

Lohnen sich Ihre Projekte wirklich?

*Unsere Studie gibt Ihnen
Einblick in die aktuelle
Praxis des Nutzen-
managements von
Projekten.*



Lohnen sich Ihre Projekte wirklich?

*Unsere Studie gibt Ihnen
Einblick in die aktuelle
Praxis des Nutzen-
managements von
Projekten.*



Lohnen sich Ihre Projekte wirklich?

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

November 2011, 40 Seiten, 25 Abbildungen, Softcover

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung der Herausgeber nicht gestattet.

Die Ergebnisse der Studie sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Alle Meinungsbeiträge geben die Auffassung der Autoren wieder.

Vorwort

Das wirtschaftliche Umfeld von Unternehmen wandelt sich stetig. Daraus resultiert eine immer größere Bedeutung des Projektgeschäfts. Laut einer Studie von Deutsche Bank Research¹ wird sich der Anteil der Projektwirtschaft an der nationalen Wertschöpfungskette auf 15 % im Jahr 2020 erhöhen.

Aufgerüttelt von negativen Schlagzeilen über gescheiterte Großprojekte und getrieben von eigenen leidvollen Erfahrungen legen Unternehmen mittlerweile viel Wert auf den erfolgreichen Abschluss ihrer einmal begonnenen Projekte. Dabei setzen sie zum einen standardisierte Projektmanagementmethoden ein, zum anderen greifen sie auf die Unterstützung erfahrener Projektmanager und Berater zurück.

Weniger Wert wird jedoch darauf gelegt, dass Projekte überhaupt ihren Zweck erfüllen. Dabei ist der Schaden, der sich aus zu Ende geführten, jedoch fehlgeleiteten Projekten ergeben kann, weitaus größer als derjenige, der aus gescheiterten Projekten resultiert. Eine reine budget- bzw. kostenorientierte Betrachtung kann dazu führen, dass wichtige Vorhaben, die die Innenorganisation und die Effizienz der Prozessabläufe betreffen, nicht realisiert werden, was die Überlebensfähigkeit des Unternehmens langfristig – unabhängig von der strategischen Aufstellung – möglicherweise gefährdet. Darüber hinaus kann eine Vernachlässigung des Nutzens dazu verleiten, auch unsinnige Projekte zu realisieren – auch dies würde den Wert des Unternehmens schmälern. Daher ist es für Unternehmen entscheidend, den Wertbeitrag der anliegenden Projekte zu kennen.

Wir wollten wissen, wie Unternehmen mit dieser Fragestellung umgehen, und haben daher 52 Unternehmen mit maßgeblichem Projektgeschäft befragt. Der Fokus lag dabei auf deren internen Projekten – und nicht auf Kundenprojekten, deren Nutzen durch den jeweiligen Auftrag gegeben ist. Die Ergebnisse unserer Umfrage geben einen interessanten Einblick in die Effizienz des Projektmanagements und zeigen erhebliches Verbesserungspotenzial auf, aber auch individuelle Stärken gelebter Praktiken.

An dieser Stelle möchten wir uns nochmals bei allen Unternehmen, die sich an der Umfrage beteiligt haben, herzlich bedanken.

Wir wünschen Ihnen eine interessante und bereichernde Lektüre. Anmerkungen und Rückmeldungen sind uns jederzeit willkommen.

Patrick Märten

Michael Schulz

Lothar Stowasser

¹ Wirtschaft und Gesellschaft 2020: Projektwirtschaft – Wertschöpfung durch neue Geschäftskulturen, Dr. Ingo Rollwagen, Deutsche Bank Research, 2008.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
Abbildungsverzeichnis.....	7
A Zusammenfassung.....	9
B Teilnehmer und Methodik	12
C Die Ergebnisse im Detail.....	15
D Ausblick.....	35
Ihre Ansprechpartner.....	38

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Größe der befragten Unternehmen	13
Abb. 2	Branchen der befragten Unternehmen	13
Abb. 3	Entwicklung des Projektportfolios in den vergangenen drei Jahren.....	16
Abb. 4	Einschätzung der Zuverlässigkeit der Instrumente zur Messung des Projekterfolgs	16
Abb. 5	Grad der Detailliertheit von Nutzenüberprüfungen in der Projektnachschau	18
Abb. 6	Verlässlichkeit der Instrumente zur Messung des Projekterfolgs	18
Abb. 7	Stellenwert der Nutzenanalyse im Projektverlauf	19
Abb. 8	Überprüfung des Wertbeitrags im Projektverlauf.....	19
Abb. 9	Beteiligte an der Überprüfung des Projektnutzens.....	20
Abb. 10	Anteil abgebrochener Projekte	21
Abb. 11	Gründe für einen Projektabbruch.....	21
Abb. 12	Projektergebnis gegenüber Plan	22
Abb. 13	Reifegrad des Projektgenehmigungsprozesses	23
Abb. 14	Zufriedenheit mit den Entscheidungsprozessen im Vorfeld von Projekten.....	23
Abb. 15	Zufriedenheit mit dem Prozess der Projektgenehmigung	24
Abb. 16	Projektmanagementmethoden.....	25
Abb. 17	Reifegrade des Projektmanagements und der Wertbeitragsermittlung	26
Abb. 18	Reifegradvergleich.....	27
Abb. 19	Durchführung einer Projektnachschau	28
Abb. 20	Bedeutung der Ergebnisse der Projektnachschau für die Planung künftiger Projekte.....	28
Abb. 21	Argumente für den Anstoß von Projekten	30
Abb. 22	Argumente für den Anstoß von Projekten im Branchenvergleich	31

Abb. 23	Zuverlässigkeit der Systeme im Branchenvergleich	33
Abb. 24	Reifegrade des Wertbeitragsmanagement im Branchenvergleich.....	33
Abb. 25	Entwicklung des Projektportfolios im Branchenvergleich	34

A Zusammenfassung



Die wesentlichen Ergebnisse dieser Studie lassen sich in acht Kernthesen zusammenfassen.

1. Die meisten Unternehmen kennen die tatsächlichen Wertbeiträge ihrer Projekte nicht, obwohl die Bedeutung des Projektportfolios in den Unternehmen stetig zunimmt.

Der überwiegende Teil der Befragten gab an, dass sich der Nutzwert ihres Projektportfolios in den vergangenen Jahren erhöht hat. Nachweisen konnten dies jedoch die wenigsten, da die vorhandenen Instrumente zur Messung des Nutzens vielfach unzuverlässig sind. Hauptursachen sind Überlagerungseffekte verschiedener Initiativen und wirtschaftlicher Rahmenbedingungen sowie das Fehlen von Kennzahlen zur Messung qualitativer Anforderungen.

2. Nach Genehmigung sind Projekte vielfach nur noch Budgetposten.

Während für die Projektgenehmigung in der Regel der Nutzen detailliert spezifiziert werden muss, tritt er danach zusehends in den Hintergrund. Controlling und Geschäftsleitung ziehen sich aus dem Projekt zurück und greifen allenfalls ein, wenn absehbar ist, dass das Budget überschritten oder das Projekt scheitern wird.

3. Es besteht eine ausgeprägte Scheu vor dem Projektabbruch.

Wenige Unternehmen brechen Projekte ab, solange sie noch durchführbar erscheinen. Projekte werden in der Regel zu Ende geführt, wenn auch oft mit veränderten Zielen. Abbrüche aufgrund fehlenden Nutzens sind die absolute Ausnahme. Um Abbrüche zu vermeiden, werden Projekte immer häufiger in überschaubare, zeitlich begrenzte Teilprojekte mit eigenen Ergebnissen gegliedert.

4. Die Zufriedenheit mit dem Projektgenehmigungsprozess ist hoch.

Der Prozess der Projektgenehmigung ist in nahezu allen Unternehmen gut definiert und schließt eine nachvollziehbare Wirtschaftlichkeitsbetrachtung mit ein. Insgesamt waren die Befragten mit den Entscheidungsprozessen zufrieden. Dies ist jedoch primär darauf zurückzuführen, dass in der Regel aus Sicht der Befragten sinnvolle Projekte genehmigt wurden, und weniger auf Transparenz und Ausprägung des Wertbeitragsmanagements.

5. Der Einsatz einer Projektmanagementmethode führt nicht unbedingt zu einem effektiven Wertbeitragsmanagement.

Grundsätzlich beeinflusst die verwendete Projektmanagementmethode nicht wesentlich die Qualität des Wertbeitragsmanagements. Zwar sehen standardisierte Methoden wie PRINCE2 und PMBoK vor, den Nutzen vorab zu bewerten und während der Durchführung des Projekts in festgelegten Stadien zu überprüfen, dieses wird aber nicht gelebt.

6. Projektnachschau und Lessons Learned sind vielfach nur Selbstzweck.

Bei vielen Projekten wird eine Nachschau durchgeführt. Oft ist eine solche Projektnachschau jedoch unstrukturiert oder wird kurzfristig anberaumt aufgrund einer allgemeinen Unzufriedenheit mit dem Projektverlauf. In den meisten Fällen haben die Ergebnisse einer Projektnachschau wenig Einfluss auf die Konzeption und Durchführung künftiger Projekte.

7. Großwetterlage und Branchenzugehörigkeit bestimmen die Nutzenargumentation vor dem Anstoß von Projekten.

Kostenreduzierung, Umsatzsteigerung und Compliance sind die bei der Projektgenehmigung am häufigsten vorgebrachten Nutzenargumente. Die Priorisierung dieser Argumente ist jedoch branchenabhängig: So steht bei Produktionsunternehmen die Kostenreduzierung an erster Stelle, während Handelsunternehmen die Umsatzsteigerung und stark regulierte Branchen wie Finanzdienstleistungen und Energieversorgung die Compliance als wichtigste Argumente nannten. Konjunkturelle Einflüsse oder aktuelle Schlagzeilenthemen wie Sicherheitslücken (Hackerangriffe) spielen ebenfalls eine Rolle.

