

Project Management

In aller Munde, aber selten gemessen: der Projektnutzen

Ursachenforschung und Lösungsansätze

Oliver Wahl, Senior Project Manager
Braincourt GmbH

Inhaltsverzeichnis

1	Business Case Approved... und was kommt nach der Umsetzung?.....	3
2	Problemstellung – Der klassische Controllingansatz reicht nicht aus.....	4
3	Ansatzpunkte eines nachhaltigen Projekt- controllings.....	6
3.1	3.1 Ertragscontrolling.....	6
3.2	Prozesscontrolling.....	7
3.3	Wirkungscontrolling.....	8
4	Fazit	9
5	Ansprechpartner.....	10

1 Business Case Approved... und was kommt nach der Umsetzung?

Wie viele Business-Cases für Projekte haben Sie bereits geschrieben oder gelesen? Und wie oft konnten Sie nach Projektende die Aufwandsseite des Projekts genau beziffern, der erzielte Nutzen blieb dagegen nur ein vages Gefühl? Woran liegt das? Ist der Projektnutzen tatsächlich so schwierig zu greifen? Was könnten mögliche Ursachen dafür sein?

Im vorliegenden Artikel werden diese Fragen beantwortet und Möglichkeiten aufgezeigt, den Projektnutzen transparent zu machen.

Unternehmen setzen strategische Entscheidungen aufgrund der damit verbundenen komplexen Aufgaben zunehmend in Form von Programmen und Projekten um. Projektmanagement wird somit zu einer Kerndisziplin in modernen Unternehmen. Programme und Projekte¹ haben häufig Auswirkungen auf die Wertschöpfungskette und damit auf die IT- und Prozesslandschaft des Unternehmens.

Ausgehend von der strategischen Planung findet dabei nach einer entsprechenden Bewertung und Priorisierung im Rahmen des (Projekt-) Portfolio-Managementprozesses (siehe dazu auch Artikelserie [„Auf dem Weg zum projektorientierten Unternehmen“](#)) eine taktische und operative Planung statt. Im weiteren Verlauf der Projektplanung werden im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung u.a. Aufwand- und Nutzenaspekte von Projekten bewertet und der jeweilige Business Case, welcher bereits in geringer Detailtiefe (high level) im Rahmen des Antragsprozesses erstellt wird, erweitert.

Innerhalb eines Vorhabens steht der Planungsseite („Soll“) ab Start der Projekte die Realität („Ist“) gegenüber. Kontrolle als Teilbereich des klassischen Controlling basiert dabei u.a. auf Soll-/Ist-Vergleichen. Im Zuge dessen werden die in den Planungsrunden festgelegten Soll-Werte mit den jeweiligen Ist-Werten der Projekte abgeglichen und im Falle von erkannten Abweichungen über die Laufzeit Gegenmaßnahmen definiert. Diese können wiederum ein einzelnes Projekt, ein Programm oder die gesamte Projektlandschaft betreffen (beispielsweise im Fall einer strategischen Neubewertung von Projekten).

Doch erzielt ein Projekt nach Abschluss des Vorhabens auch den zuvor im Business Case prognostizierten Nutzen? Diese Frage kann nur durch eine nachhaltige Nutzenüberwachung in regelmäßigen Abständen nach Abschluss des Vorhabens beantwortet werden. Voraussetzung hierfür ist ein nachhaltiges Verständnis von

Handlungsfähigkeit sichert den Unternehmenserfolg in einem dynamischen Umfeld und wird zum Wettbewerbsvorteil.

Nachhaltiges Projektmanagement und geeignete Controllingmethoden sind Voraussetzung für nachhaltigen Nutzen.

¹ Die Begriffe Programm und Projekt stehen im Rahmen dieses Artikels synonym für die operative Umsetzung komplexer Aufgaben. Im weiteren Verlauf wird nur der Begriff Projekt verwendet.

Projektmanagement und ein geeignetes Controlling-Rahmenwerk. Abbildung 1 stellt diesen Zusammenhang grafisch dar.

