Investitionen miteinander zu vergleichen und die Wirtschaftlichkeit der Projekte zu prüfen.

Aus der Betriebswirtschaft kennen wir statische und dynamische Bewertungsverfahren, die eingesetzt werden, um die Wirtschaftlichkeit von Investitionen zu betrachten. Diese Methoden können ebenso für Projekte angewendet werden. Sie sollen als Entscheidungsgrundlage für Projektinvestitionen dienen und bei der Auswahl von Projektoptionen unterstützen.

Als statische Bewertungsverfahren können die folgenden Methoden eingesetzt werden: Kostenvergleichsrechnung, Gewinnvergleichsrechnung, Rentabilitätsrechnung und Amortisationsrechnung.

Die Kostenvergleichsrechnung

Bei der Kostenvergleichsrechnung werden als Entscheidungskriterium die Kosten zweier oder mehrerer Projektalternativen verglichen.

Im folgenden Beispiel betragen die Projektkosten für Alternative 1 100.000 EUR und für Alternative 2 180.000 EUR. Von den Projektkosten her ist also Alternative 1 deutlich günstiger als Alternative 2. Betrachtet man allerdings die laufenden Kosten, so ergibt sich ein anderes Bild.

	Projektalternative 1	Projektalternative 2
Fixkosten (Abschreibungen, Zinsen, sonstige Fixkosten)	21.500 EUR	28.000 EUR
Variable Kosten (Löhne, Material, sonstige variable Kosten)	165.000 EUR	125.000 EUR
Gesamtkosten	186.500 EUR	153.000 EUR

Tabelle 2: Beispiel für eine Kostenvergleichsrechnung.

Betrachtet man die Kosten, die nach der Investition jährlich anfallen, ist die Alternative 2 im Vergleich zur Alternative 1 um 33.500 EUR pro Jahr günstiger.

Die Gewinnvergleichsrechnung

Ergänzend zur Kostenvergleichsrechnung werden bei der Gewinnvergleichsrechnung auch die Erlöse, die zukünftig erwartet werden, einbezogen. Betrachten wir nun das obige Beispiel unter dem Aspekt der Gewinnvergleichsrechnung.

	Projektalternative 1	Projektalternative 2
Gesamtkosten/Jahr	186.500 EUR	153.000 EUR
Erlöse/Jahr	385.000 EUR	345.000 EUR
Gewinn/Jahr	198.500 EUR	193.000 EUR

Tabelle 3: Beispiel für eine Gewinnvergleichsrechnung.

Jetzt ist wieder die Alternative 1 günstiger, da bei dieser Alternative jährlich mehr Gewinn erwartet wird als bei Alternative 2.

Die Rentabilitätsrechnung

Bei der Rentabilitätsrechnung wird die Rentabilität der Projektinvestition ermittelt. Beim Vergleich mehrerer Alternativen ist die Alternative mit der höchsten Rentabilität vorzuziehen.

$$\text{Rentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Kapitaleinsatz}} \times 100$$

Beim Vergleich von zwei geplanten Entwicklungsprojekten ermittelt sich die Rentabilität wie folgt:

	Entwicklungsprojekt 1	Entwicklungsprojekt 2
Kapitaleinsatz (Entwicklungs- bzw. Projektkosten)	75.000 EUR	25.000 EUR
Gewinn/Jahr	3.500 EUR	1.500 EUR
Rentabilität	4,66 %	6 %

Tabelle 4: Beispiel für eine Rentabilitätsrechnung.

In diesem Beispiel ist das Entwicklungsprojekt 2 zu wählen, da es die höchste Rentabilität verspricht.