8. Defizite im Wertbeitragsmanagement sind unabhängig von der Branche oder Größe des Unternehmens.

Die festgestellten Defizite im Wertbeitragsmanagement sind im Wesentlichen unabhängig von der Branche des Unternehmens; die stark unter Kostendruck stehenden Handels- und Dienstleistungsunternehmen schneiden noch am besten ab. Auch die Größe des Unternehmens spielt nur eine geringe Rolle; lediglich Unternehmen mit einem Jahresumsatz von weniger als 1 Mrd. Euro fällt es leichter, den Nutzen ihrer Projekte zu messen, da sie weniger komplex strukturiert sind und über kürzere Entscheidungswege verfügen.

B Teilnehmer und Methodik

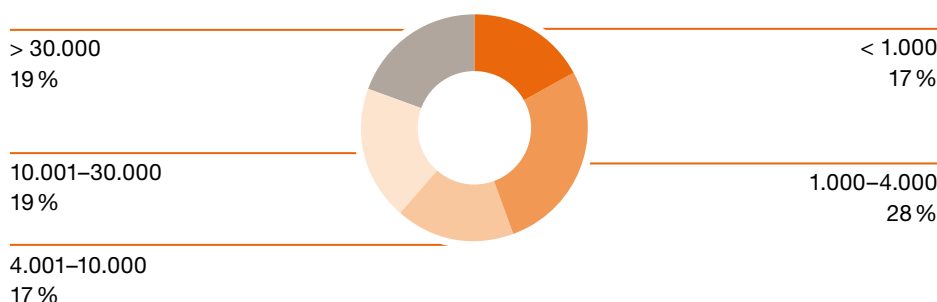


Wir haben zwischen November 2010 und Juni 2011 insgesamt 52 internationale Unternehmen befragt. Der überwiegende Teil von ihnen hat seinen Firmensitz in Deutschland.

Zu den Studienteilnehmern zählten acht Dax-30- und vier MDax-Unternehmen. Die übrigen waren an ausländischen Börsen notiert, gehörten der öffentlichen Hand oder waren in Privatbesitz.

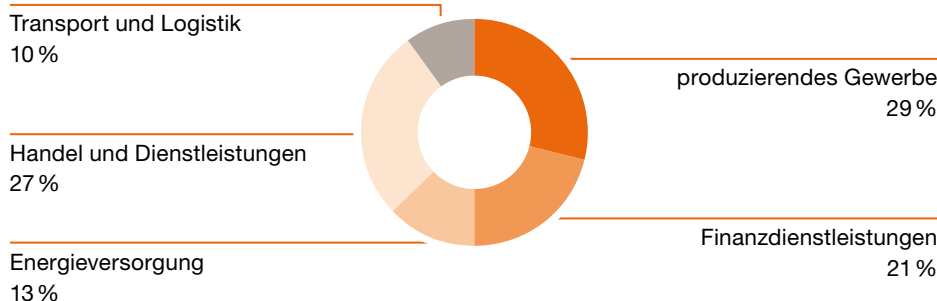
Die befragten Unternehmen lassen sich nach ihrer Größe wie folgt klassifizieren:

Abb. 1 Größe der befragten Unternehmen



Sie verteilen sich auf folgende Branchen:

Abb. 2 Branchen der befragten Unternehmen



Die Befragung wurde in persönlichen Interviews mit Führungskräften aus den betreffenden Unternehmen durchgeführt. Dazu zählten im Wesentlichen Chief Information Officers, Leiter Programmmanagement, Manager größerer Programme oder im Finanzbereich.

Leitfaden der Interviews waren strukturierte Fragebögen. Um individuelle Besonderheiten zu erfassen, konnten zu jeder Antwort zusätzliche Erläuterungen gegeben werden. Wo sinnvoll, waren Mehrfachantworten zugelassen. Bei den Fragen zu Nutzenargumenten und Ursachen für Programmabbrüche und Planabweichungen wurden die Teilnehmer außerdem gebeten, eine Priorisierung vorzunehmen.

Die relevanten Prozesse haben wir anhand eines fünfstufigen Reifegradmodells, angelehnt an das Capability Maturity Model Integration (CMMI), bewerten lassen. Die Reifegrade wurden wie folgt definiert:

- nicht existent: Der Prozess existiert nicht.
- informell: Der Prozess wird situativ durchlaufen.
- standardisiert: Der Prozess wird wiederkehrend durchlaufen.
- gemanagt: Der Prozess ist definiert, es findet eine institutionalisierte (Qualitäts-) Kontrolle der Ergebnisse statt.
- optimiert: Es findet eine institutionalisierte Kontrolle mit anschließenden Verbesserungen des Prozessablaufs statt (lernende Organisation).

Wo möglich wurden Einschätzungen durch vorhandene Kennzahlen belegt, ansonsten baten wir um eine kurze Begründung.

C Die Ergebnisse im Detail

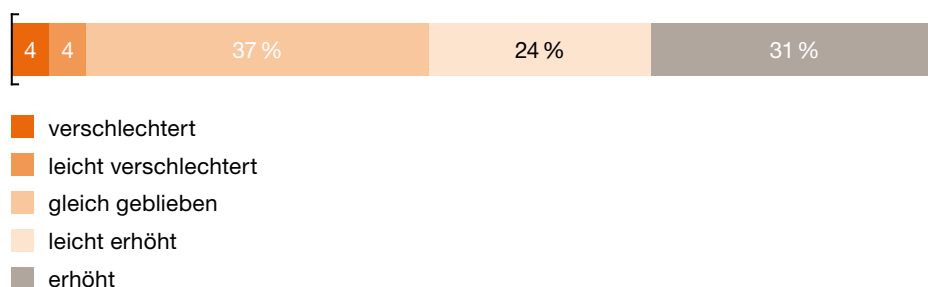


Kernthese 1: Die meisten Unternehmen kennen die tatsächlichen Wertbeiträge ihrer Projekte nicht, obwohl die Bedeutung des Projektportfolios in den Unternehmen stetig zunimmt.

Eine im Jahr 2008 durchgeführte Studie von Deutsche Bank Research² ergab, dass die Bedeutung von Projekten in der Wertschöpfungskette wächst. Die Ergebnisse unserer Umfrage bestätigen diesen Trend.

Wir fragten die Teilnehmer zunächst, wie sich der Wert ihres Projektportfolios in den vergangenen drei Jahren verändert hat?

Abb. 3 Entwicklung des Projektportfolios in den vergangenen drei Jahren

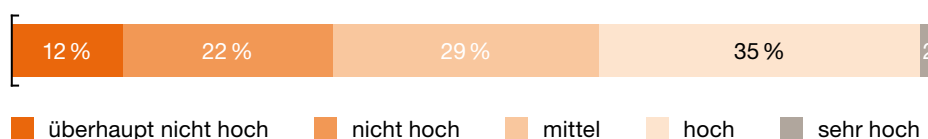


Über die Hälfte der Unternehmen (55%) gab an, der Wert habe sich erhöht, 37% äußerten, er sei gleich geblieben. Die Gründe für diese Einschätzung waren sehr unterschiedlich. Eine große Rolle spielte der durch die letzte Wirtschaftskrise entstandene Nachholbedarf. Darüber hinaus wurden Projekte wie die Konsolidierung von Systemen, Prozessstandardisierungen und Integrationsinitiativen nach Firmenakquisitionen durchgeführt. Ein kleinerer Teil der Befragten gab auch an, durch Verbesserung der Managementprozesse Budgets gezielter einzusetzen.

Daneben gibt es Branchenbesonderheiten wie beispielsweise in den stark regulierten Wirtschaftsbereichen Finanzdienstleistungen und Energieversorgung, in denen eine Vielzahl von Compliance-Anforderungen umgesetzt werden musste.

Die Einschätzung der Wertentwicklung des Projektportfolios ist jedoch in der Regel subjektiv und nicht durch messbare Nutzengrößen unterlegt. Wir haben die Unternehmen gefragt, wie sie die Verlässlichkeit und den Einsatz solcher Größen einschätzen. Die Antworten bestätigen die von uns vermutete fehlende Steuerung der Projekte und des Projektportfolios nach diesen Kennzahlen (siehe Abb. 4):

Abb. 4 Einschätzung der Zuverlässigkeit der Instrumente zur Messung des Projekterfolgs



² Hofmann, Jan/Rollwagen, Ingo/Schneider, Stefan (2007): Deutschland im Jahr 2020. Neue Herausforderungen für ein Land auf Expedition. Deutsche Bank Research, Frankfurt am Main. Aktuelle Themen Nr. 382 vom 23. April 2007.

Lediglich 37% der befragten Unternehmen sind von der Zuverlässigkeit ihrer Instrumente überzeugt.

Für diese Vernachlässigung des wirtschaftlichen Nutzens gibt es zahlreiche Ursachen, die sehr unternehmensspezifisch sein können:

1. Messbarkeit des Nutzens

In vielen Gesprächen wurde angemerkt, dass ein Nutzen schwer messbar sei. Dies ist nur scheinbar ein Widerspruch zu der Tatsache, dass mit Kostensenkung und Umsatzsteigerung zwei eindeutig quantifizierbare Größen als weitaus häufigste Nutzenargumente genannt wurden. Oft sind nämlich diese Argumente nicht eindeutig einem bestimmten Projekt zuzuordnen, das heißt, mehrere Projekte konkurrieren um denselben Nutzen bzw. ergänzen sich gegenseitig oder Änderungen des wirtschaftlichen Umfelds wirken sich in der einen oder anderen Weise auf den erzielten Nutzen aus. Manchmal lässt sich ein Nutzen nicht in der geplanten Höhe realisieren. Beispielsweise zieht eine 20-prozentige Effizienzsteigerung bei der Rechnungsbearbeitung nicht notwendigerweise einen Personalabbau in gleicher Höhe nach sich, da Personal nicht beliebig skalierbar ist.

Diese durchaus nachvollziehbaren Schwierigkeiten führen immer wieder dazu, dass auf die Messung des Nutzens grundsätzlich verzichtet wird.

2. Dominanz qualitativer Anforderungen

Gerade in stark regulierten Branchen wie der Energie- oder der Finanzwirtschaft hat es in den vergangenen Jahren umfangreiche Änderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen gegeben, die Projekte zur Anpassung an die neuen Regularien nach sich zogen. In diesen Branchen ist Compliance daher das am häufigsten vorgebrachte Nutzenargument.