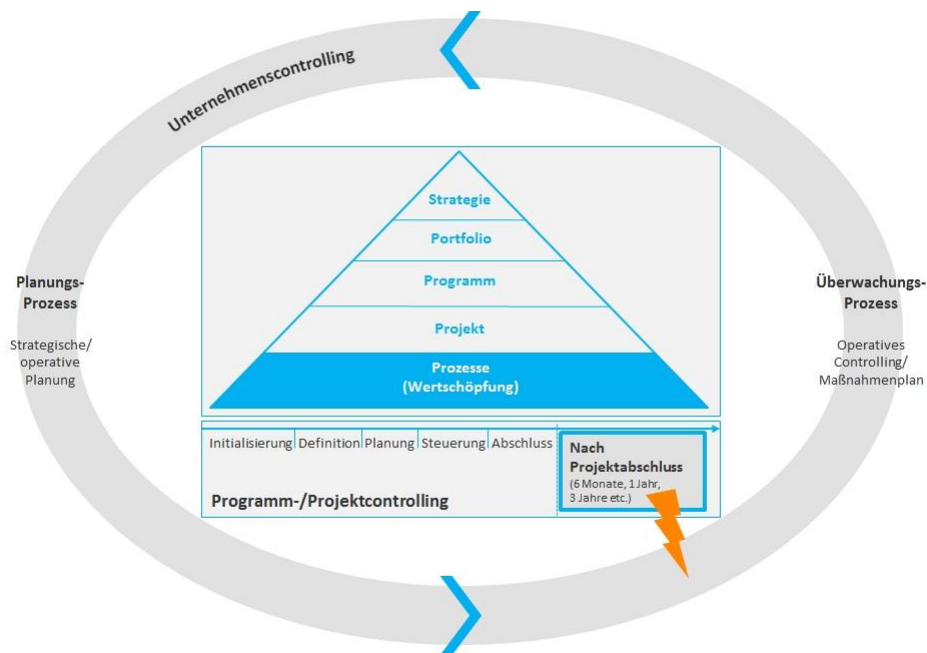


Abb. 1: Zusammenhang Unternehmensstrategie – Projektmanagement – Controlling

2 Problemstellung –

Der klassische Controllingansatz reicht nicht aus

Eine Kernfrage bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie ist, welchen Beitrag die Projekte zur Unternehmensstrategie leisten. Im Zuge der Business-Case-Erstellung werden diese daher hinsichtlich Aufwand, Nutzen und Rentabilität (u.a. Return on Investment, Total Costs of Ownership, Return on Capital Employed) bewertet.

Die Aufwandsseite von Projekten ist dabei meist noch gut kalkulierbar und deshalb von guter Datenqualität. Zu erwartende Ausgaben bspw. für Hardware, Softwarelizenzen, Wartungsgebühren und Personal sind greifbare Parameter und können genau beziffert werden. Viel schwieriger wird es bei der Betrachtung der Nutzenseite, d.h. den „Einnahmen“ des Projekts nach Projektende. Diese sind insbesondere bei Projekten im IT-Bereich weit weniger greifbar als die Aufwandsseite.

Nutzen insbesondere von IT-Projekten ist häufig wenig greifbar.

Nutzenziele (siehe auch Artikel „[Auf dem Weg zu einem projektorientierten Unternehmen, Teil 3, Kapitel 2.4: Nutzen der Portfolioebene, Seite 10](#)“) können dabei in folgende zwei Kategorien unterschieden werden:

- Quantitativer Nutzen (monetär)
- Qualitativer Nutzen (nicht-monetär)

Quantitative Nutzenziele eines Projekts sind grundsätzlich monetär messbar und liegen beispielsweise in Effizienzsteigerungen in Folge von Optimierungen der Ablauforganisation, u.a. mittels schlanker Prozesse und IT-technischer Unterstützung. Sie sind aber häufig nicht dem Projekt zuordenbar.

Qualitative Nutzenziele hingegen sind meist schwer messbar, liefern jedoch einen erheblichen Mehrwert zumeist in Form von Qualitätssteigerungen (u.a. Verbesserung der Daten- und Servicequalität).

