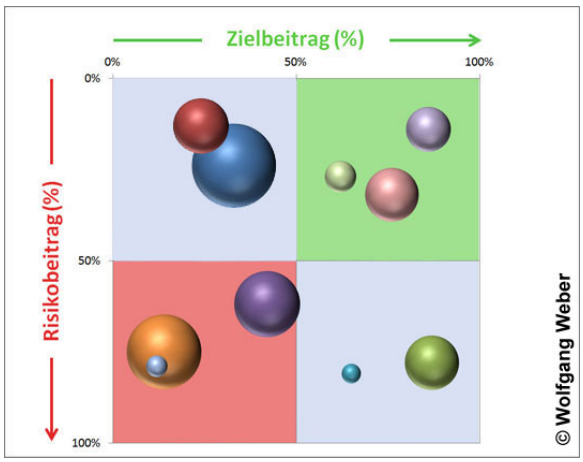
ProjektMagazin
Das Fachportal für Projektmanagement

Spotlight

Wie erstelle und bewerte ich ein Projektportfolio?



Eine themenspezifische Zusammenstellung von Fachartikeln aus dem Projekt Magazin

www.projektmagazin.de
Mehlbeerenstr. 4, 82024 Taufkirchen
Tel: +49 89 2420798-0
Fax: +49 89 2420798-8

Wie erstelle und bewerte ich ein Projektportfolio?

Die richtigen Projekte durchzuführen und gut zu steuern, gelingt nur mit einem gut aufgesetzten Projektportfoliomanagement (PPM). Dieses Spotlight zeigt Ihnen, wie Sie ein strukturiertes PPM einführen und – anhand von Praxisberichten von Unternehmen wie Coca-Cola und 1&1 – wie Sie mit dessen Hilfe die richtigen Projekte für Ihr Portfolio auswählen. Lernen Sie u.a. die STEP-Analyse und die Funktionsweise des mitgelieferten Tools kennen, mit dem Sie Risiken für Projekte und Portfolios differenziert bewerten können. Erfahren Sie abschließend, wie Sie die Wirtschaftlichkeit Ihres Portfolios gewährleisten, indem Sie kritische Projekte identifizieren und ein effektives Nutzencontrolling implementieren.

Inhalt

So führen Sie ein Projektportfoliomanagement ein

1. Professionalisierung des Projektportfolio-Managements
Die richtigen Projekte umsetzen und effizient steuern ..... Seite 4
2. Schrittweise zu mehr Transparenz
Einführung eines bereichsübergreifenden Projektportfolio-Managements ..... Seite 19
3. Kulturwandel erforderlich
Der lohnende Weg zum Multiprojektmanagement ..... Seite 30
4. Pragmatischer Entscheidungsprozess
Von der Projektidee zur Projektgenehmigung ..... Seite 40

So priorisieren Sie Projekte richtig

5. Das Projektportfolio strategisch steuern
Projektpriorisierung bei der Coca-Cola Erfrischungsgetränke AG ..... Seite 51
6. Erfahrungsbericht der 1&1 Internet AG
Projekt-Priorisierung in einem dynamischen und inhomogenen Projektumfeld ..... Seite 62
7. Malen statt Zahlen
Alternative Projektportfolio-Betrachtung ..... Seite 74

So erkennen Sie Projekt-Risiken rechtzeitig

8. Pragmatisches Projektcontrolling für KMU
Teil 4: Portfoliobewertung – wie riskant sind Ihre Projekte? ..... Seite 84
9. Mehr Sicherheit für Projekte und Portfolios
Risiken identifizieren, beurteilen und überwachen mit der STEP-Analyse
Teil 1: Methodik und Anwendung ..... Seite 96
10. Mehr Sicherheit für Projekte und Portfolios
Risiken identifizieren, beurteilen und überwachen mit der STEP-Analyse
Teil 2: Praxisbeispiel – Einsatz im strategischen Projektmanagement ..... Seite 104
11. Strategisches Projektmanagement
Risiken in Portfolios analysieren – Excel-Tool für die STEP-Analyse ..... Seite 116

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

So bewerten Sie den Projekt-Nutzen

12. Pragmatisches Projektcontrolling für KMU
Teil 3: Portfoliobewertung – sind Ihre Projekte attraktiv? ..... Seite 129

13. Wirtschaftlichkeit auf dem Prüfstand
Wann sollte ein Projekt eingestellt werden? ..... Seite 141

14. Wenn das Portfolio gekürzt werden muss
Welche Projekte sollten in der Krise eingestellt werden? ..... Seite 152

15. Projekte, die sich lohnen
Effektives Nutzencontrolling am Beispiel der TUI AG ..... Seite 161

Anhang: Arbeitshilfen

Checkliste: Systemische Fragen und ihr Einsatz bei der Portfoliobetrachtung (pdf) ..... Artikel 7, S. 74

Checkliste: Interventionen während des Workshops (pdf) ..... Artikel 7, S. 74

Checkliste: Excel-Tool für die STEP-Analyse (xlsm) ..... Artikel 11, S. 116

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fachbeitrag

Professionalisierung des Projektportfolio-Managements

Die richtigen Projekte umsetzen und effizient steuern

Autor

Jobst Scheuermann

Dipl.-Ing., PMP, GF Unternehmensberatung, Strategie- und Organisationsentwicklung, Projekt- und Portfoliomanagment, Branchen: IT, Telekommunikation und Automobil

Kontakt: jbs@scheuermann-consulting.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Marc legt den Telefonhörer auf und atmet tief durch. Gerade hat sein Chef ihn beauftragt, bis Donnerstag eine Übersicht über alle laufenden internen Projekte zu erstellen. Und zwar mit Budget, Status und einer Auflistung der bereits entstandenen Kosten. Minutenlang ziehen vor Marcs innerem Auge die anstehenden Aufgaben vorbei. Er hat keine Ahnung, wie er diese innerhalb von zwei Tagen bewältigen soll. Er lässt das Gespräch noch einmal Revue passieren. "Bitte erarbeiten Sie doch auch gleich einen Vorschlag, welche Projekte man stoppen, im Budget kürzen oder verschieben kann", hat sein Chef kurz angebunden gesagt. Marc weiß, so redete sein Chef immer, wenn er unter Druck ist. Dann hat dieser noch hinzugefügt: "Wir müssen mindestens 15% der bisher geplanten IT-Investitionen streichen, auch die IT muss einen Teil zur Kostenreduzierung beitragen – Vorgabe vom Vorstand. Außerdem läuft das neue CRM-Projekt des Vertriebsvorstands finanziell 'aus dem Ruder' und benötigt mehr Budget, voraussichtlich um die 350.000 Euro, aber das ist noch nicht ganz klar. Bitte erarbeiten Sie doch gleich eine Präsentation, in der Sie Ihre Vorschläge für die Budgetreduzierung, die zusätzliche Finanzierung des CRM-Projekts und die Auswirkungen von beidem auf das Projektportfolio darstellen." Und so schnell, wie sein Chef gesprochen hat, beendet er das Telefonat auch schon wieder.

Dieses Beispiel beruht auf meiner Erfahrung und ich möchte es nutzen, um zu zeigen, welche Probleme in Organisationen ohne strukturiertes Projektportfolio-Management auftreten und wie ein integriertes Projektportfolio-Management das Projektmanagement und die Prozesse in einer Organisation professionalisiert.

Marcs Chef leitet den IT-Bereich der SBZ Automotive AG, die als Zulieferer Elektronik und Sicherheitskomponenten für die Automobilindustrie anbietet. Marc selbst verantwortet erst seit einem Dreivierteljahr das Anforderungsmanagement und bildet so die Schnittstelle zwischen der umsetzenden IT und den anfordernden Geschäfts- und Fachbereichen, den sog. "Business-Partnern" (Bild 1). Von den Geschäftsbereichen sind neben dem Bereich "Elektronik" vor allem die Bereiche "Sicherheitskomponenten" und "Engineering" wichtige Anforderungssteller. Bei den Fachbereichen stellen die Bereiche "Finanzen", "Einkauf", "Vertrieb" und "Human Ressource Management" die wesentlichen Stakeholder dar.

Marc verantwortet außerdem das Projekt- und Programmmanagement und das Projekt-Management-Office der IT, da er als Leiter des Anforderungsmanagements die Verantwortung für die Umsetzung der Anforderungen gegenüber seinen internen Kunden trägt. Er ist für rund 180 Projekte mit einem Investitionsvolumen von rund 38 Millionen Euro pro Jahr verantwortlich.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

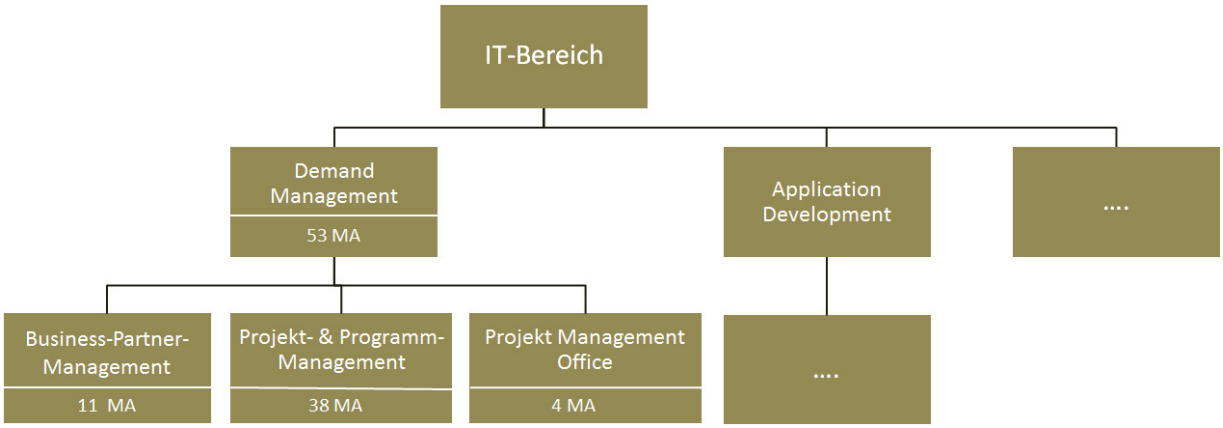


Bild 1: Marcs Demand-Management-Organisation.

Marc hat sich zwar schon einen groben Überblick über die anstehenden Anforderungen und auch über die großen Projekte verschafft. Es gibt aber bisher kein strukturiertes Projektportfolio-Management. Dieser wesentliche Missstand fällt ihm jetzt auf die Füße. Er weiß nicht, welche Projekte mit welcher Priorität in welcher Entwicklungsphase sind, welchen Status sie haben und wie viel vom Projektbudget schon freigegeben, beauftragt oder bereits ausgegeben wurde.

Die Verantwortlichkeiten für Projektentscheidungen sind nicht klar geregelt. Viele Projekte werden in direkter Absprache zwischen den Mitarbeitern aus den Geschäfts- und Fachbereichen mit den Entwicklungsverantwortlichen aus der Abteilung "Application Development" in der IT an ihm vorbei initiiert. Diese wiederum beauftragen teilweise eigenständig und ohne Abstimmung mit ihm ggf. externe Dienstleister. So kann Marc unmöglich einen projektbezogenen Kostenüberblick bekommen. Bei den noch nicht begonnenen Projekten, die er kennt, kann er beim besten Willen nicht sagen, ob sie nach der Kürzung über genügend Budget verfügen werden, um sie noch in diesem Geschäftsjahr zu starten.

Zudem hat das Unternehmen zwar ein Jahr zuvor eine Projektmanagement-Software (PM-Software) eingeführt, die Qualität der Projektdaten, welche die Projektleiter in dieses System einpflegen, ist jedoch miserabel. Viele Projektleiter dokumentieren den Fortschritt ihrer Projekte immer noch in Excel-Dateien, die sie lokal auf ihrem Rechner ablegen. Andere, welche die PM-Software bereits nutzen, pflegen ihre Projektdaten nur unregelmäßig.

Außerdem ist Marc nicht klar, welche Projekte den größten strategischen und finanziellen Nutzen stiften und deshalb realisiert werden müssen und welche er auf das nächste Geschäftsjahr verschieben kann. Marc überlegt weiter: Es sollen auch keine Investitionsruinen entstehen. Wenn bei schon gestarteten Projekten das Budget gekürzt werden muss, dann wenigstens bei denen, die erst in der Anfangsphase stecken, bei denen bisher relativ wenig Kosten aufgelaufen sind und die für das Unternehmen den geringsten strategischen Nutzen bringen. Sinnvoll kann es auch sein, die Projekte noch zu stoppen, die zwar schon weiter fortgeschritten sind, für die aber kein strategischer, finanzieller oder regulatorischer Nutzen nachgewiesen werden kann. Auch muss er sich ja noch wegen der Kürzungsvorschläge mit den Fachbereichen abstimmen. Im Geiste hört er schon den empörten Aufschrei, denn natürlich wird niemand an "seinem" Projekt sparen wollen.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Und nach welchen Kriterien soll er die Projekte bewerten? Es existiert ja nicht einmal für jedes Projekt ein fundierter Business Case und damit die Möglichkeit, den strategischen, finanziellen oder regulatorischen Nutzen eines Projekts für das Unternehmen zu beurteilen. Bisher sind die Vorstände und die Geschäfts- und Fachbereichsleiter der SBZ AG nicht so konsequent gewesen, formale Freigabekriterien für alle IT-Projekte einzufordern.

Marc macht eine Aufstellung der wichtigsten Aufgaben für die anstehende "Tag-und-Nacht-Aktion":

Um eine Übersicht über den jeweiligen Status der 35 wichtigsten laufenden Programme und Projekte zu erhalten, muss er:

1. noch heute den Projektleitern ordentlich Druck machen, damit diese ihm bis zum nächsten Morgen ihre Statusberichte abliefern,
2. mit den Demand Managern klären, welche wichtigen Anforderungen noch in der Pipeline sind und wie sie deren strategischen, finanziellen und regulatorischen Nutzen einschätzen,
3. anhand der Rückmeldungen der Projektleiter sowie der Anforderungsmanager bewerten, wo wie viel gekürzt werden kann,
4. diese Kürzungen mit den Fachbereichen abstimmen und
5. seinen Kürzungsvorschlag in einer Entscheidungsvorlage für die Vorstände und Geschäfts- und Fachbereichsleiter strukturiert zu Papier bringen.

Er vergäbt den Kopf in den Händen: Eine realistische Bewertung aller wichtigen Projekte und offenen Anforderungen als Basis für ein sinnvolles Management der Projektlandschaft ist in zwei Tagen beim besten Willen nicht hinzubekommen.

Was ein systematisches Projektportfolio-Management ausmacht

Analysieren wir an dieser Stelle das fiktive Beispiel von Marc und seiner SBZ AG einmal aus der Außenperspektive. Marc ist zwar ein zertifizierter Projektmanager, der jahrelang selbst große IT-Projekte erfolgreich geleitet hat. Das reicht aber nicht aus, um die Multiprojektlandschaft seines Unternehmens erfolgreich zu managen. Dafür benötigt seine Organisation dringend ein strukturiertes und professionelles Projektportfolio-Management, das im Unternehmen verankert ist.

Wesentliche Bereiche eines Projektportfolio-Managements

Für dieses systematische Projektportfolio-Management sind drei wesentliche Bereiche zu betrachten: die Planung und Priorisierung, die Genehmigung sowie die Steuerung des Projektportfolios.

Planung und Priorisierung

Um ein Projektportfolio zu planen, müssen die Projekte ausgewählt werden, in die investiert werden soll. Aber welche sind das? Kleine Projektportfolios mit 10 bis 20 Projekten pro Jahr können die verantwortlichen Geschäfts-

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

oder Fachbereichsleiter mit der IT-Leitung selbst planen und priorisieren. Werden jedoch regelmäßig Entscheidungen über ein größeres Projektportfolio mit einem Investitionsvolumen von einigen Millionen Euro getroffen, benötigt die Organisation eine strukturierte, übergreifende und strategisch ausgerichtete Portfolioplanung und Projektpriorisierung durch einen Projektportfolio-Manager.

In den meisten Fällen wird die Portfolioplanung dabei parallel zum Geschäftsjahr verlaufen, um die Finanzplanung zu unterstützen. Sie muss aber auch unterjährig durchgeführt werden, um bei anstehenden strategischen Änderungen, neuen Anforderungen oder auch Budgetkürzungen, so wie hier im Beispiel, entsprechend reagieren und die Projekte neu priorisieren zu können.

Genehmigung

Der zweite Bereich betrifft die Genehmigung des gesamten Projektportfolios aber auch der einzelnen Projekte. Es ist zu klären, wer in der Organisation wann was genehmigen und freigeben darf. Hier hat es sich bewährt, als wichtigstes Entscheidungsgremium für das Projektportfolio ein Projektportfolio-Board aus Verantwortlichen aller Stakeholder zu etablieren, hier aus den Leitern der wichtigsten Geschäfts- und Fachbereiche und der IT-Leitung. Dieses Board tritt z.B. monatlich zusammen und trifft alle wichtigen Portfolioentscheidungen zur Portfolioplanung, Projektpriorisierung, Projektfreigabe und Kontrolle der Quality-Gates (Bild 3). Als höchstes Gremium in der Organisation übernimmt es die Verantwortung für das Projektportfolio.

Steuerung

Wenn anhand der Portfolioplanung und Projektpriorisierung geklärt ist, welche Projekte durchgeführt werden sollen, muss das Projektportfolio-Board die Abarbeitung des Projektportfolios strukturieren und organisieren. Es geht darum, eine ganze Projektlandschaft mit inhaltlichen Abhängigkeiten zwischen den Projekten, konkurrierenden Anforderungen und begrenzten Budgets und Ressourcen zu steuern.

Hierzu ist es wichtig, dass die Projektleiter den Status ihrer einzelnen Projekte transparent und regelmäßig kommunizieren. Der Projektportfolio-Manager verdichtet mit Unterstützung des Projekt-Management-Office, das die Auswertungen zur Verfügung stellt, die einzelnen Projektstatus zum Gesamtportfoliostatus. Sinnvoll ist es nicht nur, für alle Projekte den Projektfortschritt zu erheben, sondern auch weitere Key-Performance-Indikatoren wie die Performance oder den Forecast für das Gesamtportfolio (Siehe hierzu Abschnitt "Reporting" und Bild 4).

Es gilt, entsprechende Mechanismen und Maßnahmen zur Steuerung (Optimierung, Modifizierung, Qualitätskontrolle) des Portfolios zu etablieren. Neben dem Projekt- und Portfoliostatus ist es wichtig, dass die IT in Abstimmung mit allen wichtigen Geschäfts- und Fachbereichen transparente Entscheidungskriterien für das erfolgreiche Passieren von Quality-Gates für alle Projekte festlegt und gemeinsam mit dem Projektportfolio-Board abstimmt. So soll z.B. an die Budgetfreigabe eines Projekts das Vorhandensein eines durch den Finanzbereich geprüften und für tragfähig befundenen Business Case verpflichtend sein.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Ziele des Projektportfolio-Managements

Ziele eines solchen Projektportfolio-Managements sind:

- eine transparente, fachbereichsübergreifend einheitliche Planung und Priorisierung aller Projekte des Portfolios anhand der Geschäftsstrategie
- eine Integration der Portfolioplanung in die strategische Geschäftsplanung und die operative Umsetzung der daraus resultierenden Projekte. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass die Projekte des Portfolios realisiert werden, welche die strategischen Ziele der Organisation unterstützen.
- eine transparente Budget- und Ressourcenplanung, um alle hochpriorisierten Projekte im Portfolio zu realisieren. Das heißt: Budget und Ressourcen zur Projektrealisierung sind begrenzt und die Summe aller Anforderungen ist in der Regel größer als die Möglichkeiten der Realisierung. Eine transparente Planung und Priorisierung gibt einen Überblick, welche Anforderungen mit welchem Budget und Ressourcenbedarf umgesetzt werden können.
- eine Verbesserung der organisatorischen Projektmanagement-Kompetenz und -Reife durch Transparenz hinsichtlich der Projektstatus, eine klare Steuerung und Regelung des Projektmanagement-Vorgehens und der einzusetzenden Methoden und die Festlegung strukturierter Vorgaben, wie z.B. Freigabekriterien bei Quality-Gates in Form von Dokumenten und Ergebnissen

Sehen wir uns nun am Beispiel von Marc an, wie er die Anforderungen, die sein Chef an ihn gestellt hat, ohne eine professionelles Projektportfolio-Management erfüllte: Marc hat innerhalb von zwei Tagen auf Basis der eingegangenen Rückmeldungen der Projektleiter und Demand Manager einen Vorschlag zur Budgetkürzung erstellt, es aber nicht mehr geschafft, diese Kürzungen mit den Fachbereichen abzustimmen. Es fehlen ihm Aussagen zum strategischen und finanziellen Nutzen einiger großer Projekte, aber auch die finanzielle Situation einzelner Projekte ist nicht transparent. Er kann nicht mit Sicherheit sagen, wie viel Geld wirklich schon für die Projekte freigegeben und ausgegeben wurde.

Das Top-Management hat so keine vernünftige Entscheidungsgrundlage und Marc erntet aufgrund seiner aus dem Bauch heraus erarbeiteten Kürzungsvorschläge viel Kritik von den Kollegen der anderen Bereiche. Solch eine Zuspitzung will Marc nicht noch einmal erleben. Darin ist er sich mit seinem Chef einig.

Integriertes Projektportfolio-Management

Um in Zukunft jederzeit aussage- und steuerfähig zu sein, führt Marc in Zusammenarbeit mit den Geschäfts- und Fachbereichsleitern, einem internen Projektteam und einem Berater ein integriertes Projektportfolio-Management in seiner Organisation ein.

Dieses soll zwei Sichtweisen berücksichtigen:

- Einerseits soll horizontal der gesamte Projektlebenszyklus unterstützt werden. Das heißt, das Projektportfolio-Management steuert und überwacht den gesamten Projektablauf, von der ersten Projektidee bis zur erfolgreichen Umsetzung und dem Roll-out.
- Andererseits sollen vertikal die Prozesse durchgängig ineinandergreifen: von den strategischen Zielen der Organisation, über die Projektauswahl und das Projektmanagement bis zur operativen Projektumsetzung.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Die Einführung wird also auf Initiative von Marc in Abstimmung mit seinem Chef gestartet und durch den Vorstand freigegeben. Das Projektteam besteht aus vier Mitarbeitern, die aus der IT und aus dem Anforderungsmanagement kommen und durch sieben Vertreter der Geschäfts- und Fachbereiche und einen externen Berater unterstützt werden. Im Laufe von sechs Monaten erarbeiten die Beteiligten schrittweise die Prozesse, Rollen und Verantwortlichkeiten für ein integriertes Projektportfolio-Management, das es dem Vorstand und den Geschäfts- und Fachbereichsleitern jederzeit erlaubt, sich einen Überblick über die Projektinvestitionen zu verschaffen und systematisch und fundierte Entscheidungen zu treffen.

Im ersten Schritt legt das Projektteam auf Basis der Ist-Situation die Ziele für ein integriertes Projektportfolio-Management und den Rahmen fest, innerhalb dessen es etabliert werden soll.

Ziele eines integrierten Projektportfolio-Managements

So werden als wichtigste Ziele definiert:

- eine klare Ausrichtung der Anforderungsplanung an der Geschäftsstrategie,
- mit dem Anforderungsmanagement **eine** zentrale Stelle zur Konsolidierung und Koordinierung aller Projektideen und -anforderungen zu schaffen,
- die Etablierung einer auf alle Projektanforderungen und Projekte anzuwendende Priorisierungs-, Budget- und Ressourcenverteilungs-Methode und
- die Entwicklung einer effizienten Budget- und Ressourcensteuerung durch transparente Budget- und Ressourcenplanung, IST- und Forecast-Werte (siehe hierzu im Detail den Abschnitt "Reporting" und Bild 4) sowie standardisierte Quality-Gates zur Projektsteuerung

Der Rahmen: Im ersten Schritt soll das IT-Projektportfolio betrachtet werden, eine spätere Ausweitung auf weitere Unternehmensprojekte soll später überprüft werden.

Arbeitspakete des Projektportfolio-Einführungsprojekts

Aus diesen Zielen leitet das Projektteam folgende Arbeitspakete für das Projektportfolio-Management-Einführungsprojekt ab:

1. Festlegung der Ziele, des Nutzens und der strukturellen Verankerung des Projektportfolio-Management
2. Analyse der Projektlandschaft und Begriffsabgrenzung "Demand", "Projekt", "Programm" und "Portfolio"
3. Entwicklung des Prozessmodells
4. Festlegung und Etablierung des Entscheidungsgremiums
5. Entwicklung eines Priorisierungsmodells
6. Entwicklung des Reportings und der Key-Performance-Indikatoren
7. Erarbeitung von Guidelines und Regelungen

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

8. Einführung, Kommunikation und Transformation

Im Folgenden sehen wir uns diese acht Aufgabenpakete genauer an. So werden die zentralen Aufgaben eines erfolgreichen Projektportfolio-Managements deutlich:

Festlegung der Ziele, des Nutzens und der strukturellen Verankerung des Projektportfolio-Managements

Zuerst gilt es, die Ziele und den Nutzen des Projektportfolio-Managements zu definieren und dafür die "politischen" und organisatorischen Rahmenbedingungen zu analysieren. Dies ist wichtig, die gesteckten Ziele in der SBZ AG umzusetzen. Marc wird bei der Analyse klar: Gerade für die Umsetzung seiner wichtigsten Ziele, der Etablierung eines gemeinsamen Projektportfolio-Boards und der Sicherstellung transparenter Projektstatus braucht er auf jeden Fall die Unterstützung des Vorstands.

Auch gilt es, alle Bereichsleiter "ins Boot" zu holen. Einige sind von der Idee, eine gemeinsame Portfoliosteuerung zu etablieren, nicht begeistert, das weiß er. Es herrscht ein starkes Bereichsdenken, und der Drang, die eigenen Interessen über die der anderen zu stellen – ganz nach dem Motto: Wer am lautesten schreit, setzt sich durch und bekommt "seine" Projekte umgesetzt.

So ist es für Marc das wichtigste Ziel, ein gemeinsames Projektportfolio-Board aus allen wichtigen Bereichsleitern aus den Geschäfts- und Fachbereichen und der IT zu etablieren, um gemeinsam mit ihnen über die Anforderungen an die IT und deren Priorisierung zu entscheiden. Zweites wesentliches Ziel ist es, einen Überblick über die Projektstatus und den Budget- und Ressourceneinsatz zu bekommen. Er will und muss in seiner Rolle als Leiter Demand Management gegenüber seinen internen Kunden und seinem Chef Aussagen über alle IT-Projekte treffen zu können. Zugleich stiftet diese Transparenz auch einen wesentlichen Nutzen für die SBZ AG. Nur so können inhaltliche Abhängigkeiten der Projekte erkannt, Doppelentwicklungen vermieden und strategische Ziele effizient unterstützt werden.

Hinsichtlich der Positionierung ist es für Marc und sein Projektteam wichtig, sicherzustellen, dass das grundlegend neue Vorgehen bei der Anforderungsplanung und der Portfoliosteuerung und damit auch die Veränderungen bei der Budgetverteilung über die neuen Prozesse und die Einrichtung eines Projektportfolio-Boards durch den Vorstand mitgetragen werden. Durch Einzelgespräche mit den Vorständen, in denen er den Nutzen und die Ziele darlegt und eine Effizienzsteigerung von mindestens 10% verspricht, kann er diese überzeugen. Eine entsprechende Entscheidungsvorlage im Vorstand durchzubringen, das Projektportfolio-Management einzuführen, ist dann nur noch Formsache.

Analyse der Projektlandschaft und Begriffsabgrenzung "Demand", "Projekt", "Programm" und "Portfolio"

Für das Projektportfolio-Modell wird eine Analyse der Projektlandschaft benötigt. Es gilt zu klären, was die typischen Projekte in der Organisation sind. Das Analyseergebnis: Die 35 wichtigsten Programme und Projekte machen ca. 70% des Budgets aus und jedes hat ein Investitionsvolumen von über 500.000 Euro. Die meisten der übrigen Projekte (ca. 100) liegen bei 50.000-90.000 Euro. Dann gibt es noch einige Kleinstprojekte mit einem Investitionsvolumen von 20.000-30.000 Euro. Die durchschnittliche Projektlaufzeit beträgt zwischen vier Monaten und einem Jahr.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Im Rahmen des Arbeitspakets werden wichtige begriffliche Festlegungen getroffen: Es wird definiert, was ein Portfolio, ein Programm, ein Projekt und ein Demand ist. Marc und sein Projektteam entwickeln folgende Definitionen:

Als Demand werden alle allgemeinen Geschäfts-, Prozess-, technischen, rechtlichen und Security-Anforderungen aus den Bereichen bezeichnet, unabhängig davon, wie diese in der IT umgesetzt werden.

Alle Anforderungen, für deren Umsetzung mehr als 20 Personentage veranschlagt werden, werden als Projekt realisiert. Kleinere Anforderungen von bis zu 20 Personentagen werden dem Service und Support übergeben. Dieser ist in der IT der SBZ AG für die Wartung und Pflege der IT-Systeme zuständig und muss sowohl technische (z.B. Release-Updates) als auch funktionale Service-Requests bearbeiten. Solche kleineren Demands sind z.B. Änderungen an Reports im Datawarehouse oder Konfigurationsänderungen im ERP-System. Ein Projekt leitet sich also aus einem Demand ab und bildet den Rahmen für die Planung und Realisierung der Anforderung. Es gelten die allgemeinen Definitionen für Projekte, wie z.B. dass ein Projekt temporär, einmalig, komplex, interdisziplinär ist, einen definierten Inhalt und Umfang etc. hat.

Ein Programm koordiniert mehrere Projekte und u.U. weitere Aufgaben, die gemeinsam ein Ziel verfolgen und einen Nutzen für die Organisation stiften.

Das IT-Projektportfolio wird als die Menge aller geplanten Demands und aller laufenden IT-Programme und -Projekte definiert. Die koordinierte Planung und Priorisierung erfolgt auf Basis der Demands. Im Gegensatz zum Programm und Projekt existiert das Projektportfolio zeitlich unbegrenzt. Zur Strukturierung des Portfolios, wird dieses noch in Subportfolios unterteilt, die z.B. nach Prozessen oder Fachbereichen strukturiert sind. Ein weiterer wichtiger Schritt ist es, die limitierenden Faktoren für das Projektportfolio zu identifizieren. Im Marcs Fall sind es die Key-Ressourcen, vor allem die Projektleiter und wichtige Business-Analysten, die zur Entwicklung und Bewertung des Umsetzungskonzepts und der Kostenschätzung zur Verfügung stehen müssen, und außerdem das verfügbare Investitionsbudget pro Geschäftsjahr.

Schon allein dies ist für das Projektteam eine fordernde Aufgabe, doch für Marc lediglich der erste Schritt, um die Unterstützung und Freigabe für das Projekt der Einführung des Projektportfolio-Managements in der IT durch seinen Chef und das Management zu erhalten. Nach der Abstimmung und Diskussion der Grundüberlegungen mit dem Vorstand und einigen Bereichsleitern stellt Marc das geplante Portfoliomanagement, d.h. die Ziele, den verfolgten Nutzen, das Projektportfolio-Board und seine Zusammensetzung sowie den High-Level-Ablauf allen Bereichs- und Abteilungsleitern vor. Dann gehen Marc, das Projektteam und der Berater daran, das Portfolio-Prozessmodell im Detail zu entwickeln.

Entwicklung des Prozessmodells

Das Portfolio-Prozessmodell besteht aus vier Bereichen: dem Stage-Gate-Prozess, der Portfolioplanung, der Portfoliosteuerung und dem Projektmanagement.

Stage-Gate-Prozess

Der übergeordnete Stage-Gate-Prozess ist ein Freigabeprozess zur Strukturierung der Projektpipeline und Optimierung des Durchsatzes. Er stellt sicher, dass zu definierten Zeitpunkten in der Organisation bewusste Entscheidungen zu den Projekten und zum gesamten Portfolio getroffen werden. Der Stage-Gate-Prozess kenn-

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

zeichnet als Entscheidungspunkt an einem Gate den Übergang eines Demands bzw. Projekts in die entsprechende nächste Entwicklungsphase. Wichtig sind klar definierte Entscheidungskriterien für jedes Gate und klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten für die Entscheidung.

Es werden die Gates "Qualifizierung Projektidee", "Freigabe Portfolio", "Freigabe Projekt"; "Freigabe Spezifikation", "Freigabe Design", "Freigabe Realisierung" und "Abschluss" definiert. Zu den Gates werden neben formalen Entscheidungskriterien, wie z.B. eines Business Case zum Passieren des Gates "Freigabe Projekt", auch definierte Dokumente gefordert, wie z.B. Spezifikation und Designdokumente für das Gate "Freigabe Realisierung".

Die Freigabe erfolgt durch das Projektportfolio-Board, es werden jedoch über Mitzeichnungen weitere Verantwortliche mit einbezogen. So muss z.B. der Business Case zum Gate "Freigabe Projekt" vorab durch das Controlling und Marc als verantwortlichem Demand Manager geprüft werden. Zur Qualitätskontrolle muss immer zuvor eine Prüfung durch einen Mitarbeiter des Projekt-Management-Office erfolgen. Das Projekt-Management-Office stellt so die Qualität der Gate-Anträge sicher.

Portfolioplanung

Die Portfolioplanung umfasst die jährliche und unterjährige Priorisierung, Planung und Konsolidierung aller Demands. Die Konsolidierung dient dazu, Anforderungen mit ähnlichem oder gleichem Inhalt zusammenzuführen und dadurch zu vermeiden, dass in verschiedenen Projekten Lösungen für das gleiche Problem entwickelt werden.

Im Portfolioplanungs-Prozess werden auch die Budget- und Ressourcenplanung und die Festlegung der Budget-Zielwerte parallel zur Finanzplanung der gesamten Organisation erarbeitet. Für den Portfolioplanungs-Prozess sollen die Demand Manager verantwortlich sein, da sie, wie bereits erwähnt, die Schnittstelle zwischen den Geschäfts- und Fachbereichen und der IT bilden und mit diesen die Planung gemeinsam erarbeiten sollen (Bild 2).

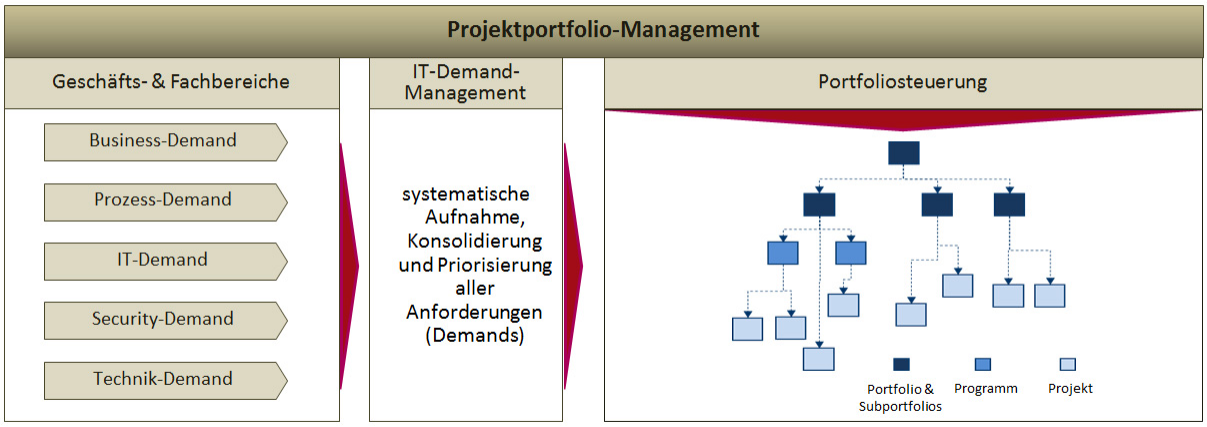


Bild 2: Zusammenspiel von Geschäfts- und Fachbereichen und der IT.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Marc weiß: Kein Plan ist stabil und es kommt immer anders, als man denkt. Eine Anpassung der Planung an eine geänderte Businessstrategie, neue Anforderungen, bei Budgetkürzungen oder Ressourcenengpässen wird bei Bedarf nötig sein. Der Portfolioplanungs-Prozess soll deshalb eine unterjährige, rollierende Planung unterstützen. Diese erlaubt die quartalsweise Überprüfung des Portfolios und bei Bedarf die Aufnahme neue Demands, die Um-Priorisierung bestehender oder das Löschen nicht mehr benötigter. So kann jederzeit auf veränderte Voraussetzungen reagiert werden.

Eine weitere wichtige Aufgabe ist die Priorisierung der Projekte und die Budgetallokation entsprechend eines Priorisierungsmodells, das noch entwickelt werden muss. Kernelemente der Priorisierung sollen eine Abschätzung des Kapitalwerts (NPV) über 5 Jahre, eine Risikobetrachtung der Anforderung (technische und organisatorische Risiken) und die Unterstützung der Geschäfts- und IT-Strategie sein.

Portfoliosteuerung

Wesentliche Aufgabe dieses Prozessteils ist die Steuerung des Gesamtportfolios entlang der Entwicklungsphasen einer Softwareentwicklung. Basis dafür ist der übergeordnete Stage-Gate-Prozess, der eine Portfoliosteuerung und Überwachung durch die Gates entlang dieser Software-Entwicklungsphasen strukturiert und ermöglicht. Wichtig ist Marc, dass die Softwareentwicklungsphasen so allgemeingültig festgelegt sind, dass sie auf alle IT-Projekte im Portfolio angewendet werden können. Marc und sein Team einigen sich auf die bei ihnen typischen Software-Entwicklungsphasen: Fachspezifikation, Lösungsdesign, Lösungsrealisierung, Validierung und Einführung.

Die Aufgaben und Verantwortung des Projekt-Management-Office werden um die Portfoliosteuerung und Qualitätssicherung erweitert. Es wird ein Projekt-Management-Office etabliert, das die Aufgaben für Projektmanagement und Projektportfolio-Management übernimmt. Im Wesentlichen geht es neben der Qualitätssicherung entlang der Gates auch um das Management des Projektportfolio-Boards und die Erstellung und Kommunikation des Portfolio-Reportings.

Projektmanagement

Die nächste Herausforderung besteht darin, die bestehenden, am PMBOK© Guide (Projektmanagement-Standard des Project Management Institutes) ausgerichteten Projektmanagement-Prozesse in den Projektportfolio-Prozess zu integrieren. Die Projektinitialisierung mit Projekt-Charter, Zielen, Scope und der Festlegung des Projektleiters erfolgt **nach** Verabschiedung des Portfolios, aber **vor** der Projektfreigabe durch das Projektportfolio-Board. Basis der Projektplanung ist die zuvor erstellte Projektidee oder der Projekt-Demand. Der Projektmanagement-Prozess muss das Projektportfolio-Management durch eine Strukturierung der Ergebnisse entsprechend der Gate-Anforderungen unterstützen.

Konkret sieht die **Aufgabenverteilung** in Marcs Abteilung so aus:

Die Demand-Manager aus seiner Gruppe" Business Partner Management" bilden die Schnittstelle zu den Geschäfts- und Fachbereichen und führen mit diesen zusammen die Portfolioplanung durch. Dabei nehmen sie Demands auf, beschreiben sie entsprechend eines vordefinierten Steckbriefs und führen sie bei Bedarf mit bereits vorhandenen Anforderungen zusammen. Außerdem werden erste Kosten- und Nutzenschätzungen durchgeführt. Jährlich einmal wird die Portfolioplanung für das jeweils nächste Jahr durchgeführt und quartalsweise das Portfolio angepasst. Soll ein Projekt gestartet werden, benennt Marc einen Projektleiter.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Die Projektmanager aus Marcs Bereich "Projekt & Programm Management" werden von ihm vor der Freigabe durch das Projektportfolio-Board mit der Projektinitiierung und ersten Grobplanung beauftragt. Ein kleines Projekt (Budget: 20.000.bis 30.000 Euro) oder ein mittleres Projekt (Budget: 30.000 bis 100.000 Euro) wird jeweils bis zum Projektabschluss geplant. Das Gesamtbudget kann auf einmal beim Projektportfolio-Board beantragt und freigegeben werden. Die ca. 35 großen TOP-Projekte werden nur phasenweise, z.B. die Fachspezifikation, das Lösungsdesign oder die Realisierung, geplant und freigegeben. Es muss zwar eine Grobplanung und -schätzung für das gesamte Projekt vorliegen, eine detaillierte Planung und Initiierung wird aber nur für jeweils die nächste Phase durchgeführt. Es wird für jede Phase erneut geplant und geprüft, ob die Projektziele und Ergebnisse den Anforderungen und Zielen genügen. Grundsätzlich haben alle Projektleiter die Projektteilergebnisse so zu planen, dass die Anforderungen der Gates erfüllt werden und die geforderten Informationen zum Gate bereitgestellt werden.

Das Projekt-Management-Office unterstützt die Projektleiter bei der Vorbereitung auf die Gates und überprüft die Gate-Entscheidungsanträge. Außerdem bereitet es die Projektportfolio-Boards vor und erstellt die Standard- und Ad-hoc-Reports.

Zur Präsentation und Verdeutlichung des integrierten Projektportfolio-Managements entwickelt das Projektteam eine grafische Darstellung, die das Ineinandergreifen der vier Bereiche Stage-Gate-Prozess, Portfolioplanung, Portfoliosteuerung sowie Projektmanagement illustriert (Bild 3).

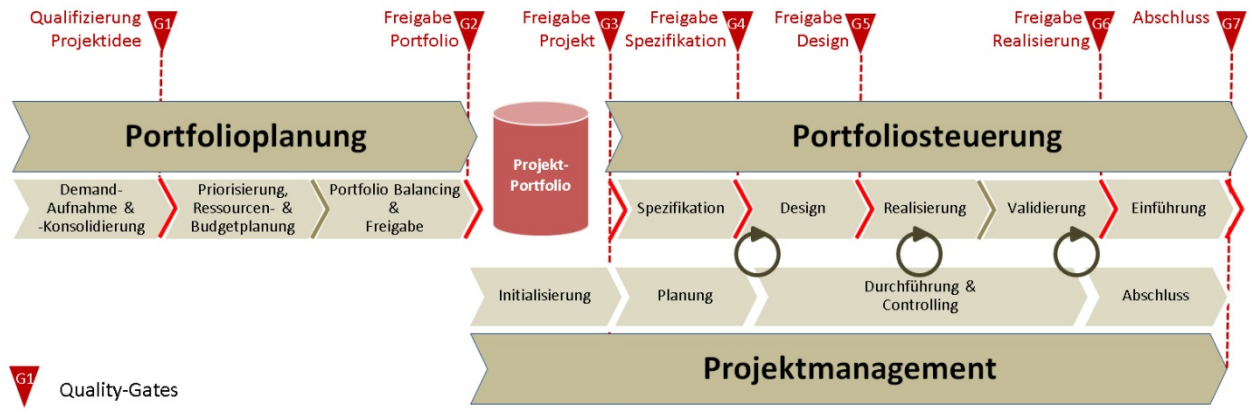


Bild 3: Grafische Darstellung des integrierten Projektportfolio-Managements.

Festlegung und Etablierung des Entscheidungsgremiums

Längere Diskussionen gibt es um die Frage: Wer darf was entscheiden? Marc und der Berater führen hier mit verschiedenen Stakeholdern aus dem Management, wie z.B. den Bereichsleitern aus den Geschäfts- und Fachbereichen und dem IT-Bereichsleiter, Workshops durch. Auf der einen Seite gilt es, in den Entscheidungsprozess alle wichtigen Stakeholder einzubinden. Zugleich will man aber noch handlungs- und entscheidungsfähig bleiben, d.h. das Projektportfolio-Board und die Mitzeichnungslisten bei den Freigaben dürfen nicht zu groß werden.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Das Projektportfolio-Board trifft alle Portfolioentscheidungen, wie z.B. die Portfolioplanung, Budgetierung, Ressourcenzuteilung und Re-Priorisierung der Projekte, aber auch die Gate-Freigabe der Projekte, wobei nur die TOP-Projekte alle Gates durchlaufen und im Projektportfolio-Board präsentieren müssen. Alle anderen Projekte müssen sich nur das Gate zur Freigabe und den Abschluss im Projektportfolio-Board freigeben lassen. Die übrigen Gates dieser Projekte werden lediglich intern in der IT geprüft und durch Marc freigegeben.

Entwicklung eines Priorisierungsmodells

Wichtigste Aufgabe und Ziel des Priorisierungsmodells ist für Marc die Ausrichtung der Investitionen an der Strategie der Organisation. Marc will die Entscheidungen bei der Portfolioplanung und bei der Re-Priorisierung der Projekte objektivieren. Er braucht eine Basis, auf der die Projektideen, aber auch die laufenden Projekte miteinander hinsichtlich ihres Wertbeitrags für die Organisation verglichen werden können. Sein Ziel ist es, die Projektanforderungen auszuwählen, die sich aus der Strategie und Unternehmensarchitektur ableiten, den höchsten Wertbeitrag liefern und darüber hinaus das Portfolio im Hinblick auf die begrenzten Ressourcen, das limitierte Gesamtbudget und mögliche Risiken optimal auszubalancieren.

Die Herausforderung ist, ein möglichst einfaches Modell mit verschiedenen Kriterien und Dimensionen zu entwickeln, das finanzielle (Kosten und Nutzen), strategische, IT- und Compliance-Aspekte berücksichtigt. Außerdem soll das Risiko und die Ressourcensituation in die Planungen einfließen. Als Ergebnis wird ein Priorisierungsschema erarbeitet, das die Dimensionen Business-Strategie, IT-Strategie (Unternehmensarchitektur), Finanzen (Kosten und Nutzen) sowie Risiko miteinander verknüpft. Mit Hilfe dieses Priorisierungsschemas bewertet das Projektportfolio-Board alle geplanten und laufenden Projekte im Portfolio.

Reporting

Um die Reportingaufwände zu minimieren und die notwendige Transparenz sicherzustellen, definiert Marcs Projektteam die wichtigsten Berichtsgrößen für das Standardreporting, wie im Folgenden beschrieben. Dies soll als Regelreporting durch das Projekt-Management-Office erhoben und kommuniziert werden. Auf Basis der Einzelprojektberichte, die jeweils zweiwöchentlich durch die Projektleiter zu erstellen sind, werden diese durch das Projekt-Management-Office überprüft und ein Gesamtbericht für das Portfolio erstellt. Dieser Portfoliobericht enthält neben den Finanzzahlen (Bild 4) die konsolidierten Angaben zu den Projektstatus (zur Einhaltung von Time, Budget und Scope). Er wird an das Projektportfolio-Board und das IT-Management verschickt, ist Basis der Diskussion und wird für weitere Entscheidungen im Board herangezogen. Quartalsweise berichtet Marc in seiner Funktion als PMO-Leiter zusätzlich an den Vorstand.

Durch den Stage-Gate-Prozess ist es möglich, das Projektportfolio als Pipeline darzustellen und die wesentlichen Werte entlang der Gates zu erheben. So wird als Eingangsgröße der Gesamtbedarf (alle Ideen und Demands) für das aktuelle Jahr definiert (Bild 4). Zweiter wichtiger Wert ist das zur Verfügung stehende Budget (Target Budget) in Euro. Durch die expliziten Gate-Freigaben können die Freigabewerte ("Projekt Freigabe Summe") pro Stage und die Gesamtprojektsumme der laufenden Projekte (Gesamtprojekt Volumen) erhoben werden. Über das Finanzsystem wird anschließend die Verausgabung ergänzt, also die IST-Werte (Actual) und OBLIGO-Werte (Verfügt = IST + OBLIGO).