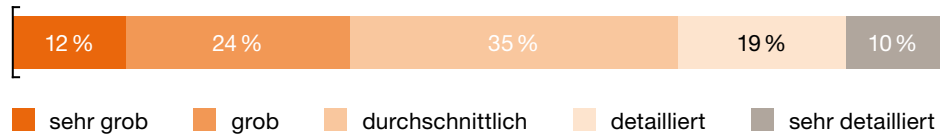
Unternehmen dieser Branchen verfügen zwar, nach eigener Einschätzung, über ein sehr gut entwickeltes Wertbeitragsmanagement, können aber dennoch nicht den Nutzen ihrer Projekte quantifizieren, da dieser in den letzten Jahren überwiegend aus der (nicht quantifizierbaren) Erfüllung regulatorischer Anforderungen bestand. Die eingeschränkte Zielorientierung (Compliance) führt dazu, dass Nebenzielsetzungen wie Business Cases und Benefits zum Teil bewusst ignoriert werden, da nach Ansicht der Befragten auch diese nicht messbar bzw. nicht vorhanden sind.

PwC-Sichtweise

Dabei wird jedoch übersehen, dass es für die Erfüllung einer regulatorischen Anforderung oft verschiedene Möglichkeiten gibt, sodass eine Quantifizierung des Nutzens die Auswahl der besten Alternative erleichtern kann. Darüber hinaus stellt Compliance einen Wert dar, der sich in einer positiven externen Darstellung des Unternehmens (ISO-Zertifizierung, Senkung der CO₂-Emissionen, hohe Sicherheitsstandards etc.) niederschlägt und folglich mit den Instrumenten quantifiziert werden kann, die heutzutage in Marketingabteilungen zur gängigen Praxis gehören.

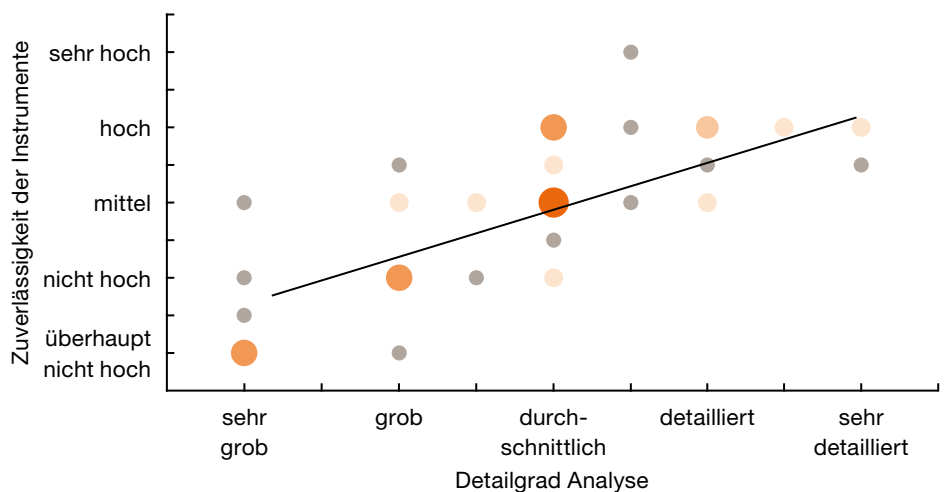
Aufgrund der genannten Schwierigkeiten wird in den Unternehmen vielfach auf die detaillierte Verifizierung des Nutzens nach Abschluss eines Projekts verzichtet (siehe Abb. 5).

Abb. 5 Grad der Detailliertheit von Nutzenüberprüfungen in der Projektnachscha



Eine Überprüfung des Nutzens ist jedoch ein wesentliches Instrument für die Kontrolle des Projekterfolgs. Abbildung 6 verdeutlicht den engen Zusammenhang zwischen, dem Detaillierungsgrad der Nutzenbetrachtung und der Verlässlichkeit der Instrumente. Unternehmen, bei denen der Nutzen im Rahmen einer gemanagten Projektnachscha detailliert überprüft wird, sind auch in der Regel mit der Zuverlässigkeit Ihrer Instrumente zur Messung des Projekterfolgs zufrieden.

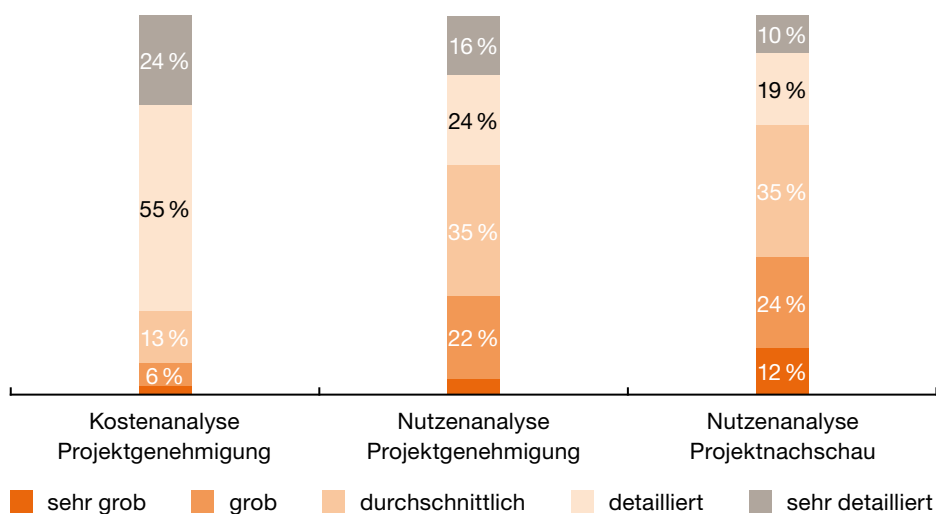
Abb. 6 Verlässlichkeit der Instrumente zur Messung des Projekterfolgs



Kernthese 2: Nach Genehmigung sind Projekte vielfach nur noch Budgetposten.

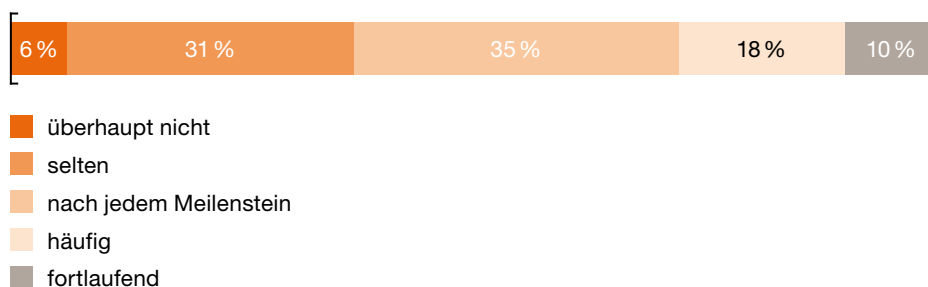
Für die Projektgenehmigung wird in der Regel eine detaillierte Kosten-Nutzen-Analyse vorgelegt. Allerdings gilt das Augenmerk bereits in diesem Stadium wesentlich mehr den Kosten als dem Nutzen. Im Laufe des Projekts tritt die Nutzenbewertung noch weiter in den Hintergrund, wie Abbildung 7 veranschaulicht.

Abb. 7 Stellenwert der Nutzenanalyse im Projektverlauf



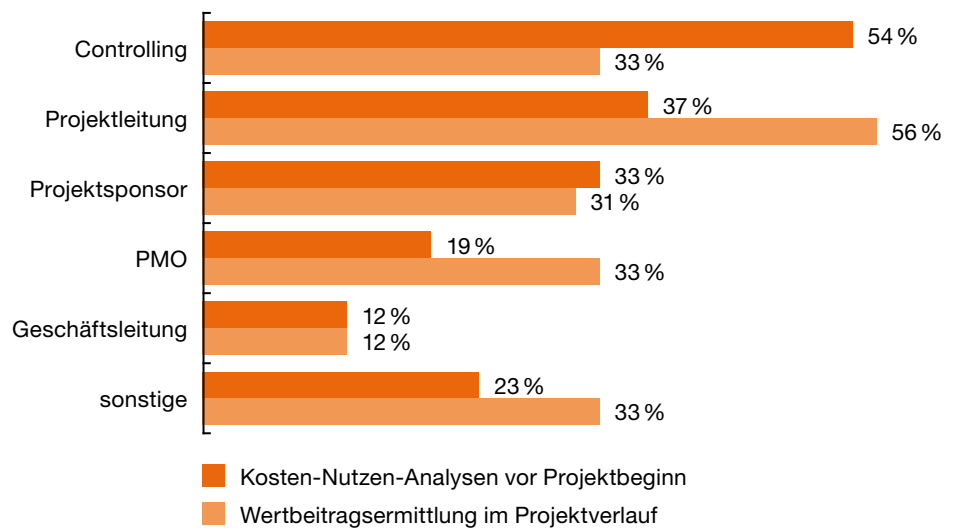
Der Fokus verschiebt sich hin zu Termintreue, Budgeteinhaltung und Lieferung der Ergebnisse. Letztere ist aber nicht mit der Erzielung des Wertbeitrags gleichzusetzen, sondern in erster Linie mit der Abdeckung der einmal erstellten Spezifikation. Die Erreichung des Wertbeitrags hingegen wird selten geprüft (siehe Abb. 8).

Abb. 8 Überprüfung des Wertbeitrags im Projektverlauf



Auch bei diesen Prüfungen steht die Einhaltung des genehmigten Budgets im Vordergrund, die Erreichbarkeit des geplanten Nutzens wird eher vernachlässigt. Oft geht dies damit einher, dass sich das Controlling nach Genehmigung aus dem Projekt zurückzieht und die Überprüfung der Ergebnisse dem Projektmanagement überlässt (siehe Abb. 9).

Abb. 9 Beteiligte an der Überprüfung des Projektnutzens



Insbesondere Projektleiter und Project Management Offices (PMOs) übernehmen verstärkt die Wertbeitragsermittlung. Für diese Beteiligten ist jedoch die Sicherstellung des Wertbeitrags nur eines von mehreren konkurrierenden Zielen. Es fehlt folglich eine neutrale Instanz, die ein Auge auf die Wertbeiträge hat und bei Planabweichungen frühzeitig eingreift.

