

Hören Sie auf Geld zu verbrennen!

Eine simple Methodik zur wertbeitragsorientierten und ganzheitlichen Bewertung von strategischen Projekten und Innovationen muss nicht komplex sein

Welcher Manger wünscht sich nicht, dass alle Projekte oder Innovationen am tatsächlichen Wertbeitrag für das Unternehmen ausgerichtet sind. Doch meist scheitert es an der Akzeptanz der Entscheidungen. Der Prozess der Entscheidungsfindung ist nur selten transparent, eine wirkliche Vergleichbarkeit von Projekten kaum gegeben. Nur eine einheitliche und effiziente Projektpriorisierung, die harte und weiche Aspekte berücksichtigt, ermöglicht eine optimale Ressourcerallokation und minimiert Fehlinvestitionen.

Durchgesetzt hat sich beim Portfoliomanagement eine unternehmensspezifische Methode, die partizipativ erarbeitet und verabschiedet wurde. Die Bewertung darf dabei nicht nur anhand von Kostenaspekten im Sinne einer ROI-Betrachtung erfolgen, sondern muss strategische Aspekte wie Zielkonformität mit den Unternehmenszielen, wie auch Qualitäts-, Zeit-, Flexibilität, Kunden-, Mitarbeiteraspekte berücksichtigen. Die Methode S-BIP (Strategische

Bewertung von Innovationen und Projekten) von **Professor Dögl** hat sich dabei in der Praxis vielfach bewährt.

Quantitative und qualitative Bewertungskriterien der Methode S-BIP gewährleisten, Projekte auf ihren direkten Beitrag zur Erreichung der Fachbereichs- und Unternehmensziele zu überprüfen. Eine Übersicht, die alle relevanten Kriterien der Bewertung darstellt sowie eine **Vergleichbarkeit der Projekte in Echtzeit** ermöglicht, sind wesentliche Erfolgsfaktoren.

Drei Schritten braucht es, um zu einer nutzenorientierten ganzheitlichen Priorisierung von Projekten und Innovationen zu gelangen:

Schritt 1: Situations-Analyse

Oberstes Messkriterium für die Aufnahme / Verwerfung / Priorisierung von Innovationen ist deren Beitrag zur Nutzenmaximierung für das Gesamtunternehmen. Um die Methodik daran ausrichten zu können, muss dieser Nutzen eindeutig definiert und potenzielle Projekte damit in Bezug

gebracht werden. Um hierfür die Basis zu schaffen, müssen im ersten Schritt u. a. die Analyse und der Abgleich folgender Informationen erfolgen:

ü Unternehmensziele und daraus abgeleitete Handlungsfelder (Stoßrichtungen: wie viele, welche, mit welchen Prioritäten..?), Unternehmensstrategie, ...

ü Bereichsziele (wie viele, welche, mit welchen Prioritäten..?), Strategie, Korrespondenz zur Unternehmensstrategie, Rollenverständnis der Fachabteilung im Unternehmen, ...

ü aktuell eingesetzte Bewertung- und Entscheidungskriterien für Innovationen, entsprechende Bewertungs- und Entscheidungsverfahren, Mechanismen zur Schaffung von Akzeptanz für getroffenen Entscheidungen (Transparenz, Begründungen, Kommunikation), ...

ü Feststellung der Eignung der festgelegten Parameter für die Projektbewertung

Schritt 2: Methodenanpassung und Toolentwicklung

Im zweiten Schritt erfolgt die Festlegung der Aussagenziele, -ebenen, Bewertungsdimensionen, Bewertungskriterien, Fragestellungen, Bewertungscluster, Beschreibungen, Gewichungen, Umsetzung in ein Tool (Werkzeugkonfiguration). Die zu entwickelnde Methodik zum Portfoliomanagement hat mehrere Funktionen zu erfüllen:

- ü Verwendung eines verbindlich abgestimmten und von den Beteiligten akzeptierten einheitlichen Bewertungssystems, mit dem alle anstehenden Innovationen „vermessen“ werden.
- ü Bewertung und Priorisierung von Innovationen im Hinblick auf deren Beitrag zur

Nutzenmaximierung auf Basis qualitativer und monetärer Perspektiven.

