

Projektportfolio-Management (PPM)



Von Siegfried Steins

Projektmanagement ist heute allgegenwärtig und gehört zu jeder guten Managementausbildung. Doch alle Projekte konkurrieren um knappe Ressourcen (Mitarbeiter, Budget, Zeit) und unterliegen oft der Abhängigkeit von Zulieferungen anderer Projekten. Mit Hilfe des Projektportfolio-Managements werden in einem regelmäßigen Zyklus die richtigen Projekte ausgewählt, die die Geschäftsziele bestmöglich unterstützen und gleichzeitig das für diese Projekte benötigte Budget optimiert. So kann PPM den Unternehmenserfolg langfristig sichern.

Projektportfoliomanagement (PPM) wird oft mit Multiprojektmanagement (MPM) oder Programmmanagement in einen Topf geworfen. Dabei gibt es sehr wohl feine Unterschiede. (Begriffsabgrenzung siehe Box auf Seite 2)

Mit Hilfe von Projektportfolio-Management (PPM) sollen bevorstehende Vorhaben unter Berücksichtigung gesetzlicher und unternehmerischer Vorgaben identifiziert und die so gewonnene Auswahl optimiert werden.

Ziel ist es, mit den vorhandenen Ressourcen die planerisch größtmögliche Anzahl von ausführbaren Aktivitäten zu ermitteln.

Voraussetzung für eine effizientere und effektivere Nutzung der Ressourcen ist eine klar kommunizierte Unternehmensstrategie als alleiniger Maßstab für die mögliche Umsetzung eines Projektes.

Mit dem durch das PPM gewonnenen Überblick über die gesamte Projektlandschaft und der diversen Abhängigkeiten der Projekte untereinander, können Synergieeffekte leichter erkannt werden. Dies schafft Ressourcenfreiräume und damit wiederum ist die Umsetzung zusätzlicher Projekte möglich, für die bislang kaum Budget oder Personal vorhanden war.

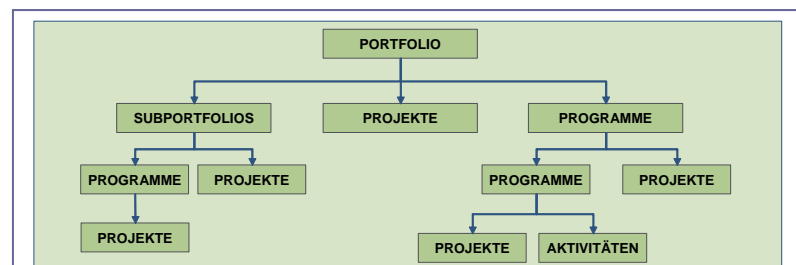


Abb. 1: Typisches Projektportfolio in der Praxis

Grundlagen und Theorie

Gute Projektideen identifizieren

Basis des Ideenmanagements bilden die Befragungen aller Organisationseinheiten. Jede Abteilung, jeder Bereich kann in diesem Verfahren Themen adressieren, die aus ihrer Sicht die Unternehmensziele unterstützen, die tägliche Arbeit vereinfachen, oder gesetzliche Anforderungen umsetzen.

Um tatsächlich alle Projektideen identifizieren zu können, kann das betriebliche Vorschlagswesen eingebunden werden. Oft haben Mitarbeiter gute Ideen, die jedoch unterjährig mitunter nicht ausreichend Gehör finden. Mit der Perspektive, dass die eigene Idee im Rahmen des regelmäßigen PPM-Auswahlprozesses ausgewählt und im Anschluss umgesetzt wird, gewinnt auch das Vorschlagswesen weiter an Akzeptanz bei den Mitarbeitern.

Nachvollziehbare Projektauswahlkriterien

Wichtig ist dabei vor allem, dass alle Projekte denselben, transparenten, nachvollziehbaren und von jedem Mitarbeiter

Begriffsabgrenzung

- Projektmanagement
 - Steuerung eines dedizierten Projekts
 - Ziel: Erfolgreicher Abschluss eines Projektes in time, in budget, in quality
- Programmmanagement
 - Steuerung paralleler Projekte, die einem gemeinsamem Ziel folgen
 - Ziel: Umsetzung strategisch wichtiger Themen – i.d.R. getrieben durch die Unternehmensführung
- Multiprojektmanagement (MPM)
 - Steuerung aller aktuell laufenden, parallelen Projekte oder Programme und deren Wechselwirkungen
 - Ziel: Mit den vorhandenen Ressourcen die definierten Ziele erreichen
- Vorhaben
 - Vorhaben sind Projekte, Programme oder Aktivitäten, die Ressourcen aus dem zur Verfügung stehenden Budget/Pool benötigen.
- Projektportfolio
 - (Vor-)Auswahl (potentieller) Vorhaben, die die strategischen Geschäftsziele effektiv unterstützen.