Allerdings sahen einige der Befragten eine Überwachung dadurch gegeben, dass der erwünschte Nutzen in den allgemeinen Zielvorgaben für die Projektsponsoren berücksichtigt wird und somit zumindest indirekt eine Kontrolle gegeben ist. Beispielsweise würde sich eine durch ein Projekt erreichte Kostenreduktion in den Budgets für das kommende Jahr widerspiegeln.

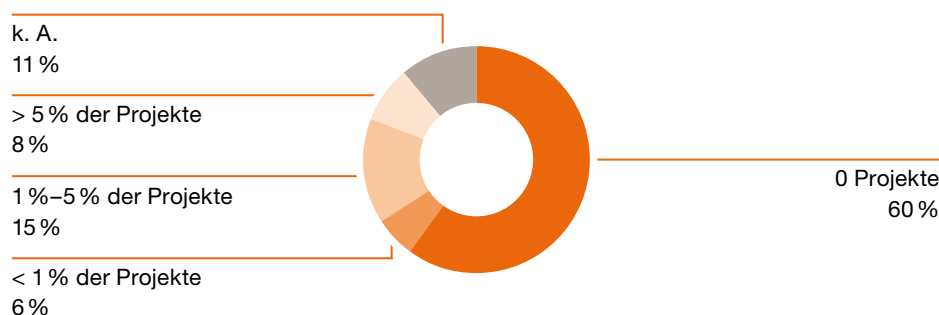
PwC-Sichtweise

Dem ist allerdings entgegenzusetzen, dass eine solche Kontrolle sehr ungenau ist, da sie überlagernde Effekte, wie konjunkturelle Einflüsse, ausblendet. So ist bei dem genannten Beispiel für das Controlling nicht eindeutig ermittelbar, ob die Kosten nicht auch ohne das Projekt hätten gesenkt werden können.

Kernthese 3: Es besteht eine ausgeprägte Scheu vor dem Projektabbruch.

Wurde ein Projekt einmal begonnen, wird es auch zu Ende geführt. 60 % der befragten Unternehmen gaben an, in den vergangenen Jahren kein Projekt abgebrochen zu haben. Bei weiteren 6 % waren Projektabbrüche die absolute Ausnahme. 11 % konnten aufgrund fehlender Aufzeichnungen keine Angaben machen.

Abb. 10 Anteil abgebrochener Projekte

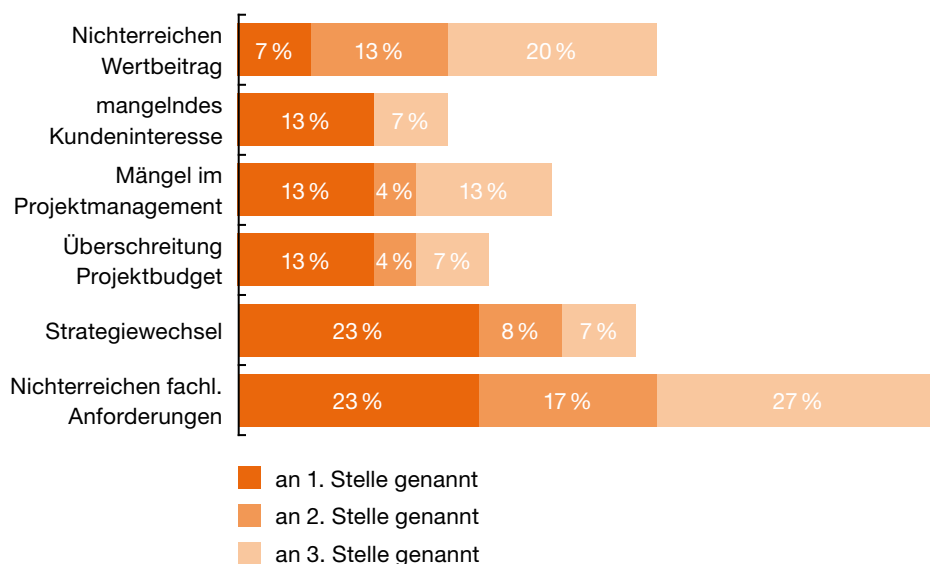


In den Gesprächen haben wir immer wieder festgestellt, dass ein Projektabbruch als Scheitern angesehen wird. Daher treffen die Unternehmen Vorkehrungen, um Projektabbrüche zu vermeiden. Hierzu zählen insbesondere

- eine sorgfältige Prüfung der Machbarkeit in der Genehmigungsphase, wozu insbesondere die Durchführung von Vorprojekten gehört;
- eine Gliederung in Teilprojekte, die unabhängig voneinander Ergebnisse liefern;
- eine Genehmigung von Projekten für die Dauer des Fiskaljahres, sodass die Projekte befristet und mit Ablauf des Jahres „beendet“ sind; und
- ein Redesign vom Abbruch bedrohter Projekte.

Für einen Projektabbruch wurden folgende Gründe in der unteren Abbildung genannt:

Abb. 11 Gründe für einen Projektabbruch



Hauptgründe waren die Nichterfüllung der fachlichen Anforderungen, Strategie-wechsel, die Überschreitung des Budgets oder nachlassendes Kundeninteresse. Die Nichterreichung des Wertbeitrags ist von eher untergeordneter Bedeutung. Dies steht im Einklang mit Kernthese 1, der zufolge den meisten Unternehmen die Mittel fehlen, den wirtschaftlichen Erfolg eines Projekts zu messen.

PwC-Sichtweise

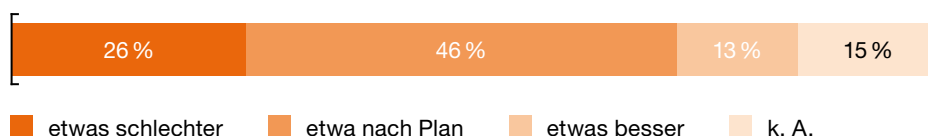
Vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Dynamik und der damit verbundenen ständigen Anpassungsprozesse in den Unternehmen ist zu vermuten, dass der prognostizierte Nutzen sich häufig nicht realisieren lässt bzw. von weiteren Maßnahmen überlagert wird. Dies müsste sich in einer wesentlich höheren Projektanpassungs- und Abbruchquote niederschlagen, wenn der Nutzen im Projektverlauf fortwährend überprüft würde. Da Abbrüche jedoch selten sind, liegt die Schlussfolgerung nahe, dass die Ressourcenallokation in den Unternehmen noch nicht professionell genug gemanagt wird. Projekte, die wirtschaftlich unsinnig geworden sind, werden daher zu Ende geführt, um die anfängliche Erfolgsgeschichte fortschreiben zu können.

Projekte in kleinere Einheiten mit jeweils eigenen Ergebnissen zu unterteilen und auf diese Weise die Komplexität zu reduzieren und Portfoliotechniken anwenden zu können ist sicherlich eine Möglichkeit, dem entgegenzusteuern. Diese Vorgehensweise hat jedoch auch Nachteile oder „Nebenwirkungen“. So führt sie wegen des höheren Managementaufwands und der Notwendigkeit von Übergangslösungen zu höheren Kosten. Auch entfaltet sich beispielsweise bei langfristigen Restrukturierungsprojekten der volle Nutzen zumeist erst bei Realisierung des Gesamtumfangs, jedes Teilprojekt für sich kann jedoch defizitär sein. In der schnelllebigen heutigen Zeit mit kurzen Return-on-Investment-Zyklen kann dies dazu führen, dass langfristige Projekte mit einem insgesamt hohen Nutzen erst gar nicht genehmigt werden.

Diese Gefahren können durch ein effizientes Wertbeitragsmanagement deutlich reduziert werden, was im Sinne einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts ist.

Trotz fehlender Daten schätzten die Befragten die Ergebnisse ihrer Projekte insgesamt positiv ein:

Abb. 12 Projektergebnis gegenüber Plan

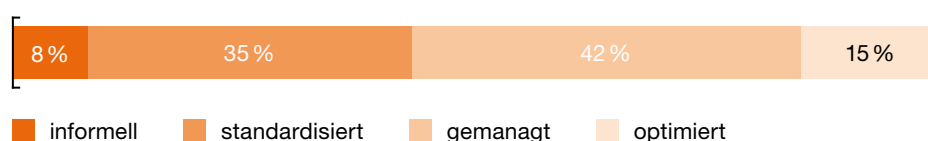


Hauptgründe dafür, dass Ergebnisse besser waren als erwartet, waren konservative Schätzungen vor Projektbeginn sowie unerwarteter Zusatznutzen. Auch hier lässt sich ein Überlagerungseffekt der positiven wirtschaftlichen Entwicklung in den vergangenen Jahren erkennen, die den erwünschten Nutzen vergrößerte. Negative Abweichungen waren in erster Linie auf geänderte Anforderungen der Fachbereiche sowie Mängel in der Projektabwicklung zurückzuführen. Allerdings sind diese Einschätzungen meist intuitiv und nicht durch konkrete Zahlen belegbar.

Kernthese 4: Die Zufriedenheit mit dem Projektgenehmigungsprozess ist hoch.

Bevor ein Projekt realisiert werden kann, muss es einen Genehmigungsprozess durchlaufen, in dessen Rahmen das Budget festgelegt und der Business Case erstellt wird. Wir haben die Unternehmen um eine Einschätzung ihres Genehmigungsprozesses anhand eines fünfstufigen Reifegradmodells³ gebeten. Dabei zeigte sich, dass fast alle Unternehmen (über 90 %) einen formalisierten Projektgenehmigungsprozess implementiert haben. Über die Hälfte war außerdem der Überzeugung, dass dieser Prozess zu nachvollziehbaren und validen Ergebnissen führt.

Abb. 13 Reifegrad des Projektgenehmigungsprozesses



Für die Projektgenehmigung wird in der Regel eine umfangreiche Dokumentation verlangt. So ist grundsätzlich ein Business Case erforderlich, auch Vorstudien, Machbarkeitsstudien und Risikoanalysen sind, insbesondere bei komplexeren Projekten, durchaus üblich. Insbesondere in größeren Unternehmen werden auch Abhängigkeitsanalysen (52% der Befragten) vorgenommen. Im Zusammenhang mit Compliance-Projekten werden überdies Informationen zu regulatorischen Vorgaben verlangt.