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Portfolio [Angaben in Mio. €]	**Demand**	**Target Budget**	Δ Budget/ Bedarf	**Projekt-Freigabe-Summe**	Δ Budget/ Freigabe	**Gesamt-Projekt-Volumen**	Δ Budget/ Gesamt-Projekt	Veraus-gabungs-grad (Freigabe/ Budget)	**Actual**	**Verfügt**
Subportfolio 1	7.345	**6.956**	-389	467	6.489	2.249	4.707	6,7%	0	0
Subportfolio 2	7.474	**7.201**	-273	4.198	3.003	6.288	913	58,3%	3.210	3.876
Subportfolio 3	3.970	**3.500**	-470	1.239	2.261	2.423	1.077	35,4%	99	150
Subportfolio 4	12.294	**11.452**	-842	1.569	9.883	3.234	8.218	13,7%	234	350
Subportfolio 5	9.345	**9.002**	-343	1.304	7.698	3.459	5.543	14,5%	15	30
Summe	**40.428**	**38.111**	**-2.317**	**8.777**	**29.334**	**17.653**	**20.458**	**23%**	**3.558**	**4.406**

Bild 4: Portfolio-Reporting (Angaben in Mio. Euro).

Die Spalte "Demand" enthält die Budgets aller Anforderungen nach dem jeweiligen Portfolio gemäß der aktuellen Portfolioplanung. Aufsummiert ist das ein Gesamtbudget von 40,4 Mio. Euro. Die Spalte "Target Budget" gibt das zur Verfügung stehende Budget für den Planungszeitraum wieder, das mit 38,1 Mio. Euro Gesamtsumme niedriger angesetzt ist. Um das Target Budget einzuhalten, muss das Projektportfolio-Board unterjährig weitere Priorisierungen vornehmen, da mit dem Ziel-Budget nicht alle Anforderungen realisiert werden können.

Die bereits freigegebenen Budgets der gestarteten Projekte können der Spalte "Projekt Freigabe Summe" entnommen werden. Die Gesamtsumme beträgt in diesem Fall 8,8 Mio. Da bei den TOP-Projekten das Projektbudget nicht gleich für alle Phasen freigegeben wird, ist das Gesamtbudget aller gestarteten Projekte (17,65 Mio. Euro) größer als das bereits freigegebene Budget. Durch diese Art von Projektportfolio-Reporting bekommt das Projektportfolio-Board einen einfachen, aber wirksamen Finanzsteuermechanismus für das gesamte Projektportfolio an die Hand.

Erarbeitung von Guidelines und Regelungen

Parallel zur Erarbeitung des Projektportfolio-Modells und des Prozessmodells werden die entsprechenden Guidelines mit den wichtigsten Regelungen erstellt. Neben dem detaillierten Prozessmodell wird eine Guideline mit den wichtigsten Portfoliomanagement-Themen, einer Prozessübersicht, den Verantwortlichkeiten, den Rollen und den notwendigen Regeln erarbeitet. Es werden z.B. die Themen Gate-Freigabekriterien und der Umgang mit Eskalation und Budgetveränderungen beschrieben und verbindlich definiert. Für einzelne Aspekte, wie z.B. die Mitzeichnung und Freigabe, werden spezifische Prozessbeschreibungen ausgearbeitet. Die Guidelines sowie die notwendigen Templates, wie z.B. ein Projektfreigabeantrag, werden über das Intranet allen Beteiligten zugänglich gemacht.

Einführung, Kommunikation und Transformation

Die entscheidende Frage für Marc ist, wie er die neuen Prozesse und Vorgehensweise in der Organisation einführen und verankern kann. Marc wusste aus seiner langen Erfahrung, dass bei der Einführung neuer Prozesse und Tools eine Kombination aus inhaltlicher Begründung und Überzeugung, positivem Anreiz und konsequentem Vorgehen der Hebel für den Erfolg ist.

Die inhaltliche Begründung ist die Grundlage für das Grundverständnis und die Akzeptanz des neuen Vorgehens. Hier ist es wichtig, die Ziele und den Zweck, die hinter dem neuen Portfolio-Prozessmodell stehen, den Kollegen zu vermit-

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

teln. Dies will Marc zum einen in Schulungen und Trainings leisten, zum anderen durch Newsletter und Informationsveranstaltungen. Außerdem ist es die Aufgabe des PMO, hier auch als Coach für alle Prozessbeteiligten zu fungieren.

Die Zielvereinbarungen sollen genutzt werden, um sowohl bei den beteiligten Managern aus den Geschäfts- und Fachbereichen, als auch bei den Prozessbeteiligten einen positiven Anreiz zur Unterstützung der Einführung zu schaffen. Um auch ein konsequentes Vorgehen zu etablieren, werden einige Teile des Prozesses automatisiert, so dass z.B. keine Bestellung mehr ausgelöst werden kann, ohne dass eine Freigabe durch das Projektportfolio-Board vorliegt. Neben entsprechenden Kommunikations- und Trainingsmaßnahmen gilt es nun, die definierten Rollen und Gremien sowie die neue Freigabemechanismen zu etablieren.

Für die erfolgreiche Einführung sind vor allem das vorab eingeholte Commitment des TOP-Managements, die Etablierung eines geschäftsbereichsübergreifenden Boards und das Stage-Gate-Modell ausschlaggebend. Weitere Erfolgsfaktoren sind eine angemessene Detaillierung der Prozesse, eine verständliche und klare Kommunikation der verbindlichen Regelungen und Abläufe sowie das Aufsetzen kontinuierlicher Verbesserungsmaßnahmen. So werden Guidelines für die Portfolioprozesse erstellt, die den Ablauf (Bild 2 und 3) und wesentliche Regelungen erklären, wie z.B. der Gate-Antrag.

Das PMO informiert mit Hilfe von Newslettern die Projektleiter und -mitarbeiter sowie die Demand Manager über die im Intranet hinterlegten Guidelines. Außerdem vermitteln die PMO-Mitarbeiter in Schulungen von jeweils 10 Teilnehmern, wie die Prozesse und Guidelines anzuwenden sind. Auf diese Weise wird allen Demand- und Projektmanagern die Anwendung der neuen Prozesse vermittelt, und die Mitarbeiter in den Geschäfts- und Fachbereichen erfahren in Einführungsveranstaltungen von den neuen Prozessen und den wichtigsten Regelungen.

Und Marc? Am Ende der Einführung ist er hochzufrieden mit der Entwicklung, sowohl im Portfolio als auch im Projektmanagement, und hat eine vollkommen andere Einschätzung der anstehenden Herausforderungen: Alle weiteren Entwicklungen werden auf Basis einer soliden Projektportfolio-Struktur aufbauen und er fühlt sich weiteren überraschenden Telefonanrufen seines gestressten Chefs ganz anders gewachsen als noch ein Jahr zuvor.

Seine Einschätzung lässt sich auch belegen: Das Projektportfolio ist transparent in der Projektmanagement-Softwarelösung abgebildet und auf dem aktuellem Stand. Die Optimierung der Budget- und Ressourcensituation durch die Portfoliosteuerung hat zu einer verbesserten Ausnutzung der verfügbaren Ressourcen geführt. So kann das Projektportfolio-Budget wesentlich besser und zielgerichteter ausgenutzt werden und es wurde eine Effizienzsteigerung von 15% erreicht. Auch das operative Projektmanagement in der Organisation hat sich sichtbar weiterentwickelt und der Reifegrad hat sich verbessert. Er liegt bei den wichtigen IT-Prozessen inzwischen bei Level 3 – Established (COBIT).

Marc kann jederzeit Aussagen über den Status und die Abarbeitung aller IT-Projektinvestitionen treffen und auch darüber, welchen strategischen und finanziellen Nutzen die Organisation davon hat. Auch kurzfristige Umplanungen, Budgetkürzungen oder notwendige strategische Anpassungen schrecken ihn nicht. Er hat die vollständige Kontrolle über die Projektinvestitionen.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Zusammenfassung

Die Umsetzung der Unternehmensstrategie, anstehende Reorganisationen, Innovationen und gezielte Investitionen, wie z.B. in der IT, erfordern eine immer größere Anzahl von parallelen Projektvorhaben in Organisationen. Engpässe bei geeigneten Mitarbeitern oder beim benötigten Budget und andere limitierende Faktoren wie etwa die Belastungs- und Veränderungsfähigkeit der jeweiligen Organisation erfordern eine langfristige Planung, Priorisierung und Steuerung des Projektportfolios.

Wesentliche methodische Bausteine sind die Definition der Portfolioplanung, Portfoliosteuerung, Autorisierung und Priorisierung. Eine Integration der Projektmanagement-Prozesse mit dem Projektportfolio-Management und dem Stage-Gate-Modell sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Das Stage-Gate-Modell unterstützt dabei nicht nur die Strukturierung des Projektportfolio-Managements entlang des Produkt-Life-Cycle, sondern verbessert sichtbar die organisatorische Verankerung und Reife im Projektmanagement.

Das fiktive Praxisbeispiel von Marc stellt die nach meiner Erfahrung typischen Herausforderungen im Projektportfolio-Management dar. Es zeigt einen möglichen Lösungsansatz auf, der in vielen Organisationen geeignet ist, klare Strukturen und den Überblick über Projekte und das gesamte Projektportfolio zu schaffen.

In meiner Praxis wird mir immer wieder neu deutlich: Ohne eine Übersicht über die geplanten und laufenden Projekte in der Organisation kann keine Aussage über die Verfügbarkeit und Auslastung von Budget und Ressourcen getroffen werden. Projektentscheidungen basieren dann auf dem Zufallsprinzip oder werden nach Einfluss oder struktureller Macht vergeben. Entscheidungen über Projekte werden nicht auf Basis definierter Kriterien, sondern als willkürliche Managemententscheidungen getroffen. Eine transparente Steuerung und erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie und der Projektinvestitionen ist so kaum möglich.

Ein strukturiertes, integriertes und professionalisiertes Projektportfolio-Management kann dieser Entwicklung entgegensteuern und sie durch fachlich fundierte Prozesse und Entscheidungen ersetzen. So wählen die Verantwortlichen jederzeit fachlich und kaufmännisch fundiert die richtigen Projekte aus und steuern professionell die Durchführung

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fachbeitrag

Schrittweise zu mehr Transparenz

Einführung eines bereichsübergreifenden Projektportfolio-Managements

Autor

Dr. Wolfgang Weber

Dipl.-Physiker, selbstständiger Berater, Schwerpunkte: Change Management, Aufbau prof. PM-Strukturen und PMOs

Kontakt: weber@consult-org.com

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Die Firma BioXXTech AG – ein (fiktives) Unternehmen mit ca. 4.000 Mitarbeitern, das seit 20 Jahren erfolgreich im Bereich der angewandten Bio-Medizin tätig ist – hatte zur Professionalisierung des Projektmanagements die Stelle "Leiter globales PMO" neu geschaffen. Ziel war es, eine generische PM-Richtlinie auszuarbeiten und zu implementieren, die zunächst für alle Projekte des Forschungs- und Entwicklungsbereichs (Research and Development, R&D) und langfristig auch für alle anderen Projekte zur Anwendung kommen sollte. Ein Projektportfolio-Management (PPM) gab es bisher nicht, die Projekte wurden bereichs- bzw. abteilungsintern initiiert, priorisiert und durchgeführt. Ein abteilungsübergreifender Abgleich erfolgte nur in Ausnahmefällen. Die Projektlandschaft war unübersichtlich und andauernde Ressourcenengpässe, Projektunterbrechungen, häufige Umpriorisierungen sowie das völlige Fehlen eines Nutzen-Controllings einmal begonnener Aktivitäten erschwerten die Projektarbeit. Höchste Zeit also für die BioXXTech AG, etwas zu tun.

Das Beispiel der BioXXTech AG ist zwar erfunden, dennoch spiegelt es in vielen Firmen die reale Situation gut wider: Abteilungen initiieren "ihre" Projekte in Eigenregie und achten dabei wenig auf Zusammenhänge mit Projekten in angrenzenden Abteilungen. Die Projektlandschaft ist zersplittert und mögliche Synergieeffekte bleiben ungenutzt.

Ein gut funktionierendes Projektmanagement gilt jedoch als entscheidender Wirtschaftsfaktor für Unternehmen, die einen wesentlichen Teil ihres Umsatzes über Projektarbeit realisieren. Es lohnt sich also, das Projektmanagement zu professionalisieren und ein Projektportfolio-Management (PPM) zu implementieren. Denn nur so lassen sich Synergieeffekte erkennen, Projekte priorisieren und anschließend Ressourcen passend zuordnen.

Welche wesentlichen inhaltlichen Schritte und Elemente für die Implementierung eines Projektportfolio-Managements (PPM) erforderlich sind, beschreibt dieser Beitrag. Darüber hinaus zeigt er die damit verbundenen organisatorischen und kulturellen Konsequenzen und Veränderungen auf.

Ausgangssituation

In unserem Beispiel stellte sich die Ausgangssituation nach einer ersten genaueren Analyse des neuen PMO-Leiters wie folgt dar:

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- Es gab viele Projekte sowohl im Bereich R&D als auch in anderen Bereichen (nachfolgend "Nicht-R&D-Bereich" genannt). Weder die Geschäftsführung noch die beteiligten Abteilungen hatten einen richtigen Überblick über diese Projekte.
- In keinem der beiden Bereiche existierte ein systematisches Projektportfolio-Management. Die Projekte wurden in aller Regel von den Linienvorgesetzten genehmigt, die Projekt-Prioritäten änderten sich häufig.
- Die Planungsqualität der meisten Projekte reichte nicht aus, um die (Voll-)Kosten der Projekte transparent zu machen.
- Projektleitung wurde nicht als Führungsaufgabe verstanden ("Projektleitung kann hier jeder"). Projektleiter wurde vielmehr oft derjenige, der in der Fachlaufbahn keinen großen Erfolg hatte.
- Ein generischer und einfacher PM-Prozess für alle Projekte im Unternehmen fehlte. Der vorhandene Prozess vermengte PM- und inhaltliche Aspekte und war daher nur auf Produktentwicklungen eines ganz bestimmten Typs anwendbar.
- BioXXTech AG kannte nur das Denken in der Linie. Die Dualität von Linie und Projekt war nur den wenigsten Mitarbeitern bekannt.

Zudem stellte der PMO-Leiter im Rahmen seiner Arbeit fest, dass die Projektlandschaft bei der BioXXTech AG sehr unübersichtlich war. Auf sein Drängen hin traf der CEO als Konsequenz die Entscheidung, zumindest für einen Teilbereich der BioXXTech AG ein Portfolio-Management zu implementieren. Das dazu aufgesetzte Projekt trug den Namen "PPM One". Es sollte als Vorreiter-Projekt zunächst nur die "Nicht-R&D-Projekte" betreffen, also alle Infrastruktur- und Organisationsprojekte sowie alle Bau-, IT- und Marketingprojekte.

Projektziele

In einem ersten Schritt galt es für den PMO-Leiter, mit dem CEO die Projektziele sowie den angestrebte Nutzen von "PPM One" abzustimmen (Tabelle 1). Da sich die geplante Priorisierung der "Nicht-R&D"-Projekte auf alle Abteilungen des Unternehmens auswirken würde, waren sämtliche Linienverantwortliche – also das gesamte Top-Management – von diesem Projekt betroffen. Diese mussten in einem zweiten Schritt vom CEO über den Projektauftrag und den Zweck des Projekts informiert werden. Innerhalb der darauffolgenden vier Wochen stellte der Projektleiter den Projektauftrag von "PPM One" dann dem versammelten Top-Management vor.

Das Projekt stieß dabei auf deutliche Skepsis bei den Abteilungsleitern, denn diese waren alles andere als erfreut, ihre bisherige Projektautonomie zugunsten des großen Ganzen abgeben zu müssen. Auch befürchteten sie einen Verlust "ihrer" Projekte (und damit einen Machtverlust), falls diese möglicherweise aus Synergiegründen mit Projekten anderer Abteilungen zusammengeführt und dort abgewickelt werden würden. Da es viel Überzeugungsarbeit zu leisten gab, war die Präsenz des CEO und dessen klare Vorgabe, das Projekt durchzuführen, besonders wichtig.

Im nächsten Schritt musste das Projektteam von "PPM One" zusammengestellt werden. Da sämtliche Bereiche der BioXXTech AG von der Implementierung einer standardisierten PM-Richtlinie und eines einheitlichen Portfolio-Managements betroffen sein würden, war es zwingend notwendig, dass sich das Team aus Vertretern all dieser Bereiche zusammensetzt. Nur so würden sich deren Anliegen und Sichtweisen angemessen berücksichtigen lassen.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Projektziele	Projektnutzen
Ein Portfolio-Management ist implementiert und alle "Nicht-R&D"-Projekte sind eindeutig vorpriorisiert. Die Vorpriorisierung nimmt dabei Bezug auf die Strategie dieses Bereichs. Die finale Priorisierung erfolgt durch das Top-Management. Alle nicht R&D-Projekte sind nach dem neuen PM-Prozess von BioXXTech AG geplant und haben eine angemessene und belastbare Planungsqualität Das Projektteam präsentiert dem Top-Management vierteljährlich den Status und den Business Case dieser Projekte (soweit anwendbar).	Es sind nachher (hoffentlich) wesentlich weniger Projekte und man findet sie alle in einer einzigen Liste. Das "Gezerre" um die Ressourcen ist deutlich reduziert, da die Projektprioritäten in Zukunft für alle fest vereinbart, von einer gewissen Stabilität und klar kommuniziert sind. Die Projekt-Planungsqualität wird dank eines durchgängig angewandten PM-Standards immer belastbarer. Wegen einer zukünftig regelmäßigen auch unterjährigen Projektpriorisierung wird die typische "Aufgaben-Bugwelle" zum Jahresende deutlich kleiner.

Tabelle 1: Projektziele und Nutzen des Projekts zur PPM-Einführung.

Richtlinie für Planungsqualität festlegen

Der erste Schritt beim Aufbau des Portfoliomanagements bestand darin, alle bei BioXXTech AG existierenden "Nicht-R&D"-Projekte zusammenzutragen und in einer gemeinsamen Liste darzustellen. In den darauffolgenden Wochen und Monaten sollte die Planungsqualität dieser Projekte dann standardisiert und zugleich deutlich erhöht werden, damit die späteren Portfoliodaten ausreichend belastbar wären. Denn erst durch eine klare Abgrenzung der Projekte gegeneinander und eine vergleichbare Darstellung der Eckdaten, wie Ziele, Kosten und Termine sowie der Risiken und Statusaussagen würde es möglich sein, die Projekte sinnvoll zu einem Portfolio zusammenzubauen. Bei der BioXXTech AG gab es bisher z.B. nur in etwa 10% der Projekte überhaupt einen regelmäßigen Statusbericht, der zudem meist sehr individuell gestaltet war und daher vieles unklar oder offen für Interpretationen ließ.

Um zunächst überhaupt erst einmal Wissensgleichstand bezüglich der unternehmensweiten PM-Methodik herzustellen, führte das Projektteam von "PPM One" einen gemeinsamen Workshop durch. In diesem wurde die zuvor entwickelte generische PM-Richtlinie als Erstansatz vom Projektleiter vorgestellt und anschließend ausführlich diskutiert. Die Diskussionsergebnisse wurden dann als "Fine-Tuning" in die endgültige Fassung der Richtlinie eingearbeitet, um insbesondere die Mindest-Planungsqualität für alle Projekte der BioXXTech AG verbindlich und einheitlich festzulegen. Gemäß dem "Multiplikatoren-Prinzip" sollten die Teammitglieder dieses Wissen anschließend per Coaching an die ihnen zugewiesenen Projekte weitergeben, um deren Planungsqualität zu steigern. Auf diese Weise sollte allmählich ein einheitliches PM-Verständnis bei der BioXXTech AG entstehen.

Projekt-Zielbeiträge ermitteln

Ohne Strategie geht es nicht

Kernelement des neuen Portfolio-Managements sollte ein Fragenkatalog zur Priorisierung der Projekte sein. Dieser sollte die strategischen Ziele für "Nicht-R&D"-Projekte abbilden und damit ermöglichen, die einzelnen Projekt-Zielbeiträge zu ermitteln. Da es bei der BioXXTech AG jedoch weder für den R&D-Bereich noch für die anderen Bereiche spezifische Bereichs-Strategien gab, musste diese zunächst erarbeitet werden. Die aktuell geltende

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Gesamtstrategie war für die Ausarbeitung des Fragenkatalogs nicht verwendbar. Ihre Aussagen, wie z.B. "Der Umsatz soll in den kommenden fünf Jahren um 20%-25% steigen", waren dafür zu unpräzise und unspezifisch.

Daher erstellte das "PPM One"-Team zunächst einen Vorschlag für eine "Nicht-R&D"-Strategie, die dann mit dem CEO und dem gesamten Top-Management besprochen und verabschiedet werden sollte. Diese Arbeit erforderte mehrere Meetings, da das Team einige Punkte kontrovers diskutierte. Z.B. wurde erst nach längerer Zeit Einigkeit in der Frage erzielt, ob der Gewinn oder stattdessen nicht eher die Kundenzufriedenheit Zweck der Geschäftstätigkeit der BioXXTech AG seien. Letztendlich einigte man sich aber darauf, dass der Gewinn selbst allenfalls das Ergebnis einer guten Strategie ist, aber nicht eines ihrer Bestandteile.

Das Ergebnis der Strategieworkshops stellte der Projektleiter dem Top-Management vor, das den Vorschlag nach intensiver Diskussion und einigen kleineren Änderungen schließlich annahm (Tabelle 2).

Bereich	Strategie
Infrastruktur-, Organisations-, Bau-, IT- und Marketingprojekte ("Nicht-R&D"-Projekte)	Kundenzufriedenheit ist oberstes Gebot für alle Projekte und alle Linienaufgaben und nicht das Wachstum. Das Unternehmen ist weltweit attraktiv für gute Mitarbeiter. Der Aufwand für die innerbetrieblichen Abläufe ist auf das erforderliche Mindestmaß reduziert, d.h. Redundanzen, überflüssige Prozessschritte usw. sind beseitigt. Die Kernprozesse sind für alle Standorte weltweit harmonisiert und werden überall angewandt. Alle "Nicht-R&D"-Projekte folgen den vorgegebenen Projektmanagement-Standards.

Tabelle 2: Strategie für alle "Nicht-R&D"-Projekte.

Fragenkatalog auf Basis der Strategie festlegen

Auf Basis der neu verabschiedeten Bereichsstrategie diskutierte das PPM One-Team im nächsten Schritt, anhand welcher Fragen man in Zukunft die Priorität der "Nicht-R&D"-Projekte innerhalb des Portfolios ermitteln sollte.

Es sollten jeweils maximal zehn Fragen zu den zwei Merkmalen "Projekt-Zielbeitrag" und "Projekt-Risikobeitrag" sein; wegen der immer noch verbesserungswürdigen Projekt-Planungsqualität erschien eine noch detailliertere Projektbeurteilung derzeit nicht sinnvoll. Nicht alle Fragen des Katalogs sollten jedoch das gleiche Gewicht haben – das hatte die Diskussion im Team bereits gezeigt. Außer den Fragen selbst mussten also auch deren relativen Gewichte festgelegt werden.

Zu diesem Zweck stellte der Projektleiter im Team die Methode des "paarweisen Vergleichs" vor. Bei dieser Methode wird jeweils immer nur ein Paar von Fragen miteinander verglichen und bzgl. der größeren Relevanz bewertet. Dies geschah sukzessiv mit allen möglichen Fragenpaaren. Die pro Frage aufsummierten Bewertungen entsprachen dann ihrem relativen Gewicht (Tabelle 3).

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Nr.	Kategorie	Kriterium zum Zielbeitrag	Gew.
1	unternehmerische Kriterien	Beitrag zur Kundenzufriedenheit	13
2		Beitrag zur Anziehungskraft für gute MA	5
3	wirtschaftliche Kriterien	Beitrag zur Vergrösserung des Kundenkreises	7
4		Beitrag zur Verbesserung der Marktposition	4
5	betriebliche Kriterien	Beitrag zur Erhöhung der Profitabilität	6
6		Beitrag zur Effiziensteigerung	5
7		gesetzgeberische Notwendigkeit	12
8		Beitrag zur Stakeholder-Zufriedenheit	1

Tabelle 3: Fragen zur Ermittlung des Projekt-Zielbeitrags.