ü Transparenz, Nachvollziehbarkeit und damit Kommunizierbarkeit der Bewertungen / Entscheidung und der dahinter stehenden Argumente, die zur Priorisierung geführt haben.

ü Unterschiedliche Darstellungsformen am Beispiel der Bewertung des Beitrags der Innovation zu Zielerreichung und Strategiekonformität.

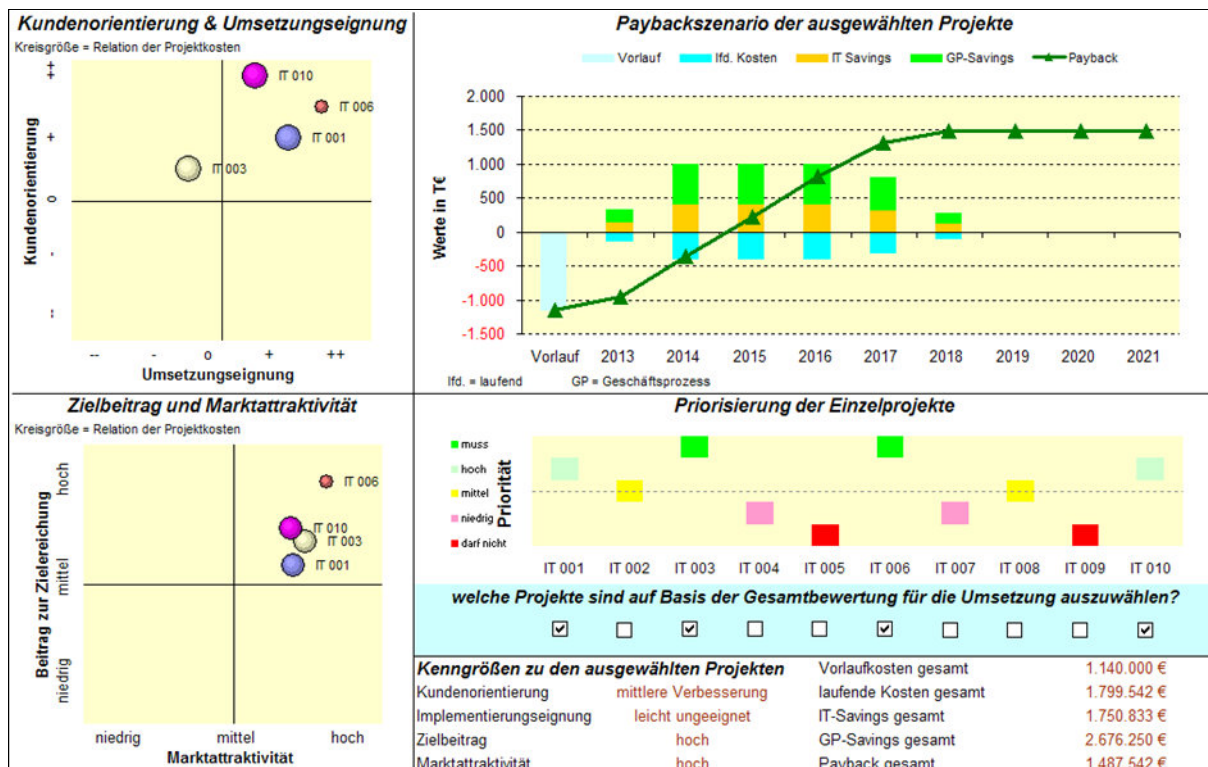
Schritt 3: Pilotanwendung

Mit dem Instrumentarium auf den ersten beiden Schritten hat man nun ein Werkzeug an der Hand, um das Projektprogramm zu bewerten. Generell ist man damit alleine handlungsfähig. Es ist jedoch hilfreich, die anstehenden Innovationen und Produkte oder ein bestimmter Auszug daraus im Rahmen eines **Pilotdurchlaufes von den Methodenentwicklern**

betreut bzw. durchgeführt wird. Dies führt zu einer Kapazitätsentlastung, einem verstärkten Know-how-Transfer und Schulungseffekt für diejenigen Personen im Unternehmen, die in der Folge mit der Bewertung der Innovationen betraut sind. Weiterhin besteht die Möglichkeit, durch den praktischen Einsatz die Methodik zu optimieren, Optimierungsmöglichkeiten in der Toolunterstützung zu erkennen und direkt umzusetzen.

