

Von der Balanced-Scorecard zur Projekt-Balanced-Scorecard

„Was ich vom Euro-Manager erwarte: Neugierde und damit die Bereitschaft, an der Zukunft schon in der Gegenwart zu arbeiten.“
(Helmut Maucher, Nestle)

Morgen ist heute schon gestern. Die Arbeiten für die Zukunft des Unternehmens müssen deshalb spätestens jetzt begonnen werden. Viele Unternehmen greifen zur Umsetzung ihrer Strategie inzwischen auf eine Balanced-Scorecard (BSC) zurück. Durch die Berücksichtigung von zusätzlichen Perspektiven neben der finanziellen wird ein Gleichgewicht von kurz- und langfristigen Zielen hergestellt. Eine richtig aufgebaute Scorecard fokussiert die Mitarbeiter auf die Umsetzung einer integrierten Strategie. Dabei wird die Strategie in Ziele und Kennzahlen für jede Perspektive „übersetzt“.

Dennoch bleibt auch nach dem Einsatz einer BSC eine strategische Lücke. Die wichtigsten Instrumente zur Umsetzung der Strategie sind nämlich Projekte. In Projekten arbeiten aber meist mehrere Funktionsbereiche zusammen, was den Einsatz einer BSC aus einem Bereich verbietet. Was liegt also näher, als neben der übergeordneten BSC für das Gesamtunternehmen und weiteren für die einzelnen strategischen Geschäftseinheiten auch für das Projektmanagement eine BSC zu erarbeiten?

Zunächst stellt sich die Frage, welche Perspektiven in einer Projekt-Balanced-Scorecard (P-BSC) berücksichtigt werden müssen. Wir erachten die folgenden Perspektiven als relevant:

- Projektziele
- Projektkunden
- Projektmanagement-Prozesse
- Projektteam

Vorgehen bei der Erarbeitung der P-BSC

Zur Erarbeitung einer individuellen P-BSC geht man am besten nach dem folgenden Schema vor:

- 1 Ermittlung der strategischen Projektausrichtung
- 2 Strategische Ziele je Perspektive formulieren
- 3 Perspektiven gewichten
- 4 Ursache-Wirkungsbeziehungen aufbauen
- 5 Messgrößen auswählen, um Ziele messbar zu machen
- 6 Vorgabe der Zielwerte, an denen der Grad der Zielerreichung in einem festgelegten Zeitraum festgestellt wird
- 7 Initiativen und konkrete Maßnahmen zur Zielerreichung definieren
- 8 Aktualisierung der P-BSC