Der Fragenkatalog zu den Risikobeiträgen

Die Fragen zu den möglichen Risikobeiträgen eines Projekts (Tabelle 4) ergaben sich überwiegend aus den Erfahrungen, die man bei BioXXTech AG während des ersten Jahres mit dem Projekt "PMO-Aufbau für den R&D-Bereich", d.h. mit der PM-Professionalisierung im Entwicklungsbereich, gesammelt hatte.

Als ein ganz entscheidendes Projektrisiko hatte man die oft unzureichend gelebte Rolle des Projektauftraggebers identifiziert: In Projekten, in denen sich niemand in führender Position sichtbar für das Projekt und seinen Fortschritt interessierte, erlahmte der anfängliche Enthusiasmus des Teams oft schnell und das Projekt wurde zu einer permanent ressourcenverschlingenden Dauerbaustelle oder starb ganz ab.

Als für den Projekterfolg beinahe ebenso wichtig beurteilte man die Führungskompetenz des Projektleiters – ein Umdenken in dieser Sache hatte bei BioXXTech AG offensichtlich begonnen.

Das Projektbudget dagegen spielte z.B. bei der Risikobeurteilung dank der allgemein recht hohen Gewinnmargen bei Biotech-Unternehmen eine eher untergeordnete Rolle.

Diese Erkenntnisse spiegelten sich in den Gewichten der Fragen zu den Risikobeiträgen wider, die gleichfalls mit der Methode des paarweisen Vergleichs ermittelt wurden (Tabelle 4).

Vorpriorisierung

Mit dem Fragenkatalog stand nun das zentrale Werkzeug für die Projektpriorisierung zur Verfügung:

Für jedes laufende (und jedes zukünftige) Projekt wurde z.B. zuerst dessen Zielbeitrag ermittelt. In gemeinsamer Diskussion wurden dazu alle acht Fragen mit jeweils einer der vier Ausprägungen "trifft nicht zu" (0) / "trifft wenig zu" (1) / "trifft überwiegend zu" (2) und "trifft vollkommen zu" (3) beantwortet.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Nr.	Kategorie	Kriterium zum Risikobeitrag	Gew.
1	zeitliche Risiken	Zeitplanung ist unrealistisch	7
2		Projektdauer (>1 / >2 / >3 / > 4 Jahre)	3
3	fachbezogene Risiken	Neuigkeitsgrad des Projektgegenstands	6
4		unzureichende Fachkompetenz	5
5	finanzielle Risiken	Projektbudget ist unklar / unrealistisch	4
6		finanzielle Einbusse bei Nichtdurchführung	1
7	zeitliche Risiken	mangelnde Führungskompetenz des Projektleiters	9
8		mangelndes Rollenverständnis des Auftraggebers	10
9	weitere Risiken	Abhängigkeiten von anderen Projekten	5

Tabelle 4: Fragen zur Ermittlung des Projekt-Risikobeitrags.

Das "PPM One"-Team bat zunächst alle betroffenen Projektleiter, ihre Projekte mittels des Fragenkatalogs zu bewerten. Das Ergebnis war erwartungsgemäß inflationär: Es gab kaum Projekte mit niedrigen Zielbeiträgen und hohen Risiken, denn jeder Projektleiter versuchte, seine Projekte in ein vorteilhaftes Licht zu rücken. Daher schienen beinahe alle Projekte von höchster Wichtigkeit und gleichzeitig völlig risikolos zu sein. Genau dieser Effekt hatte bei BioXXTech AG in der Vergangenheit oft dazu geführt, dass die Projektmitarbeiter mangels stabiler Prioritäten selber entscheiden mussten, an welchen Projekten sie arbeiten wollten. Kostbare Ressourcen wurden so schmerzhaft "verzettelt".

Erst in der gemeinsamen Diskussion im "PPM One"-Team und in der Gesamtsicht aller Projekte des Portfolios relativierten sich die einzelnen Projekt-Bewertungen und die volle Skalenbreite der Ausprägungen kam zur Anwendung. Anfangs favorisierte jeder in der Gruppe die "Lieblingsprojekte" seiner Abteilung. Angesichts der kritischen Fragen der übrigen Teammitglieder relativierten sich die Positionen aber bald und es gelang immer besser, den Nutzen der Projekte aus Unternehmenssicht zu beurteilen. Und zusätzlich erkannte man plötzlich Projekt-Doppelspurigkeiten, so dass durch das Zusammenlegen von Projekten eine unmittelbare Verringerung der Projektzahl möglich war.

Die Ausprägungen wurden mit den entsprechenden Gewichtungsfaktoren multipliziert; anschließend wurde die Summe über alle acht Ergebnisse gebildet. Der entsprechende Wert stellte dann den Zielbeitrag des betreffenden Projekts dar (Tabelle 5).

Ebenfalls in gemeinsamer Diskussion und auf die gleiche Weise ermittelte das Team als nächstes die Risikobeiträge der verschiedenen Projekte. Sinnvollerweise normierte man die Wertebereiche für Ziele und Risiken anschließend noch auf die Maximalwerte von 100%, so dass am Ende jedem Projekt ein Wertepaar aus seinem Ziel- und seinem Risikobeitrag (jeweils zwischen 0% und 100%) zugeordnet werden konnte.

Dem Team von "PPM One" gelang es dabei mit zunehmender Übung immer besser und schneller, in der Diskussion einen Konsens über die Projektbewertungen herzustellen. Das intensive Coaching der Projektlei-

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

ter in der vergangenen Zeit zahlte sich dabei aus, denn dadurch standen die für die Bewertungen benötigten Informationen aus den Projekten zur Verfügung.

Nr.	Kriterium zum Zielbeitrag Projekt "Direct Marketing in China"	Auspr. (0 – 3)	Gew.	Gesamt (Auspr. x Gew.)
1	Beitrag zur Kundenzufriedenheit	2	13	26
2	Beitrag zur Anziehungskraft für gute MA	1	5	5
3	Beitrag zur Vergrösserung des Kundenkreises	3	7	21
4	Beitrag zur Verbesserung der Marktposition	2	4	8
5	Beitrag zur Erhöhung der Profitabilität	0	6	0
6	Beitrag zur Effiziensteigerung	0	5	0
7	gesetzgeberische Notwendigkeit	0	12	0
8	Beitrag zur Stakeholder-Zufriedenheit	3	1	3
Zielbeitrag Projekt "Direct Marketing in China":				63

Tabelle 5: Berechnung des Zielbeitrags für das Beispielprojekt "Direct Marketing in China".

Projektverteilung im Bubble-Chart verdeutlichen

Anhand der ermittelten Wertepaare konnten alle Projekte in einem zweidimensionalen Bubble-Chart positioniert werden: Die x-Achse entsprach dem Zielbeitrag, die (invertierte!) y-Achse dem Risikobeitrag. Als Parameter für die Bubble-Größe wurde der Kapitalwert (Net Present Value, NPV) des betreffenden Projekts verwendet (Bild 1).

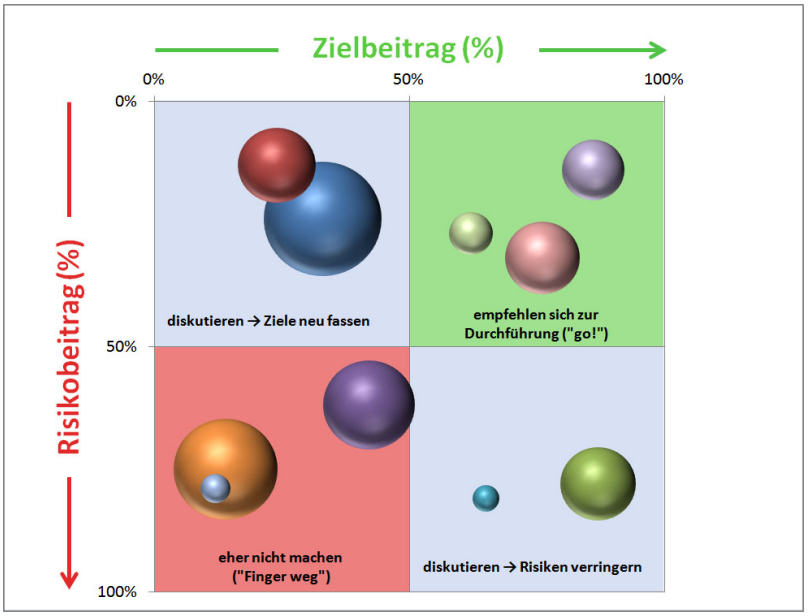


Bild 1: Projektverteilung entsprechend des Ziel- und Risikobeitrags.

Die Positionen der Projekte im Bubblechart markierten die vom "PPM One"-Team ausgearbeiteten (Vor-)Prioritäten: Die höchste Priorität hatten die Projekte im oberen rechten Quadranten, da sie einen hohen Zielbeitrag bei gleichzeitig geringem Risiko lieferten. Projekte im unteren linken Quadranten wiesen dagegen nur geringe Zielbeiträge auf, waren aber mit großen Risiken verbunden und

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

hatten daher die niedrigste Priorität. Die Priorität der Projekte der beiden anderen Quadranten war zunächst noch unbestimmt und wurde erst in der abschließenden Diskussion mit dem Top-Management festgelegt.

Zwei positive Zwischenergebnisse konnte "PPM One" zu diesem Zeitpunkt bereits vermelden:

- Die vom CEO geforderte übersichtliche und vorpriorisierte Projektlandschaft war erarbeitet.
- Die bereichsübergreifende Denkweise war für das „PPM One"-Team zu einer Selbstverständlichkeit geworden. Denn um die einzelnen Ausprägungen aus der Sicht des Unternehmens – und nicht wie bisher überwiegend aus der Abteilungssicht – zu bestimmen, mussten sie sich immer auch in die Projekte "des Anderen" hineindenken.

Budgetverteilung anhand der Prioritäten

Welche Projekte tatsächlich durchgeführt werden, war in den vergangenen Jahren über das vorhandene Budget festgelegt worden, etwa nach dem Muster: "Dieses Budget steht Ihnen zur Verfügung, schauen Sie mal, welche Projekte Sie damit machen können". In der jeweils zum Jahresende stattfindende alljährlichen Projektbudget-Diskussion im Top-Management sollte sich diese Reihenfolge nun erstmals umdrehen: Zukünftig sollten die vereinbarten Prioritäten bestimmen, wohin das Budget und die stets knappen Ressourcen fließen – und nicht umgekehrt mittels der verfügbaren Ressourcen festgelegt werden, welche Projekte durchgeführt werden.

Das Team stellte dazu die erarbeitete Vor-Priorisierung in einer zweistündigen Sitzung im Top-Management zur Diskussion, um dort gemeinsam die endgültige und verbindliche Rangfolge der Projekte festzulegen. Bei gelegentlichen Rückfragen zu Projektdetails waren die erforderlichen Informationen durch das jeweils verantwortliche Teammitglied von "PPM One" jeweils unmittelbar verfügbar. Da die meisten Projekte bereits vorpriorisiert waren, verlief die Diskussion sachlich und zielgerichtet.

Die Priorität der Projekte in den Quadranten "rechts oben" und "links unten" (Bild 1) prüfte das Top-Management nur auf Plausibilität. Meist wurden diese Prioritäten übernommen, nur in Einzelfällen führten zusätzliche politische oder taktische Überlegungen zu einer Verschiebung im Bubble-Chart. Das Hauptaugenmerk lag vor allem auf den noch unpriorisierten Projekten mit entweder niedrigem Ziel- oder hohem Risikobeitrag. Für diese sollten ebenfalls Prioritäten festgelegt – oder falls möglich –Ziele bzw. Risiken durch Veränderung des jeweiligen Projektauftrags verschoben werden.

Die Zusage des Top-Managements, den festgelegten Prioritäten eine vierteljährliche Stabilität zuzubilligen und zukünftig kein neues Projekt mehr an diesem Priorisierungsprozess "vorbeizuschleusen", sorgte für eine gewisse Ruhe in der Projektarbeit.

Ressourcen-Zuordnung

Bevor die BioXXTech AG endgültig festlegen konnte, welche Projekte im darauffolgenden Jahr durchgeführt werden sollten, war noch ein letzter, wichtiger Schritt erforderlich: Die Prüfung der geplanten und priorisierten neuen sowie der laufenden Projekte gegen die Ressourcen-Verfügbarkeit.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Es zeigte sich in den folgenden Wochen, dass einige Projekte zumindest in absehbarer Zeit nicht gestartet bzw. weitergeführt werden konnten, weil die dafür erforderlichen Fachspezialisten in bestimmten Bereichen fehlten. Dank der zuvor vereinbarten Prioritäten war schnell klar, welche Projekte es "treffen" würde und welche nicht, so dass sich eine neue, zeitraubende Ressourcen-Diskussion erübrigte. Auch die von den Entscheidungen betroffenen Projektleiter waren letztlich froh, weil sie wussten, woran sie waren und sich auf ihre bewilligten Projekte konzentrieren konnten, ohne einen hastigen Prioritätswechsel befürchten zu müssen.

Die Prüfung der Projekte gegen die verfügbaren Ressourcen war allerdings recht mühsam und zeitraubend, da es nur eine manuell erstellte Sicht der gesamten Ressourcen gab. Aber auch diese Mühsal hatte ihr Gutes, denn ein bei der BioXXTech AG bisher wenig beachtetes Thema gewannt dadurch plötzlich von selbst an Fahrt: die Implementierung einer integrierten PM-Software. Für alle am Priorisierungsprozess beteiligten Mitarbeitern war klar geworden, dass die Integration von unternehmensweiter Portfolio-, Budet- und Ressourcenplanung mittelfristig nur mit Hilfe einer solchen Software erreicht werden könnte. Doch dies ist ein anderes Kapitel in der PM-Professionalisierung.

Rückblick und Ausblick

Die Folgen erster Ordnung

Etwa ein Jahr nach der Beauftragung von "PPM One" hatte sich im Management der "Nicht-R&D"-Projekte einiges spürbar verändert:

- Die Projektlandschaft war transparent und übersichtlich geworden.
- Alle Projekte hatten eine eindeutige und kommunizierte Priorität, die an der Bereichsstrategie ausgerichtet war. Die "lauten" Projekte hatten nun nicht mehr automatisch die höchste Priorität.
- Die Prüfung der Projektprioritäten, die etwa alle drei Monate wiederholt wurde, war stark versachlicht. Und die einzelnen Prioritäten waren wesentlich "stabiler" als noch im Jahr zuvor.
- Die Zahl der "PPM One"-Projekte hatte sich mehr als halbiert. Dies war sowohl auf erfolgreiche Projektzusammenlegungen zurückzuführen als auch darauf, dass zahlreiche Projekte an ihre Abteilungen "zurücküberwiesen" wurden, weil sie keine Aufmerksamkeit des Top-Managements erforderten und daher zukünftig in der Linie budgetiert werden sollen.
- Es gabt keine "Must"-Projekte mehr. Dieses Attribut hatten die Projektleiter in der Vergangenheit oft recht freizügig vergeben, um das eigene Projekt vor unangenehmen Fragen zu schützen. Jedes laufende (und jedes zukünftige) Projekt musste sich an den vereinbarten Fragen messen lassen und so seine Priorität aus Unternehmenssicht beweisen.
- Die Projektleiter hatten mehr Klarheit in Bezug auf die Priorität ihrer Projekte und die Ressourcenzuteilung erfolgte weitgehend gemäß der vereinbarten Priorisierung.
- Es wurde beschlossen, im Folgejahr auch die Budgetierung – ein bisher separater Prozess – sowie die Ressourcenplanung – bisher manuell durchgeführt – mittels einer PM-Software in das neu geschaffene Portfolio-Management der "Nicht-R&D-Projekte" zu integrieren.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

... und die Folgen zweiter Ordnung

Der Aufbau eines Portfolio-Managements für "Nicht-R&D"-Projekte hatte für die BioXXTech AG wegweisenden Charakter, wie sich insbesondere an den indirekten Folgen des Projekts "PPM One" zeigte:

- Im Top- und Senior-Management und beim Projektpersonal war die bereichsübergreifende Sicht und Zusammenarbeit deutlich stärker spürbar als bisher.
- Die Unternehmensleitung hatte einen Teil ihrer Verantwortung auf die nächst tiefere Führungsebene verlagert.
- Machtverhältnisse im Unternehmen begannen sich zu verschieben und die Schaffung einer separaten Projektorganisation rückte zunehmend ins Blickfeld.
- Projektleitung wurde immer mehr als Führungsaufgabe verstanden und die Projektauftraggeber begannen damit, ihre Rolle ernst zu nehmen.

Was noch zu tun blieb

Im Verlauf von ca. eineinhalb Jahren war ein Portfolio-Management für den "Nicht-R&D"-Bereich aufgebaut und das Projekt "PPM One" erfolgreich abgeschlossen worden. Dennoch blieb noch viel zu tun:

- Die Ausstrahlung auf den R&D-Bereich war unübersehbar, daher sollte auch dort ein Portfolio-Management implementiert werden.
- Die Einführung einer integrierte PM-Software sollte in absehbarer Zeit die Ressourcenplanung und die Budgetierung einfacher und transparenter zu gestalten.
- Die Planungsqualität sämtlicher Projekte bei BioXXTech AG musste noch weiter standardisiert und erhöht werden.
- Als weitere mittel- und langfristige PM-Professionalisierungs-Maßnahmen war eine systematische Auswahl von Projektleitern unter Führungsaspekten geplant und es sollte ein PM-Karriererpfad eingerichtet werden.

Zusammenfassung

Die Einführung des Portfoliomanagements war im Beispiel zunächst auf einen Teilbereich des Unternehmens beschränkt. Die Aufgabe ließ sich durch diese Abgrenzung auch mit nur geringer Ressourcenausstattung bewältigen. Die gewonnenen Erkenntnisse können später mit überschaubarem Aufwand auch auf weitere Unternehmensbereiche angewendet werden.

Im Rückblick zeigte sich, dass die Projektziele Nr. 2 und 3 (Einheitliche Planung und Projektdurchführung sowie Regelmäßige Projektberichte zu Projektstatus und Business Case) weniger eigentliche Ziele waren, sondern vielmehr notwendige Voraussetzungen, um ein funktionierendes Portfoliomanagement überhaupt implementieren zu können. Ein gewisser PM-Reifegrad und eine einigermaßen belastbare Planungsqualität sind notwendige Voraussetzungen für eine erfolgreiche PPM-Einführung.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Zu Projektbeginn überwogen fast überall im Unternehmen Ablehnung und Skepsis gegenüber der geplanten Einführung eines strukturierten Portfoliomanagements. Die mit einem solchen Projekt zwangsläufig verbundenen umfangreichen Struktur- und Organisationsveränderungen sowie die zunehmende Transparenz lösten Unsicherheit und Ängste aus, die die Komplexität des Vorhabens und den Schwierigkeitsgrad sehr erhöhten. Die langfristig operativen und strategischen Vorteile waren anfänglich nicht allen Beteiligten klar.

Die durch diese Strukturveränderung ausgelösten Veränderungen in der Unternehmenskultur wurden erst während des Projektverlaufs sichtbar. Dazu zählen insbesondere die "Teil-Entmachtung" der Linienfürsten, die Forderung nach Unterordnung der Einzel(-Projekt)-Interessen unter das unternehmenerische Gesamtinteresse sowie die Forderung nach allseitiger Einhaltung der selbst gegebenen Prozesse. Vor allem wegen dieser Kulturveränderungen handelt es sich bei Vorhaben wie dem beschriebenen in aller Regel um ein Veränderungsprojekt par excéllence.

Richtlinien für ein funktionierendes Portfoliomanagment

Als wichtigste Richtlinien für ein erfolgreich und langfristig funktionierendes Portfoliomanagement kann man zusammenfassend nennen:

- Die Projektauswahl sollte ausschließlich anhand eines Portfolioprozesses erfolgen, der mit der Geschäftsleitung vereinbart ist und der die betreffende Bereichsstrategie widerspiegelt.
- Dieser Prozess muss für alle Projekte und alle Projektideen gelten. Sogenannte "U-Boot-Projekte" (zer-)stören ein konsolidiertes Portfolio innerhalb kurzer Zeit und untergraben zudem die Glaubwürdigkeit des Projektmanagements und generell die PM-Disziplin im Unternehmen.
- Die ermittelten Ziel- und Risikobeiträge sollten keinesfalls abschließend über die Projektprioritäten entscheiden, sondern es muss ausreichend Raum für Diskussionen und die Berücksichtigung taktischer und politischer Randbedingungen bleiben. Diese zusätzlichen Aspekte sind wichtig und können mit Zahlen kaum ausreichend widergegeben werden. Zahlen helfen jedoch bei der Versachlichung der Diskussionen – und diskutiert wird meist viel und gerne.
- Alle im PPM betrachteten Projekte müssen eine Mindest-Planungsqualität aufweisen, damit man ihre Ziel- und Risikobeiträge in vergleichbarer Weise bewerten kann. Klare Projektaufträge mit eindeutig formulierten Projektzielen (und Nicht-Zielen) sowie möglichst standardisierte Projektstatusberichte sind dafür zwingend erforderlich.
- Letztendlich sollte ein Portfoliomanagement nicht auf einen Teilbereich beschränkt bleiben, sondern für das ganze Unternehmen gelten. Das bedeutet letztlich, dass alle Projekte, die in Wechselwirkung zueinander stehen, gegeneinander priorisiert werden. Dabei ist es gleichgültig, welchem Bereich die Projekte zugeordnet sind und ob die Wechselwirkungen über Budget, Ressourcen oder inhaltliche Zusammenhänge – oder alles zusammen – erfolgen. Nur die in einer gänzlich isolierten Umgebung laufenden Projekte können von einer firmenweiten Priorisierung ausgenommen werden.
- Die Priorität entscheidet über die Ressourcenlage – und nicht umgekehrt. Das heißt, die Prioritäten werden als erstes festlegt (entlang der Strategie), erst dann werden die Projekte gegen Ressourcen und Budget geprüft (bei festgehaltenen Prioritäten).

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fachbeitrag

Kulturwandel erforderlich

Der lohnende Weg zum Multiprojektmanagement

Wie alles begann ...

Freitagnachmittag. Die Geschäftsleitung der MicroTech GmbH trifft sich zu ihrer wöchentlichen Leitungsbesprechung. Es geht hoch her, denn die Konkurrenz war mal wieder schneller: Sie hat einen innovativen Embedded PC, einen vielseitig verwendbaren Kleincomputer zum industriellen Einsatz vor der MicroTech GmbH auf den Markt gebracht. Der Entwicklungsleiter tobt: "Nun arbeiten wir seit über einem Jahr mit Hochdruck und unter höchster Geheimhaltung an diesem Projekt, und schon wieder kommen die uns zuvor! Das kann doch nicht sein!". Der Unternehmensgründer und Geschäftsführer, der die Firma im patriarchalischen Stil führt, unterstützt ihn: "Uns war doch allen klar, dass die Konkurrenz nicht schläft. Warum wurde das Projekt nicht entsprechend priorisiert?" Der wirtschaftliche Schaden dieser "Panne" ist kaum abzuschätzen. Darüber hinaus ist es bereits das zweite Mal, dass die MicroTech GmbH ein strategisch wichtiges Projekt nicht rechtzeitig genug abschließt, um als erstes Unternehmen mit dem neuen Produkt auf dem Markt zu sein.

Autor

Dr. Peter Duwe

Berater, Trainer und Coach bei der CSP AG in St. Gallen, Schweiz

Schwerpkt: Coaching von Projektleitern großer und internationaler Projekte im IT-Umfeld.

Kontakt:
peter.duwe@csp-ag.ch

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Die Analyse ergibt, dass mit dem Projektleiter ein Zieltermin vereinbart war, den er auch eingehalten hat: Die Elektronik-Messe. Die Planung des Projekts war großzügig angelegt. Die Mitarbeiter fanden neben ihrer eigentlichen Projektarbeit noch Zeit, um ein Projekt zum Aufbau eines neuen Controlling-Prozesses zu unterstützen. Der Projektleiter hätte diese freien Kapazitäten lieber für sein eigenes Projekt genutzt und hatte sogar angefragt, ob die Entwicklung des Embedded PC beschleunigt werden solle. Er erhielt jedoch den Bescheid, dass die Fertigstellung zur Messe ausreichend sei.

