

Damit das Projektportfolio Unternehmenszielen dient

Oberste Aufgabe des Projektportfolio-Managements ist sicherzustellen, dass primär Projekte umgesetzt werden, die den Firmenzielen am besten dienen. Gleichzeitig sind aber immer auch Projekte im Portfolio, die einfach unumgänglich sind. *Rolf Busch, Werner Schmid*



Rolf Busch

lic. oec. inform HSG, ist Partner und Mitglied der Geschäftsleitung bei der CSP AG St. Gallen.
rolf.busch@csp-ag.ch
www.csp-ag.ch



Werner Schmid

ist Berater und Projektleiter bei der CSP AG St. Gallen.
werner.schmid@csp-ag.ch

Das Projektportfolio umfasst alle Projekte eines Unternehmens, die sich sowohl in der Planung, Durchführung als auch im Abschluss befinden. Ein wirkungsvolles Projektportfolio-Management (PPM) stellt folgende Punkte sicher:

- **Strategie-Ausrichtung:** Projekte dienen der Umsetzung von Strategie und Unternehmenszielen.
- **Effektivität:** Die Projekte werden priorisiert und die wichtigen zur Umsetzung ausgewählt.
- **Transparenz:** Die involvierten Personen wissen, was in den Projekten läuft.
- **Abhängigkeiten:** Abhängigkeiten zwischen den Projekten werden aufgezeigt.
- **Ressourcen:** Optimale Auslastung der Ressourcen wird ermöglicht.

Wie Projekte ins Portfolio kommen

In das Projektportfolio eines Unternehmens gehören primär die wichtigen Projekte. Dieser Aussage folgt die Frage auf dem Fusse, «Ist dies in unserem Unternehmen der Fall?» und «Was sind überhaupt die wichtigen Projekte?» Die oberste Aufgabe eines PPM ist sicherzustellen, dass primär diejenigen Projekte umgesetzt werden, die den Unternehmenszielen am besten dienen. Aufgrund der begrenzt verfügbaren Ressourcen, muss in der Regel eine Auswahl an Projekten getroffen werden. Um diese Auswahl adäquat treffen zu können, müssen alle Projekte einheitlich beschrieben (mittels Projektantrag und Business Case) und nach möglichst objektiven Kriterien bewertet werden. Die Projekte mit der höchsten Bewertung werden mit den verfügbaren Ressourcen umgesetzt.

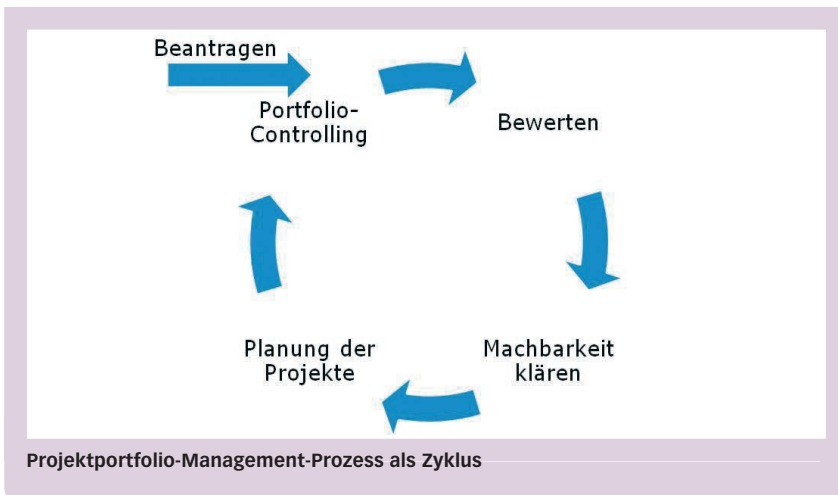
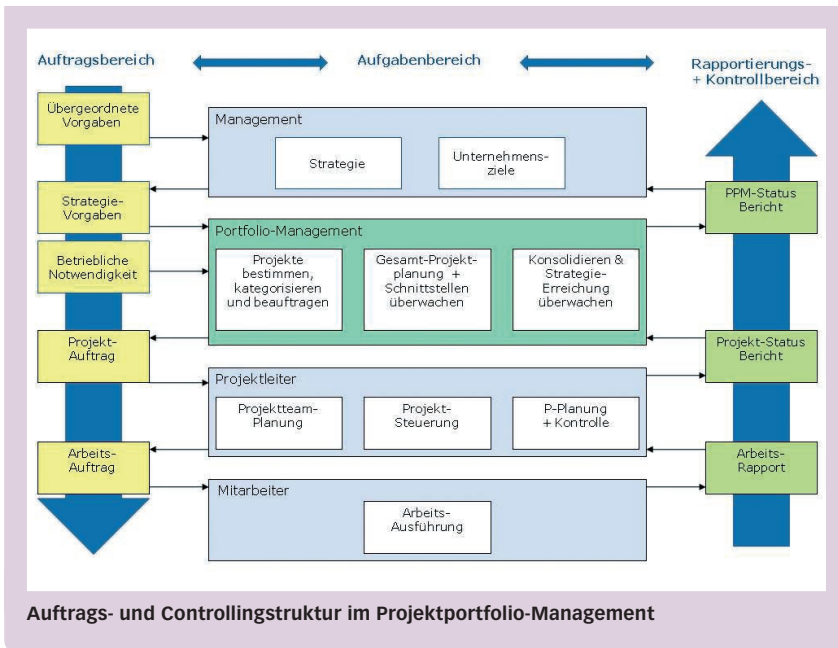
So weit die Theorie. Wie sieht es aber in der Praxis aus? Die Beschreibung der Projekte und die Struktur von Business Cases sind in den meisten Fällen standardisiert und einheitlich. Eine Priorisierung der Projekte wird ebenfalls vorgenommen. Es bleibt aber häufig fraglich, ob die angewen-