Kosten-Nutzen-Analysen (Business Cases) werden in erster Linie zur Entscheidung über die Durchführung eines Projekts benötigt, gefolgt von der Prioritätenfestlegung und der Entscheidung über Alternativen. Letztere ist jedoch unter anderem dann bei der Projektgenehmigung von untergeordneter Bedeutung, wenn bereits eine Vor- oder Machbarkeitsstudie vorliegt. Die Nutzenanalyse ist mit spezifischen Kennzahlen unterlegt, wobei die relativ eingängigen Größen Return on Investment (RoI) bzw. Amortisationszeit dominieren, gefolgt vom Cashflow. Marktdaten, wie Marktanteile und Benchmarks, spielen insbesondere im Handel eine wichtige Rolle.

Insgesamt waren die Befragten mit den Entscheidungsprozessen zufrieden:

Abb. 14 Zufriedenheit mit den Entscheidungsprozessen im Vorfeld von Projekten

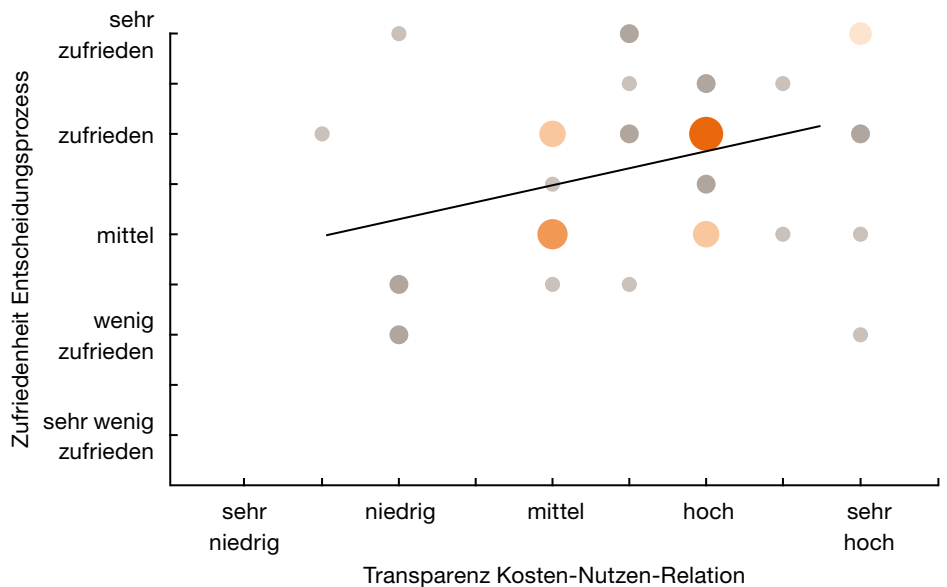


³ Die Reifegrade sind in Anlehnung an das CMMI definiert (siehe Kapitel B).

Begründet wurde die Zufriedenheit primär mit der Einschätzung, dass im Ergebnis die richtigen Entscheidungen getroffen worden seien.

Ähnlich positiv war die Bewertung der Transparenz des Entscheidungsprozesses. Diese korreliert jedoch kaum mit dem Grad der Zufriedenheit, wie Abbildung 15 zeigt:

Abb. 15 Zufriedenheit mit dem Prozess der Projektgenehmigung



Zwar sind grundsätzlich die Unternehmen mit höherer Transparenz der Kosten-Nutzen-Analysen zufriedener mit dem Entscheidungsprozess. Allerdings gibt es auch Abweichungen, die sich wie folgt begründen lassen:

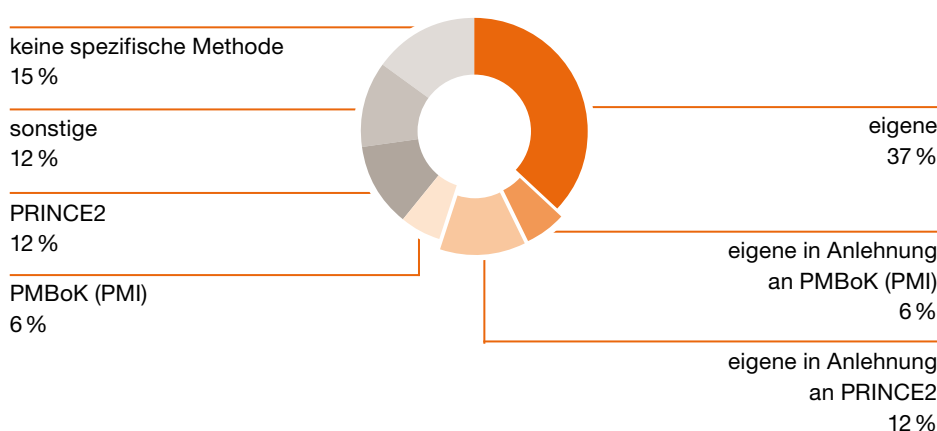
- Mangelnde Transparenz, bedingt beispielsweise durch die Komplexität des Umfelds, wird durch die verstärkte Kommunikation der Beteiligten kompensiert.
- Bei Projektentscheidungen werden die Ergebnisse der Kosten-Nutzen-Analyse durch andere Faktoren überlagert. Hierzu zählen beispielsweise äußere Einflüsse, Budgetrestriktionen oder Einschätzungen der Entscheidungsträger, die nicht mit den Ergebnissen der Analyse übereinstimmen.

Die Gründe für Unzufriedenheit reichen von „zu starren Strukturen“ bis zu „nicht nachvollziehbaren Ad-hoc-Entscheidungen“, abhängig von der Projektgröße bei strategisch bedeutsamen Projekten und zu einem guten Teil bedingt durch die Intransparenz der Entscheidungsfindung.

Kernthese 5: Der Einsatz einer Projektmanagementmethode führt nicht unbedingt zu einem effektiven Wertbeitragsmanagement.

Die überwiegende Mehrheit (85 %) der Befragten nutzt definierte Projektmanagementmethoden. Die übrigen Unternehmen gehen nicht einheitlich vor, je nach Geschäftsbereich oder Art des Projekts kommen vielmehr unterschiedliche Methoden zum Einsatz. Auffällig ist, dass nur 18 % der Unternehmen eine Standardmethode eins zu eins anwenden, darunter PRINCE2 und PMBoK. Die übrigen bedienen sich eigener Methoden, die jedoch teilweise an Standardmethoden angelehnt sind.

Abb. 16 Projektmanagementmethoden



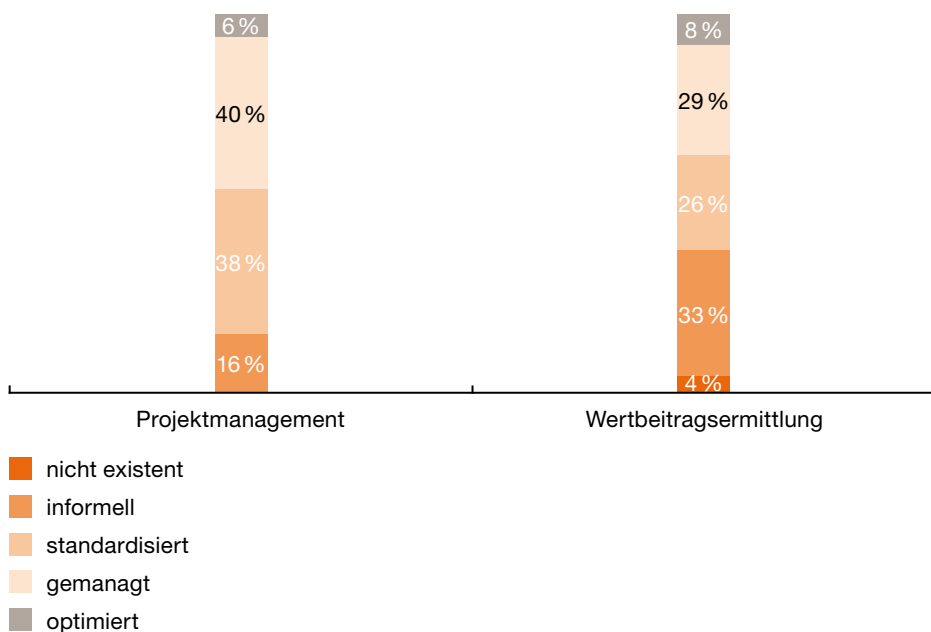
Grundsätzlich beeinflusst die verwendete Projektmanagementmethode nicht wesentlich die Qualität des Wertbeitragsmanagements. Ein Unternehmen gab beispielsweise an, PRINCE2 zu verwenden, aber auf die dort vorgesehene Kontrolle des Nutzens wegen der mangelnden Unterstützung der Projektspensoren bewusst zu verzichten.

Umgekehrt waren Unternehmen, die keine Projektmanagementmethode anwenden, häufig der Ansicht, dass sie dennoch über angemessene Instrumente zur Messung des Projektnutzens verfügen. Allerdings verwenden diese Unternehmen teilweise sehr viel Aufwand auf die Nutzenermittlung oder aber die Projekte werden hauptsächlich von der Geschäftsleitung überwacht.

Wir haben in diesem Zusammenhang die Reifegrade von Projektmanagement und Wertbeitragsermittlung untersucht. Dabei konnten die Befragten anhand einer fünfstufigen Skala⁴ ihre Einschätzung abgeben und diese kurz begründen.

⁴ Die Reifegrade sind in Anlehnung an das CMMI definiert (siehe Kapitel B).