Die Geschäftsleitung überlegt, wie sie den Schaden minimieren kann. Der Vertriebsleiter schlägt vor, das Gerät massenhaft und zu einem Kampfpreis auf den Markt zu werfen. Der Produktionsleiter wirft jedoch ein, dass hierfür ein Ausbau der Produktionskapazitäten erforderlich gewesen wäre. Diese Projektidee war aber vor neun Monaten in der Geschäftsleitung abgeschmettert worden.

Die Lage ist verfahren. Die Geschäftsleitung möchte sicherstellen, dass eine solche Situation in Zukunft nicht mehr eintritt. Daher erteilt sie dem kaufmännischen Leiter die Aufgabe, sich hierzu "etwas einfallen zu lassen".

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Die Ausgangslage

So wie der Geschäftsleitung der Microtech GmbH ergeht es vielen Firmen. Es ist nicht klar

- ob bzw. inwiefern die einzelnen Projekte zur Firmenstrategie beitragen. In der Folge werden wichtige Projekte wie der neue Embedded PC unterschätzt, Projekte mit geringerem Strategiebeitrag erhalten zu viele Ressourcen.
- wie die Projekte und ihre Ergebnisse miteinander vernetzt sind. Selbst der Geschäftleitung war nicht bewusst, wie wichtig die Verfügbarkeit von mehr Produktionskapazität in strategischer Hinsicht sein könnte. Daher wurde dieses wichtige Projekt zurückgestuft.
- welche Mitarbeiter auf welchem Projekt arbeiten. Schlimmer noch: Man weiß nicht, mit wie viel Arbeitskapazität die Mitarbeiter tatsächlich in den einzelnen Projekten gebunden sind. So kann es geschehen, dass Ressourcen nicht optimal eingesetzt werden.
- welche Projekte gerade durchgeführt werden. Dieses Unwissen birgt die Gefahr, dass Projekte gestartet werden, deren Ziele miteinander konkurrieren oder sich überschneiden. In diesem Fall kann Ressourcenverschwendung die Folge sein.

Unter diesen Voraussetzungen ist es für das Unternehmen schwierig, auf Änderungen von Marktbedingungen schnell und angemessen zu reagieren.

Multiprojektmanagement als strategisches Führungsinstrument

Mit welchen Instrumenten kann diese Problematik bewältigt werden? Das wesentliche Ziel ist schließlich dafür zu sorgen, dass die Projektlandschaft die Unternehmensstrategie widerspiegelt. Dafür ist ein Werkzeug der Unternehmensführung notwendig. Deren übliche Werkzeuge beziehen sich aber auf die Führung einer Linienorganisationen. Für die Steuerung komplexer Projektlandschaften sind sie nicht geeignet.

Auch das Projektmanagement hilft in diesem Fall nicht weiter. Ein gutes Projektmanagement stellt zwar sicher, dass einzelne Projekte ihre qualitativen und terminlichen Ziele im Rahmen des geplanten Budgets erreichen, dass alle Betroffenen eingebunden werden und dass das Projektergebnis in der Organisation optimal wirkt. Doch auch ein perfekt gemanagtes Projekt kann für sein Umfeld ungeeignet dimensioniert sein. Oder es betreibt qualitativ hochwertig "schöner Wohnen", geht also an den existenziellen Bedürfnissen der Organisation vorbei.

Benötigt wird also ein Führungsinstrument, das Unternehmensführung und Projektmanagement miteinander verbindet. Dieses Instrument muss sicherstellen, dass die richtigen Projekte zur richtigen Zeit durchgeführt werden, und dass die verfügbaren Ressourcen optimal eingesetzt werden. Dieses Instrument ist das Multiprojektmanagement (MPM) oder Portfoliomanagement.

Im Unterschied zum Programm-Management, bei dem mehrere Projekte auf ein bestimmtes inhaltliches Ziel hinarbeiten, verfolgt Multiprojektmanagement keine inhaltlichen Ziele. Vielmehr sorgt es dafür, dass die aus Unternehmenssicht richtigen Projekte zur richtigen Zeit durchgeführt werden und sich möglichst reibungsfrei in die Unternehmensabläufe eingliedern. Einerseits macht es die Strategie für die Projektmitarbeiter sichtbar, andererseits ermöglichst es der Unternehmensführung, die Projektlandschaft zu steuern. Multiprojektmanagement ist deshalb eine permanente Aufgabe und nicht wie Programm- oder Projektmanagement zeitlich begrenzt.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Zurück zu unserem Beispiel:
Der kaufmännische Leiter der MicroTech GmbH, der sich "etwas einfallen lassen" sollte, ist nicht untätig gewesen. Er hat eine erfahrene Projektleiterin als kompetente Mitstreiterin gefunden, die bereits bei einem früheren Arbeitgeber die Einführung eines MPM unterstützt hatte. Sie präsentiert auf der nächsten Leitungsbesprechung einen kurzen Überblick über das MPM als Führungsinstrument: "MPM verbindet die Firmenstrategie mit der Projektlandschaft. Es sorgt dafür, dass alle Projekte an der Firmenstrategie ausgerichtet und die Ergebnisse aufeinander abgestimmt sind. Es gibt dadurch keine Zielüberschneidungen und die Ressourcennutzung ist optimiert. Gleichzeitig wird sichergestellt, dass noch ausreichende Kapazitäten für das Tagesgeschäft zur Verfügung stehen."

Der Geschäftsführer kommentiert: "Hm, das klingt ja ganz gut, aber wie sieht das konkret aus? Ist das nicht wieder so eine Kopfgeburt, die uns viel Geld kostet und wenig bringt?".

"Konkret sieht das so aus, dass wir bei der Projektplanung den Strategiebeitrag der Projekte bewerten", fährt sie fort. "Wenn die Strategie z.B. besagt, dass wir jedes Jahr ein innovatives Produkt im Bereich Embedded PC auf den Markt bringen wollen - und zwar vor der Konkurrenz -, dann haben Innovationsprojekte einen sehr hohen Strategiebeitrag. Wenn diese Produkte außerdem in hoher Stückzahl gefertigt werden sollen, haben auch Projekte zur Erhöhung der Produktionskapazität einen hohen Strategiebeitrag. Die Entwicklung einer Spezial-Grafik-Hardware in geringer Stückzahl und nach bekannter Technologie hätte dagegen nur einen geringen Strategiebeitrag - auch wenn der Umsatz und die Marge vielleicht hoch wären. Mit Hilfe einer übergreifenden Ressourcenplanung stellen wir sicher, dass die Projekte ausreichend mit Personal ausgestattet werden und gleichzeitig das Tagesgeschäft ungestört weiterlaufen kann. Das betrifft speziell die Produktion, den Versand und alle Abteilungen mit Linientätigkeiten. In der Entwicklungsabteilung, wo ohnehin nur in Projektform gearbeitet wird, geht es um die ausgewogene Auslastung der Ressourcen."

"Und was hätte uns das für unser Projekt gebracht?" will der Geschäftsführer wissen.

Die Projektleiterin erläutert, dass alle Projekte an den Aussagen der Strategie gemessen werden. Im konkreten Fall des Embedded PCs wäre das Projekt anhand der Strategieaussage "Wir wollen in fünf Jahren die Technologieführerschaft für Embedded PC auf dem europäischen Markt inne haben" als strategisch sehr wichtig eingestuft worden. Da außerdem bekannt war, dass ein Konkurrenzunternehmen auf demselben Sektor erfolgreich agiert, hätte diese Strategie dazu geführt, dass das Projekt nach Möglichkeit beschleunigt worden wäre. Zudem wären keine Ressourcen für das Controlling-Projekt abgestellt worden, das keinen wesentlichen Beitrag zum strategischen Ziel der "Technologierführerschaft" leistet.

Der Geschäftsführer ist von der Idee eines Multiprojektmanagements begeistert. Er beauftragt die Projektleiterin damit, sofort mit der Umsetzung zu beginnen. Diese gibt jedoch zu bedenken, dass zuerst die Auswirkungen auf das Unternehmen geprüft werden müssen. Danach werde man sehen, ob noch "alle im Boot sind". Der erste und wichtigste Schritt ist jedoch, dass die Unternehmensstrategie klar und aussagekräftig formuliert wird. Der Satz "Wir wollen die Besten sein und als Firma überleben" reicht dazu nicht aus. Den Geschäftsführer beunruhigt das nicht: "Wir haben doch eine klare Strategie und wissen, wohin wir wollen."

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Der Strategiebezug: "Wollen wir das wirklich?"

Beim folgenden Treffen stellt sich heraus, dass die Unternehmensstrategie nicht so aussagekräftig ist, wie zunächst angenommen. Es besteht Nachbesserungsbedarf und über die Strategie entbrennt eine heiße Grundsatzdiskussion.

Die Projektleiterin erklärt, dass das Instrument des MPM ohne eine aussagekräftige Strategie nur begrenzt wirksam ist. Der Entwicklungsleiter, ein impulsiver Mensch, der gerne aus dem Bauch heraus entscheidet, hat seine Bedenken: "Sicher brauchen wir eine Strategie. Aber wir dürfen uns durch so einen Formalismus nicht fesseln lassen. Wir müssen flexibel bleiben. Angenommen wir haben ein Projekt hoch priorisiert, und morgen kommt ein Kunde mit einem genialen Auftrag, der große Gewinne verspricht. Was machen wir dann?"

"Dann sagt uns unsere Strategie, wie wir mit dieser Chance umgehen. Und das an der Strategie ausgerichtete Portfolio sagt uns, wo wir mit welchen Auswirkungen Prioritäten verschieben können", antwortet die Projektleiterin. "Im Endeffekt erhöht ein MPM unsere Reaktionsgeschwindigkeit, weil wir immer auf einen Blick sehen, wo etwas wackelt, wenn wir woanders an einer Schraube drehen."

"Wichtig am MPM mit seinem Strategiebezug ist, dass alle Mitarbeiter die Strategie kennen und auch abschätzen können, ob das Unternehmen mit seinem Projektportfolio auf dem richtigen Weg ist," erklärt der kaufmännische Leiter. Bei dieser Aussage ist dem Geschäftsführer nicht wohl: "Heißt das etwa, dass wir uns von unseren Mitarbeitern kontrollieren lassen müssen?" Der kaufmännische Leiter wiegt den Kopf. "Nun ja, die Mitarbeiter werden die eine oder andere Entscheidung offener in Frage stellen als bisher. Aber das hat auch sein Gutes: Unser Leitbild "MicroTech ist das Unternehmen aller Mitarbeiter" wird an Bedeutung gewinnen. Und das sollte sich positiv auf die Motivation auswirken."

"Mir gefällt das nicht," wirft der Entwicklungsleiter ein. "Ich will doch nicht stundenlang mit den Reinigungskräften unsere Strategie diskutieren! Wenn ich was entscheide, dann hat das Hand und Fuß." Der Geschäftsführer kontert daraufhin: "Ja, so wie vor zwei Jahren, als du plötzlich alle Leute an dieses Bildverarbeitungssystem gesetzt hast, das sich dann als wirtschaftliches Fiasko herausstellte. Ein Glück, dass ich das noch rechtzeitig gemerkt habe!"

Der Entwicklungsleiter lässt sich nicht beirren und versucht es noch einmal: "Können wir denn nicht MPM betreiben und alle Vorteile davon haben, ohne uns dauernd vor dem Fußvolk wegen der Strategie rechtfertigen zu müssen?"

Daraufhin erklärt die Projektleiterin, dass es durchaus Firmen gibt, die den Formalismus des MPM ohne Strategiebezug betreiben, denn schon dadurch verbessert sich das Ressourcenmanagement und auch die einzelnen Projektziele können besser aufeinander abgestimmt werden. Die Strategieausrichtung ist jedoch das eigentliche Kernstück des MPM. Es sorgt dafür, dass sich die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens verbessert. Eine aussagekräftige Strategie ist somit unabdingbar.

Nach kontroversen Diskussionen beschließt die Firmenleitung von MicroTech schließlich, mit Hilfe eines externen (und damit neutralen) Beraters eine Strategieentwicklung durchzuführen und darauf ein MPM aufzusetzen.

Die Erkenntnis, dass eine Strategie eine höhere Transparenz in das Unternehmen bringt, ist für viele Führungskräfte ein kleiner Schock. Die Strategie muss formuliert und kommuniziert werden. Alle Mitarbeiter können

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

dann prüfen, ob Managemententscheidungen der Strategie entsprechen. Das ist nicht immer im Sinne der Unternehmensleitung, insbesondere, wenn diese bisher patriarchalisch geführt hat – wie im Beispiel der Micro-Tech GmbH. Vor allem in kleinen und mittelständischen Unternehmen bedingt die Einführung einer Unternehmensstrategie einen Wandel der Führungskultur.

Die Elemente des MPM und ihr Zusammenspiel

Ausgangspunkt des MPM ist die Unternehmensstrategie. Diese muss aussagekräftig formuliert sein, ohne das Unternehmen so sehr einzuengen, dass es unflexibel wird.

Das Kernstück des MPM ist das Projektportfolio. Dieser Begriff hat zwei unterschiedliche Bedeutungen: Er bezeichnet zum einen die Gesamtmenge aller Projekte eines Unternehmens, zum anderen ein strategisches Managementinstrument. Letzteres bildet die Projekte als eine Art Landkarte ab und schafft auf diese Weise eine bessere Übersicht. Auch komplexe Systeme von Projekten können so einfach und geordnet dargestellt werden. In der Regel ist ein solches Portfolio eine dreidimensionale Darstellung, in der die Projekte in einer zweidimensionalen Matrix eingezeichnet und mit Symbolen unterschiedlicher Farbe oder Größe (dritte Dimension) gekennzeichnet werden (Bild 1).

Das Kernstück des MPM ist das Projektportfolio. Dieser Begriff hat zwei unterschiedliche Bedeutungen: Er bezeichnet zum einen die Gesamtmenge aller Projekte eines Unternehmens, zum anderen ein strategisches Managementinstrument. Letzteres bildet die Projekte als eine Art Landkarte ab und schafft auf diese Weise eine bessere Übersicht. Auch komplexe Systeme von Projekten können so einfach und geordnet dargestellt werden. In der Regel ist ein solches Portfolio eine dreidimensionale Darstellung, in der die Projekte in einer zweidimensionalen Matrix eingezeichnet und mit Symbolen unterschiedlicher Farbe oder Größe (dritte Dimension) gekennzeichnet werden (Bild 1).

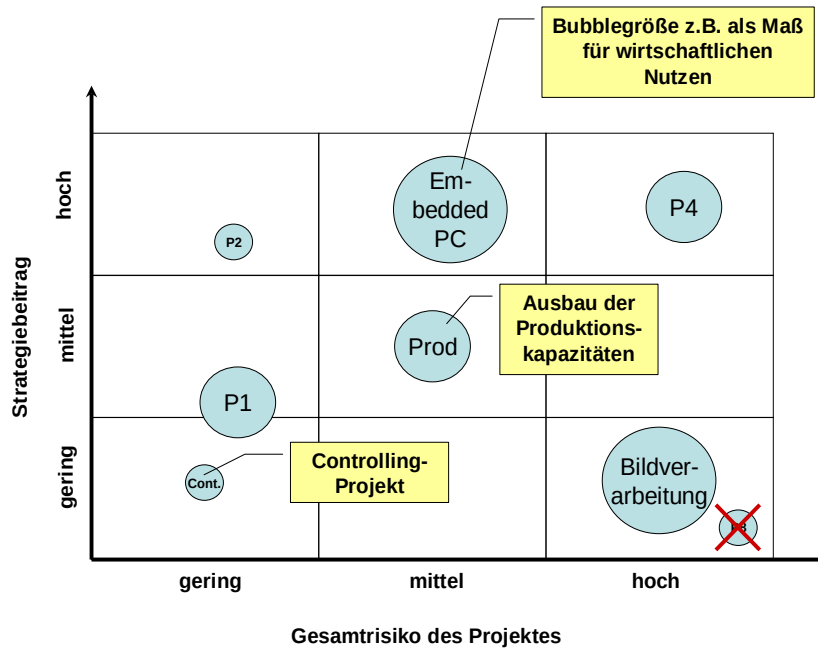


Bild 1: Das Projektportfolio der MicroTech GmbH

Zyklische Planung

Das Portfolio unterliegt einem strategischen, zyklischen Planungsprozess. In einem festgelegten Rhythmus, z.B. jährlich, wird das Portfolio neu zusammen gestellt und verabschiedet. Im Vorfeld hierzu werden Projektideen ge-

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

sammelt, anhand der Strategie bewertet und ggf. zu Projekten befördert (siehe auch A. Knöss, M. Kreßmann, "Strategien erfolgreich umsetzen mit systematischer Vorhabenplanung", Projekt Magazin 5/2005 sowie S. Schmidt, N. Mertin, "Projekte effizient koordinieren mit Projektportfolio und Programm-Management", Projekt Magazin 8/2004). Laufende Projekte unterliegen einem strategischen Controlling durch die Unternehmensleitung. Dieses Controlling kann auch nach dem formalen Projektende fortgesetzt werden, z.B. zur Überprüfung des Return on Investment (ROI), der durch das erstellte Produkt realisiert wird.

Ressourcenmanagement

Alle Ressourcen des Unternehmens, die in irgend einer Weise an der Projektarbeit beteiligt sind, unterliegen einem zentralen Ressourcenmanagement. Auch dieses Ressourcenmanagement folgt dem strategischen Planungszyklus. Wenn ein neues Portfolio verabschiedet wird, muss klar sein, ob die geplanten Projekte umgesetzt werden können und wie das geschehen soll. Hierfür müssen die Linienvorgesetzten der Mitarbeiter einen Teil ihrer Planungsautonomie aufgeben, was oft zu Widerständen führt. Sie gewinnen jedoch Planungssicherheit, da ihre Mitarbeiter nicht mehr ad hoc für wichtige Projekte abgezogen werden.

Standardisiertes Reporting

Um sein Schiff zu steuern, benötigt ein Kapitän Informationen und muss u.a. folgende Fragen beantworten: Wo sind wir? Wie schnell sind wir? Sind wir da, wo wir sein sollten? Haben wir noch genügend Kohle für den Rest der Strecke? Diese Informationen müssen die Projekte über ihre Laufzeit hinweg regelmäßig bereitstellen. Oft gestalten Projektleiter ihre Berichte an ihren Lenkungsausschuss und die Unternehmensleitung sehr individuell, was die Interpretation schwierig und zeitaufwändig macht. Im Rahmen eines MPM muss ein standardisiertes Reporting für das Portfolio eingeführt werden, welches auf einem ebenfalls standardisierten Reporting der Projekte aufsetzt.

Standardisiertes Projektmanagement

Damit die Unternehmensleitung steuernd in das Portfolio eingreifen kann, muss sie wissen, wie Projekte gesteuert werden. Dies setzt zum einen voraus, dass die Unternehmensleitung über ein Mindestverständnis von Projektmanagement verfügt. Zum anderen ist dafür ein standardisiertes und wieder erkennbares Vorgehen innerhalb der Projekte notwendig. Das MPM ist der Wächter über diese Standards.

Veränderte Rollen

Durch die Einführung von MPM kommen in einer Organisation einige Rollen hinzu, beispielsweise die Rolle des Multiprojektmanagers (ggf. mit einem eigenen Team), sowie das Portfolio-Board, welches im Auftrag der Unternehmensleitung über die Prioritäten der Projekte im Portfolio entscheidet. Die Trennung dieser Aufgabe von der Unternehmensführung macht speziell in Organisationen Sinn, die über ein großes Projektportfolio verfügen. Andere Rollen haben einen veränderten Aufgabenumfang und veränderte Verantwortlichkeiten. Beispielsweise sind Personen mit Leitungsverantwortung in Linienpositionen nun gefordert, ihr Team ähnlich einem Dienstleistungsunternehmen zu führen, das nicht nur ein in der Linie gefertigtes Produkt erzeugt, sondern zusätzlich Personen mit bestimmten Skills für Projektaufgaben (also außerhalb des Teams) bereit stellt.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

	Herleitung / Bewertung der Projekte	Priorisierung der Projekte	Entscheidung über Projekte/ Ressourcen	Ressourcen-optimierung	Projekt-Start	Einzel-projekt-steuerung	MP Analyse und Steuerung	Einzel-projekt-Abschluss	Einzel-projekt-bewertung
Geschäfts-leitung			●				○		
Abteilungs-leiter	○						○		
MPM-Stelle	○	●					●		
Auftrag-geber	●			○	○	○		○	●
Projekt-leiter	○			●	●	●		●	
Controlling	○						○		○
IT-Abteilung	○			○					

● Verantwortung
○ Mitwirkung

Bild 2: Rollen und Rechte im Portfoliomanagement-Prozess.

Die Umsetzung

Die Unternehmensleitung von MicroTech entschließt sich, den Planungszyklus an das Geschäftsjahr (Januar bis Dezember) zu koppeln. Das Portfolio für das Folgejahr wird planmäßig Ende November verabschiedet. Neue Projekte müssen bis Ende September eingereicht werden, was der Unternehmensleitung zwei Monate für die Priorisierung der Projekte und die endgültige Budgetierung einräumt. Die Bewertung der Projekte gemäß der Unternehmensstrategie findet bereits zwei Monate vorher statt. Hierfür muss spätestens Ende Juli die bestätigte Strategie für das Folgejahr vorliegen. Der jährliche Strategietag der Unternehmensleitung wird deshalb Mitte Juli stattfinden.

In der Diskussion, wie die Einführung des MPM ablaufen soll, wird schnell klar, dass es um die Balance geht zwischen einer kompletten Abdeckung der Elemente einerseits und einer schlanken Durchführung mit einer schrittweisen Einführung der Methode andererseits. Die Einführung eines ausgefeilten Prozesses auf einen Schlag wird als zu kostspielig und zu riskant bewertet. Daher beschließt das Projektteam in Abstimmung mit der Geschäftsleitung und den Betroffenen, dass zwar alle Elemente zum Stichtag eingeführt werden sollen, dass aber jeweils zunächst nur eine Minimalfunktionalität realisiert wird.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Ressourcenmanagement

Das übergreifende Ressourcenmanagement wird so angelegt, dass als kleinste Einheit das aus sechs bis zehn Mitarbeitern bestehende Team erfasst wird, nicht der einzelne Mitarbeiter. Wenn der Teamleiter die Aufwandsplanung durchführt, berücksichtigt er dabei die geschätzten Aufwände für Linien-Aktivitäten. Beispielsweise plant der Leiter des Controlling-Teams pauschal 80% der Kapazität für Linien-Aktivitäten seines Teams ein, wie z.B. Monats- und Jahresabschlüsse und das Projektcontrolling. Dieser Wert berücksichtigt bereits Weiterbildungsmaßnahmen, Urlaube sowie Erfahrungswerte für Fehlzeiten. Somit stehen noch 20% der Kapazität für Projekte zur Verfügung.

