



EFP - vorher wissen, auf welche Projekte es ankommt und welche sich lohnen werden

Jedes Jahr dasselbe: Während der Wirtschaftsplanung kommt es in vielen Unternehmen zu zeitraubenden und mitunter auch heftigen Diskussionen, wenn es um die Beantwortung dieser Fragen geht: Welche Projekte müssen wir nächstes Jahr einplanen, um wettbewerbsfähig zu bleiben und können wir uns diese leisten? Wie man schnell und sicher zu objektiven Bewertungen und klaren Prioritäten kommt, zeigt das Beispiel der Stadtwerke Karlsruhe, die seit drei Jahren EFP zur Nutzenbewertung von Projekten einsetzt.

Um erfolgreich zu bleiben, sind heute deutlich mehr Projekte zu bewältigen als früher. Da die Ressourcen nicht für alle sinnvollen Maßnahmen ausreichen, bestimmt die richtige Auswahl über den zukünftigen Erfolg des Unternehmens – eine schwierige Aufgabe, da bei der Nutzenbewertung sowohl strategische Überlegungen, operative Zwänge als auch finanzielle Gegebenheiten zu berücksichtigen sind. Ein CFO, der ungenannt bleiben möchte sagte: „*Budgetierung und Priorisierung der internen Projekte kosten unser Führungsteam jedes Mal viel Zeit und Nerven. Aufgrund der unterschiedlichen Nutzenaspekte vergleichen wir ständig Äpfeln mit Birnen. Da es bei der Umsetzung der Projekte meist zu Prioritätenkonflikten und Verzögerungen kommt, lässt mich vermuten, dass unsere Entscheidungen lediglich den kleinsten gemeinsamen Nenner widerspiegeln und dass wir die Ressourcen suboptimal nutzen.*“

Das Beispiel der SWK Stadtwerke Karlsruhe zeigt, dass es auch anders geht. Wie alle kommunalen Energieversorgern (EVU) kämpfen auch sie seit Jahren mit rasanten Marktveränderungen, steigender Wechselbereitschaft der Strom- und Gaskunden und sinkenden Erträgen.

Damit das Unternehmen wettbewerbsfähig bleibt, wurden zahlreiche ertrags- und effizienzsteigernde sowie kostensenkende Maßnahmen angeschoben. Da es in mehreren Bereichen zu massiven Kapazitätsengpässen kam, wurde Thorsten Speil, Leiter Organisation Ende 2015 von der Geschäftsführung mit der Suche nach einer Lösung beauftragt, da zusätzliche Fachkräfte nicht nur teuer, sondern kaum zu finden waren.

Als er daraufhin Lösungsstrategien für Engpassprobleme recherchierte, stieß er auf EFP *Erfolgsfokussierte Priorisierung* – eine bewährte und bereits beim Strategiepreis 2012 ausgezeichnete Methode, mit der sich der Nutzen aller Maßnahmen und Projekte objektiv bewerten lässt. In kürzester Zeit erhält man je Projekt drei nachvollziehbar ermittelte Werte. Die ersten beiden zeigen eindeutig an, wie hoch der potenzielle Nutzen und der Ressourcenbedarf sind. Der Dritte Wert zeigt das Verhältnis von Nutzen und Aufwand an, also ob sich die Maßnahme lohnen wird.



Schritt für Schritt zur unternehmensweiten Lösung

Nach Überprüfung der Referenzen und dem Vergleich mit anderen Bewertungsmethoden empfahl Thorsten Speil der Geschäftsführung die Einführung von EFP. Da die Methode und ihre Vorteile einfach nachzuvollziehen sind, konnten sie überzeugt werden. In der Folge wurde ein Fokussierungs-Workshop vereinbart, an dem Führungskräfte aus zahlreichen Fachbereichen teilnahmen.

Gemeinsam bestimmten sie alle Erfolgsfaktoren, die für den Erhalt und die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit erforderlich sind, z.B. für Ertrag, Effizienz, Image, Qualität, Gesundheit, Umwelt oder Compliance. Zu jedem dieser Aspekte wurde eine 10-stufige Bewertungstabelle erstellt. Um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse sicherzustellen, wurden im nächsten Schritt alle Tabellen aufeinander abgestimmt.

Danach wurde die Praktikabilität der Methode und die Aussagefähigkeit der Ergebnisse in einem Praxistest verifiziert. Hierzu wurde u.a. auch das Nutzenpotenzial einiger Maßnahmen aus dem BPM-Projekt bewertet, das damals in den Startlöchern stand. Nach einigen Feinabstimmungen wurde erkennbar, dass sich die mit EFP ermittelten Werte auch als Steuergröße innerhalb von Projekten eignet, da sie den Nutzen der verschiedenen Tasks anzeigen, wie die Kalorienzahl den Nährwert von Lebensmitteln.

Um die Bewertungen und Ergebnisse nachvollziehbar zu dokumentieren, wurden mehrere Personen je Unternehmensbereich auf ein EFP-basiertes Excel-Tool geschult. Mit ihm wurden alle Maßnahmenvorschläge bewertet und die wirklich wichtigen und lohnenden Projekte identifiziert.

Im Überblick entscheiden und planen

In der Übersicht des Excel-Tools werden die Projektanträge aller Fachbereiche nach Höhe der ermittelten Werte sortiert angezeigt. Auf diese Weise wurde auf einen Blick erkennbar, welche Projekte den höchsten Einfluss auf den Erfolg der SWK hatten, bzw. welche das günstigste Verhältnis von Nutzen/Aufwand aufwiesen.

Da die ermittelten Werte für alle nachvollziehbar waren, erzielte das Führungsteam in kurzer Zeit Einigkeit über Priorität und Projektreihenfolge aller bereichsübergreifenden Projekte – die meisten von ihnen wurden ohne zeitraubende Diskussionen und Änderungen in die Wirtschaftsplanung übernommen.

Von der Grob- zur Feinplanung

Um sicherzustellen, dass die Ressourcen stets dort eingesetzt werden, wo der höchste Nutzen für das Unternehmen erzielbar ist, werden Projekte vor der endgültigen Freigabe feiner geplant und erneut bewertet. Zum einen, weil sich die Rahmenbedingungen seit der Budgetierung geändert haben können und zum anderen, weil nun genauere Daten vorliegen.


Aufgrund der positiven Erfahrungen der letzten 3 Jahre werden die mit EFP ermittelten Werte auch zur Steuerung des Projektportfolios eingesetzt. Dass es sich hierbei um eine gute Entscheidung handelt, belegt auch ein wissenschaftlicher [Vergleich der TU Darmstadt](#) aus 2018. Er zeigt, dass EFP den mit Abstand größten Praxisnutzen aller Kategorisierungs- und Priorisierungsmethoden hat.



„Andere Unternehmen beneiden uns um EFP – ich kenne keine andere Methode, die mit geringem Aufwand zu so guten Bewertungsergebnissen führt.“

Thorsten Speil, Leiter Organisation Stadtwerke Karlsruhe GmbH
thorsten.speil@stadtwerke-karlsruhe.de

Mehr über EFP erfahren auf unserer [Homepage](#) oder hier:

 +41 (0)71 - 672 5800

www.convek.com



+49 (0)2102 – 993 46 36

info@convek.com