Abb. 17 Reifegrade des Projektmanagements und der Wertbeitragsermittlung



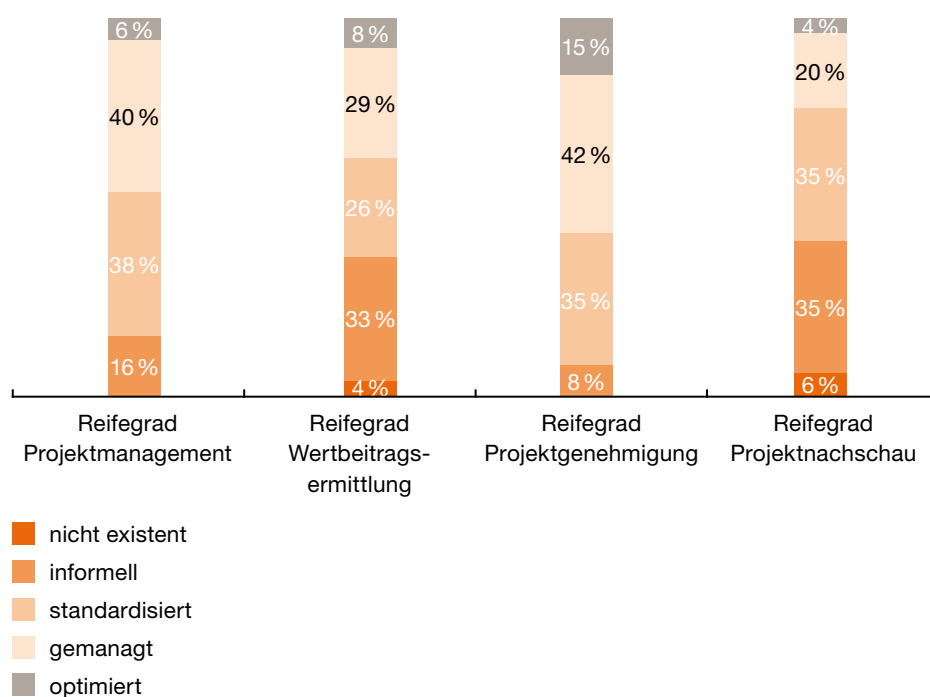
Die getroffenen Einschätzungen bestätigen, dass der überwiegende Teil der Unternehmen mittlerweile über ein zumindest standardisiertes Projektmanagement verfügt. Erwartungsgemäß konnten wir außerdem feststellen, dass Unternehmen mit niedrigem Reifegrad des Projektmanagements in der Regel keine spezifische Projektmanagementmethode verwenden.

Der Reifegrad des Wertbeitragsmanagements wird hingegen insgesamt deutlich niedriger eingeschätzt. Allerdings ist in größeren Unternehmen grundsätzlich ein höherer Reifegrad anzutreffen als in mittelständischen (beim Reifegrad des Projektmanagements spielt die Unternehmensgröße eine geringere Rolle). Auch branchenbezogen gibt es Unterschiede: Überdurchschnittlich hohe Reifegrade finden sich in stark regulierten sowie prozess- und IT-getriebenen Branchen wie der Energie- und Finanzwirtschaft.

Der Prozess der Projektgenehmigung ist grundsätzlich zumindest standardisiert oder wird gemanagt. Dies ist im Wesentlichen darauf zurückzuführen, dass eine Projektgenehmigung im Regelfall die Freigabe finanzieller Mittel erfordert und damit die Managementprozesse im Finanzbereich tangiert, die naturgemäß am stärksten ausgeprägt sind. Abweichungen gab es hier lediglich bei direkter Intervention der Geschäftsleitung.

Weniger ausgeprägt ist der Prozess der Projektnachschau, wie in Kernthese 6 näher ausgeführt wird.

Abb. 18 Reifegradvergleich



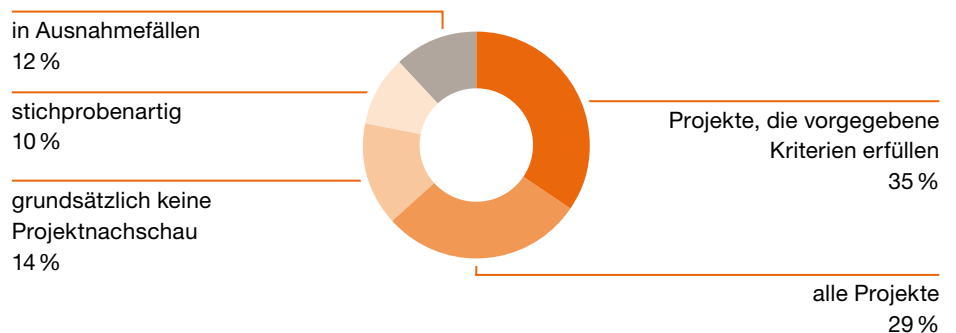
Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Prozessreife und deren unternehmensinterne Akzeptanz vor allem in Bezug auf die Genehmigungsphase gegeben sind, dies aber kaum mit der Ausprägung eines Wertbeitragsmanagements in den einzelnen Projektphasen korreliert. Schon zum Genehmigungszeitpunkt wird die Nutzenbewertung zugunsten funktionaler, technischer und organisatorischer Projektziele vernachlässigt, dies gilt umso mehr im weiteren Projektverlauf. Ein klares Bekenntnis der Unternehmen zur operativen Projektsteuerung, die sich an der Werthaltigkeit der einzelnen Maßnahmen und Maßnahmenbündel orientiert, fehlt unabhängig vom Reifegrad des Projekt- und Prozessmanagements.

Kernthese 6: Projektnachscha und Lessons Learned sind im weiteren Projektverlauf vielfach nur Selbstzweck.

Für die Bewertung des Erfolgs eines Projekts ist eine Nachschau ein geeignetes Instrument. Über 80 % der Befragten gaben an, eine solche Nachschau durchzuführen. Einige Unternehmen tun dies grundsätzlich, die meisten stichprobenartig oder wenn bestimmten Kriterien erfüllt sind.

Zu diesen Kriterien zählen unter anderem die Größe und Komplexität eines Projekts sowie dessen strategische Bedeutung.

Abb. 19 Durchführung einer Projektnachscha



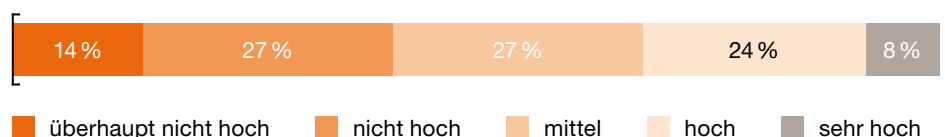
Oft findet eine Projektnachscha nur zu gegebenen Anlässen statt, etwa bei gescheiterten Projekten und solchen, die eine Nachbetreuung erfordern oder deren Budget überschritten wurde. Sie ist folglich in vielen Unternehmen nicht wirklich verankert, wie auch die Einschätzung des Reifegrads der Projektnachscha unterlegt (siehe Abb. 18).

Der Fokus der Projektnachschaen richtet sich in den meisten Fällen auf den Projektverlauf und die spezifizierten Ergebnisse. Der Nutzen wird hingegen lediglich in weniger als 30 % der befragten Unternehmen detailliert betrachtet. Dies passt zu der Feststellung, dass die Projektnachscha überwiegend (in 70 % der Unternehmen) unmittelbar nach Projektende stattfindet; zu einem derart frühen Zeitpunkt liegen im Regelfall noch keine zuverlässigen Daten vor, um den tatsächlichen Nutzen von Projekten messen zu können.

In Unternehmen, die ihre Projektnachscha in einem angemessenen zeitlichen Abstand durchführen, ist der Reifegrad dieses Prozesses tendenziell höher und die Nutzenbetrachtung detaillierter.

Allerdings ist die Projektnachscha oft nur Selbstzweck und hat nur geringe Bedeutung für die Planung künftiger Projekte (siehe Abb. 20):

Abb. 20 Bedeutung der Ergebnisse der Projektnachscha für die Planung künftiger Projekte



Weiterhin bestätigt sich, dass die Projektnachschau in erster Linie der Verbesserung des Projektmanagements dient. Nur wenige Unternehmen gaben an, die Ergebnisse in die Bewertung der Nutzenargumente künftiger Projekte einfließen zu lassen.

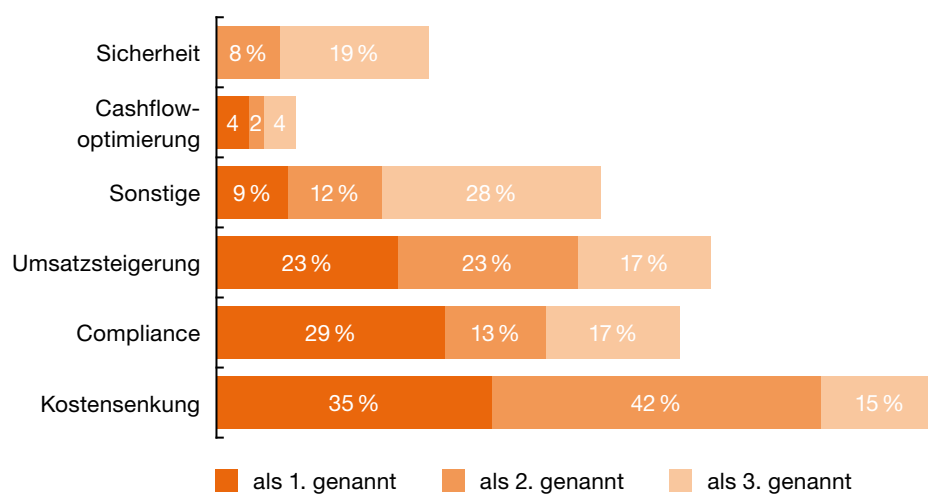
Für eine systematische Erhöhung der Wertbeiträge von Projekten sind Nachschauen mit detaillierter Nutzenbetrachtung und die Berücksichtigung der daraus gewonnenen Erkenntnisse bei zukünftigen Projekten allerdings unerlässlich. Nur so lässt sich ein transparenter Datenbestand zur Bewertung geplanter Projekte aufbauen. Die Projektnachschauen, sofern sie stattfinden, bewerten in den wenigsten Fällen den realisierten Nutzen und sind meist nur Selbstzweck zur Erfüllung interner Anforderungen oder dienen Einzel-fragestellungen wie der abschließenden Beurteilung von Mitarbeitern.

Kernthese 7: Großwetterlage und Branchenzugehörigkeit bestimmen die Nutzenargumentation vor dem Anstoß von Projekten.