einsehbaren Auswahlkriterien unterliegen und eine reelle Chance auf Umsetzung haben. Oft genutzte Kriterien sind z.B.:

- Komplexität des Vorhabens (Neuartige Technologien / diverse Abhängigkeiten)
- Prognostizierte Erfolgswahrscheinlichkeit aus technischer und wirtschaftlicher Sicht
- Nutz-/Mehrwert für das Unternehmen (meist Wirtschaftlichkeit)
- Übereinstimmung mit den Zielen der Unternehmensstrategie
- Strategische Hebelwirkung (z.B. Aufbau der eigenen Kernkompetenzen)

Projektauswahl durch Gewichtung maßgeblicher Kriterien

Zur Gewichtung dieser unternehmensweit einheitlichen Kriterien existieren unterschiedliche Lösungsansätze.

Das so genannte Scoring Verfahren (oder auch

Punktbewertungsverfahren) ist dank seiner einfachen Anwendbarkeit und der Transparenz der Entscheidungen für das Top Management am weitesten verbreitet.

Dem paarweisen Vergleichsverfahren wird ein ausgewogenes Aufwand/Nutzen-Verhältnis oft nur bis zu einer Portfoliogröße von 25 Projekten nachgesagt. Doch dank technischer Unterstützung wird dieses transparente und sehr gut nachvollziehbare Verfahren immer interessanter:

Hierbei wird jedes Projekt mit jedem verglichen: Bei jedem Vergleich gibt es einen Gewinner und einen Verlierer. Zum Schluss werden die Gewinn-Punkte der Projekte aufaddiert und eine entsprechende Rangliste der Projekte erstellt.

In einer optimierten Variante wird darüber hinaus zu Beginn jedes Projekt mit den wesentlichen Geschäftstreibern, Kernprozessen und Unternehmensstrategien verglichen. Je höher dabei die Unterstützung der Erfolgsfaktoren ist, um so

Daten analysieren

Auf Basis der vorherigen Gewichtungen kann nun das „optimale“ Kosten/Nutzen-Verhältnis ermittelt werden:



Abb. 2: Ermittlung des richtigen Portfolios („V“ steht für „Vorhaben“)

mehr Punkte erhält ein Projekt. Auch hieraus lässt sich eine Gewichtung ableiten, die dann durch den bereits beschriebenen Projekt-Projekt-Vergleich verfeinert wird.

So entsteht sukzessive das optimale Portfolio mit den richtigen Projekten.

Kein Platz mehr für „U-Boote“ oder „Raketen“

Durch die konsequente und stringente Anwendung des Projektportfolioprozesses können Ressourcen optimiert genutzt werden. Verschwendungen durch heimliche Projekte („U-Boote“), plötzlich herauf-priorisierte Projekte („Raketen“) oder neue, ungeplante Themen, die am

Unerlässlich ist die zentrale und unabhängige Steuerung des Auswahlverfahrens. Hierzu dient meist ein Projektbüro (Project Management Office / PMO), welches direkt an die Geschäftsführung berichtet. Dieser kurze Berichtsweg stellt sicher, dass das Projektportfolio ausschließlich auf die Erreichung der definierten strategischen Ziele ausgerichtet ist.

Tool-Unterstützung

Auf dem Markt befinden sich unterschiedliche Softwarepakete mit unterschiedlichen Stärken und Schwächen. Ziel muß es daher sein, das für die jeweilige Organisation passende Produkt zu finden.

stellen jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit dar:

- Abbildung von Scoring Verfahren
- Visualisierungs-Tool
- Planungs- und Steuerungsinstrument
- Portfoliobewertung nach Optimalitäts-Kriterien
- Abbildung der Organisationsebenen auf die Portfolio-Hierarchie
- Archiv / Projektdatenbank

Wichtig hierbei ist die Prüfung, wie das später einzusetzende Tool bei Auswahl der Projekte helfen kann: PPM (Identifizierung und Auswahl des Portfolios) und MPM (Planung und Steuerung der einzelnen Projekte) sollten fließend in einander übergehen.