deten Bewertungskriterien einen optimalen Ressourceneinsatz in Bezug auf die Firmenziele sicherstellen können. Wenn an oberster Stelle der Priorisierung die Wirtschaftlichkeit des einzelnen Projektes steht, wird wohl kaum eine optimale Auswahl stattfinden. Denn nicht jedes einzelne Projekt muss sich rechnen, sondern die Gesamtpformance des Projektportfolios. Bei der Definition der Priorisierungskriterien ist im Weiteren ein direkter Bezug zur BSC (Balanced Scorecard) der Firma sinnvoll, sofern diese definiert ist.

Wenden Sie zudem beim Bewertungsrhythmus der Projekte im Portfolio dieselben Massstäbe bezüglich Fristen und Dynamik an, die auch für Ihr Geschäft gelten. Für die meisten Industrien bedeutet dies, dass die Bewertung der Projekte mehrmals im Jahr überprüft werden muss. Hier darf es nicht am Mut fehlen, aufgrund von veränderten Rahmenbedingungen auch die Prioritäten bei den Projekten zu ändern. Dies führt dazu, dass die Projekte im Portfolio andere Ressourcenzuteilungen erhalten. So kann die Unternehmensführung auch während des Jahres sicherstellen, dass an den richtigen Projekten gearbeitet wird.

Die Projekte konkurrieren um die verfügbaren Ressourcen

Hinter den Vorhaben in der Priorisierungsrunde stehen Personen. Es liegt in der Natur der Sache, dass diese mit den beantragten Projekten bis zu einem gewissen Grad auch ihre persönlichen Interessen zu wahren versuchen. Dies ist verständlich und lässt sich kaum vermeiden. Anstatt dies zu bekämpfen, lassen wir das also als Fakt in die Priorisierungsüberlegungen einfließen. Einerseits sind Wirtschaftlichkeitsberechnungen sinnvollerweise vom Projektportfolio-Controller mit einheitlichen Methoden zu verifizieren. Andererseits muss im Projektportfolio-Management ebenfalls eine



Nutzenüberwachung eingebaut sein. Nach Abschluss eines Projektes wird mit den verantwortlichen Stellen für den Business Case des Projektes sowie für den Nutzen eine Überprüfung der Zielerreichung durchgeführt. Eine direkte Berücksichtigung in den persönlichen KPIs (Key Performance Indicators) der betreffenden Mitarbeiter unterstützt dabei die Wirksamkeit.