Diese Werte basieren daher meist auf Annahmen. In vielen Unternehmen ist es heute praktisch nicht möglich, den Projektnutzen nachhaltig, d.h. 1 bis 3 Jahre nach Projektabschluss, zu bewerten. Folgendes ist häufig die Regel:

- Durch Projekte erwirtschaftete Erträge (cash-in) sind einige Zeit nach Projektabschluss nicht mehr dem Projekt zuordenbar. Die buchhalterischen Komponenten werden in der Regel nach Projektende geschlossen (z.B. projektbezogene PSP-Elemente im Fall der Nutzung von SAP). Dies wird verstärkt durch eine eher kurzfristige Leistungsbetrachtung im Sinne der Kosten- und Leistungsrechnung.
- Arbeitsabläufe und Geschäftsprozesse werden in vielen Unternehmen nicht konsequent gemessen. Somit lässt sich, wenn überhaupt, nur schwer nachhaltig überprüfen, ob sich der geplante Nutzen aus dem Business Case (beispielsweise höhere Effizienz in Geschäftsabläufen) in der Realität einstellt.
- Wirkungen eines Projektes auf das Unternehmen werden nicht erfasst und bewertet. Die Herausforderung in der Praxis ist es, die Wirkung eines einzelnen, isolierten Projekts aus einem evtl. vielschichtigen Wirkungsbündel zu identifizieren und zu bewerten. Die damit verbundene Komplexität erschwert in der Praxis häufig die notwendigen Analysen. Mangels geeigneter Verfahren und Werkzeuge können die Verantwortlichen schnell die Orientierung verlieren.

So steht im Zusammenhang mit einer nachhaltigen Erfolgsmessung von Projekten die Forderung nach

- mehr Transparenz in der buchhalterischen Betrachtung der Ertragsseite von Projekten,

Projektnutzen wird heute in vielen Unternehmen nicht nachhaltig gemessen und kontrolliert.

Nachhaltige Erfolgsmessung von Projekten erfordert eine ganzheitliche Herangehensweise.

- einer Kultur des „Über-den-Tellerrand-Schauens“,
- einem durchgängigen Geschäftsprozessmanagement, welches die Messbarkeit von betrieblichen Abläufen gewährleistet (siehe dazu auch Artikel „[Geschäftsprozesssteuerung in Echtzeit](#)“) und
- Transparenz über Wechselwirkungen und Abhängigkeiten von Prozessen und Ergebnissen (siehe Artikel „[Mit prozessorientierter BI bringen Sie Ihre Leistung auf die Straße - Wie Process Performance Management hilft, Ihre Strategien zu operationalisieren?](#)“).

Der Ansatz des aktuellen Projektcontrollings reicht an dieser Stelle nicht aus. Ein nachhaltiges Projektcontrolling muss (unter Beachtung von Aufwands- und Nutzensgesichtspunkten) im Sinne einer Nachhaltigkeit in der Lage sein, Handlungen und damit verbundene Leistungsergebnisse über den Zeitverlauf auch nach formalen Projektabschluss transparent zu steuern und nachvollziehbar zu dokumentieren.

3 Ansatzpunkte eines nachhaltigen Projektcontrollings

Es ist ein Umdenken und eine tiefere Sensibilisierung hinsichtlich des Unternehmens und Umfelds als Ganzes, insbesondere auch abseits „harter Zahlen“, erforderlich. Ein erweiterter Controllingansatz ist notwendig, um das Unternehmen effektiv und effizient zu steuern. Die nachhaltige Erfolgsmessung von Projekten wird dabei zu einem wesentlichen Bestandteil.

Ein nachhaltiger Projektcontrollingansatz auch abseits „harter Zahlen“ ist notwendig.

Lösungsmöglichkeiten auf dem Weg zu einem nachhaltigen Projektcontrolling bieten, u.a. die Ansätze des

- Ertragscontrolling
- Prozesscontrolling
- Wirkungscontrolling

3.1 3.1 Ertragscontrolling

Nach dem klassischen Controlling werden in der Ertragsrechnung die Erträge nach Produkten, Organisationseinheiten und Kundensegmenten registriert. Aus der Kostenrechnung werden die zugehörigen Einzel- und Gemeinkosten mittels Leistungsverrechnung auf den kostentragenden Ergebnisobjekten zusammengeführt.

Insbesondere IT-Projekte verfolgen häufig das Ziel, die Ablauforganisation und im Zuge dessen, die IT-Systemlandschaft zu optimieren. Dieses Ziel geht meist

einher mit der Einführung oder Erweiterung von IT-Systemen. Welchen (monetär messbaren) Ertrag erwirtschaftet das Unternehmen nun durch das Projekt? Hier stößt man schnell an Grenzen, da Erlöse häufig nicht direkt einem Projekt zugeordnet werden können.

Transparenz lässt sich nur durch eine Anpassung der buchhalterischen Logik erreichen. Teile des Umsatzes mit direktem Projektbezug sollten auf hierfür eingerichtete Ertragsstellen gebucht werden. So wäre es möglich, (neben Kosten) auch Erlöse am Ort des Entstehens der Leistung zu verbuchen (vgl. Verursachungsprinzip). Beispielsweise könnten so die Erträge im Rahmen der Neueinrichtung oder signifikanten Erweiterung eines Webshops um eine neue Produktlinie auch nach Projektende transparent nachvollzogen werden.

Mehr Transparenz auf Ertragsseite auch nach Projektende.

3.2 Prozesscontrolling

IT-Projekte stehen häufig in Zusammenhang mit Prozessoptimierungen und haben direkte Auswirkungen auf die Wertschöpfungskette eines Unternehmens. Gerade diese sind oft nur schwer zu bewerten. Eine nachhaltige Reduktion der Prozesskosten bzw. Erhöhung der Prozessleistung setzt die durchgängige Messbarkeit voraus (vgl. u.a. Demingkreis - Plan, Do, Check, Act).

IT-Projekte haben direkte Auswirkungen auf die Wertschöpfungskette von Unternehmen.

Ein zentraler Grundsatz im Controlling lautet: Was man nicht messen kann, kann man auch nicht steuern. Ein geeignetes Verfahren stellt in diesem Zusammenhang die Prozesskostenrechnung dar.

Ziel der Prozesskostenrechnung ist eine verursachungsgerechtere Verrechnung der Gemeinkosten eines Unternehmens. Die Gemeinkosten werden nicht mehr, wie in der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung üblich, per prozentualer Zuschlagssätze auf die einzelnen Kostenträger verteilt.

Stattdessen wird versucht, die Gemeinkosten den ablaufenden Prozessen zuzuordnen, und zwar über die mengenmäßige Inanspruchnahme von Teilprozessen (Beanspruchungsprinzip). Folgende Schritte sind hierbei relevant:

- Ermittlung der Prozesse und Zuordnung der Kosten
- Ermittlung der Kostentreiber
- Festlegung der Prozesskostensätze

Effektives und effizientes Prozesscontrolling setzt ein entsprechend bereichs-/ unternehmensweit durchgängiges Prozessmodell voraus, um die Messbarkeit von Prozessen zu gewährleisten. Gleichzeitig ist dies die Basis für die (erneute) Messung der Prozessleistungskennzahlen nach Projektabschluss und ermöglicht so die Ermittlung des realisierten Nutzens (z.B. schnellere Durchlaufzeiten). Vor Projektbeginn sollte ein Referenzwert (beispielsweise die Durchlaufzeit eines Prozesses) erhoben werden. Dieser Ausgangswert wird nach Projektabschluss mit dem entsprechenden Ist-Wert verglichen. Die Einsparung an Prozesskosten ist in diesem Fall der Ertrag des Projektes. Notwendig zur Ermittlung des Deltas ist die Messung des Prozesses vorher und nachher.

Durchgängige Messbarkeit von Prozessen ist die Voraussetzung für ein funktionierendes Prozesscontrolling.

3.3 Wirkungscontrolling

Während das klassische Controlling hauptsächlich auf Steuerung insgesamt im Sinne von Planung und Kontrolle basiert, liegt der Fokus des Wirkungscontrollings vornehmlich auf der Effektivitätskontrolle. So kann ein Projekt im Einkauf (z.B. die Automatisierung von Beschaffungsprozessen) Auswirkungen auf Prozesse in der Lagerhaltung haben (z.B. die Bereitstellung von Lagerplatz bzw. der Transport zu diesem). Ein positives Ergebnis im Einkaufsprozess kann dabei u.a. zu negativen Auswirkungen im Lagerbereich führen. Der Projektertrag im Einkauf wird dann durch den Mehraufwand im Lager möglicherweise signifikant reduziert. Betrachtet man die Situation ganzheitlich, kann ein an sich positives Projektergebnis negative Auswirkungen auf das Gesamtunternehmen haben.

Einen möglichen Lösungsansatz stellt das IDEA-Konzept² dar. IDEA steht für **I**mpact **D**etection & **A**ssessment also Wirkungserfassung und -bewertung. Es ist durch seinen prozessorientierten Aufbau branchen- und projektneutral und kann individuell eingesetzt werden.

Wie bereits erläutert, finden Projekte operativ de facto auf Prozessebene statt. Von dort ausgehend verursachen sie Wirkungen in der Projekt- und Prozesslandschaft des Unternehmens, welche positiv und/oder negativ die Unternehmensleistung und damit die Wirtschaftlichkeit beeinflussen. Genau darauf legt das Konzept in der Analysephase seinen Fokus.

Projekte wirken in der Prozesslandschaft und beeinflussen so andere Prozesse, Projekte und die Unternehmensleistung.

Die Vorgehensweise zur Erfassung der Wirkungen besteht aus einer Kombination von Prozess- und Wirkungskettenanalyse. Sie ist durch folgende Schritte gekennzeichnet (Phase 1: Impact Detection):

1. Vorauswahl betroffener Hauptprozesse
2. Identifizierung und Lokalisierung der direkten Wirkungen

² Nach Dr.-Ing. Thomas Brandt

3. Identifizierung und Lokalisierung der indirekten Wirkungen durch Wirkungsketten
4. Einteilung in Wirkungsarten

In der 2. Phase (Impact Assessment) erfolgt die Bewertung der analysierten Wirkungen. Bewertungsgrundlage bilden die ermittelten Prozesskennzahlen und deren Veränderungen entlang der analysierten Wirkungsketten. Die Vorgehensweise zur Bewertung der in Phase 1 erfassten Wirkungen gliedert sich in folgende Schritte:

5. Kennzahlenauswahl und Messung
6. Monetäre Bewertung
7. Ergebniskonsolidierung

Das Endergebnis ist eine ganzheitliche Betrachtung und Bewertung des analysierten Projekts hinsichtlich Nutzen und Aufwand.

4 Fazit

Bei Projekten im IT-Bereich kann der Nutzen von Projekten häufig nicht nachhaltig gemessen und bewertet werden. Dabei stärkt insbesondere eine zielgerichtete Wirkung von Projekten (im Sinne des Wertbeitrags zur Unternehmensstrategie) die Handlungsfähigkeit des Unternehmens. Für Unternehmen ist vor dem Hintergrund der steigenden Dynamik der Märkte und Kunden die Sicherstellung des Projektnutzens zunehmend ein bedeutender Wettbewerbsvorteil.

Ein Umdenken, einhergehend mit einem nachhaltigen Controllingansatz, ist daher notwendig. Ertragsseitige Projektbenefits, Prozessqualität und Wirkungsbeziehungen auf Prozessebene rücken dabei immer stärker in den Mittelpunkt.

Unsere Erfahrungen zeigen (siehe dazu auch [„Ganzheitliches Performance Management – Unternehmenserfolg durch Perspektivenintegration in ein Management Cockpit“](#), Haufe Verlag, 2013), dass Transparenz, Messbarkeit und konsequent umgesetzte Kennzahlensysteme dabei notwendige Voraussetzungen sind, Ihr Unternehmen auch zukünftig auf Erfolgskurs zu halten und nachhaltig messbaren Nutzen zu generieren. Ausschlaggebend ist die Steuerung auf Basis durchgängiger, konsistenter und zweckorientierter Controllingansätze.

Nachhaltige Sicherstellung des Projektnutzens stärkt die Handlungsfähigkeit des Unternehmens und wird dadurch zu einem erheblichen Wettbewerbsvorteil.

5 Ansprechpartner

Oliver Wahl

Senior Project Manager

Braincourt GmbH

Fasanenweg 11

70771 Leinfelden-Echterdingen

oliver.wahl@braincourt.com

Telefon: + 49 711 75 85 80-22