Im Rahmen der Projektgenehmigung werden die verschiedensten Nutzenargumente angeführt. Diese sind jedoch sehr stark von der Situation des jeweiligen Unternehmens abhängig.

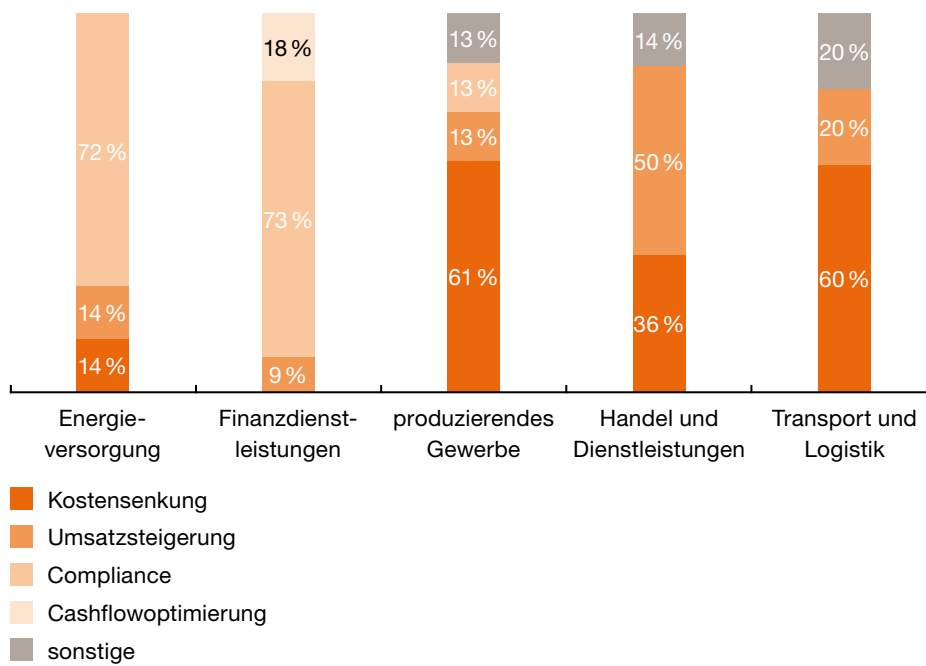
Für die Gesamtheit der befragten Unternehmen ergibt sich folgendes Bild (siehe Abb. 21):

Abb. 21 Argumente für den Anstoß von Projekten



Kostensenkung ist das häufigste Nutzenargument, gefolgt von Compliance und Umsatzsteigerung. Als sonstige individuelle Nutzenargumente wurden Effizienzsteigerung, Prozessoptimierung, Kundengewinnung etc. genannt.

Die Prioritäten sind jedoch stark von den individuellen Gegebenheiten des Unternehmens abhängig. Dazu zählt insbesondere die Branchenzugehörigkeit. Für die stark regulierten Finanzdienstleister und Energieversorger steht die Compliance im Vordergrund; über 70 % der befragten Unternehmen dieser Branche nannten sie als wichtigstes Nutzenargument, bei den übrigen rangierte sie an zweiter oder dritter Stelle. Bei den Handelsunternehmen wiederum ist die Umsatzsteigerung das stärkste Nutzenargument, gefolgt von Kostensenkung.

Abb. 22 Argumente für den Anstoß von Projekten im Branchenvergleich


Zusätzlich bestimmen aktuelle Themen die Nutzenargumentation. So stellen Unternehmen mit Ertragsproblemen eher die Kostensenkung in den Vordergrund, Firmen, die bereits Hackerangriffe erlebt haben, eher die Sicherheit sowie die damit verbundenen Compliance-Fragestellungen.

Kernthese 8: Defizite im Wertbeitragsmanagement sind unabhängig von der Branche oder Größe des Unternehmens.

Die Defizite im Wertbeitragsmanagement sind grundsätzlich unabhängig von der jeweiligen Branche des Unternehmens. Einige Besonderheiten lassen sich jedoch feststellen.

Handelsunternehmen sind mit der Zuverlässigkeit ihrer Instrumente zur Messung des Projekterfolgs am zufriedensten. Wir führen dies einerseits auf den in dieser Branche seit vielen Jahren herrschenden Kostendruck und die damit verbundene Kultur der fortdauernden Überprüfung aller Ausgaben zurück. Andererseits sind die für den Handel maßgeblichen Kennzahlen im Vergleich zu anderen Branchen relativ einfach zu ermitteln und zu vergleichen, sodass das Wertbeitragsmanagement weniger komplex ist.

Bei Energieversorgern herrscht hingegen eine große Unzufriedenheit mit dem Wertbeitragsmanagement. Die Projekte dieser Branche sind primär von Compliance-Anforderungen getrieben, sodass die Befragten hierin nur einen geringen Nutzen für das eigene Unternehmen sehen.

Finanzdienstleister weisen grundsätzlich einen hohen Prozessreifegrad auf. Dies schließt das Wertbeitragsmanagement mit ein. Der hohe Reifegrad führt aber nicht zwangsläufig zu einer höheren Zuverlässigkeit der verwendeten Instrumente. Gründe dafür liegen in der relativ hohen Komplexität des Geschäfts und der damit verbundenen Intransparenz sowie in der auch hier geltenden Dominanz von Compliance-Anforderungen, die sich allerdings nicht so stark niederschlägt wie bei Energieversorgern.

In Produktionsunternehmen ist der Reifegrad der Prozesse zur Wertbeitragsermittlung relativ niedrig. Dennoch werden die Systeme zur Messung des Projekterfolgs als relativ zuverlässig eingeschätzt. Wie beim Handel liegt das daran, dass die für die Produktion maßgeblichen Kennzahlen relativ einfach messbar sind. Besonders auffällig sind die positiven Aussagen über die Wertentwicklung der Projektportfolios in den letzten Jahren; ursächlich hierfür ist primär der Investitionsnachholbedarf: Während der Wirtschaftskrise wurden die Investitionen zurückgefahren, seither steigen sie wieder – was zu größeren Projektvolumina führt.

Die wesentlichen Unterschiede sind in den nachfolgenden Abbildungen grafisch dargestellt:

Abb. 23 Zuverlässigkeit der Systeme im Branchenvergleich

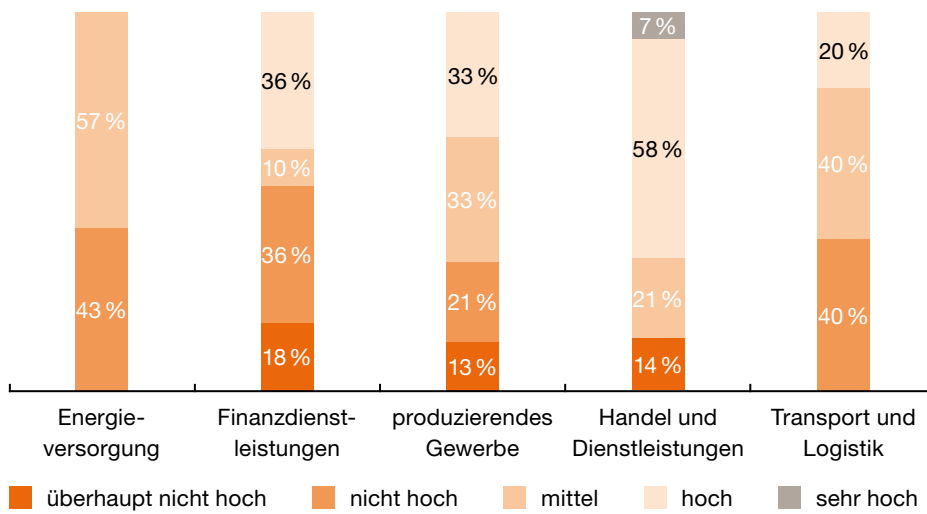


Abb. 24 Reifegrade des Wertbeitragsmanagement im Branchenvergleich

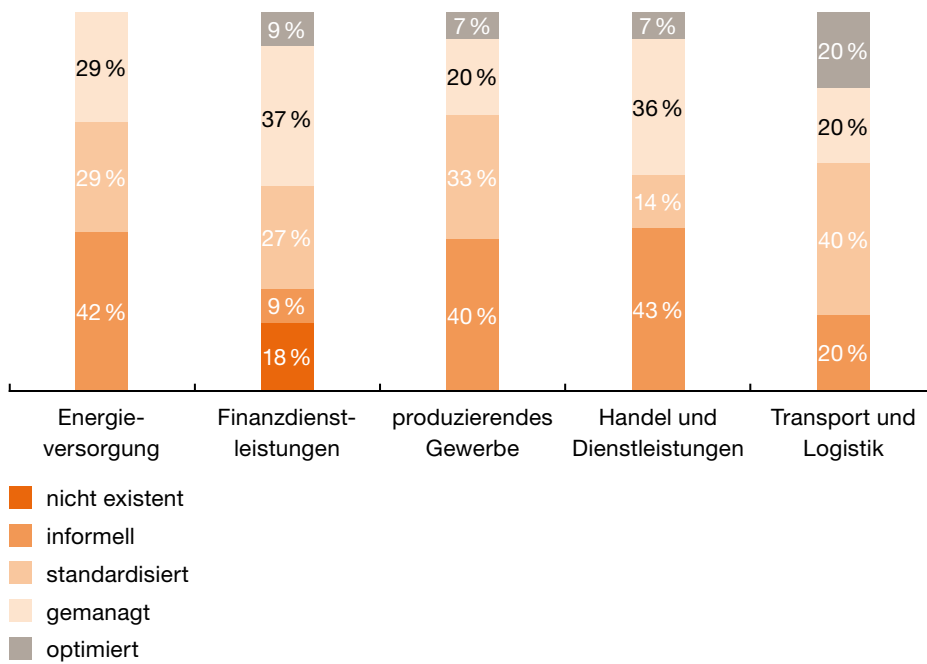
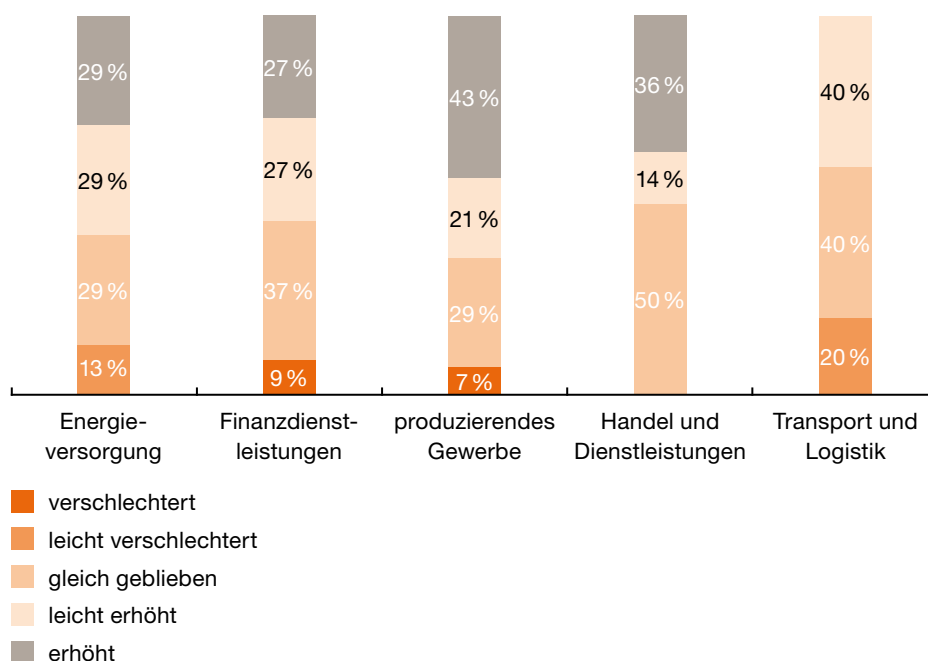