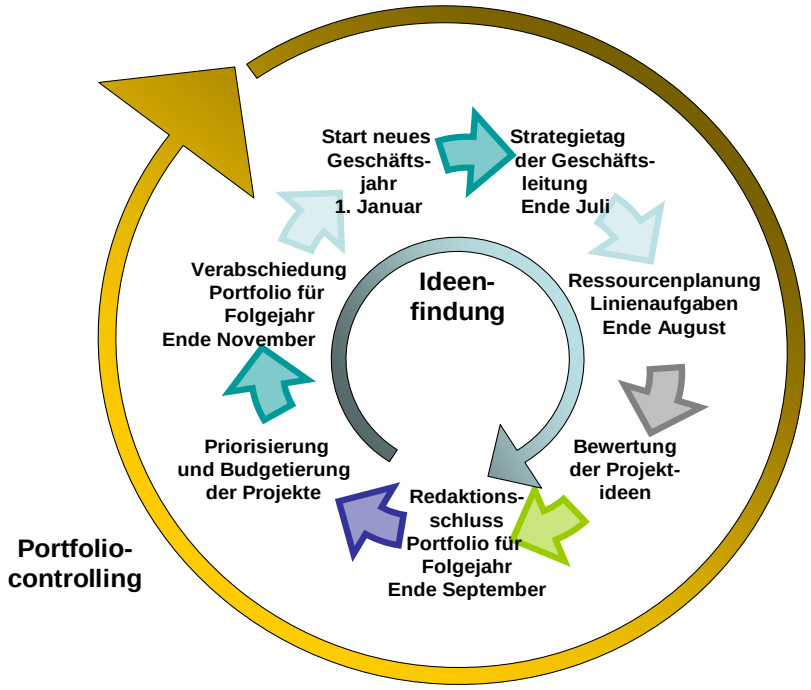


Bild 3: Der Portfoliomanagement-Prozess als dreifacher Zyklus aus Ideenfindung, Portfolioplanung und Portfoliocontrolling

Das Auslastungsprofil wird zunächst monatsgenau, dann acht Wochen im voraus wochengenau geplant. Mit dieser rollenden Planung soll verhindert werden, dass unnötig Zeit in die Detailplanung investiert wird, obwohl das vorhandene Wissen dafür noch gar nicht ausreicht. So kann der Projektleiter den November 2006 nicht schon im Juli 2005 planen, da erst im September 2006 genügend Informationen für die Planung vorliegen.

Die Projektleiter fordern ihre Ressourcen nach Funktionen und Skills an, nicht nach Personen. Auch diese Anforderung erfolgt zunächst monatsgenau und jeweils acht Wochen im voraus wochengenau. Beispielsweise fordert der Projektleiter des Controlling-Projekts für Februar und März für 30 Leistungstage Java-Programmierer mit bestimmten betriebswirtschaftlichen Kenntnissen an. Welche Personen welchen Aufgaben zugeordnet werden, verhandeln Projektleiter und Teamleiter miteinander, wobei der Multiprojektmanager einerseits als Moderator agiert und andererseits die Gesamtauslastung überblickt. Auch in diesem Prozess der abteilungsübergreifenden Ressourcenplanung muss die Planungshoheit bei den betroffenen Abteilungen bleiben. Auf diese Weise wird die Verantwortung für die tatsächliche Auslastung an die Teams delegiert. Durch die enge Einbindung der Betroffenen in den Planungsprozess kann eine starke Identifikation mit dem Ergebnis erreicht werden.

Reporting

Auch das MPM-Reporting wird zunächst schlank aufgesetzt. Für die Projekte reicht ein minimaler Satz an Kennzahlen, der regelmäßig und in standardisierter Form an das Portfolio-Board berichtet wird. Die Projektleiter legen

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

vorher fest, wie das Projektcontrolling aufgesetzt sein muss, damit es die Kennzahlen nachvollziehbar und in der notwendigen Qualität liefert. Der einzige Bereich des MPM, der schon zu Beginn vollständig realisiert wird, ist das strategische Portfoliomanagement. Dies umfasst den jährlichen Strategietag der Geschäftsleitung, die Bewertung der Projekte gemäß ihres Strategiebeitrags sowie den Prozess des Portfoliomanagements.

Auf die Abbildung des Portfoliomanagements mit einem Tool wird vorläufig bewusst verzichtet. Dadurch entsteht einerseits zwar ein relativ hoher manueller Pflegeaufwand für die Daten, andererseits wird jedoch das Mengengerüst ersichtlich und man kann besser abschätzen, welche Funktionen bei einem zukünftigen Tool tatsächlich benötigt werden. Die Mitarbeiter lernen durch die manuelle Pflege der Daten , welche Vorgänge ablaufen und wie verdichtete Daten zu Stande kommen. Auf dieser Basis können weitere Ausbaustufen sowie eine Abbildung des Prozesses mit einem Tool praxisnah geplant werden.

Widerstände und Erfolge

Achtzehn Monate später. Nach dem Ende der MPM-Einführung zieht die MicroTech GmbH Bilanz und die Projektleiterin der MPM-Einführung, berichtet über die Schwierigkeiten und Erfolge der Projektdurchführung. Nachdem die Geschäftsleitung die Einführung des MPM im Rahmen des Projekts "Strategix" beschlossen hatte, lud die Projektleiterin Schlüsselpersonen aus allen Abteilungen ein, um an der Ausgestaltung des zukünftigen MPM mitzuwirken. Rückblickend hält sie dieses Vorgehen für einen wesentlicher Erfolgsfaktor. Durch die frühzeitige Einbindung der Abteilungen brachen die unvermeidlichen Konflikte und Widerstände gegen das MPM bereits im Verlauf des Projekts auf und nicht erst während des Betriebs des neuen Instruments.

Den größten Widerstand gegen das MPM leisteten die Projektleiter und nicht wie erwartet die Linienmanager. Letztere waren schnell vom Nutzen des MPM überzeugt, weil es eine verbindliche und frühe Planung von Zeitbudgets für das Tages- und Projektgeschäft und somit mehr Sicherheit ermöglicht. Die Linienmanager können den eigenen Personalbedarf damit schon frühzeitig und wirkungsvoll anmelden.

Viele der Projektleiter hingegen empfanden die Standardisierung der Vorgehensweisen im Projektmanagement als Beschneidung ihrer Kreativität - obwohl sie die Verfahren selbst erarbeitet hatten. Möglicherweise wäre das Projekt am Widerstand der Projektleiter gescheitert, hätte man versucht, die Standards von Außenstehenden definieren zu lassen. Einige der Projektleiter waren es gewohnt, ihre Projekte in einer nicht-transparenten "Nebelwolke" durchzuführen, die von außen weder fachlich noch organisatorisch zu durchblicken ist. Die Projektleiter machten sich durch eine solche Arbeitsweise unersetzlich und waren außerdem kaum angreifbar. Insbesondere diese Projektleiter setzten sich gegen das MPM massiv zur Wehr. Einige dieser Kollegen konnten mit intensiven Gesprächen zur Mitwirkung (oder zumindest zur Duldung) gewonnen werden. Bei anderen half nur der Hebel der Macht. MPM sorgt für Transparenz nach oben und nach unten. Somit können alle Mitarbeiter sehen, wie in den Projekten gearbeitet wird.

Die MicroTech GmbH hat nun einen Planungszyklus hinter sich. "Obwohl nicht alles glatt und ohne Komplikationen verlaufen ist und es noch Verbesserungspotenziale gibt, haben wir viel Transparenz geschaffen und Effektivität gewonnen", fasst die für das MPM verantwortliche Projektleiterin ihre Arbeit zusammen. Auch der kaufmännische Leiter ist zufrieden: "Das Investment für das Einführungsprojekt werden wir schon bald wieder hereingeholt haben. Durch strategieangepasste Projektgestaltung haben wir einiges Geld einsparen können.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Und außerdem setzen wir unser Personal effektiver ein als früher. Im kommenden Jahr werden wir in die Einführung einer Tool-Unterstützung für das MPM investieren. Nach den Erfahrungen des vergangenen Jahres sind wir sicher, dass sich diese Investition lohnen wird".

Fazit

Die Firma MikroTech hat erfolgreich ein MPM eingeführt. Die Meinungs- und Willensbildung der Geschäftsleitung im Hinblick auf die Unternehmensstrategie war ein wichtiger Schritt hin zur Einführung des MPM. Ohne diesen Prozess hätte der mit dem MPM verbundene Kulturwandel an der entscheidenden Stelle, nämlich in der Geschäftsleitung, nicht stattfinden können. Dieser Kulturwandel war jedoch die Voraussetzung, um die Unterstützung des Managements sicher zu stellen und somit den Widerstand der Projektleiter gegen das MPM überwinden zu können.

In der Einführungsphase war die aktive Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter und Abteilungen ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Auf diese Weise konnten die Prozesse so gestaltet werden, dass die Mitarbeiter sie auch leben konnten und wollten. Die Einführung des MPM erfolgte schrittweise: Zunächst wurden alle Elemente des MPM eingeführt, die Inhalte aber auf ein Minimum reduziert. So war es möglich, Erfahrungen mit einem flächendeckenden, aber schlanken MPM zu sammeln. In den weiteren Planungszyklen wurde auf Basis des operativ ermittelten Bedarfs der Umfang des MPM erweitert.

Auf ein Tool zur Unterstützung des MPM wurde dabei zunächst bewusst verzichtet. Die Beteiligten sollten die Daten manuell bearbeiten und auf diese Weise die einzelnen Arbeitsschritte erfassen und verstehen. Werden die Prozesse sofort in einem Tool abgebildet, besteht die Gefahr, dass außer ein paar Experten niemand weiß, welche Arbeitsschritte erfolgen.

Anmerkung: Alle Firmennamen und Personen in diesem Artikel sind frei erfunden. Ähnlichkeiten mit lebenden Personen und existierenden Firmen sind jedoch unvermeidlich.

Literatur

- Lomnitz, Gero: "Multiprojektmanagement. Projekte planen, vernetzen und steuern", 2. Aufl., Verlag moderne Industrie, Landsberg am Lech 2004
- Patzak, Gerold / Rattay, Günter: Projektmanagement: Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen, 6., wesentl. erw. und akt. Aufl., Linde Verlag, Wien 1998

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fachbeitrag

Pragmatischer Entscheidungsprozess

Von der Projektidee zur Projektgenehmigung

Autor

Dr. Marion Kahrens

DBA, Projekt- und Programm-Managerin, Einführung MPM für Finance-Bereich der 1&1 Internet AG

Kontakt: marion.kahrens@1und1.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Die Flut von Projekten, die durch die Neuentwicklung und Internationalisierung von Produkten, den Vertrieb oder andere Business-Partner im Konzernverbund der 1&1 Internet AG angeregt wurden, führte dazu, dass fachbereichsinterne Projekte oder Vorhaben immer wieder zurückgestellt werden mussten. Um dem zu begegnen, wurde die Entscheidung getroffen, ein einheitliches Vorgehen einzuführen, bei dem für jede Projektidee bewertet wird,

- ob sie im Einklang mit der Unternehmensstrategie steht,
- welchen unternehmerischen Nutzen sie stiftet sowie
- welches Budget und welche Ressourcen für die Umsetzung erforderlich sein werden.

Hierbei wichtig ist, bereits zum Zeitpunkt, wenn eine Projektidee entsteht, die unterschiedlichen Interessenlagen der verschiedenen Stakeholder zu berücksichtigen. So fördert die frühzeitige Einbindung aller relevanten Fachbereiche in den Entscheidungsprozess über verschiedene Gremien, dass diese Stakeholder später die Durchführung des Projekts unterstützen.

Einheitlicher und objektiver Bewertungsprozess

Um Konflikte zu vermeiden, die aus fachbereichsbezogen unterschiedlichen Interessenlagen erwachsen können – wie z.B. wenn ein geplantes Effizienzvorhaben die Einbindung von Fachvertretern anderer Fachbereiche erfordern würde, die jedoch nicht zur Verfügung stehen –, muss der Bewertungsprozess einheitlich, transparent und objektiv gestaltet sein. Nur so kann das Management zu einer gemeinsamen, fachbereichsübergreifenden Entscheidung für oder gegen die Durchführung eines Projekts kommen.

Systematisches Multiprojektmanagement schließt die Bereiche Planung und Priorisierung, Genehmigung und Steuerung des Projektportfolios mit ein. Im Verlauf des Geschäftsjahres können jedoch Änderungen in der Strategie auftreten, die eine Re-Priorisierung von Projekten und damit eine Neuplanung des bestehenden Portfolios verlangen.

Herausforderungen des Multiprojektmanagements

Damit sind die vielschichtigen Herausforderungen beschrieben, die sich aus einer projektübergreifenden Steuerung ergeben:

- Wie kann ein Multiprojektmanagement (MPM) möglichst zeitnah und ressourcenschonend in die bestehenden Prozesse der Organisation integriert werden?

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- Nach welchen Kriterien können der Nutzen, die Kosten und, schwieriger noch, der Grad der Übereinstimmung einer Projektidee mit der Unternehmensstrategie bewertet werden?
- Wer trifft wann in diesem Prozess von der Projektidee bis zur Genehmigung des Projekts die notwendigen Entscheidungen?
- Welche Gremien sind für die fachbereichsübergreifenden Bewertungs- und Entscheidungs-Prozesse sinnvoll und aus welchen Funktionen sollten sie sich zusammensetzen?
- Zu welchem Zeitpunkt ist die Einführung eines PM-Tools, das den Bewertungs- und Genehmigungsprozess abbildet, hilfreich?

Einbeziehung der internen Kunden

Dafür, wie in großen Organisationen Multiprojektmanagement ausgestaltet wird, gibt es bereits viele Beispiele. Insbesondere Organisationen mit zentralen IT-Abteilungen setzen bereits auf Multiprojektmanagement. (Siehe dazu auch "Professionalisierung des Projektportfolio-Managements. Die richtigen Projekte umsetzen und effizient steuern", Projekt Magazin 06/2014.) Sie beziehen dabei auch ihre internen Kunden in die Entscheidungsprozesse mit ein, um neben dem Anforderungsmanagement auch eine gute Steuerung des Projektportfolios sicherzustellen.

Wie aber kann ein pragmatisches, kosten- und ressourcensparendes Multiprojektmanagement in einer fachlich orientierten, als Querschnittsfunktion organisierten administrativen Organisationseinheit aussehen, die dennoch alle Prozesse von der Planung und Priorisierung über die Genehmigung bis hin zur Steuerung des Projektportfolios benötigt?

Am Beispiel des Finanzbereichs der 1&1 Internet AG, in dem Frau Dr. Kahrens als Programm-Managerin tätig ist, soll hier ein möglicher Lösungsweg aufgezeigt werden. (Die Fachbereiche des Finanzbereichs sind neben dem eigentlichen Tagesgeschäft, d.h. der Erstellung von Monatsabschlüssen, in sehr unterschiedlichem Umfang in Projekte eingebunden. Diese werden durch Business-Partner, wie das Produktmanagement oder den Vertrieb, initiiert.)

Bewertung der Projektideen über ein Projekt-Scoring-Modell

Return on Investment, Net Present Value, Payback Period oder andere Cash-Flow-Key-Performance-Indicators (kurz: KPIs) sind gängige Kennzahlen zur Bewertung von Projektideen vor der Projektinitiierung oder bei Change Requests. Welche Kennzahlen genau zugrunde gelegt werden, ist nicht wesentlich, sondern das **einheitliche Vorgehen**. Dieses macht die Projekte vergleichbar und so gerechte Entscheidungen möglich.

Die gemeinsame Entwicklung eines einheitlichen Bewertungsverfahrens, hier eines Scoring-Modells, welche der Controlling-Bereich initiierte, erhöhte wirksam die Akzeptanz der getroffenen Entscheidungen. Und es garantiert die richtige Berücksichtigung von Marktzwängen (Projekten zur Produkteinführung), gesetzlichen Vorgaben aus Steuerrecht und Bilanzierung (Compliance-Projekten) und Maßnahmen zur Kostensenkung und Prozessverbesserung (Effizienz-Projekten) im Entscheidungsprozess.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Bewertungskriterien für Projektideen

Neben den genannten rein quantitativen Kenngrößen galt es auch, qualitative Fragestellungen zu quantifizieren. Folgende Kriterien sollte das Projekt-Scoring-Modell deshalb berücksichtigen:

- die **Bedeutung** eines Projekts für den bewertenden Unternehmensbereich
- das Maß, in dem ein Projekt **Ziele** auf verschiedenen Unternehmensebenen **unterstützt**
- das **Risiko**, das bei Nichtumsetzung eintritt
- die **Einheitlichkeit** der Projekt-KPIs

Bedeutung eines Projekts für den bewertenden Unternehmensbereich

Für die Gewichtung von Projekten nach ihrer Bedeutung für den Unternehmensbereich sollte eine grobe Typisierung vorgenommen werden, welche eine erste Einordnung von Projektideen bzw. Vorhaben in die Portfolien erlaubt. Um die Einordnung zu erleichtern, ist eine Beschränkung auf drei Typen von Projekten mit hohem Aussagegehalt bezogen auf die Projektart sinnvoll. Dies erleichtert die Zuordnung der vorhandenen Projektideen und hilft, zeitraubende Diskussionen zu vermeiden. Die Unterscheidung zwischen diesen drei Projekttypen ist in Bild 1 illustriert:

- Typ A: Compliance-Projekte und Strategie-Projekte = Muss-Projekte
- Typ B: Effizienz-Projekte = Soll-Projekte (Ein Effizienz-Projekt liefert einen Nutzenbeitrag, indem Einsparpotenziale generiert oder Kosten vermieden werden.)
- Typ C: Klein-Projekte = Kann-Projekte (Ein Klein-Projekt benötigt für die Umsetzung <20 Personentage.)

Compliance-Projekte sollen gesetzliche Anforderungen, aber auch interne Richtlinien, wie Kontrollprozesse aus der Revision umsetzen. Compliance- und Strategie-Projekte müssen nicht zwingend einen Return on Investment (ROI) erwirtschaften. Muss-Projekte sind Projekte, an denen der Unternehmensbereich Finance verpflichtet ist mitzuwirken.

Bei Effizienz- und Klein-Projekten verfügt der Unternehmensbereich Finance dagegen über einen Spielraum, sich für oder gegen ein Projekt zu entscheiden. Diese zwei Projektarten müssen zwingend nachweisen, dass sie einen Wertbeitrag leisten, um ins Portfolio aufgenommen zu werden.

Maß, in dem ein Projekt Ziele auf verschiedenen Unternehmensebenen unterstützt

Auch die Einordnung eines Projekts in das Ziel-System des Unternehmens darf im Scoring-Modell nicht fehlen. Sie trägt ebenfalls zur Bewertung der Priorität des Projekts bei.

So wird beurteilt, inwieweit die geplanten Projekte die

- Unternehmensziele
- Bereichsziele
- Innovationsziele

unterstützen.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

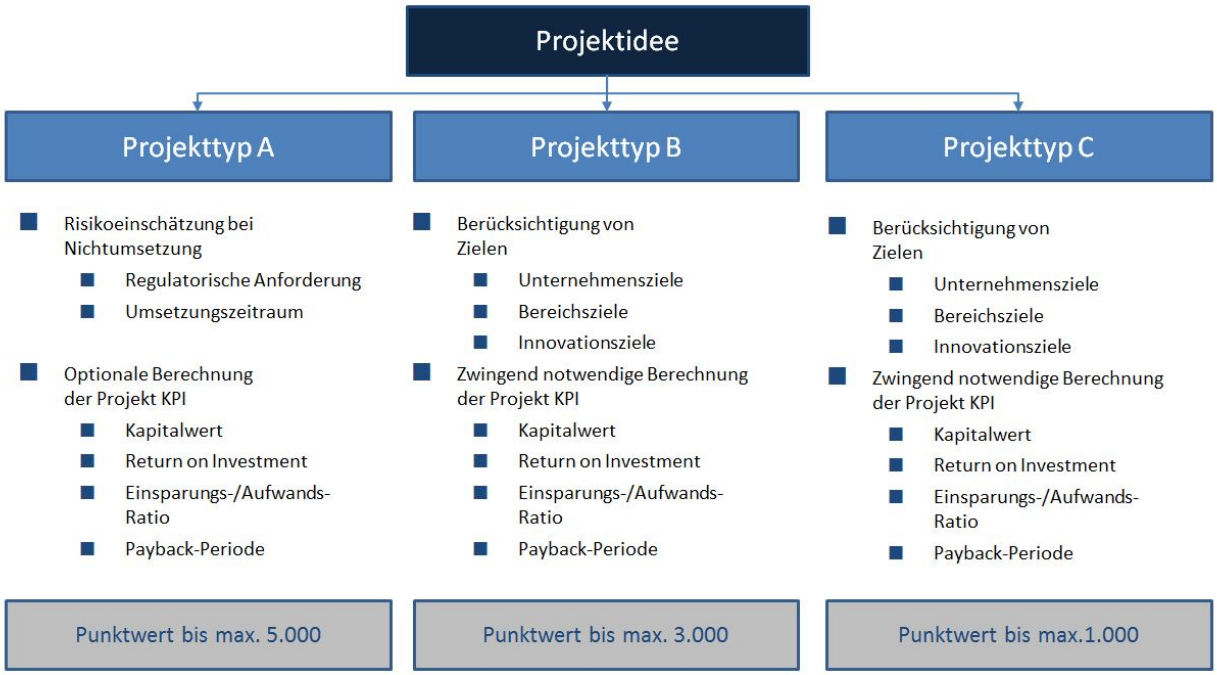


Bild 1: Aufbau des Scoring-Modells.

Risiko, das bei Nichtumsetzung eintritt

Eng verbunden mit der Bewertung der Zielerreichung ist die Risikoeinschätzung einer Projektidee bzw. eines Vorhabens. Die Minimalanforderungen, um das Risiko eines Projekts angemessen einstufen zu können, sind:

- die Betrachtung des Umsetzungszeitraums, d.h. die Laufzeit des Projekts und
- die Konsequenzen bei Nichtumsetzung.

Einheitlichkeit der Projekt-KPIs

Als quantitative Kriterien zur Beurteilung einer Projektidee werden die folgenden KPIs verwendet:

- Kapitalwert (Net Present Value, kurz: NPV)
- Return on Investment (kurz: ROI)
- Projekt Cash-Flow
- Payback-Periode

Auch die Festlegung auf die maximal erreichbare Punktzahl (10, 100, 1.000 oder sogar 10.000 Punkte) kann zunächst zu Diskussionen führen. Ein Intervall von 1-10 Punkten suggeriert, dass die Projekte in ihrer Relevanz nahe beieinanderliegen. Besser eigenen sich Intervalle von 1-100, 1-1.000 oder 1-10.000 Punkten, weil dies zu signifikant unterschiedlichen Score-Werten führt.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Die Score-Werte ergeben sich aus der qualitativen Einstufung bzw. dem Berechnungsergebnis der Kapitalwert-Ermittlung.

Beispiel

Für ein Projekt des Typs B mit Investitionskosten für Hardware und Software in 2015 in Höhe von 60.000 Euro und einem Projektvolumen an internem und externem Personalaufwand von 60.000 Euro in 2015 und gerechneten Einsparpotentialen von 160.000 Euro in den Jahren 2015-2019 ergibt sich der folgende Scoring-Wert: 760 Punkte. Dieser beruht auf dem unternehmensinternen Scoring-Algorithmus, der hier nicht dargestellt werden soll, weil er individuell und abhängig von der Unternehmensstrategie ausgestaltet werden muss. Bild 2 enthält eine Übersicht der Einzelergebnisse des Projektscorings.

Der Scoring-Wert ist das maßgebliche Kriterium bei der Einplanung von Projektvorhaben, aber auch bei der Re-Priorisierung im Rahmen des Multiprojektmanagements. Erst wenn konkurrierende Projekte des gleichen Projekttyps mit dem gleichen Score-Wert zur Entscheidung anstehen, werden die quantitativen Kennzahlen als zweites Beurteilungskriterium herangezogen, z.B. erst der Kapitalwert und danach die Payback-Periode.