Die Amortisationsrechnung

Mit der Amortisationsrechnung wird ermittelt, in welchem Zeitraum das eingesetzte Kapital zurückfließt. Hier gilt, je kürzer die Amortisationszeit, desto vorteilhafter ist die getätigte Investition.

$$\text{Amortisationsdauer} = \frac{\text{eingesetztes Kapital}}{\text{Gewinn (pro Periode) + kalkulatorische Abschreibung}}$$

Auch zur Amortisationsrechnung wieder obiges Beispiel:

	Entwicklungsprojekt 1	Entwicklungsprojekt 2
Kapitaleinsatz (Entwicklungskosten bzw. Projektkosten)	75.000 EUR	25.000 EUR
Gewinn/Jahr	3.500 EUR	1.500 EUR
Kalk. Abschreibung	7.500 EUR	2.500 EUR
Amortisationsdauer	6,8 Jahre	6,25 Jahre

Tabelle 5: Beispiel für eine Amortisationsrechnung.

1.3.2 Projektfinanzierung

Anschaffungskosten, Entwicklungskosten und sonstige Zahlungen, die während des Projekts zu leisten sind, müssen finanziert werden. Es stellt sich also die Frage, ob und wie Sie Ihre Projekte finanzieren können. Folgende Finanzierungsalternativen stehen zur Verfügung:

- Außenfinanzierung: Die Projekte werden durch Kredite (Darlehen, Kontokorrent usw.) oder durch Einlagen und Beteiligungen finanziert.
- Innenfinanzierung: Die Projekte werden durch Rückstellungen, aus Abschreibungen oder durch Vermögensumschichtungen finanziert.

1.4 Handlungsempfehlungen zur Projektauswahl

Für die Projektauswahl haben sich folgende Handlungsempfehlungen bewährt:

- Strategische Unternehmensausrichtung enger mit der Projektauswahl verknüpfen. Die Unternehmens-Strategie darf nicht ein Geheimnis des Topmanagements sein!
- Laufende und geplante Projekte mit den Unternehmenszielen und der Strategie abgleichen. Gegebenenfalls nicht strategiekonforme Projekte verwerfen!
- Projekte auswählen, in dem die kritischen Projekterfolgskriterien bestimmt werden. Diese Faktoren sind wiederum die Grundlage für die späteren Projektziele.
- Eine Projektbewertungsmatrix unterstützt die Auswahl und Priorisierung neuer Projekte. Es werden Fragen gestellt nach ROI, Deckungsbeitrag, Umsatzrendite etc.

- Auswahl der Projekte durch folgende Fragestellungen:
 - Ist die Projektidee mit unserem Unternehmensleitbild vereinbar?
 - Entspricht die Idee unserer strategischen Ausrichtung?
 - Wird dadurch die Wirtschaftlichkeit gesteigert?
 - Sind ausreichend Know-how und Kapazitäten vorhanden, um das Projekt zu realisieren?
 - Ist ein Projektbudget für die Realisierung vorhanden?
- Darstellung der Projekte (geplante, laufende) mithilfe eines Projektportfolios. Die Dimensionen des Portfolios können u. a. sein: Wirtschaftlichkeit, strategische Ausrichtung, Kundennutzen.

1.5 Projekte priorisieren

Zur Priorisierung ihrer Projekte kann der Einsatz einer Projektbewertungstabelle von Nutzen sein. Darin wird festgelegt, welche Kriterien für ein Unternehmen Erfolg versprechend sind. Diese Kriterien werden prozentual gewichtet. Die beantragten Projekte durchlaufen diese Bewertungsmatrix. Durch die Zuordnungen „hoch“, „mittel“ oder „niedrig“ werden Punkte vergeben, die anschließend mit der Gewichtung multipliziert werden. Das Projekt mit der höchsten Punktzahl erhält die höchste Priorität.

Beispiel: Projektbewertungsmatrix

Kriterium	Gewichtung	Wertung hoch (6 P.)	Wertung mittel (3 P.)	Wertung niedrig (1 P.)
Strategisch	25 %			
Dringlich	20 %			
Kundennutzen	25 %			
Wirtschaftlich (ROI)	30 %			
Summe	100 %			

Bei den Arbeitshilfen online finden Sie eine Projektbewertungsmatrix.