

Strategische Unternehmensziele effizient umsetzen mit Projektportfolio-Management

Projektmanagement beherrscht fast alle Unternehmen. Der Hauptfokus liegt meist auf Einzelprojektebene. Seltener erfolgt eine ganzheitliche Betrachtung aller ein Unternehmen betreffenden Projekte. Was passiert jedoch mit Projekten, wenn sich der Abschluss eines anderen verzögert, das mit diesen in Beziehung steht? Wie kann die Gesamtheit der Projekte trotz enger Budgets und knapper Ressourcen erfolgreich gesteuert werden? Wie entscheidet man richtig, wenn Prioritäten gesetzt werden müssen? Solche Fragen lassen sich nur mit einem ganzheitlichen Ansatz beantworten: mit der methodischen Betrachtung eines gesamten Portfolios.

Derzeit reagieren viele Unternehmen auf den wirtschaftlichen Wandel mit einem Projektboom. Diese inflationäre Anzahl von Projekten muss zielbewusst koordiniert werden. Budgetengpässe oder Unerfahrenheit sind zwei Gründe, die eine effiziente und effektive Steuerung von Projekten verhindern. Wenn Prioritäten nicht vergeben und Zusammenhänge nicht erkannt werden, kommt es zu Ressourcenengpässen, Projektabbrüchen und Doppelarbeit. Es entstehen unnötig hohe Kosten, da Projektbudgets fortlaufend erhöht werden müssen. Die Umsetzung der unternehmerischen Ziele gerät dabei mehr zur Lotterie.

Eine ganzheitliche Projektportfolio-Management-Methodik kann eine der Unternehmensstrategie entsprechende Steuerung aller Projekte gewährleisten. Denn ein effektiv gesteuertes Projektportfolio in Verbindung mit professionell geführten Projekten ist der beste Weg zur Umsetzung der strategischen Unternehmensziele.

Abgrenzung Projektportfolio-Management

Ausgehend von der Unternehmensstrategie werden Programme und Projekte gebildet, die diese in der operativen Ebene umsetzen sollen. Ein Programm ist dabei ein langfristiges Vorhaben bestehend aus einer Anzahl eng in Beziehung stehender Projekte. Es bildet eine übergeordnete Einheit. Die Projekte innerhalb eines Programms können funktional oder nach Zielsetzung zusammengefasst werden. Alle allein stehenden und in Programmen zusammengefassten Projekte bilden zusammen ein Projektportfolio.



Abbildung 1: Zusammenhang Projektportfolio – Programme – Projekte

Da Programme und Projekte laufend neu entstehen, abgeschlossen, neu priorisiert, verworfen oder der strategischen Ausrichtung des Unternehmens angepasst werden, verändert sich ein Projektportfolio unterjährig ständig.

Projektportfolio-Management kontrolliert und steuert die Summe aller Programme und Projekte eines projektorientierten Unternehmens; das heißt die Aufgabe des Projektportfoliomanagements ist es, die richtigen Programme und Projekte zum richtigen Zeitpunkt im richtigen Umfeld durchzuführen.