Bisher wurde Microsoft in diesem Zusammenhang eher selten zu den Top-Produkten gezählt. Nach dem Kauf der Software-schmiede UMT hat sich Microsoft mit dem neuen „Microsoft Office Project Portfolio Server“ (MOPPS) jedoch zu einem ernstzunehmenden Konkurrenten mit erheblichem Potential entwickelt. Neben einem attraktiven Lizenzierungsmodell ist vor allem der erweiterte Funktionsumfang eine Betrachtung wert.

Beispiel: MS Office Portfolio Server 2007

Es ist zu erwarten, dass viele Unternehmen in den

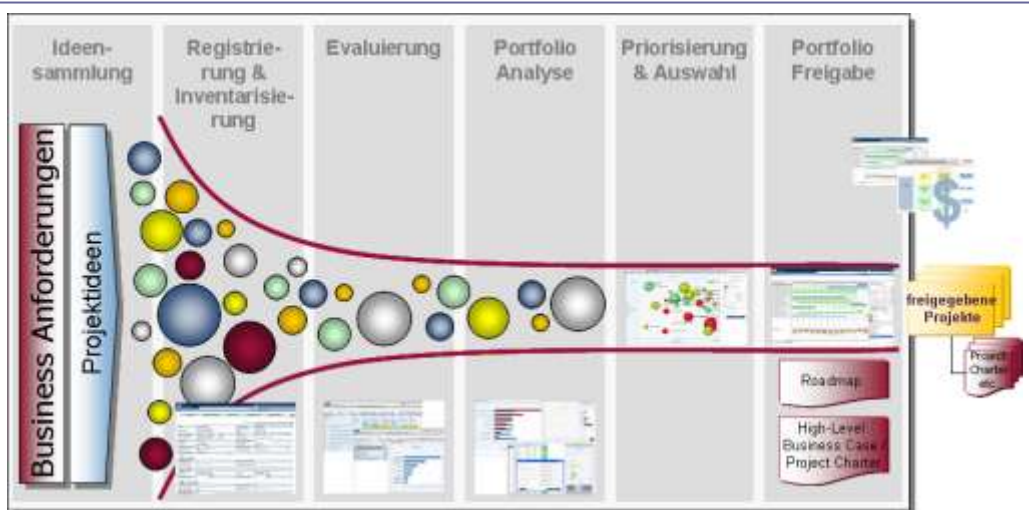


Abb. 3: Vereinfachter PPM Prozess (High-Level)

offiziellen Entscheidungsweg vorbei eingelastet werden, werden so vermieden.

Mit integriertem Multi-projektmanagement (MPM) Projekte in time, in budget, in quality abschließen und Abhängigkeiten managen

Kriterien für die Auswahl eines Softwarepaketes

Das Unternehmen sollte sich vor der Produktauswahl explizit damit befassen, welche Aufgaben die einzusetzende Software lösen soll. Die folgenden Produkteigenschaften können ein Anstoß sein,

strategischen Ausbau der bereits vorhandenen Microsoft-Architektur investieren werden (SharePoint, Office). Der MS Office Portfolio Server (MOPPS) setzt hier nahtlos an und ergänzt die Microsoft Produktpalette um das bisher fehlende Bindeglied zum Projekt-