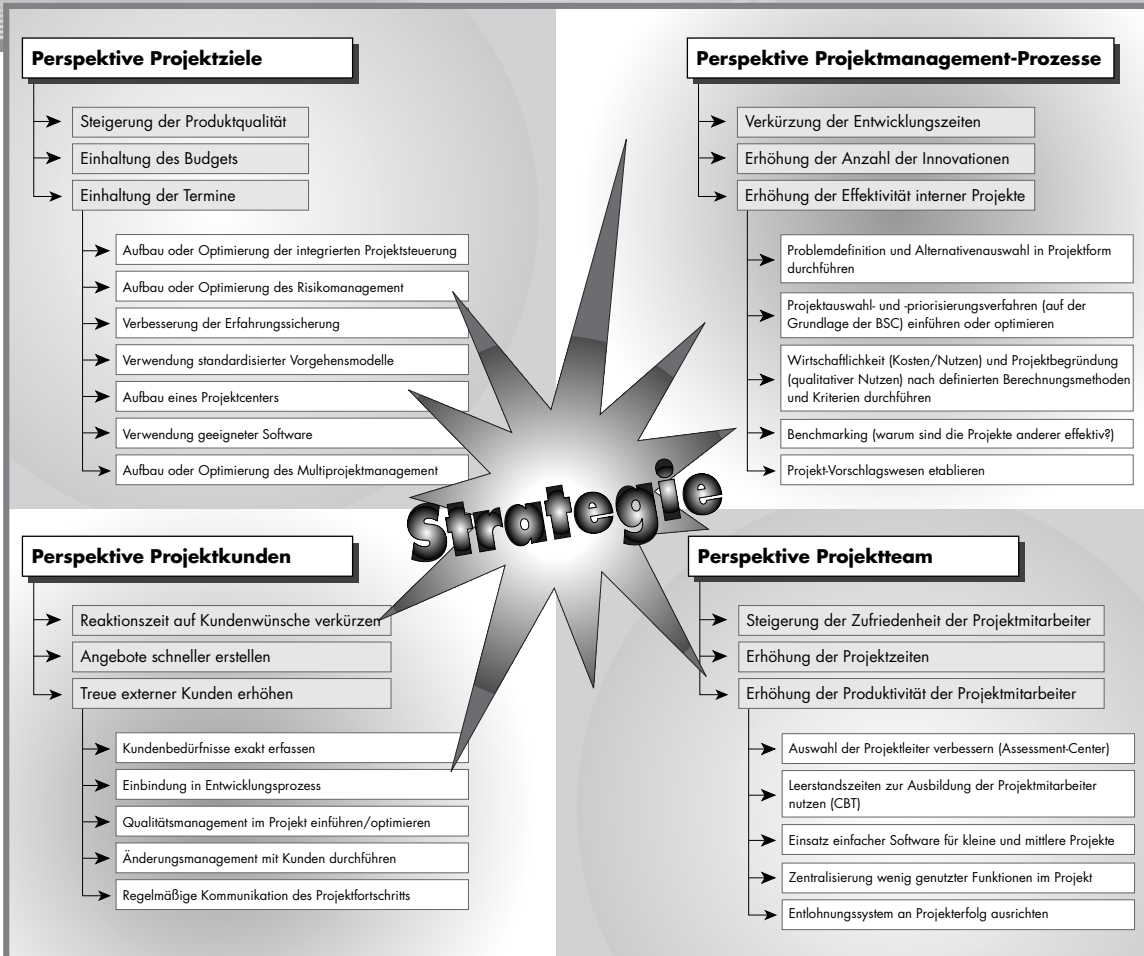
Checkliste „Erarbeitung der P-BSC“

- Wird die Einführung einer P-BSC als Projekt durchgeführt?
- Wurden bei der Auswahl des Projektteams sowohl jeder Bereich, in dem Projekte durchgeführt werden als auch wichtige Querschnittsfunktionen berücksichtigt?
- Bleibt die Zahl der Teammitglieder im einstelligen Bereich (besser noch max. 6)?
- Ist das Projektteam durch Kontinuität gekennzeichnet, findet also kein Austausch der Mitglieder während des Projekts statt?
- Arbeiten alle Mitglieder des Projektteams bei der Erarbeitung aktiv mit?
- Genießt die Einführung der P-BSC die offene Unterstützung durch das Topmanagement?
- Basiert die Zielformulierung auf einer eingehenden Ursache-Wirkungs-Analyse?

- Wurden die Zielbeziehungen intensiv diskutiert?
- Ist der Bezug zwischen der Strategie und den einzelnen Zielen vorhanden?
- Lassen sich aus der Scorecard Rückschlüsse auf die Unternehmensstrategie ziehen?
- Sind die Ziele ehrgeizig genug (z.B. im Benchmarking ermittelt)?
- Bedeutet die Realisierung der Ziele einen Sprung in der Leistung des Projektmanagement?
- Sind die Ziele spezifisch, operabel und nicht interpretierbar formuliert? (Ein Ziel „Kundenzufriedenheit erhöhen“ ist beispielsweise zu allgemein formuliert.)
- Wird eine P-BSC-Map mit den relevanten Ursache-Wirkungs-Diagrammen zusätzlich zur Scorecard erarbeitet?
- Werden alle strategischen Zusammenhänge auch ausformuliert?
- Wird die Erarbeitung und der spätere Einsatz der P-BSC durch ein effektives Projektmarketing unterstützt?
- Werden die Vergütungssysteme an der P-BSC und damit an der Unternehmensstrategie ausgerichtet?

