

Projekt-Effektivität durch Controlling steigern

Balanced Scorecard als Instrument zur Projektsteuerung

von Diplom Kaufmann, Diplom Finanzwirt Volker Schulte

Ravensberger Holding Ltd.

Viktoriastr. 53
33602 Bielefeld

T. +49 (0) 521 . 560 86 79
F. +49 (0) 521 . 560 96 32

www.ravensberger.biz
mail@ravensberger.biz

Die Steuerung von Projekten ist eine der schwierigsten Aufgaben innerhalb des betriebswirtschaftlichen Managements. Durch den abgegrenzten Zeithorizont und die Einmaligkeit können viele Instrumente des klassischen Controlling nicht oder nur sehr unzureichend angewandt werden. Zeitvergleich, Benchmarking und selbst die häufig angewandte Gap-Analyse (Soll-/Ist-Vergleich) machen keinen Sinn. Zum einen fehlt die erforderliche Vergleichbarkeit, und zum anderen ist der Kostenverlauf in der Regel nicht zum rechtzeitigen Eingriff geeignet, da die wesentlichen Kosten erst zum Projektende entstehen.

Vorteilhafte Messgrößen

Die Balanced Scorecard bietet sich als Instrument zur Steuerung von Projekten hervorragend an, da wesentliche Bedingungen erfüllt werden, die den Erfolg des Projekts ausmachen. Durch die Mischung von Früh- und Spätindikatoren können Fehlentwicklungen früh erkannt und dementsprechend rechtzeitig entgegen gewirkt werden. Zusätzlich können bei Bedarf Kennzahlen ermittelt werden, die die Nachhaltigkeit auch über das Projektende hinaus messen.

Theoretische Grundlage für die Balanced Scorecard ist das Systemdenken. Auch hier eröffnet sich die Nähe zum Projektmanagement. Ein Projekt sollte ebenfalls ein in sich geschlossenes System mit eigenen Mitarbeitern, Kommunikationswegen, Organisationsaufbau und Budget sein. So können zielgenau die Prozesse des Systems Projekt gemessen werden. Dabei darf nicht übersehen werden, dass es Störfaktoren von außen geben kann. Diese müssen in der Planung und Risikobetrachtung untersucht werden.

Durch den Aufbau der Scorecard wird der Planungsprozess unterstützt, da die Zieldefinition –die entscheidende Voraussetzung für erfolgreiche Projekte- am Anfang stehen muss. Nur aus dem genau beschrieben Ziel können die Wertetreiber und Messgrößen abgeleitet werden.

Director
Diplom Kaufmann
Diplom Finanzwirt
Volker Schulte

Registered in
England and Wales
Company No. 4950495

USt-Identifikationsnummer
DE236727728



RAVENSBERGER

Vier Projektperspektiven

Nach Kaplan / Norton werden Unternehmen und somit auch grundsätzlich Projekte in vier Perspektiven eingeteilt, die zum einen eine prozessorientierte und zum anderen eine humanorientierte Darstellung liefert. Diese Perspektiven stellen zusätzlich Früh- und Spätindikatoren zur Verfügung.

Die klassische Sicht ist die der Finanzen, die als Spätindikator und Kontrollgröße für die Wirtschaftlichkeit weiter eine tragende Rolle übernimmt. Neben den Kostenverläufen im Projekt können aber auch Werte gemessen werden, die den nachhaltigen Erfolg widerspiegeln. Werden die Herstellkosten auch langfristig eingehalten, wie werden sich Folgekosten entwickeln, etc.?

Ebenfalls häufig angewandt ist die Perspektive Kunde / Markt. Innerhalb eines Projektes, kann das uU auch die eigene Abteilung im Unternehmen, ein Zulieferer oder der Kunde sein. Durch die Zielvorgabe werden in dieser Perspektive Wertetreiber ermittelt, die dieses Ziel am stärksten unterstützen. Das kann der Anwendernutzen sein, die Implementierungsdauer, die Projektqualität, usw., die anzeigen, ob das Projekt auch den gewünschten Nutzen beim Kunden erzielt hat. Diese Perspektive kann bereits wesentlich früher als die Finanzen anzeigen, ob das Projekt erfolgreich ist. Hier entstehen bereits Wechselwirkungen und werden Ursache-Wirkungszusammenhänge aufgezeigt. Ist ein externer Kunde unzufrieden, werden keine Folgeaufträge zustande kommen, die Wirkung im Markt ist äußerst kritisch und uU werden Preisreduzierungen vorgenommen.

Klassische Frühwarnindikatoren sind die Perspektive der Mitarbeiter. Hier werden häufig die Ursachen für das Scheitern von Projekten gelegt. Stimmt die Kommunikation in dem interdisziplinären Team, werden im Projekt weniger Kosten verursacht und der Zeitplan kann eingehalten werden. Verfügt der Projektleiter über gute Führungsqualitäten, ist die Motivation der Teammitglieder wesentlich höher. Diese Faktoren wirken wesentlich auf die Zielerreichung in der Perspektive Finanzen und Kunden/Markt ein. Auf Veränderung in der Perspektive Mitarbeiter kann frühzeitig reagiert werden. Fehlentwicklungen im Projekt können so beseitigt werden, ohne dass der Erfolg des Gesamtprojektes bereits gefährdet ist.

Ravensberger Holding Ltd.