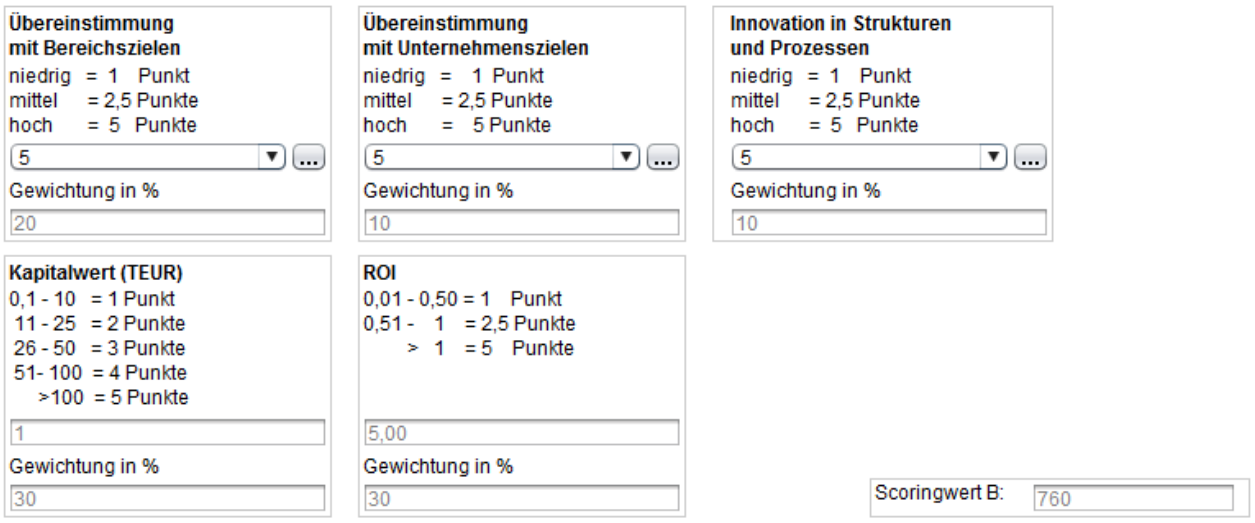


Bild 2: Beispiel Projektscoring qualitativer und quantitativer Merkmale für Soll- und Kann-Projekte der Kategorie B.

Definition eines effizienten Entscheidungsprozesses

Mit der Festlegung eines identischen Bewertungsverfahrens für alle Projektideen im Unternehmensbereich Finance war eine wesentliche Voraussetzung für die einheitliche Behandlung von Projekten gegeben. Noch wichtiger jedoch war es, einen einheitlichen Prozess zu implementieren, der gewährleistet, dass der Antrag für ein bereichsbezogenes Projekt unter Beteiligung aller relevanten Stakeholder zeitnah erstellt wird.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Stammt der Ideengeber/Auftraggeber des geplanten Projekts aus dem Finance-Bereich, so übernimmt dieser verantwortlich die Erstellung des Projektantrags. Hierfür wurden in jedem Fachbereich Ansprechpartner definiert, die diese Koordinationsaufgabe wahrnehmen. Im Zusammenhang mit der Erstellung des Antrags kontaktiert das Projekt Management Office (PMO) alle potentiellen Stakeholder (Fachbereiche) und bittet diese um eine Abschätzung der Mitwirkungsleistung (inhaltlich und aufwandsbezogen). Zählt der Ideengeber zu den Business-Partnern, so bittet das PMO den voraussichtlich am stärksten involvierten Fachbereich um die Koordination.

Sparsamer Ressourceneinsatz

Insbesondere vor dem Hintergrund knapper Ressourcen in Querschnittsfunktionen, wie dem Unternehmensbereich Finance, ist es dabei das erklärte Ziel des Managements, im Stadium der Projektidee die Mitarbeiter in den Fachbereichen möglichst wenig zeitlich zu beanspruchen, zumal das Projekt zu diesem Zeitpunkt noch abgelehnt werden kann.

Um den Prozess von der Projektidee zum Projektantrag möglichst effizient zu gestalten, wurde ein differenzierter Ablauf definiert, der es ermöglichte, für jede Projektidee den Status der Bearbeitung eindeutig auszuwerten. Dieser Prozess reduzierte zudem durch ineffiziente Kommunikation bedingte Reibungsverluste und gab den Rahmen für die notwendige Informationsbeschaffung vor.

Das Flussdiagramm illustriert die Prozess-Schritte im Genehmigungsprozess der Querschnittsfunktion Finance (Bild 3).

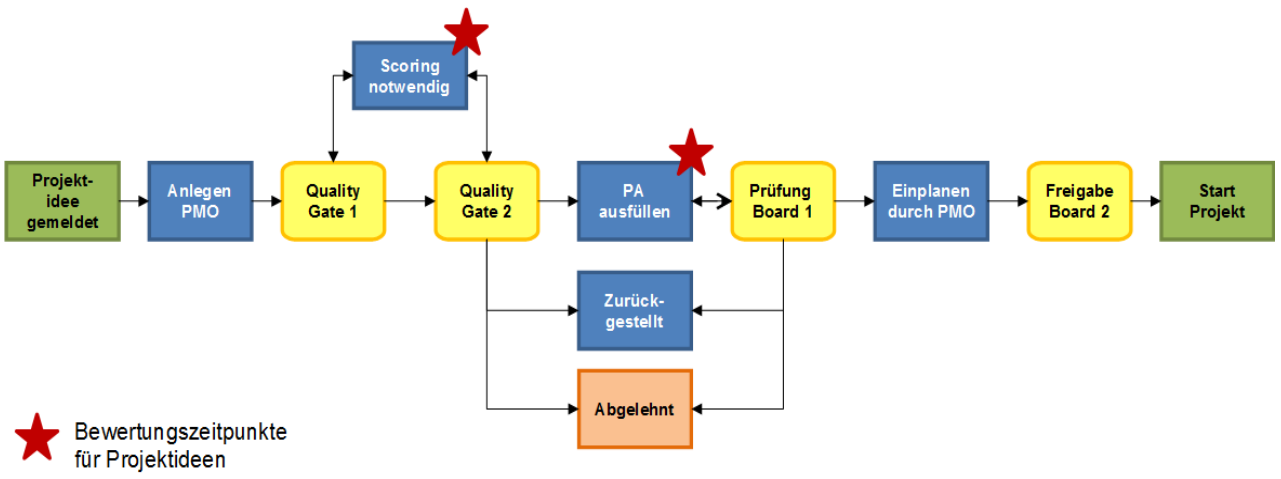


Bild 3: Genehmigungsprozess von der Projektidee bis zum Projektstart.

Der Reifegrad einer Projektidee ermittelt sich aus den Bestandteilen des Projektantrags, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Genehmigungsprozess erarbeitet sein müssen. Tabelle 1 erläutert die Inhalte der verschiedenen Prozess-Stufen des Projektantrags und benennt den dazugehörigen Genehmigungsschritt, der erforderlich ist, damit der Projektantrag die nächste Stufe erreicht.

Der Genehmigungsprozess regelt neben den Inhalten des Projektantrags die zu durchlaufenden Prozessschritte, Verantwortlichkeiten und die Frequenz der Durchführung der einzelnen Schritte.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Wenn der Ideengeber einer Projektidee eine Kurzbeschreibung, das Projektziel und den Projekttyp festgelegt hat, bewertet eine Führungskraft des verantwortlichen Bereichs, ob diese weiterverfolgt wird (Review Quality Gate 1).

Bearbeitungs-stufen	Inhalt	Genehmigungs-schritt	Control Gate / Gremium	Zusammen-setzung des Gremiums	Anzahl Perso-nen	Fre-quenz
Projektidee an PMO melden (Business-Partner, Führungskräfte und jeder Mitarbeiter Finance)	Kurzbeschreibung Projektziel Projekttyp	Review der Projek-tideen Empfehlung zur weiteren Vorge-hensweise	Quality Gate 1	Controller / Führungskraft des Fach-bereichs	1	bei Bedarf
Projektidee scoren	Projektscoring nach Projekttyp	Review der Projek-tideen Bestätigung der Empfehlung aus Gate 1 oder Zu-rückstellen bzw. Ablehnen	Quality Gate 2	Finanzvorstand (CFO)	1	bei Bedarf
Projektantrag anle-gen (Auftraggeber aus dem relevanten Fachbereich mit Unterstützung des PMO)	Projektscope Einschätzung Machbarkeit Auswirkung bei Nicht-umsetzung Beziehungen zu anderen Projekten Stakeholder-Analyse	Review Projekt-antrag	Board 1	Board 1 = mindestens 1 Vertreter aus jedem Fach-bereich	18	14-tägig 1-2 Stun-den
Projektantrag erstel-len (Auftraggeber aus dem relevanten Fachbereich mit Unterstützung von Mitgliedern aus Board 1)	grobe Phasenplanung initiale Aufwandsschät-zung Kapitalwertermittlung	Review Projekt-antrag und ggf. Empfehlung zur Genehmigung	Board 1	Board 1 = mindestens 1 Vertreter aus jedem Fach-bereich	18	14-tägig, 1-2 Stun-den
Projektantrag be-werten (PMO)	simulierte Einplanung der Projektidee ins Projekt-portfolio	Entscheidung über Projektanträge: Genehmigung, Zurückstellen oder Ablehnung	Board 2	Board 2 = Abteilungsleiter aller Fach-bereiche	9	14-tägig, 1-2 Stun-den
Begleitung des gesamten Bearbeitungs- und Genehmigungsprozesses durch das PMO (Kontrollfunktion)			PMO	PMO-Mitarbei-ter	2	begleitend

Tabelle 1: Bearbeitungsstufen vom Melden der Projektidee bis zur Bewertung des Projektantrags.

Lehnt die Führungskraft die Projektidee ab, kann der Aufwand eines Projektscorings unterbleiben.

Stuft die Führungskraft die Projektidee als sinnvoll ein, veranlasst sie das Scoring, dass der fachliche Vertreter des Bereichs, der Ideengeber/Auftraggeber ist, durchführt oder der größte beteiligte Fachbereich. Markt- und Compliance-Projekte sind, wie bereits erwähnt, hiervon ausgenommen.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Frühzeitige Einbeziehung des Top-Managements

Anhand der gescorten Projektidee beurteilt der Finanzvorstand, ob für das Projekt der Projektantrag zu erstellen ist (Review Quality Gate 2). Die frühe Einbindung der Vorstandsebene schafft die gewollte Transparenz über alle Projektideen in der "Ideen-Pipeline" und gewährleistet, dass die Projektideen frühzeitig daraufhin überprüft werden, ob sie mit der strategischen Zielsetzung des Unternehmens konform sind.

Jeweils eine Person des Fachbereichs, der den Auftraggeber oder den wichtigsten Stakeholder repräsentiert, ist dafür verantwortlich, den Projektantrag zu erstellen. Hierfür legte das PMO gemeinsam mit den Abteilungsleitern des Finance-Bereichs feste Ansprechpartner mit Stellvertretern fest. Typische Vertreter sind die Mitarbeiter aus Fachbereichen Controlling, Accounting, Group Accounting, Taxes, aber auch von Legal oder dem Zentraleinkauf, da diese bei der der 1&1 Internet AG in den Vorstandsbereich Finance fallen. (Mit dieser Aufgabe können, aber müssen nicht zwingend Führungskräfte betraut werden.)

Die im Projektantrag zu behandelnden Inhalte sind vorgegeben. Sie bestehen aus dem Projektscope, der Einschätzung der Machbarkeit, der Bewertung der Auswirkung bei Nichtumsetzung, der Darstellung der Abhängigkeiten von anderen Projekten bzw. Vorhaben und der Stakeholder-Analyse (Bild 4).

Optional kann der angelegte Projektantrag bereits im Board 1 den Vertretern aller Fachbereiche vorgestellt und danach diese Fachvertreter im Rahmen der groben Phasenplanung und der initialen Aufwandsschätzung in die Erstellung des Projektantrags eingebunden werden. Liegt diese vor, kann der vollständige Projektantrag zum Review dem Board 1 vorgelegt werden, das u.a. die Kapitalwertermittlung überprüft.

Empfehlen die Mitglieder des Board 1 die Genehmigung des Projekts, prüft das PMO anhand der Verfügbarkeit der Mitarbeiter der erforderlichen Fachbereiche, wie das Projekt in das bestehende Projektportfolio eingeplant werden kann, und schlägt einen sinnvollen Zeitrahmen für die Durchführung des Projekts vor.

Erst danach legt das PMO den Projektantrag dem Board 2, das mit allen (Haupt-)Abteilungsleitern aller Fachbereiche besetzt ist, zur Genehmigung vor. Dieses genehmigt neben dem Inhalt und dem Budget auch die zeitliche Einplanung des Projekts.

Kompetente, aber schlanke Genehmigungsgremien

Nach der Ausgestaltung des Genehmigungsprozesses wurden in einem zweiten Schritt die Verantwortlichen für die einzelnen Stufen definiert (Tabelle 1). Um den Genehmigungsprozess effizient zu halten, wurde die Anzahl der beteiligten Personen in jedem Prozess-Schritt möglichst niedrig gehalten.

Ist die Diskussion mit den Abteilungsleitern der Fachbereiche Finance über die Notwendigkeit der Einbindung und Mitwirkung erst einmal erfolgreich geführt, können die Gremien definiert und personell besetzt werden. Für den Finance-Bereich bot es sich an, die jeweiligen Controlling-Abteilungen der Unternehmensbereiche in starkem Maße zu berücksichtigen, da diese Fachbereiche oft sehr früh Kenntnis über anstehende Projekte erlangen, z.B. aus dem Produkt Management oder dem Vertrieb. Sie eigenen sich besonders für eine erste Beurteilung von Projektideen im Quality Gate.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Projektantrag

Projektname	Projektbeispiel	Projekt ID	123456	Vorstandsbereich	Finance
Verantwortlicher	Mustermann	Erstellungsdatum	01.12.2014	Abteilung	Accounting

Projektverantwortlichkeiten		Projektscoring	wird automatisch gefüllt	Genehmigungen	Datum
Executive Sponsor	Müller	Projekttyp	Soll-/Kann-Projekt	Quality Gate 1+2	01.01.2015
Technical Sponsor	Meier	Projektscore	760	Board 1	15.01.2015
Projekt Manager	Schmidt	Projekt Cash Flow	4	PMO	16.01.2015
Projekt Client	Schuster	Projekt ROI	1,33	Board 2	20.01.2015

Projektkurzbeschreibung / Projektziel	Projektplan (Endtermine)	
Beispiel 1	Setup/Antrag	01.02.2015
	Konzeption	30.05.2015
	Realisierung	31.07.2015
	Rollout (go live)	31.08.2015
	Abschluss	30.09.2015

Beschreibung Ist-Zustand	Beschreibung Soll Zustand	Lösungsansatz / Machbarkeit (Technisch)
Istzustand	Sollzustand	technische Machbarkeit

Projektrisiken	Projektabhängigkeiten	Auswirkungen bei Nichtumsetzung
Keine	Keine	Verlust von Einsparungspotentialen

Aufwand	Projekt PT	Aufwand	Projekt PT	Aufwand	Projekt PT
Tax	10	Portal	5	SAP Team 1	10
Accounting	20	Revenue Assurance	30	SAP Team 2	10
Controlling	10	Debitoren	20	SAP Team 3	5
Telecommunication	5	Einkauf	5	SAP Team 4	5
Hosting	5	Legal	5	PMO	0

Aufwand andere	Projekt PT	Projekt gesamt	Projekt PT	Projektaufwand	in TEUR
Extern	14	Summe Projekt Finance	145	Extern CAPEX	60
		Summe Projekt Andere	14	Extern OPEX	14
		Summe Projekt PT	**159**	Intern OPEX	46
				Summe in EUR	**120**

Vor Vorstellung im Board 1 zu füllen

Vor Vorstellung im Board 2 zu füllen

Bild 4: Beispiel für einen Projektantrag.

Die Besetzung der Review- bzw. Entscheidungs-/Freigabeboards ist dagegen einfach festzulegen. Das Review Board rekrutiert sich aus den Vertretern der Fachabteilungen, welche die koordinierende Aufgabe für Projekte im Fachbereich innehaben (Board 1). Entscheidungshoheit liegt bei den Abteilungsleitern, die im Genehmigungsprozess in einem eigenen Gremium zusammengefasst werden können (Board 2). Alternativ dazu könnten die Projektgenehmigungen auch als Tagesordnungspunkte in Jour Fixes, der Abteilungsleiter aufgenommen werden.

Die Mitarbeiter des PMOs begleiten den Prozess und nehmen ggf. durch individuelle Rückfragen ebenfalls eine Kontroll- bzw. Überwachungsfunktion wahr, damit die Projektideen zeitnah den Prozess durchlaufen.

Erst reife Prozesse, dann Software-Implementierung

Die erfolgreiche Implementierung einer Projektmanagement-Software (kurz: PM-Software), im Multiprojektmanagement hängt in starkem Maße davon ab, welchen Reifegrad die organisatorischen Prozesse, in diesem Fall der Genehmigungsprozess, erlangt haben.

Nach der Entscheidung, einen Multiprojektmanagement-Prozess im eigenen Unternehmensbereich zu implementieren, gab es lange Diskussionen zwischen dem PMO und den Führungskräften der Fachbereiche, wer wann was mit welchen Kompetenzen tun darf bzw. muss und warum.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Danach folgte die Überprüfung der Tools, die den Prozess unterstützen sollten, durch das PMO in Abstimmung mit den Mitgliedern der verschiedenen Entscheidungsgremien. Projektlisten in Excel, Aufstellungen von Projektideen in Word, der Projektantrag als zentrales Dokument (in Excel), die Ablage in einem gemeinsamen SharePoint wurden immer wieder hinterfragt und verbessert, bis sich nach 2-3 Monaten herauskristallisierte, welches die relevanten Tools waren und wie sie idealerweise einzusetzen waren.

Zentrale Pflege der Projektdaten gefordert

In dieser Zeit schärften die Mitglieder in den Gremien das Verständnis ihrer Rollen und die Diskussionen wandten sich mehr und mehr den Projektideen zu. Ein halbes Jahr nach der Einführung des Multiprojektmanagements als Prozess traten Diskussionen über die zentrale Pflege aller Projektdaten auf einer gemeinsamen Plattform auf, da alle Beteiligten der Suche nach dokumentierten Entscheidungen in Protokollen und das Durchschauen von Excel-Listen verschiedener Versionen zu Projektideen, Projekten und ggf. Fachbereichsplanungen überdrüssig waren.

Schließlich entschied der CFO über die Anschaffung einer einheitlichen PM-Software. Für die Softwareauswahl und Implementierung wurde ein eigenes Projekt aufgesetzt. Entscheidungen fielen im Lenkungsausschuss dieses Projekts. Die Implementierung der Software begann ein Jahr nach der Einführung des neuen Genehmigungsprozesses im Multiprojektmanagement und konnte aufgrund des bereits etablierten MPM-Prozesses innerhalb von fünf Monaten vergleichsweise schnell abgeschlossen werden. Neben der zentralen Verwaltung der Projektstammdaten in einem Projekt-Center beinhaltet die PM-Software die Workflow-basierte Abbildung des einheitlichen Genehmigungsprozesses und das Ressourcenmanagement (Bild 5).

Implementiert wurde eine Standardsoftware (Sciforma), die eine einfache Konfiguration der unternehmensindividuellen Anforderungen zuließ. Die Implementierung selbst wurde in drei Iterationen (IT 1-IT 3) eingeteilt, um schnelle Einführungszeitpunkte mit geringerem prozessualen Anpassungsaufwand in den Fachbereichen und eine sukzessive steigende Anzahl an Usern der Software zu erreichen (IT1: ca. 25 User, IT 2: ca. 50 User, IT 3: ca. 80 User). Iteration 1 beinhaltete den Genehmigungsprozess, der bereits organisatorisch verankert war und durch Abbildung in der Software transparenter wurde.

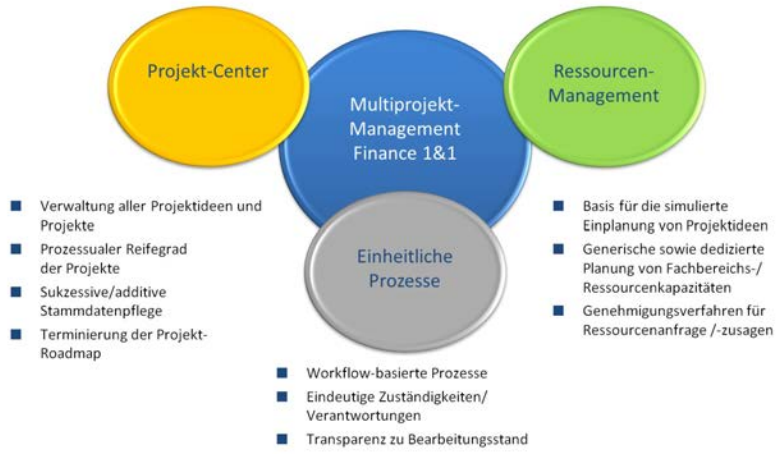


Bild 5: Funktionsumfang der PM-Software des Unternehmensbereichs Finance.

Die Zeitplanung des gesamten Projekts zur Implementierung eines Multiprojektmanagements illustriert Bild 6.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

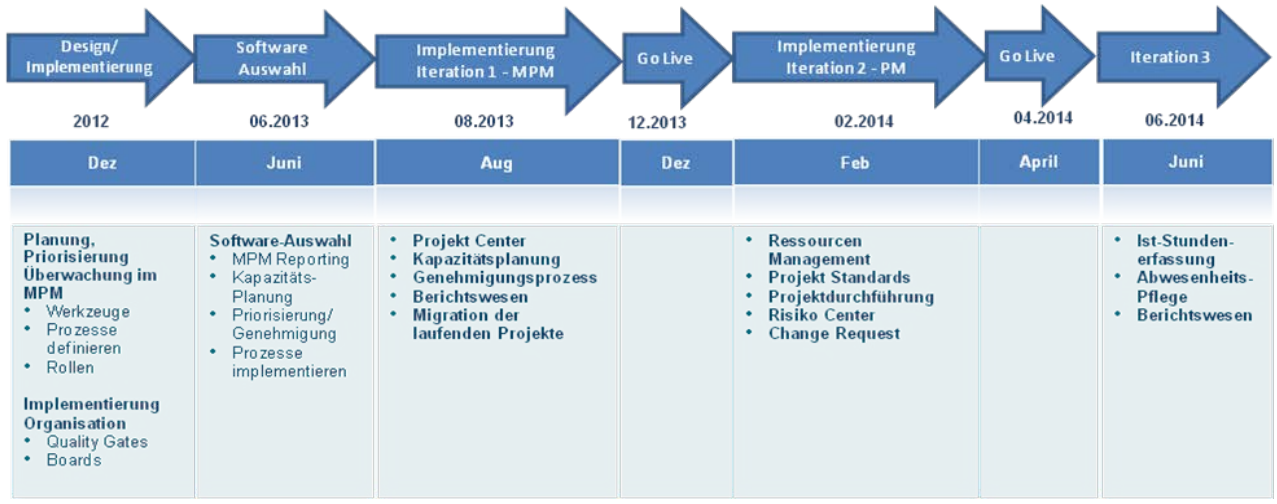


Bild 6: Zeitplan des MPM-Implementierungs-Projekts.

Die Notwendigkeit eines Scorings jeder Projektidee wird schon lange nicht mehr in Frage gestellt. Häufiger hört man unter den Projektmanagern die Frage: "Und welchen Scoring-Wert hat Dein Projekt?" Die Gremien werden in zunehmendem Maße genutzt, um fachbereichsübergreifende Fragestellungen zu laufenden oder kurzfristig anstehenden Projekten zu klären. Die Durchlaufzeit der Projektanträge von der "Projektidee zur Projektgenehmigung" nähert sich dem vom PMO angestrebten Zielwert weniger als einem Monat. Dieser ergibt sich aus der Notwendigkeit, auf Projektanfragen der Business-Partner schnell reagieren zu müssen.

Zusammenfassung

Systematisches Multiprojektmanagement trägt in Zentral- oder Querschnittsfunktionen, wie z.B. der Finance-Organisation, durch die Planung und Priorisierung, Genehmigung und Steuerung des Projektportfolios zu mehr Transparenz und Qualität in den Entscheidungen bei. Die Implementierung eines Multiprojektmanagements kann pragmatisch ohne den Aufbau neuer Positionen und Stellen im Unternehmen umgesetzt werden, wenn die Lösung an den Bedürfnissen des Unternehmensbereichs ausgerichtet ist.