Zu berücksichtigende Prinzipien bei der Projektpriorisierung

Bei der Einführung einer Methode zur Projektpriorisierung sowie im laufenden Betrieb ist eine Komplexitätsreduktion durch die Konzentration auf wenige, strategisch bedeutsame Kriterien wichtig (**Mut zur Lücke!**).



Projektpriorisierung anhand von Payback-Szenarien mit S-BIP

Weiterhin muss eine Systematik und **einheitliches Bewertungssystem** gemeinsam verabschiedet werden. Diese ermöglicht Bewertungen für Projekte oder Innovationen vergleichbar zu machen und sie gegeneinander priorisieren zu können. Die gleichzeitige Betrachtung qualitativer und monetärer Größen, ohne sie zu einer einzigen Kennzahl zu vermischen ist anzustreben – kein „Entscheidungsautomatismus“!

Eine solche Methodik ist auch als gemeinsame **Kommunikationsplattform** unterschiedlicher Interessenslagen und Perspektiven zu sehen. Daher gilt es, Grafiken bedarfsorientiert zu gestalten und deren Interpretation als Gesprächsgrundlage für Techniker, Kaufleute und andere Beteiligte anzuwenden. Damit die Methodik auch „gelebt“ wird, ist die Usability (Nutzerfreundlichkeit) bei der Eingabe und dem Umgang mit den Ergebnissen entscheidend.

Eine systematische Ausrichtung von Investitionen auf die Unternehmensstrategie erhöht den Operativen Gewinn nachhaltig.

Weitere Details zur Methode von **Professor Dr. Rudolf Dögl**:

<http://www.scopar.de/download/scopar-s-bip-bewertung-innovationen-projekten-kurz.pdf>

AUTOR:



Jürgen T. Knauf

Dipl.-Ingenieur

Dipl.-Wirtschaftsingenieur

Managing Director und Head of Management- and Strategy-Consulting bei

SCOPAR - Scientific Consulting Partners

SCOPAR – Scientific Consulting Partners

100 % der Kunden empfehlen SCOPAR weiter!

SCOPAR bietet ganzheitliche und wissenschaftlich fundierte Beratung, Coaching, Moderation, Gutachten sowie Strategie, Konzeption und Umsetzung aus einer Hand an – neutral, pragmatisch und nutzenorientiert. Das 80-köpfige Team von SCOPAR setzt sich zusammen aus erfahrenen Managern, renommierten Wissenschaftlern und exzellenten Beratern. Die enge Einbindung der Wissenschaft in unsere Projekte führt zu einem Know-how-Vorsprung von ca. zwei bis drei Jahren, von dem die Kunden direkt profitieren. Beratungsfokus:



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



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



Human-Resources-Consulting: Personalentwicklung, Steigerung der Leistungsbereitschaft, -fähigkeit und -möglichkeit, Führungskräftecoaching, Einzel- und Gruppencoaching, Mitarbeiterbefragung, Leistungsmessung und leistungsorientierte Vergütung, Optimierung aller Personalprozesse, Assessment, 360°-Feedback, Employer Branding, Demografischer Wandel, Gesundheitsmanagement, H2B-Strategie (health2business®) ...



Health2Business: nachhaltige, ganzheitliche und integrierte Unternehmensentwicklung, Gesundheitsmanagement, BGF, betriebliche Gesundheitsförderung, Personalentwicklung, Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit, Teambuilding, Unternehmenskultur, Werte, Betriebsklima, Employer Branding, Health Care Management, Changemanagement

SCOPAR – Scientific Consulting Partners

Maximilianstraße 35a

80539 München

Fon: +49 89 958 98 065

Fax: +49 89 958 98 066

E-Mail: info@scopar.de

Web: www.SCOPAR.de



SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS