

**Bewertung von strategischen Optionen und
Optimierung des Projektportfolios
zur Maximierung des Unternehmenswertes**

Autor: Gerhard Leu

Appenzell, November 2008

Copyright © 2008 Gerhard Leu AG

Dieses Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, auch Teilen davon, ist ohne Zustimmung des Autors gesetzlich verboten. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, das Einspeichern und Verarbeiten in optischen oder elektronischen Systemen und das Weiterverbreiten von Text, Abbildungen, Formeln und Tabellen.

Gerhard Leu AG

Bahnhofstrasse 1a ▪ Postfach 53 ▪ CH-9050 Appenzell

Tel +41/0 71 780 16 12 ▪ Fax +41 71 780 16 13

info@gerhardleu.ch ▪ <http://www.gerhardleu.ch>

Ziel jedes Unternehmens ist es, einen maximalen Mehrwert mit den vorhandenen Mitteln zu generieren. Dazu müssen aus allen möglichen strategischen Optionen¹ die richtigen ausgewählt und kombiniert werden. Der Mehrwert von strategischen Optionen setzt sich aus einem finanziellen und einem qualitativen Mehrwert zusammen. Dabei müssen die verfügbaren Ressourcen und andere Restriktionen berücksichtigt werden. Keine leichte Management-Aufgabe.

Finanzieller Mehrwert

Optionen sind Entscheidungsmöglichkeiten, die man ausüben kann oder nicht. Es sind nur digitale Entscheide erlaubt: machen oder nicht machen. Ein bisschen machen geht nicht. Strategische Optionen behandeln Entscheide von strategischer Bedeutung: Investitionen, ICT-Projekte, Reorganisationen, Partnerschaften und so fort.

Jede strategische Einzeloption hat einen finanziellen Mehrwert. Dieser lässt sich nach den einschlägigen Bewertungsverfahren berechnen und in einer Währungseinheit ausdrücken: Profit/Loss, Discounted Cashflow, Economic Value Added[®] oder nach den Ansätzen der Real Options². Letztere genießen eine immer grössere Beliebtheit da sie dem wirklichen Entscheidungsverhalten der Manager am nächsten kommen.

Die finanziellen Bewertungsverfahren sind in der Literatur gut beschrieben, weshalb hier nicht näher darauf eingegangen wird.

Qualitativer Mehrwert

Daneben gibt es aber auch einen qualitativen Mehrwert. Wie sonst ist es erklärbar, dass Partnerschaften eingegangen werden, nur wegen dem Zugang zu Wissen, dass Management-Informationssysteme implementiert werden, dass grosse Beträge in Aus- und Weiterbildung gesteckt werden oder dass Business Excellence Programme eingeführt werden? Um nur ein paar Beispiele zu nennen, bei denen der finanzielle Mehrwert nicht direkt auszuweisen ist.

¹ Nachfolgend werden strategische Optionen und strategische Projekte synonym behandelt.

² Bei vielen strategischen Projekten wird angenommen, dass sie sich bis zum Lebenszyklusende exakt den Planungsannahmen entsprechend verhalten. Es wird oft nicht berücksichtigt, dass die Annahmen mit ganz unterschiedlichen statistischen Unsicherheiten behaftet sein können: das Management nimmt während des Projektes oder Betriebes „Kurskorrekturen“ vor oder es wirken nicht vorhersehbare äussere Einflüsse ein.

Der qualitative Mehrwert lässt sich mittels eines umfassenden Assessments nach einem unternehmensspezifischen oder Best-Practice-Kriterienkatalog³ bewerten und in einer Punktzahl ausdrücken. Diese Punktzahl wiederum lässt sich durch ein „Trade-Off-Verfahren“ in eine Währungseinheit umrechnen und zum finanziellen Mehrwert hinzu addieren (→ Abb. 1).