Ziele und Maßnahmen zur Zielerreichung

Wie bei der allgemeinen BSC sollten auch bei der P-BSC maximal 20 bis 25 strategische Ziele definiert werden – es gilt: weniger ist mehr. Und auch hier ist die Definition der richtigen Ziele und der zur Realisierung der Ziele führenden Maßnahmen der Knackpunkt. Die Formulierung von Höchstzielen muss natürlich angestrebt werden, doch scheitert dies häufig nicht zuletzt an der fehlenden Vorstellung der realistischen Möglichkeiten. Orientierungsmarken können bekannte „best practices“ in anderen Unternehmen sein oder durch ein Benchmarking gewonnen werden. Bei der Definition der Initiativen sollte ganz besonders auf Synergien geachtet werden – einzelne Maßnahmen können ganz unterschiedliche Ziele unterstützen.



deshalb zwingend erforderlich, wenn bereits eine BSC für das Unternehmen existiert und bringt hohen Nutzen selbst dann, wenn noch keine unternehmensweite BSC vorliegt. Doch Vorsicht: Die Entwicklung und Einführung einer P-BSC deckt die Probleme in der Projektarbeit im Unternehmen schonungslos auf. Daher ist auch mit Widerständen zu rechnen. Zudem darf die P-BSC nicht als deterministisches Rechenmodell missverstanden werden (man kann beispielsweise aus der Verbesserung einer Kennzahl um 10 % nicht auf eine Verbesserung der Eigenkapitalrendite um x % schließen). Der praktische Wert einer

P-BSC hängt ab von der Qualität der definierten Ziele und der ihr zugeordneten Initiativen. Sind diese gegeben, ist sie ein hervorragendes zukunftsorientiertes Führungssystem und ein Instrument zur umfassenden Leistungsermittlung der Projektteams.

Carsten Eckardt

Eine Auswahl möglicher Ziele mit den zur Zielerreichung nötigen Initiativen für jede Perspektive sehen Sie in der Grafik.

So scoren Sie Ihre Projekte richtig

- Die Gewichtung der Perspektiven hängt ab von der Art der Projekte, die im Unternehmen v.a. durchgeführt werden.
- In Auftragsprojekten für externe Kunden hat die Kundenperspektive das größte Gewicht.
- In internen Projekten ist die Perspektive Projektziele stärker zu gewichten.
- In IT-Projekten hat die PM-Prozess-Perspektive relativ hohes Gewicht.
- In Entwicklungsprojekten sollten die Perspektiven Projektziele und Prozesse relativ hohes Gewicht haben.
- Keine Perspektive sollte dominieren (nicht mehr als 35 % – auf die Ausgewogenheit kommt es an!).
- Gewichten Sie dann auch die Ziele zu jeder Perspektive.
- Die Summe der Zielgewichte pro Perspektive ergibt wieder das Gesamtgewicht der Perspektive.

- Wenn Sie zu viele Ziele definieren, wird der Beitrag einzelner Ziele minimal – was zu Motivationsproblemen bei den Verantwortlichen führt.
- Kein Einzelziel sollte weniger als 3 % beitragen – wenn doch, überlegen Sie, ob Sie es überhaupt brauchen.
- Geben Sie einen Zeitrahmen vor, in dem die Ziele erreicht sein sollen sowie Zwischenschritte (z.B. 85 % nach einem Jahr, 100 % nach zwei Jahren).
- Visualisieren Sie!
- Visualisieren Sie Ziele mit Messgrößen (z.B. mittels einer Matrix).
- Visualisieren Sie den aktuellen Stand der Umsetzung.
- Verwenden Sie dazu eingängige Symbole (z.B. grüne Ampel, wenn die Umsetzung im Plan liegt, gelbe Ampel bei leichter Abweichung, rot bei Gefahr).

Nutzen und Grenzen der P-BSC

Projekte sind die wichtigsten Instrumente zur Realisierung der Unternehmensstrategie. Die Einführung einer P-BSC ist

Hinweis!

Projekte sind die wichtigsten Instrumente zur Durchsetzung der Strategie eines Unternehmens. Was liegt also näher, als eine Projekt-Balanced-Scorecard zu erarbeiten und einzuführen. Im Beitrag werden praktische Aspekte der Erarbeitung einer P-BSC beleuchtet.

Mehr zum Thema Projekt-Balanced-Scorecard finden Sie auf S. 19.