Der Projektportfolio-Management-Prozess

Projektportfoliomanagement stellt einen zyklischen Prozess dar. Diesen teilt

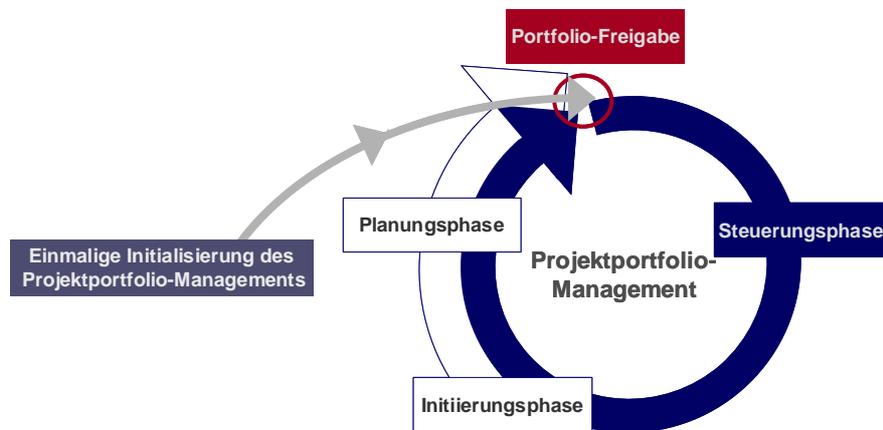


Abbildung 2: Zyklischer Prozess des Projektportfolio-Managements

Zum Sammeln von Projektideen für die *Projektportfolio-Initiierung* bietet sich entweder ein Top-Down- oder ein Bottom-Up-Vorgehen an. Beim Top-Down-Ansatz bildet das Top-Management / der Vorstand die Unternehmensstrategie und leitet daraus Geschäftsgrundsätze und Ziele ab. Diese bilden die Rahmenbedingungen für die Initiierung von Programmen und Projekten. Bei der Bottom-Up-Planung dagegen sammeln die Abteilungsleiter an der Basis selbst Ideen für Projekte oder Programme innerhalb ihres Verantwortungsbereichs. Diese Ideen werden mit Hilfe eines Projektantragsformulars abteilungsintern bewertet. Der Antrag sollte unter anderem Informationen zum Ziel, den Beteiligten, der Dringlichkeit, sowie Abschätzungen zur Dauer und zum Ressourcenverbrauch des Vorhabens enthalten. Bei positiver Entscheidung leitet der Abteilungsleiter den Antrag an das zuständige Project Management Office (PMO) weiter. Dessen Mitarbeiter fassen die Projektanträge zusammen, prüfen sie und stimmen sie aufeinander ab.

Darauf aufbauend verfasst das PMO eine *Projektportfolio-Planung* und sendet sie während der Planungsphase an die Mitglieder des Projektportfolio-Ausschusses. Darüber hinaus passt das PMO die *Projektportfolio-Planung* ständig an, denn: im Projektportfolio sollten all die Programme und Projekte enthalten sein, die zusammen den maximalen Erfolg für ein Unternehmen erwarten lassen. Dafür klassifiziert das PMO beantragte Programme und Projekte in Abstimmung mit dem Projektportfolio-Ausschuss. In diesem sind Vertreter der obersten operativen Unternehmensebene, d.h. Ressort- bzw. Bereichsleiter (eine Ebene unterhalb des Vorstands) sowie für den Gesamtplanungsprozess verantwortliche Vorstandsmitglieder.

Im Projektportfolio-Ausschuss werden die Programme und Projekte priorisiert, der Nutzen, das notwendige Budget und die entsprechenden Ressourcen festgelegt. In der Planungsphase werden Synergien zwischen Projekten erkannt und ausgenutzt. So kann es sein, dass Projekte alleine zu aufwendig erscheinen, in Kombination mit einem anderen jedoch stark an Bedeutung gewinnen und somit in das Projektportfolio integriert werden. Ist dies geschehen, gibt der Projektportfolio-Ausschuss am Ende der *Projektportfolio-Planungsphase* das Projektportfolio frei (*Projektportfolio-Freigabe*, Abbildung 2).

Permanent und unabhängig von der oben beschriebenen, sequentiell ablaufenden Initiierungs- und Planungsphase sowie der Projektportfolio-Freigabe, überwachen die Mitarbeiter des PMO das zuletzt genehmigte Projektportfolio im Rahmen der laufenden unterjährigen Portfoliosteuerung (vgl. *Projektportfolio-Steuerungsphase*, Abbildung 2). In dieser wird zu regelmäßigen Zeitpunkten (quartalsweise, halbjährlich) das Projektportfolio hinsichtlich Gesamtzieelerreichung, Fortschritt der einzelnen Programme- und Projekte sowie hinsichtlich Terminen und Kosten durch den Projektportfolio-Ausschuss bewertet und gesteuert und bei Bedarf neu priorisiert und angepasst.