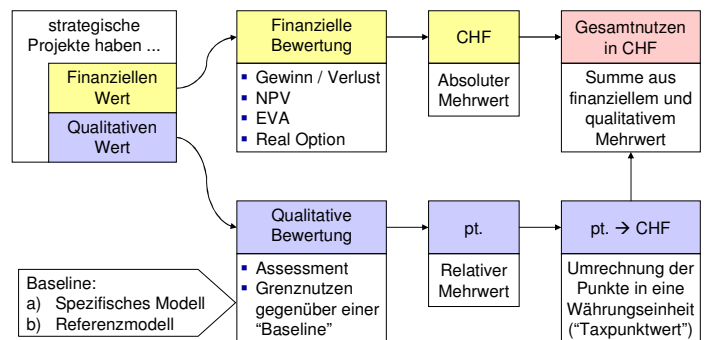


Abbildung 1: Zusammenführen des finanziellen und qualitativen Wertes

Spitzenfirmen machen einiges anders als „durchschnittliche“ Unternehmen. Sie erreichen aber auch – unabhängig von der Grösse und Branche – eine zwei Mal so grosse Performance (sowohl beim Umsatz und Gewinn als auch beim Aktienkurs) als der Branchendurchschnitt⁴!

Ressourcen und andere Restriktionen

Wenn es darum geht, mit den strategischen Optionen den maximalen Mehrwert zu generieren, und um das geht es, warum realisiert man denn nicht gleich alle möglichen?

Erstens macht dies in vielen Fällen gar keinen Sinn. Denn es gibt zwischen einzelnen Optionen gegenseitige Beziehungen:

- Entweder-oder-Beziehungen: Entweder man macht Projekt A (z.B. Einführung SAP) oder B (Einführung Siebel), aber nicht beide zusammen
- Wenn-dann-Beziehungen: Wenn man Projekt C (z.B. Einführung SAP) macht, dann muss man auch D (z.B. Prozessoptimierungen) machen; hingegen könnte man Projekt D machen, ohne dass man C realisiert
- Muss-Projekte: Es gibt einige Projekte, die müssen aus welchen Gründen auch immer realisiert werden.

³ Gerhard Leu AG hat weltweit verschiedene High-Performance-Organisationen und Berichte analysiert, Benchmarking-Studien und unzählige Interviews durchgeführt und daraus ein Modell entwickelt, was erfolgreiche Best-Practice-Organisationen besser machen

⁴ Gerhard Leu (2004): Assessment von strategischen Optionen zur Maximierung des Unternehmenswertes

- Ausserdem gibt es z.B. politische oder regulatorische Restriktionen oder andere gegenseitige Abhängigkeiten

Zweitens stehen in den meisten Fällen zur erfolgreichen Umsetzung gar nicht genug finanzielle, personelle oder technologische Ressourcen zur Verfügung. Erfahrene Projektleiter wissen, dass mehr Projekte realisiert werden sollten als effektiv Personal zur Verfügung steht. Dabei ist Personal nicht gleich Personal. Das Wissen & Können ist zu berücksichtigen, ebenso ob das Wissen im Hause vorhanden bleiben soll oder nicht.

Nun steht man vor nicht ganz einfachen Management-Entscheiden (→ Abb. 2): Für welche Optionen entscheiden wir uns, damit deren Kombination den maximalen Mehrwert (finanziell und qualitativ) erzeugt, unter der Berücksichtigung der benötigten und verfügbaren Ressourcen, den gegenseitigen Beziehungen und anderen Restriktionen?

Schon bei nur vier Optionen mit verschiedenen gegenseitigen Abhängigkeiten und limitierenden Ressourcen bräuchte man Einstein'sches Vorstellungsvermögen, um eine beste Kombination mit dem maximalen Mehrwert zu finden. Deshalb wurde ein smartes Selektions- und Kombinationsmodell entwickelt, das auf dem mathematischen Verfahren der linearen Programmierung aufbaut. Die Anwendung dieses Verfahrens ist nicht kompliziert und kann bei einfacheren Problemen sogar mit Excel gemacht werden.