Abb. 25 Entwicklung des Projektportfolios im Branchenvergleich

Die Größe eines Unternehmens ist kaum ursächlich für die Defizite in der Wertbeitragsermittlung. Lediglich in Unternehmen mit einem Jahresumsatz von weniger als 1 Mrd. Euro ist das Wertbeitragsmanagement erfolgreicher, da die Entscheidungswege kürzer und das Geschäft leichter zu überblicken ist, sodass sowohl die Definition und Messung der Kennzahlen als auch die Identifikation überlagernder Effekte einfacher sind.

Einen größeren Ausschlag als Branche und Größe gibt die spezifische Situation eines Unternehmens. So legen Unternehmen, die aufgrund von Restrukturierungsmaßnahmen unter hohem Kostendruck stehen, notwendigerweise auch mehr Wert auf den Return, den ihre Projekte bieten. Umgekehrt sind Unternehmen unter hohem Wettbewerbsdruck (oder in einem dynamischen Umfeld) eher bereit, Investitionen auch ohne aufwendige Prüfungen des Nutzens zu tätigen. Compliance-Projekte, die aufgrund regulatorischer Neuerungen oder aktueller Vorfälle im Unternehmen erforderlich sind, werden ebenfalls oft als „alternativlos“ betrachtet und daher genehmigt und durchgeführt. Dabei wird vernachlässigt, dass auch hier eine Nutzenbetrachtung in der Regel möglich und sinnvoll ist, beispielsweise um aus mehreren Alternativen die günstigste auszuwählen.

***D** Ausblick*



Die eingangs genannte Studie der Deutsche Bank Research aus dem Jahr 2008 kommt zu dem Ergebnis, dass die sogenannte Projektwirtschaft⁵ ihren Anteil an der nationalen Wertschöpfung auf schätzungsweise 15% im Jahr 2020 erhöhen wird. Diese Analyse beruht auf Untersuchungen des Statistischen Bundesamts und der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) zur Veränderung der Anteile von Dienstleistungsarten und Technologien an der deutschen Bruttowertschöpfung im Zeitraum 2002 bis 2020.

Dieser Trend zu kurzlebigeren Wertschöpfungsstrukturen mit beschleunigter Wissensentwicklung, verkürzten Produktlebenszyklen und damit verbundenen erhöhten Risiken erfordert eine weltweite Arbeitsteilung bei gleichzeitiger Berücksichtigung lokaler Besonderheiten. Diese Herausforderung kann von den Unternehmen teilweise nur noch dadurch bewältigt werden, dass das Geschäft in Form von Projekten gemanagt wird.

Um Ressourcen optimal einzusetzen, ist es erforderlich, dass Projekte dem Nutzen entsprechend priorisiert und ausgewählt werden. Dazu müssen die Wertbeiträge und die Nachhaltigkeit von Initiativen und Maßnahmen für die Unternehmen aber transparent sein.

Wie die Studie jedoch zeigt, gibt es in den Unternehmen eine ganze Reihe von Defiziten bei der Identifizierung, Messung und Interpretation des Nutzens von Projekten. Warum dies so ist, wird von den Teilnehmern unterschiedlich erklärt. Hauptgründe für das fehlende Nutzenmanagement sind demnach die Komplexität der Ermittlung, die Überlappungen des Nutzens verschiedener Projekte, die Überlagerung mit Maßnahmen des operativen Betriebs sowie makroökonomische Einflüsse.

Im Gegensatz zur weiten Verbreitung von Projektmanagementmethoden und Business Cases als Entscheidungsgrundlagen für die Projektgenehmigung sind laufende Nutzenberechnungen bzw. grundsätzliche Anpassungen des ursprünglichen Business Case alles andere als selbstverständlich. Dies liegt unter anderem daran, dass es in der Theorie bisher keine allgemein akzeptierte Standardmethode und deshalb auch noch keine einheitliche Praxis gibt, sodass es den Unternehmen nicht möglich ist, sich an anerkannten Leitlinien oder Benchmarks zu orientieren.

Größte Herausforderungen – sieht man einmal von neben den Überlagerungen mit dem operativen Bereich und den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ab – sind die Identifizierung der richtigen Kriterien zur Messung der quantitativen und qualitativen Wertbeiträge einzelner Maßnahmen sowie deren Anpassung an die projektinterne Dynamik. Hierbei ist es jedoch möglich zu vereinfachen: Der Nutzen für das Endprodukt kann sich an den teilbaren, eigenständigen Ergebnistypen orientieren und nur die Kosten der Einzelmaßnahmen zur Erreichung des Ergebnistyps werden bewertet und verglichen. Diese Komplexitätsreduktion vereinfacht die transparente Ermittlung von Nutzenwerten, ohne das Ergebnis von Wechselwirkungen unberücksichtigt zu lassen.

⁵ Projektwirtschaft wird hier definiert als eine kooperative Wertschöpfung in organisatorisch und rechtlich eigenständigen, temporären Projekten oder anders ausgedrückt in der zeitlich begrenzten Kooperation von Spezialisten.

Die Anwendung der richtigen Kriterien lässt sich über Qualitätsindikatoren – zum Beispiel definiert in Quality Gates zu Projektmeilensteinen – und die angemessene Verteilung und Priorisierung anhand von Programm- bzw. Portfoliomanagementmethoden gewährleisten. Hierzu ist eine enge Abstimmung der Projektbeteiligten notwendig, da ein effektives Nutzenmanagement nur über eine maßgeschneiderte Anwendung allgemeiner Methoden und Instrumente auf die individuelle Projekt- bzw. Programmsituation gelingt. Eine zentrale Stelle in der Unternehmensorganisation, die gegebenenfalls erst geschaffen werden muss, sollte Leitlinien zum Nutzenmanagement definieren, deren Einhaltung kontrollieren und auf diese Weise ein aktives Benefits-Management im Unternehmen verankern. Dies ist die erste Voraussetzung, um das Projekt- und Initiativenportfolio nutzenorientiert managen zu können.

Unsere Studie zeigt, dass Unternehmen, die ihr Projektportfolio effizient steuern, die beschriebene Vorgehensweise – zumindest teilweise – bereits implementiert haben. Hier werden hinsichtlich der Erreichung der Projektziele klare Verantwortlichkeiten definiert, die festgelegten Leitlinien folgen. Bereits bei der Projektgenehmigung betrachten diese Unternehmen Kosten und Nutzen in einem gleichermaßen hohen Detaillierungsgrad. Während der Projektlaufzeit kontrollieren die Verantwortlichen regelmäßig die Zielerreichung. Darüber hinaus wird der tatsächlich erzielte Nutzen im Rahmen einer institutionalisierten Projektnachschau nochmals detailliert analysiert und bewertet. Einige Unternehmen haben bereits eine entsprechende Instanz etabliert, beispielsweise einen zentralen Lenkungsausschuss, der das gesamte Projektportfolio gezielt steuert.

Unternehmen, die den Nutzen ihrer Projekte im Sinne eines Benefits-Managements ausgestalten, haben einen realistischeren Überblick über den Wert ihres Projektportfolios. Sie können den Wert einzelner Projekte als auch des Gesamtportfolios anhand von Kennzahlen ermitteln und ihn durch eine nutzenorientierte Steuerung nachhaltig steigern. Diese Strategie bietet ihnen die Möglichkeit, den Unternehmenswert durch Effizienzgewinne in der Innenorganisation insgesamt merklich zu erhöhen und damit die eigene Wettbewerbsposition zu .

Die Basis für eine solche aktive nutzenorientierte Steuerung ist in den Unternehmen in unterschiedlichem Reifegrad ausgeprägt; die eigentliche Umsetzung steht zumeist aber noch aus oder ist nur in Ansätzen vorhanden. Die hier schlummernden Potenziale liegen noch brach und warten darauf, gehoben zu werden – mithilfe eines aktiven Benefits-Managements, das eine optimale Allokation der Ressource sicherstellt.

Ihre Ansprechpartner

Patrick Märten

Tel.: +49 40 6378-1822
patrick.maerten@de.pwc.com

Lothar Stowasser

Tel.: +49 201 438-2105
lothar.stowasser@de.pwc.com

Michael Schulz

Tel.: +49 211 981-1412
michael.schulz@de.pwc.com

Nick Allen

Tel.: +49 89 5790-5492
nick.allen@de.pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in über 158 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. 8.900 engagierte Menschen an 28 Standorten. 1,45 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

