

Strategisches Projektcontrolling – Priorisierung und Selektion von Projekten



Ein zentraler Aspekt des Unternehmenserfolgs liegt in der Priorisierung und Auswahl von Projekten, welche die strategischen Ziele der Unternehmung in idealer Weise unterstützen. Das Projektcontrolling liefert hierzu einen wichtigen Beitrag – es stellt Informationen und Daten bereit, welche die Grundlage zur Entscheidungsfindung über zukünftige Projekte bilden.

Auch bereits begonnene Projekte werden regelmässig durch das Projektcontrolling hinsichtlich des Erreichungsgrades der Leistungsqualität, der Termineinhaltung sowie des Kostenverlaufes geprüft und gegebenenfalls – bei schlechten Zielerreichungsaussichten – zum Abbruch empfohlen. Weiter liefert das Projektcontrolling Instrumente, die zur Priorisierung von Projekten eingesetzt werden können und dem Management als Diskussionsgrundlage über zukünftige Projektvorhaben vorgelegt werden. In diesem Beitrag soll die Vorgehensweise zur Projektportfolioplanung sowie in der Praxis verbreitete Instrumente vorgestellt werden, die zum strategischen Entscheidungsprozess über Projektportfolios massgebend Hilfestellung leisten.

Von den strategischen Zielen zum genehmigten Projektportfolio

Projekte müssen einen hohen Bezug zu den strategischen Zielen der Unternehmung aufweisen – dies mag nicht überraschend anmuten, trotzdem werden in der Praxis viele Projekte zu wenig darauf geprüft, ob sie strategiekonform sind. Oft wird der Fokus auf die Machbarkeit sowie Rentabilitätszahlen einzelner Projekte gelegt, ohne die Abhängigkeiten zu anderen Projekten im Detail zu prüfen sowie die Unterstützung strategischer Ziele zu gewährleisten. Der erste zentrale Schritt im Rahmen der strategischen Portfoliozusammenstellung – nach der Budgetverteilung auf einzelne Fachbereiche sowie Projektarten - ist somit eine grobe Vorselektion der von den Fachbereichen eingegangenen Projektvorschläge hinsichtlich Machbarkeit und Widersprüchlichkeit zu strategischen Vorgaben. Nun liegt dem Management eine Liste mit ausformulierten Projekten vor, die bezüglich Entscheidung über Durchführung, Priorisierung sowie Freigabezeitpunkt bearbeitet werden muss. Hier unterstützt das Projektcontrolling, in dem es Informationen und Instrumente zur Bewertung der Attraktivität einzelner Projekte sowie zur Analyse der Abhängigkeiten zu anderen Projektvorhaben liefert. Insbesondere der Abhängigkeitsanalyse wird vielfach zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt – sie liefert aber wichtige Hinweise bezüglich Innovations-, Integrations-, sowie Investitionszusammenhang mit anderen Projekten – dazu weiter unten mehr. Nach diesem Arbeitsschritt sind nun alle priorisierten, attraktiven und effektiven Projektvorhaben ausgewählt. Schliesslich gilt es nun, im Rahmen einer Ressourcenanalyse (personell wie auch finanziell) die internen Voraussetzungen zur Projektdurchführung zu prüfen, um Ressourcenengpässe zu erkennen und zu vermeiden. Nun sind die Grundlagen zur Entscheidung über zukünftige Projekte gelegt – letztendlich entscheidet immer das Management, welche Projekte effektiv durchgeführt werden.

Ist ein Projektvorhaben attraktiv?

Zuerst gilt es zu klären, was überhaupt unter Attraktivität zu verstehen ist. Ein wichtiges Kriterium ist unbedingt die Wirtschaftlichkeit – doch zu oft werden Projekte zu eindimensional danach beurteilt. Attraktivität ist immer ein mehrdimensionales Konstrukt, welches neben der Wirtschaftlichkeit

mindestens auch die Kriterien der strategischen Bedeutung, Dringlichkeit, Risiko, Kosten sowie interner Ressourcenbedarf umfasst.

Als erstes umfassendes Instrument zur Beurteilung der Attraktivität soll die **Nutzwertanalyse (NWA)** aufgeführt werden. Sie hat den Vorteil, dass sie alle Attraktivitätskriterien berücksichtigt. Die NWA umfasst folgende Schritte:

- **Zieldefinition:** Es müssen Zielideen generiert werden, eventuell unterstützt durch Kreativitätstechniken. Grundsätzlich sind immer Leistungs-, Kosten-, und Terminziele zu unterscheiden. Beispielsweise sind solche Zielkriterien die Risiken des neu zu entwickelnden Produkts möglichst tief zu halten, gleichzeitig soll es von hoher strategischer Bedeutung (Kundenzufriedenheit, Wettbewerbsvorteile) sein und die Wirtschaftlichkeit soll hoch sein. Wichtig hier ist einerseits die Analyse der Zielbeziehungen – Zielkonflikte müssen frühzeitig erkannt werden, denn sie stellen Risiken dar. Andererseits müssen Ziele quantifiziert werden, denn nur so kann der Zielerreichungsgrad gemessen und überprüft werden.
- **Zielgewichtung:** Den einzelnen Zielen müssen Gewichte zugeordnet werden, denn nicht jedes Ziel kann mit der gleichen Intensität verfolgt werden. So muss ein Punktwert für jedes Teilziel vergeben werden, der sich in der Summe zu 100 aufaddiert. Bei einfachen Zielstrukturen kann diese Gewichtung direkt erfolgen, liegen aber komplexere Zielstrukturen vor, kann auf die **Präferenzmatrix** zurück gegriffen werden; ein sinnvolles Instrument zur Gewichtung von Teilzielen.
- **Bewerten der Projektalternativen:** Jedes Projekt wird hinsichtlich der zuvor definierten Zielstruktur analysiert. Es sind pro Projektalternative Punkte zwischen 1 und 10 für jedes Teilziel zu vergeben, je nach Erfüllungsgrad.
- **Ermittlung der gewichteten Punktegesamtsumme:** Für jedes Projekt wird die vergebene Punktzahl pro Teilziel mit dem Gewicht des Teilziels multipliziert und diese Werte als Punktgesamtsumme aufaddiert.
- **Priorisierung der Projektalternativen:** Je höher die Gesamtpunktzahl (Nutzwert) für eine Projektalternative ausfällt, desto attraktiver ist das Projekt. Projekte, deren Nutzwert höher ist als die zentral vorgegebene Nutzwertschwelle, können in einem weiteren Schritt durch das Management bewilligt werden.

Als Grundlage für strategische Entscheidungen bezüglich der zu genehmigenden Projekte eignet sich die Portfoliotechnik. Sie vergleicht Projekte an Hand bestimmter Kriterien und kann als Ergänzung zur NWA eingesetzt werden. Die Portfoliotechnik visualisiert die Projektattraktivität in einer Vier-, oder Neun-Felder-Matrix und dient dem Management als Analysetool und Diskussionsgrundlage vor dem Hintergrund der zu erreichenden strategischen Unternehmensziele. Die Kriterien zur Positionierung der Projekte in einem Portfolio können je nach Unternehmensbedürfnissen frei gewählt werden. So können Portfolios z.B. den Risikofaktor stark berücksichtigen, in dem technische Risiken den Markt-Risiken gegenübergestellt werden. Wie die folgende Abbildung zeigt, nutzt BMW für die Beurteilung strategischer Innovationsprojekte ein solches Portfolio, das die Risikobetrachtung hoch gewichtet.

	hoch	Check (Market Research)	Stop	Stop
Markt-Risiken		Push	Check	Stop
	niedrig	Push	Push	Check (Feasibility Study)
		niedrig	Technische Risiken	hoch

Die Beurteilung der Projektrisiken ist ein wichtiges Element im strategischen Projektselektions-Prozess. Das Projektcontrolling unterstützt hierbei mit den Instrumenten des Risikocontrollings. Die hohe Bedeutung eines Risikomanagements in Projekten wurde im Praxisforum bereits diskutiert – der Leser sei hier an den kürzlich erschienenen Beitrag «**Projektrisiken – identifizieren, bewerten und reduzieren**» verwiesen.

Als ergänzendes Beispiel schlägt die Unternehmensberatung Arthur D. Little ein Projektportfolio vor, welches zur Beurteilung der Projektalternativen die beiden Kriterien Risiko (technisches und wirtschaftlicher Risiko) und Attraktivität (Aggregat aus Marktvolumen, Marktwachstum, Umsatz-, Differenzierungs- und Erfolgspotentiale sowie Dauerhaftigkeit des Wettbewerbsvorsprungs) gegenüberstellt.

Wie beeinflussen sich Projekte gegenseitig?

Nach der groben Vorselektion der Projekte sowie der sich anschliessenden Bewertung der Attraktivität müssen die einzelnen Projekte hinsichtlich ihrer gegenseitigen Beeinflussung untersucht werden. Abhängigkeit bedeutet hier, dass ein Projekt X direkt und unmittelbar Projekt Y beeinflusst, damit ist beispielsweise gemeint, dass die Ergebnisse von Projekt X Voraussetzung für die Durchführung von Projekt Y sind. Möglicherweise schafft Projekt X auch die konzeptionellen Grundlagen für Projekt Y oder muss zusammen mit Projekt Y durchgeführt werden, um das Gesamtziel erreichen zu können. Schliesslich muss auch geprüft werden, ob Projekt X die Kosten von Projekt Y beeinflusst. Auch in dieser Phase unterstützt das Projektcontrolling die Analyse mit der Bereitstellung von Informationen sowie Instrumenten. Als Instrument zur Analyse der direkten Abhängigkeiten zwischen mehreren Projekten dient die Einflussmatrix, wie sie in der folgenden Abbildung gezeigt wird:

Wirkung VON / AUF	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Summe Einfluß
1. Projektname A											
2. Projektname B											
3. Projektname C	1	1				1	1		1		5
4. Projektname D		1									1
5. Projektname E		1		1							2
6. Projektname F		1									1
7. Projektname G		1									1
8. Projektname H		1				1					2
9. Projektname I		1				1	1				3
10. Projektname J									1		1
Summe Beeinflussung	1	7		1		3			2		16

Die Zeilensumme macht deutlich, wie hoch der Einfluss jedes einzelnen Projektvorhabens auf die anderen Projekte ist. Die Spaltensumme ist eine Aussage über den Grad der Abhängigkeit von anderen Projekten. Die Ergebnisse der Einflussmatrix können schliesslich in ein 4-Felder-Portfolio übertragen werden, wobei die x-Achse die Einflussnahme auf andere Projekte respektive die y-Achse die Beeinflussung durch andere Projekte repräsentiert. Die Projekte kann man dabei folgendermassen klassifizieren:

- **Aktive Projekte:** Da diese Projekte einen hohen Einfluss auf andere Projekte ausüben, selbst aber unabhängig sind, können diese Projekte eine hohe Priorität aufweisen.
- **Passive Projekte:** Weisen keine hohe Priorität auf, da sie sehr stark von anderen Projekten abhängen.
- **Träge Projekte:** Unkritische Projekte, da sie einen geringen Vernetzungsgrad aufweisen. Die Priorität dieser Projekte hängt von anderen Kriterien der Portfolioselektion wie strategische Bedeutung, Wirtschaftlichkeit usw. ab.

- Kritische Projekte: Diese Projekte sind sehr stark vernetzt (nehmen gleichermaßen Einfluss wie sie selbst auch beeinflusst werden) mit anderen Projekten und bergen Komplexitätsrisiken. Sie weisen keine hohe Priorität auf.

Fazit

Dieser Beitrag hat den Prozess der Selektion und Priorisierung von Projekten aufgezeigt und gleichzeitig Instrumente vorgestellt, welche das Projektcontrolling nutzen kann, um Entscheidungsgrundlagen für das Management zu schaffen. Die Herausforderung dabei liegt weniger in der Anwendung der einzelnen Instrumente als vielmehr in der Beschaffung der notwendigen Daten und Informationen zu den einzelnen Bewertungskriterien. Die Anwendung der dargestellten Methoden und Analysen verbessern die Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen, so lange die dazu benötigten Daten in adäquater und möglichst vollständiger Form vorliegen – dies ist eine zentrale Aufgabe des Projektcontrollers. Selbstverständlich liegt die schlussendliche Entscheidung über die Projektpriorisierung bei den Entscheidungsträgern in den Unternehmungen und ist daher immer subjektiv und unternehmensindividuell.

Literaturhinweise

Fiedler Rudolf: Controlling von Projekten, Wiesbaden: Vieweg Verlag, 4. Auflage, 2008, S. 35 – 80.

Gunter May / Reiner Chrobok: Priorisierung des unternehmerischen Projektportfolios, in zfo 2/2001, S. 108–114.

Prof. Dr. Rautenstrauch und Stefan Hunziker, MScBA

Prof. Dr. Thomas Rautenstrauch ist Dozent und Projektleiter am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) der Hochschule Luzern Wirtschaft und hat darüber hinaus Lehraufträge an der Universität Fribourg sowie weiteren Universitäten in Deutschland und Finnland. Weiterhin ist er Gesellschafter und Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Editus Consulting in Cham und zugleich Autor zahlreicher Publikationen in den Bereichen Controlling, Risikomanagement und Unternehmensnetzwerke.

Stefan Hunziker, MScBA, Studium der Wirtschaftswissenschaften und Soziologie an der Uni Bern. 2004 - 2007 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Bern. Ab 2007 Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Competence Center Controlling/Accounting am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ. Externer Doktorand an der Technischen Universität Darmstadt (D). In Ausbildung zum Fachhochschuldozenten an der Hochschule Luzern. Ab 2008 Lehrtätigkeit an der Hochschule Luzern im Bereich Rechnungswesen, Controlling und Risikomanagement. Dozent und Prüfungsexperte im Modul Management Accounting/Controlling der Schweizerischen Akademie für Wirtschaftsprüfung, sowie Prüfungsexperte an der Schweizerischen Treuhänder Schule STS. Stefan Hunziker ist Verfasser zahlreicher Publikationen zu den Themenfeldern Controlling und Finanzmanagement.