Viktoriastr. 53
33602 Bielefeld

T. +49 (0) 521 . 560 86 79
F. +49 (0) 521 . 560 96 32

www.ravensberger.biz
mail@ravensberger.biz

Director
Diplom Kaufmann
Diplom Finanzwirt
Volker Schulte

Registered in
England and Wales
Company No. 4950495

USt-Identifikationsnummer
DE236727728



WISSEN. WERTE. WACHSTUM.

RAVENSBERGER

Durch den eigenen Organisationsaufbau vieler Projekte und die hohe Anzahl von Schnittstellen zwischen Projektarbeit und normalen Arbeitsbereich sowie der Führung von Fach- und Disziplinarvorgesetzten und Projektleiter kommt es häufig zu erheblichen Problemen innerhalb der Projektarbeit. Durch die Perspektive interne Prozesse können diese Parameter gemessen werden. Zum einen können die Probleme schnell erkannt werden und zum anderen wird die Kommunikation wesentlich erleichtert. Annahmen, die vorher nur auf Grund individueller Beobachtung erfolgten, können jetzt objektiv dargestellt werden. Konflikte werden eher vermieden, da das subjektive Empfinden kaum mehr eine Rolle spielt. Die Wertetreiber in dieser Perspektive haben eine direkte Auswirkung auf die Mitarbeiter, da von der Beherrschung der internen Prozesse wesentlich die Motivation und somit die Resultate abhängen. Diese Faktoren führen in der Regel zu einer größeren Kundenzufriedenheit und zu niedrigeren Kosten, da der Aufwand für Abstimmungen uä wegfällt.

Magisches Dreieck: Termin – Kosten – Leistung

Das sog. Magische Dreieck zwischen Termin – Kosten – Leistung kann somit wesentlich effektiver gemanagt werden, da mit Hilfe der Balanced Scorecard Ursache und Wirkung bekannt sind. Die Möglichkeiten mit Hilfe des Controllings das Projekt zu steuern, ist auch wesentlich früher gegeben. Vom Projektstart bis zum Projektende können Fehlentwicklungen erkannt werden. Die Frühindikatoren insbesondere der Perspektiven Mitarbeiter und interne Prozesse zeigen rechtzeitig den Korrekturbedarf. Je eher und genauer dieser Bedarf ermittelt ist, desto weniger Kosten werden durch die Fehlerbeseitigung verursacht.

Variable Vergütungssysteme

Bis zu einem gewissen Grad (der leider durch das deutsche Arbeitsrecht vorgegeben ist) können an die Zielerreichung variable Vergütungen gebunden werden. Da die Zieldefinition aus vier Perspektiven zusammengesetzt ist und neben dem Projekterfolg auch die Nachhaltigkeit gemessen werden kann, ist die Messung über die Balanced Scorecard ein effektives System. Hier werden die Unternehmensinteressen und die Interessen der Projektmitglieder weitgehend kongruent ausgerichtet.

Ravensberger Holding Ltd.

Viktoriastr. 53
33602 Bielefeld

T. +49 (0) 521 . 560 86 79
F. +49 (0) 521 . 560 96 32

www.ravensberger.biz
mail@ravensberger.biz

Director
Diplom Kaufmann
Diplom Finanzwirt
Volker Schulte

Registered in
England and Wales
Company No. 4950495

USt-Identifikationsnummer
DE236727728



RAVENSBERGER

Zur Person:

Volker Schulte hat nach seinem Wehrdienst seinen Diplom Finanzwirt (Fachhochschule für Finanzen, Schloß Nordkirchen) absolviert. An der Martin-Luther-Universität examinierte er als Diplom-Kaufmann. Als Berater -unter anderem bei der KPMG- verfügt er über ein breites Fachwissen und langjährige Führungserfahrung. Seit 2003 leitet er als Director der Ravensberger Holding Ltd. das Seminar- und Beratungsgeschäft. Als Geschäftsführer betreut Volker Schulte den Bereich Seminar/Training und Consulting. Seine Spezialgebiete sind betriebswirtschaftliche und strategische Fragen.

Volker Schulte ist seit 1996 selbstständiger Trainer und Berater.

Zum Unternehmen:

Ravensberger ist ein international ausgerichteter Anbieter für betriebswirtschaftliche Unternehmensberatung, Training und Seminare. Unsere Kompetenzen liegen im Bereich Unternehmensführung, Strategie, Marketing, Finanzen und Controlling.

In enger Abstimmung mit unseren Kunden entwickeln wir passgenau erfolgsorientierte Lösungen. Die Entwicklung der Unternehmung und der Mitarbeiter ist dabei einer der wichtigsten Faktoren, um den gewünschten Erfolg auch langfristig zu implementieren.

Kontaktdaten:

Ravensberger Holding Ltd.

Viktoriastr. 53

33602 Bielefeld

www.ravensberger.biz

mail@ravensberger.biz

+49.(0)521 . 560 86 79

Ravensberger Holding Ltd.

Viktoriastr. 53
33602 Bielefeld

T. +49 (0) 521 . 560 86 79
F. +49 (0) 521 . 560 96 32

www.ravensberger.biz
mail@ravensberger.biz

Director
Diplom Kaufmann
Diplom Finanzwirt
Volker Schulte

Registered in
England and Wales
Company No. 4950495

USt-Identifikationsnummer
DE236727728



WISSEN. WERTE. WACHSTUM.