Vorsicht vor dem Ressourcen-Monster «Muss-Projekt»

Nun ist das noch nicht die ganze Wahrheit. Ein Projektportfolio liegt ja nicht in einem luftleeren Raum und wird von allein dafür abgestellten Mitarbeitern (oder externen Ressourcen) abgewickelt. Vielmehr gibt es da noch das operative Geschäft, das einen wesentlichen Einfluss auf das Projektportfolio ausübt. Zum einen sind die Mitarbeiter auch im Tagesgeschäft respektive Betrieb von Applikationen involviert. Zum anderen laufen in der Realität immer auch Vorhaben, die aufgrund der Priorisierung eigent-

lich gar nicht im Projektportfolio sein dürften (zum Beispiel Infrastrukturprojekte oder Release-Wechsel von Fachapplikationen). Die Durchführung dieser Projekte stellt eine Notwendigkeit dar, die nicht durch die Bewertungskriterien begründet ist. Sie können schnell Dimensionen von Grossprojekten annehmen und einen wichtigen Teil der verfügbaren Ressourcen «besetzen». Die Aufgabe des PPM ist hierbei, dass die Umsetzung derartiger Projekte immer auch im Licht der Unternehmensziele gesehen wird (d.h. diese Projekte sind nicht einfach als «Muss-Projekte» gekennzeichnet, die quasi ausserhalb der Priorisierung laufen). Selbstverständlich sind diese im PPM zu führen und die Zusammenhänge und Auswirkungen aufzuzeigen. Wenn ein grosser Teil der Ressourcen des Unternehmens für Muss-Projekte verwendet wird, dürfte etwas nicht stimmen. Fragen Sie sich ernsthaft, ob tatsächlich an den richtigen Projekten gearbeitet wird und wie weit Ihr Unternehmen den notwendigen Handlungsspielraum besitzt.

Das Projektportfolio soll den Unternehmenszielen dienen und in der Gesamtheit profitabel sein. Da gleichzeitig die Projekte um die verfügbaren Ressourcen konkurrieren, ist ein effektives Reporting notwendig. Bevor aber über Reports und Tools diskutiert wird, müssen funktionierende Prozesse sichergestellt werden. PPM kann im pragmatischsten Fall auch mit rudimentären Tools funktionieren, aber nicht mit rudimentären Prozessen. Wichtig sind hierbei sowohl die geeignete Definition als auch die Maturität der Prozesse (d.h. wie gut werden diese gelebt). Die Prozesse müssen insbesondere die Aktivitäten «Beantragen», «Bewerten», «Machbarkeitsklärung», «Planung der Projekte» und «Portfolio-Controlling» regeln.

Die Organisation verändern

Damit ein PPM auch zwei Jahre nach der Einführung noch effizient ist, den Unternehmenszielen dient und die Ressourcen optimal zuteilt, darf die organisationsbezogene Veränderung nicht vernachlässigt werden. Unsere Erfahrung zeigt, dass das PPM auch den Beteiligten einen Nutzen bringen muss. Die Projektbeteiligten müssen daraus ebenso direkten Nutzen ziehen können (z.B. durch Vermeidung von Überlastungen und Leerzeiten) wie die Linien-Manager (die die Ressourcen haben respektive die einzelnen Projekte verantworten) und das Top-Management (das primär die Unternehmensziele überwacht).

Hierzu sind eine sehr gute Kommunikation und bei der Einführung – auch wenn es abgedroschen klingen mag – ein griffiges Change-Management in der Organisation notwendig. Mit der Einführung von PPM sollen sich schliesslich nicht die Reports ändern, sondern das Verhalten der Organisation.

PPM-«Fieber-Check»

Wenn eines oder mehrere der folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen mindestens teilweise zutrifft, liegt Verbesserungspotenzial im Projektportfolio-Management brach:

- Projekte dauern üblicherweise länger als geplant
- Projektbudgets werden regelmässig massiv überschritten
- Schlüsselpersonen sind chronisch überlastet
- Doppelspurigkeiten in Projekten werden kaum entdeckt
- Die Organisation ist mit der Menge und Komplexität an laufenden Vorhaben überlastet
- Muss-Projekte «fressen» einen Grossanteil der Ressourcen auf