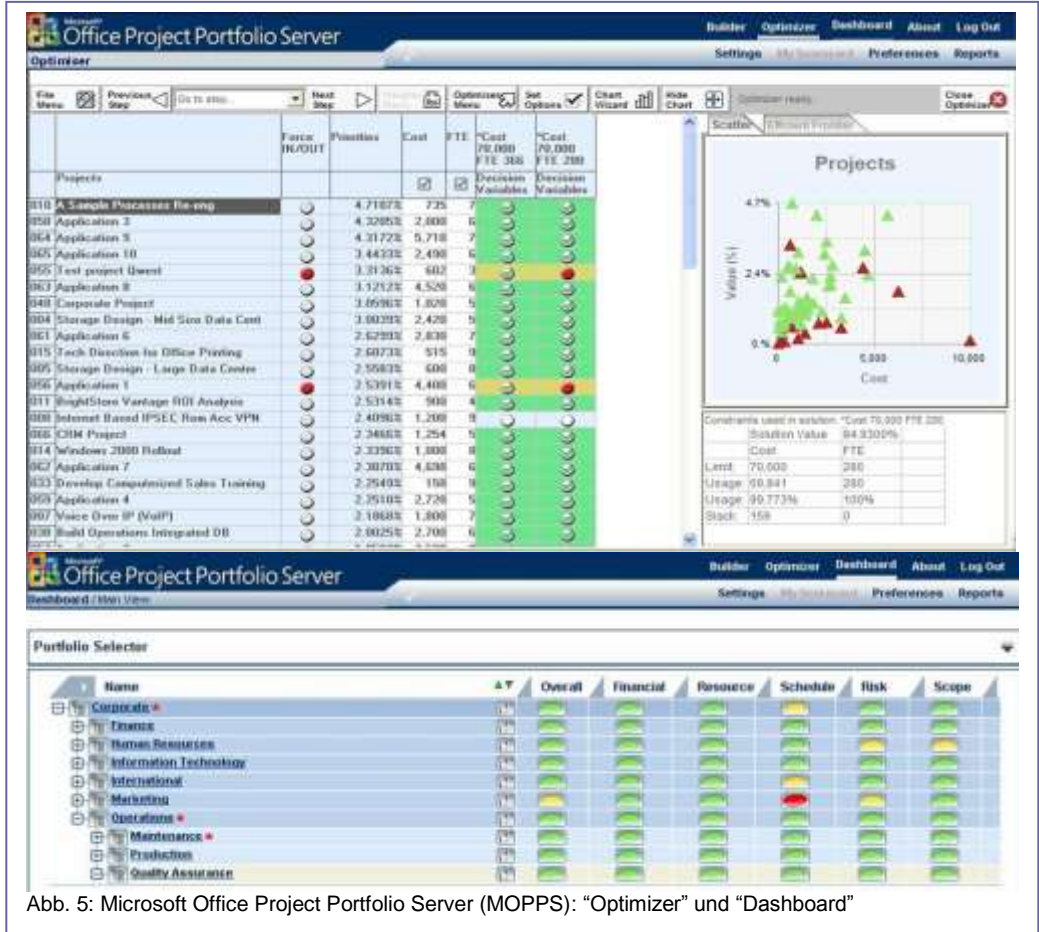


Abb. 5: Microsoft Office Project Portfolio Server (MOPPS): "Optimizer" und "Dashboard"

portfoliomanagement. MOPPS bietet – bei sehr geringen Lizenzkosten – bereits bei der Zusammenstellung des Projektportfolios mit „Was-wäre-wenn“-Szenarien eine starke Analyse-Funktionalität. Zusätzlich können Projektportfolios und Applikationsportfolios kombiniert und gegeneinander gewichtet werden.

Der PPM-Prozess

Alleine mit dem Einsatz einer Software sind die fachlichen Herausforderungen jedoch nicht lösbar. Begleitende methodische Prozesse (Framework) sind daher unerlässlich. Dieses Framework muss die Unternehmensstrategie um die Disziplin Projektportfoliomanagement ergänzen und hieraus resultierende, drängende Fragen beantworten:

Eventuell sind individuelle Veränderungen in der gesamten Organisation nötig

- Wie soll das Projektportfoliomanagement durchgeführt werden - zentral oder dezentral?
- Wo und von wem soll die Verantwortung für den künftigen PPM-Prozess wahrgenommen werden?
- Ist ein Projektbüro (PMO) aufzubauen oder kann ein bestehendes aufgewertet / erweitert werden
- Kann die für ein PPM notwendige Entscheidungshierarchie in den bestehenden Verantwortungsbereichen verankert werden?
- Werden sämtliche für ein Portfoliomanagement notwendigen Informationen von der bestehen-

den Organisation bereit gestellt?

- Hält die bisherige Reporting-Struktur den kommenden Anforderungen der Informationsaufbereitung für ein PPM stand?
- Sind zur Unterstützung der Informations- und Kommunikationsbedürfnisse bestehende IT-Systeme belast- und verwendbar?

Sicherung des Unternehmenserfolgs

Bereits heute setzen sich viele Unternehmen mit dem Thema Projektportfoliomanagement (PPM) auseinander und prüfen, welche organisatorischen, prozessualen und technischen Maßnahmen erforderlich sind.

PPM wurde als enormes Potential erkannt, die *richtigen* Projekte zu identifizieren und diese in Verbindung mit Multiprojektmanagement (MPM) noch effizienter und effektiver umzusetzen. So kann der Unternehmenserfolg

nachhaltig unterstützt werden.

Literaturverzeichnis:

[1] <http://www.projektmagazin.de>
© 2005 Projekt Magazin
"Ergebnisse einer qualitativen Studie" von Henning Dammer und Hans Georg Gemünden (Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement, TU Berlin)

[2] „The Forrester Wave™: Project Portfolio Management, Q1 2006“
© 2007 Forrester Research

[3] PMI „The Standard for Portfolio Management“
© 2006 Project Management Institute, Inc.