Um die Informationsbeschaffung und –aufbereitung, die hierfür erforderlich ist, einfach und komfortabel zu halten, sollte eine professionelle Projektmanagement-Infrastruktur, zum Beispiel mit einem standardisierten Projektportfolio-Berichtswesen eingesetzt werden. Das PMO überwacht und steuert die Situation in den Programmen und Projekten; es stößt Maßnahmen zur Reaktion auf Planabweichungen beziehungsweise Veränderungen im Projektumfeld oder der Unternehmensstrategie an. Regelmäßig stimmt es Ziele beziehungsweise Qualitätskriterien, Termine, Kosten und Kapazitäten der Einzelprojekte ab. Dadurch werden Risiken frühzeitig erkannt, so dass das PMO Fehlentwicklungen entgegensteuern und den standardisierten Wissenstransfer innerhalb eines Unternehmens sicherstellen kann.

Die Software

Den Initiierungs-, Planungs- und Steuerungsprozess der Programm- oder Projektvorhaben sollte ein leistungsfähiges Werkzeug unterstützen. Es sollte nutzerspezifische Sichten auf die Informationen, Genehmigungsworkflows, Portfolioauswertungen, Priorisierung von Vorhaben, eine Top-Down-Detaillierung und Bottom-Up-Planung bieten. Durch die Integration eines operativen Portfoliomanagement-Systems könnten zudem Doppelarbeiten und Unstimmigkeiten vermieden werden. *Campana & Schott* verfügt über verschiedene Lösungen in diesem Bereich, so zum Beispiel auf Basis SAP xRPM und MS Project.

Einsatz in der Praxis

Vor drei Jahren wurde bei einem Finanzdienstleister die Projektportfolio-Jahresplanung eingeführt. Ziel war, die Summe der Projekte zentral zu planen und zu steuern, um damit das Projektgeschäft zu optimieren. Im ersten Jahr wurde das Projektportfolio-Management im IT-Bereich eingeführt, im zweiten für alle Bereiche angepasst. Letztere füllen Projektantragsdokumente aus, die in einen MS Project-Projektplan einfließen. Anhand dieses Plans kann das PMO Projektklassen, Prioritäten, Ressourcenauslastung der Abteilungen und Bereiche und Ähnliches auswerten. Es konsolidiert die Ergebnisse und erarbeitet Vorschläge für verschiedene Projektportfolios. Die Vorschläge werden im Projektportfolio-Ausschuss, zu dem Ressortleiter, Auftraggeber und Vorstände gehören, diskutiert und zu einem optimalen Projekt-

portfolio zusammengefasst. Das Ziel, Programme und Projekte ressourcenoptimal und in Einklang mit der Unternehmensstrategie zu steuern, wurde erreicht.

Fazit

Durch das beschriebene Projektportfolio-Management können eine große Anzahl von Projekten professionell top-down gesteuert werden. Alle Programme und Einzelprojekte werden bewertet und priorisiert und bilden die Entscheidungsgrundlage für das Management. Projektportfolio-Management erlaubt dem Management Budgets und Ressourcen optimal zu verteilen, zu steuern sowie Risikofaktoren frühzeitig entgegenzuwirken. Diese Methode erlaubt, alle Projekte und Programme zielbezogen und koordiniert durchzuführen, die Projektabbruchraten zu senken, Doppelarbeiten zu vermeiden, Wissen zu transferieren und Synergieeffekte nutzbar zu machen. Unternehmen erreichen ein Maximum der Unternehmensziele bei kostenoptimiertem Einsatz ihrer Ressourcen.

Ein anwendungsbezogener Austausch zum Thema findet am 06./07. Mai 2004 in Fulda statt: Die **Expertentagung Focus Projektportfolio- und Programm-Management** wird anhand von Erfahrungsberichten und wissenschaftlichen Beiträgen die Entwicklungen im Projektportfolio- und Programm-Management zeigen. Fragen, zu beispielsweise der Ortung von Synergiepotenzialen, der Integration eines Wissenstransfers, weiterführender Software, beteiligten Gremien, deren Aufgaben und Kompetenzen sowie zur Handhabung von Engpässen, werden diskutiert. Über 20 Vortragende aus Wirtschaft und Wissenschaft sind eingeladen. Organisatoren: *Gesellschaft für Projektmanagement* in Kooperation mit *Campana & Schott Realisierungsmanagement GmbH*. Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an: Frau Iris Belz, *Campana & Schott*, Tel.: 069-97 78 83-0, E-Mail: iris.belz@campana-schott.com

Autor: Marc Lappe