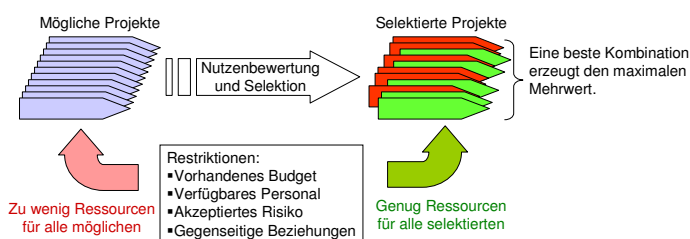


Abbildung 2: Kombination von Einzeloptionen

Nun gibt es einige Manager oder Politiker, die oft nicht so faktenbasiert entscheiden, sondern mehr „unternehmerisch“. Doch dies kann unter Umständen einen enormen Verlust an verpassten Chancen zur Folge haben.

Die Anwendung dieses Modells bei einem grösseren ICT-Provider ergab als Beispiel, dass die Summe der selektierten Projekte einen Unternehmenswert erzeugten, der gegenüber dem ursprünglichen Managemententscheid um einen Faktor 1.4 grösser ist. Das Modell generierte ca. 50 Mio. zusätzlichen

Mehrwert(→ Abb. 3⁵) mit dem gleichen Ressourceneinsatz.

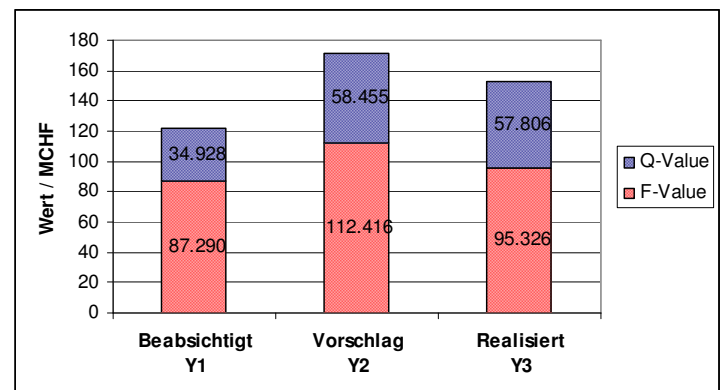


Abbildung 3: Beispiel Mehrwertsteigerung durch Kombination

Selbstverständlich nimmt das Modell keine Managemententscheide ab und trägt schon gar keine Verantwortung für die Konsequenzen. Aber es bietet eine ernst zunehmende Entscheidungsgrundlage, die auf Fakten basiert.

Auf Grund der erzielten Ergebnisse und der breiten Anwendungserfahrung ist das hier vorgestellte smarte Projektportfoliomodell aus unternehmerischer Sicht ein Erfolg. Der Mehrwert lässt sich um einen Faktor 1.3 bis über 1.5 gegenüber einer „klassischen“ Methode steigern!

Das Vorgehensmodell lässt sich auch auf die Priorisierung und Selektion von allen allgemeinen Projekten und Vorhaben in einem Projektportfolio anwenden.

Weitere realisierte Mehrwertsteigerungen durch Portfoliooptimierungen (Auswahl):

- ICT-Firma (ca. 100 Projekte → Mehrwert Faktor 1.4)
- Planungsstab der Armee (ca. 460 Projekte → Mehrwert Faktor 1.3)
- Stromhändler (ca. 160 Projekte → Mehrwert Faktor 1.8)
- Kantonsverwaltung (ca. 20 Projekte → Mehrwert Faktor 1.5)
- Telemed-Firma (ca. 12 Projekte → Mehrwert Faktor 1.5)
- Zentrumsspital (ca. 50 Projekte → Mehrwert Faktor 1.6)
- usw.

⁵ Anmerkung zu Abb. 3: Y1 war die ursprüngliche Entscheidung des Managements, Y2 war der verbesserte Vorschlag durch die Anwendung des Modelles, Y3 ist das, was das Management dann wirklich realisierte; F- resp. Q-Value ist der finanzielle resp. qualitative Mehrwert nach der umfassenden Bewertung