Sinnvollerweise werden vor der Implementierung einer Software-Lösung die zu wählenden Prozessschritte und der gemeinsame Informationsbedarf festgelegt. Rollendefinitionen und Kompetenzen müssen hinreichend diskutiert sein und ein gemeinsames Verständnis erzielt werden, andernfalls lassen sich die Prozesse nicht erfolgreich in die Organisation tragen. Die Implementierung einer Standardsoftware kann in kurzer Zeit erreicht werden, wenn die Organisation prozessual bereits vorbereitet ist.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Methode

Das Projektportfolio strategisch steuern

Projektpriorisierung bei der Coca-Cola Erfrischungsgetränke AG

Autor

Gerald Wieder

Dipl.-Betr.wirt &. MBA; verantwortl. für Projektportfoliomanagement, Projektmanagement und IT-Controlling bei der Coca Cola Erfrischungsgetränke AG

Kontakt: Gerald.Wieder@cceag.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Projekte sind ein essentieller Bestandteil der Veränderungsbemühungen in Unternehmen. Projektvorhaben stehen im Unternehmen aber nicht allein: Sie wetteifern um die notwendigen internen Ressourcen und um ein begrenztes Finanzbudget, sind also abhängig vom laufenden Tagesgeschäft und anderen Projektvorhaben.

Bei der Coca-Cola Erfrischungsgetränke AG wurden in der Vergangenheit wie bei vielen Unternehmen durch kontinuierliche Effizienzverbesserungs-Maßnahmen und "Lean Process"-Programme die internen, für Projekte zur Verfügung stehenden Ressourcen deutlich reduziert. Um diese nun knappen Ressourcen den richtigen Projekten zuordnen zu können, ist eine an der Unternehmensstrategie ausgerichtete Projektpriorisierung unverzichtbar. Dem Prozess zur Priorisierung kommt daher eine entscheidende Bedeutung für den Unternehmenserfolg zu.

Die Coca-Cola Erfrischungsgetränke AG (CCE AG) mit Sitz in Berlin besitzt heute als Abfüller für 80% des deutschen Marktes das Recht, die Markenprodukte der TCCC (The Coca-Cola Company) zu produzieren und diese innerhalb des eigenen Konzessionsgebietes zu vertreiben. Die übrigen 20% werden von sieben weiteren Abfüllern beliefert. Diese befinden sich in Verhandlungen mit der CCE AG, um sich gemeinsam zu einem Abfüller für ganz Deutschland zusammenzuschließen, so dass demnächst der gesamte deutsche Markt von einem Abfüller betreut wird. Insgesamt sind heute knapp 9.300 Mitarbeiter für das Unternehmen tätig. Jährlich verkauft die CCE AG in Deutschland knapp 2,5 Milliarden Liter Getränke. Die CCE AG ist seit Ende 2006 eine hundertprozentige Tochter der TCCC

Im Folgenden werden die grundlegenden Überlegungen zu dem nun bereits drei Jahre bestehenden Projektpriorisierungs-Prozess bei der CCE AG vorgestellt sowie Erfahrungen bei dessen Einführung und Durchführung beschrieben. Da die CCE AG kein projektorientiertes Unternehmen ist, dürften die hier beschriebenen Erfahrungen auf viele deutsche Unternehmen übertragbar sein.

Projekte bei der Coca-Cola Erfrischungsgetränke AG

Die IT-Abteilung der CCE AG unterstützt alle fünf Kerngeschäftsprozesse des Unternehmens durch geeignete IT Services & Projekte. Beispiele sind die eigenentwickelte, hochverfügbare Logistiksteuerungs-Software zur Planung und Steuerung der täglichen Touren und Kommissionierung für die 1.200 LKW der Logistikflotte und die Datenaufnahme von Outletinformationen vor Ort beim Kunden mittels einer CRM-Lösung. Auch die insgesamt 51 Lager in ganz Deutschland und die knapp 1.800 Verkaufsberater, welche die Verkaufsstellen in Deutschland be-

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

treuen, werden von der IT unterstützt. In Summe werden pro Jahr 20 bis 30 IT-Projekte mit einem Gesamtbudget im zweistelligen Millionen-Euro-Bereich realisiert.

Das Serviceportfolio der IT-Abteilung wird durch Projekte stetig erweitert. Dies führt dazu, dass die jährlichen Kosten der IT kontinuierlich steigen. Finanziert werden die Projekte durch die realisierten Nutzenpotentiale in den Geschäftsprozessen. Die IT dient somit als Hebel, um mit vergleichsweise kleinen Kostensteigerungen im IT-Bereich große Nutzenpotentiale in den Geschäftsprozessen zu erreichen. Dieser Zusammenhang zeigt sich auch darin, dass die projektbezogenen Kosten zentral im IT-Bereich verbucht werden und sich die IT-Kosten somit nicht ohne zentrale Kontrolle in den unterschiedlichen Vorstandsbereichen "verstecken" können. Nachteil dieser Methode ist der fortschreitende Anstieg der IT-Kosten mit jedem realisierten Projekt durch Einmalkosten, Abschreibungen und Betriebsführungskosten.

Der im Folgenden beschriebene Prozess wird für alle Projekte mit IT-Bezug eingesetzt. Da deren Anteil an den gesamten Projekten sehr hoch ist, ist der Schritt zu einem Projektmanagement Office, das dabei hilft, sämtliche Unternehmensprojekte zu priorisieren, nicht mehr weit.

Die interne IT der CCE AG besteht aus insgesamt sechs Abteilungen und berichtet als Bestandteil des Bereichs "Customer Services & Business Strategy" direkt an den Vorstandsvorsitzenden. Die Abteilung "Corporate Relations" ist als eine dieser Abteilungen verantwortlich für die Themen IT-Projektportfoliomanagement, Projektmanagement-Methodik und Prozessmanagement und damit auch für den hier beschriebenen Priorisierungsprozess.

Interessenunterschiede bei Interessengruppen

In den meisten Fällen sind bei der CCE AG nicht die finanziellen Mittel der "Flaschenhals" zur Projektrealisierung, sondern die begrenzte Verfügbarkeit von internen Humanressourcen – sowohl in der IT als auch (vor allem) in den Fachbereichen. Der Vorstand beschloss daher bereits vor fünf Jahren, einen Priorisierungsprozess zu definieren, die notwendigen Gremien und Entscheidungsgrundlagen bereitzustellen und (wichtigster Punkt!) diesen Prozess auch zu leben.

Die Initiative zu diesem Beschluss kam bottom-up vom IT-Bereich. Hier fiel es als erstes auf, dass oft nicht die Projekte umgesetzt wurden, die für das Gesamtunternehmen am wichtigsten waren, sondern die, welche über einen ausreichend laut rufenden Sponsor verfügten. Seitens der Muttergesellschaft gab es zu diesem Zeitpunkt noch keinen vorgeschriebenen Standardprozess zur Priorisierung. Sie orientierte sich bei der Freigabe des Finanzbudgets für das Folgejahr vor allem an einer Bewertung der harten Nutzeneffekte (hard benefits). Dieses Kriterium alleine reichte allerdings für eine exakte Priorisierung nicht aus. Die CCE AG entwickelte deshalb lokal einen eigenen Priorisierungsprozess. Dessen Ergebnisse fließen heute im Rahmen des jährlichen Budgetprozesses direkt in den Entscheidungsprozess der Muttergesellschaft ein. Verbindendes Element ist die einheitliche Bewertung der hard benefits, die sich an den Vorgaben der Muttergesellschaft orientiert.

Zur Definition eines geeigneten Projektpriorisierungs-Prozesses war es zunächst notwendig, sich die Akteure im Unternehmen und deren Beweggründe für eine Entscheidung zu vergegenwärtigten. Beteiligt sind vor allem:

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- **Der jeweilige Fachbereich bzw. die Fachabteilung:** Diese möchten ein bestimmtes Projektvorhaben realisiert haben (z.B. ein mobiles Device für die Servicetechniker des Fachbereichs Technische Verkaufsgeräte).
- **Die Unternehmensführung:** Ihr ist daran gelegen, die *richtigen* Projekte aus Gesamtunternehmenssicht zuerst und fokussiert zu starten und voranzutreiben.
- **Der IT-Bereich:** Er soll die priorisierten Projekte realisieren und sie nach Projektende in den eigenen operativen Tagesbetrieb übernehmen.

Die unterschiedlichen Interessen der verschiedenen Gruppen verdeutlicht Tabelle 1.

Unterschiedliche Interessengruppen bei der Projektpriorisierung im Unternehmen		
Fachbereich / Fachabteilung	Unternehmensführung	IT Bereich
Schnelle Umsetzung der fachbereichseigenen Projektvorhaben Erreichen der aktuellen, fachbereichsinternen / fachlichen Geschäftsziele Realisierung der Fachbereichsstrategie Kostensensitive Projektrealisierung (möglichst geringer Personaleinsatz im eigenen Fachbereich) Optimale Lösung für den / die eigenen Geschäftsprozesse bzw. für Teile eines Geschäftsprozesses, in dem der eigene Fachbereich Aufgaben zu realisieren hat.	Umsetzung der Unternehmensstrategie Identifizierung der Projekte mit höchstem strategischen Fit & größtmöglichem Nutzen für das Gesamtunternehmen Projektpriorisierung über alle Abteilungsgrenzen hinweg ohne eingeschränkten funktionalen Blickwinkel Realistischer Blick auf die Veränderungsfähigkeit des Gesamtunternehmens (Wie viele Ressourcen stehen für Projekte zur Verfügung?) Optimaler Ressourceneinsatz Nutzenrealisierung nach Projektende durch die fachlichen Projektverantwortlichen	Identifizierung der Projekte mit dem höchsten strategischen Fit & größtmöglichem Nutzen für das Gesamtunternehmen Projektpriorisierung gemeinsam durch die Fachbereiche auf Unternehmensebene, nicht durch die IT Bestmöglicher Einsatz von IT- und Fachbereichsressourcen Schnelle Projektrealisierung für priorisierte Projekte bei minimalen Kosten Realisierung und Einhalten der IT Strategie
Ein **zentraler Entscheidungsprozess** mit einem **zentralen Entscheidungsgremium** ist notwendig, um eine Projektpriorisierung auf Unternehmensebene zu gewährleisten.		

Tabelle 1: Ein zentrales Entscheidungsgremium sorgt für einen Priorisierungsprozess auf Unternehmensebene

Es gelang dem IT-Bereich, den Vorstand der CCE AG als zentrales Entscheidungsgremium zu gewinnen. In der Folge war der IT-Bereich auch damit betraut, die Einführung des CCE-AG-Priorisierungspro-zesses auf Unternehmensebene zu realisieren. Der Vorstand sollte entscheiden, welche IT-Projekte priorisiert werden sollten. Das Business Systems Steering Committee (BSSC) war somit ins Leben gerufen. In diesem Gremium sitzen heute der Gesamtvorstand, ein Geschäftsleiter als Vertreter der neun Verkaufsgebiete und der CIO (Leiter der IT). Die quartalsweise stattfindenden Sitzungen werden durch die Abteilung Corporate Relations vorbereitet und moderiert. Dieser Projektpriorisierungsprozess ist in den Projektportfolioprozess der CCE AG eingebettet (Bild 2).

Relativ schnell zeigte sich, dass die Details zu den einzelnen Projekten auf Vorstandsebene nicht ausreichend diskutiert werden konnten. Immerhin musste das Gremium aus knapp 60 Projektvorhaben anhand der durch Corporate Relations ermittelten Kennzahlen die 20 auswählen, die innerhalb des Budgetzeitraums begonnen bzw.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

realisiert werden sollten. Bereits nach dem ersten Jahr wurde daher das Business Prioritization Team (BPT) installiert, das in der Hierarchie unter dem BSSC lag und dabei half, die Liste der Projektvorschläge bereits im Vorfeld des BSSC Meetings deutlich zu reduzieren. In das BPT entsendet jeder Fachbereich einen Vertreter aus der Managementebene unterhalb des Vorstands. Weitere Teilnehmer sind der CIO und der Manager Corporate Relations, der die Rolle des Moderators innehat. Anfangs tagte das Gremium nur einmal jährlich im Rahmen des Budgetprozesses für das Folgejahr, ab dem Jahr 2007 soll es quartalsweise tagen.

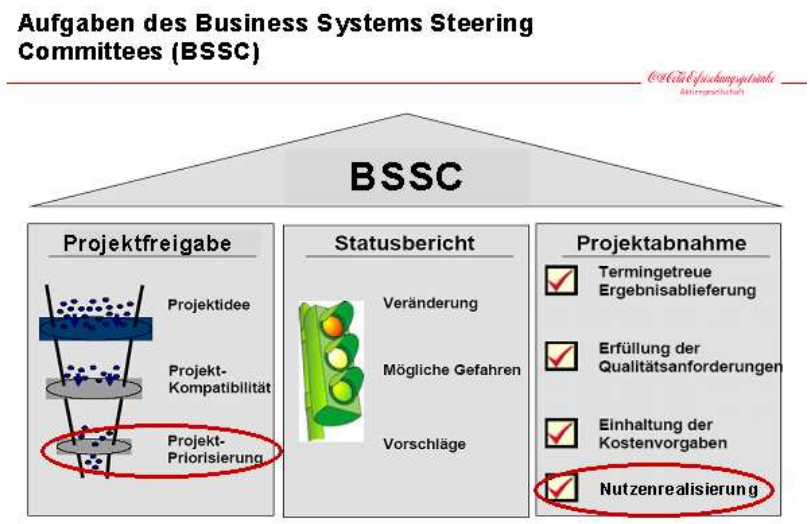


Bild 1: Das BSSC ist zentrales Entscheidungsgremium für die Projektpriorisierung.

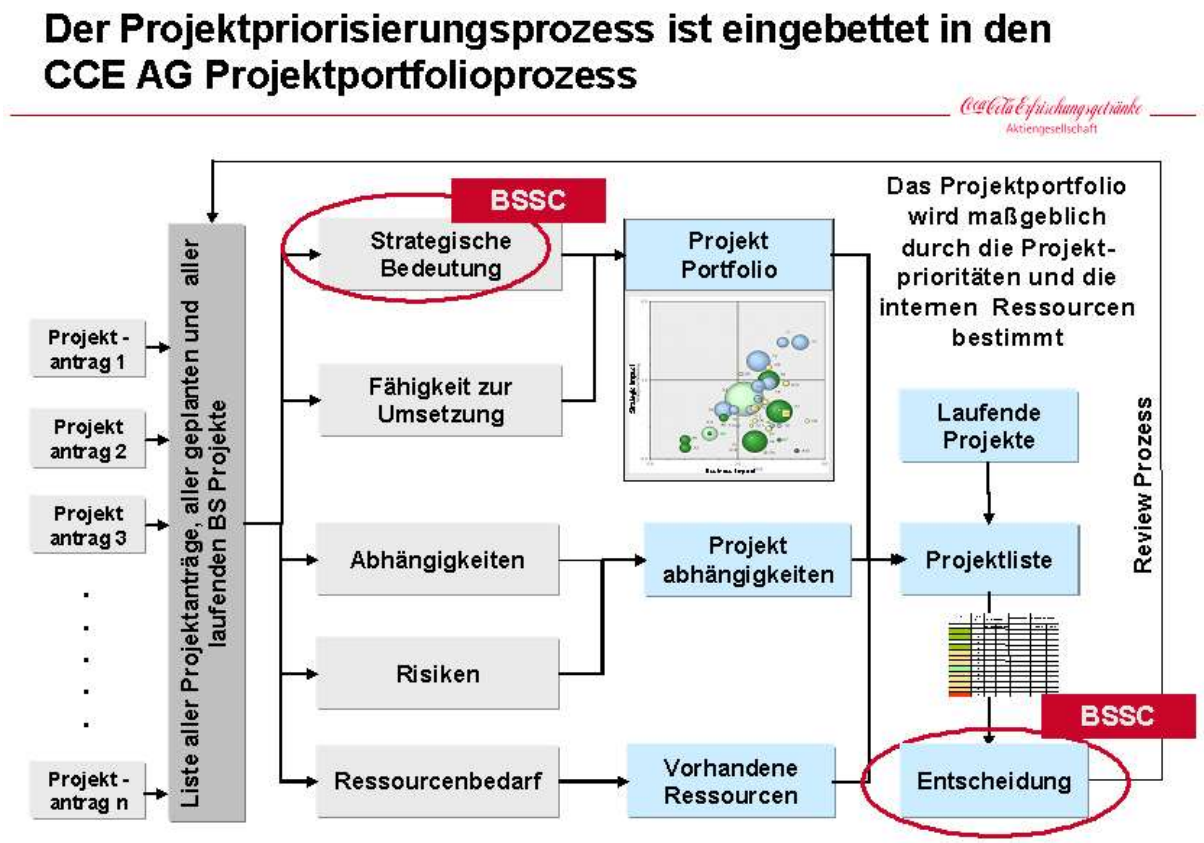


Bild 2: Der in den Projektportfolioprozess eingebettete Projektpriorisierungs-Prozess.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Projektportfoliomanagement als Regelkreis

Projektideen entstehen aus aktuellen Bedürfnissen heraus und in den Geschäftsprozessen auch unterjährig. Da der Budgetierungs- und Planungszyklus aber nur einmal jährlich stattfindet, müssen solche Projektvorhaben entweder auf die kommende Budgetrunde warten oder es müssen andere für den laufenden Budgetzeitraum geplante Projekte auf die hinteren Plätze verwiesen werden, da deren Budget und Ressourcen für die Realisierung des neuen Projektvorhabens benötigt werden. Ein Pufferbudget oder Ressourcen für "Unvorhergesehenes" sind bei der CCE AG aufgrund der Vielzahl an bereits vorliegenden Projektvorhaben nicht verfügbar.

Zentrales Entscheidungskriterium bei Repriorisierungen im laufenden Budgetjahr ist der Nutzen eines Projekts (neben den übrigen Priorisierungskriterien, siehe Abschnitt "Kriterien zur Projektpriorisierung"). Er wird durch einen Business Case ermittelt, einer Kosten-Nutzen-Betrachtung auf Basis der groben Lösungskonzeption. Das Projektportfolio setzt sich zusammen aus den laufenden, den für den Budgetzeitraum geplanten und den neuen Projektvorhaben (letztere kommen via elektronischem Workflow als Projektantrag in die Pipeline). Es wird quartalsweise im BSSC vorgestellt. Zuvor wurden kleinere Issues, die im Rahmen des operativen Tagesgeschäfts realisiert werden können, bereits aussortiert. Anschließend werden die neuen Projektvorschläge mit dem zugehörigen Business Case und Vorschlägen zur notwendigen Repriorisierung diskutiert und entschieden. Aufgabe der Abteilung Corporate Relation ist es, die Abhängigkeiten zwischen den Projekten, deren Machbarkeit und die hierzu notwendigen internen und externen Ressourcen zu veranschaulichen.

Wichtig ist, dass die Entscheidung auch tatsächlich aus dem Blickwinkel des operativen Geschäfts, also von den Fachbereichen gemeinsam getroffen wird. In der Vergangenheit kam es wegen begrenzter Ressourcen und fehlender Priorisierung durch ein zentrales Gremium mit Vertretern der Fachbereiche oft vor, dass letztendlich der IT-Bereich allein darüber entschied, welche Projekte zuerst durchgeführt und welche in das kommende Jahr verschoben werden mussten. Dies kann aber nicht im Sinne der Unternehmensführung sein, denn sie sollte neben der Wirtschaftlichkeit jedes einzelnen Projekts die strategische Sichtweise auf die Projektvorhaben vertreten und in die Priorisierung einbeziehen.

Man mag sich vielleicht fragen, warum nachweislich nutzbringende Projekte nicht "extern vergeben" werden können. Bereits heute arbeiten in nahezu allen Projekten externe Dienstleister und Berater mit. Auch jedes extern vergebene Projekt benötigt jedoch fachlichen Input durch die Fachabteilung und zumindest einen internen Projektleiter, der sicherstellt, dass sich die Externen in den Unternehmensstrukturen und den Geschäftsprozessen zurechtfinden. Dieses interne Know-how und die unverzichtbare Steuerungsfunktion für die externen Dienstleister lassen sich nicht extern vergeben. Somit ist durch die begrenzte Verfügbarkeit der internen Ressourcen auch die Möglichkeit, Projekte extern zu vergeben, begrenzt. Eine vorausschauende Unternehmensführung wird vor dem Beginn von Großprojekten (Dauer > 1 Jahr) diese kritischen Ressourcen für internes Projektmanagement und Prozess-Know-how entsprechend dem Vorhabensumfang adäquat aufstocken. Unterbleibt dies, sind Projekte der beschriebenen Größenordnung ernsthaft gefährdet.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Prozess der Projektpriorisierung

Kriterien

Wir unterscheiden bei Coca-Cola generell zwei Projekttypen: Muss-Projekte und solche, deren Durchführung nicht zwingend erforderlich ist, jedoch aufgrund des Nutzenpotentials dringend empfehlenswert erscheinen.

Kriterien für Muss-Projekte sind:

1. Projekt ist notwendig zur Erfüllung gesetzlicher Auflagen (z.B. Warenrückverfolgung, Mehrwertsteuererhöhung)
2. Projekt muss durchgeführt werden, um getroffene Vereinbarungen mit den Mitbestimmungsgremien zu erfüllen (z.B. Software-Einführung zur Zeiterfassung zur Realisierung von flexibleren Arbeitszeiten)
3. Projekt muss wegen technischer Notwendigkeiten realisiert werden (z.B. Ausfall des Support wegen Insolvenz des bisherigen Dienstleisters)
4. Projekt muss aufgrund unverzichtbarer Notwendigkeit des Geschäftsprozesses durchgeführt werden (z.B. Abbildung von Samstagsbelieferungen im bestehenden EDV-System, um das operative Geschäft aufrecht zu halten)

Für alle übrigen Projekte, also die "Nicht-Muss-Projekte", werden insgesamt sechs Kriterien für die Projektpriorisierung herangezogen:

1. Operatives Nutzenpotential:
   Was bringt das Projekt an harten Benefits? Hierzu zählen Einsparungen und Umwidmungen in den Bereichen Kosten und Headcount nach Projektabschluss (in Euro auf Basis des Business Cases).
2. Risiko für das Unternehmen, wenn das Projekt nicht umgesetzt wird:
   Welches Risikopotential hängt am Projekt, falls es nicht in diesem Jahr realisiert wird?
3. Projekt erhöht die Fähigkeit, andere Abfüller zu integrieren:
   Die erfolgreiche Integration aller acht Abfüller in Deutschland zu einem Unternehmen ist eines der Kernvorhaben des deutschen Coca-Cola-Geschäfts. Dieses Kriterium wurde definiert, um sicherzustellen, dass die Projekte stärker fokussiert werden, welche die Integration erleichtern.
4. Projekt ist notwendige Grundlage für andere Projekte.
   Projekte sind voneinander abhängig. Technisch gelagerte Projekte können die notwendige Grundlage für ein nutzenorientiertes Projekt, mitunter sogar für mehrere von diesen sein. Dieses Kriterium stellt sicher, dass solche "Basisprojekte" aufgrund eventuell fehlender eigener Nutzenpotentiale nicht aus dem Fokus geraten.
5. Strategischer Fit des Projekts:
   Die strategischen Ziele der CCE AG sind vom Vorstand definiert und im Unternehmen kommuniziert. Wenn ein Projekt diese Ziele in besonderer Weise unterstützt, drückt sich dies in einem entsprechend hohen Wert für dieses Kriterium aus.
6. Interner Ressourcenbedarf:
   Dieses Kriterium sorgt dafür, dass kleine, mit geringen internen Ressourcen und damit auch schnell realisierbare Projekte, gegenüber Mammutprojekten mit mehreren Jahren Laufzeit und großem Ressourcenbedarf Ih-

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

ren Vorteil ausspielen können. Der Wert wird anhand der internen Personentage im Fachbereich und der IT auf Basis von Schätzungen zu den internen Personentagen automatisch berechnet.

Die Kriterien wurden von der Abteilung Corporate Relations entwickelt und sind bereits seit drei Jahren erfolgreich im Einsatz. Mehr als sechs Kriterien sollten es nach unserer Erfahrung nicht sein, da die Bewertung sonst zu komplex wird. Je nach strategischer Ausrichtung oder der aktuellen Geschäftslage des Unternehmens kann die Gewichtung der Kriterien jährlich angepasst werden.

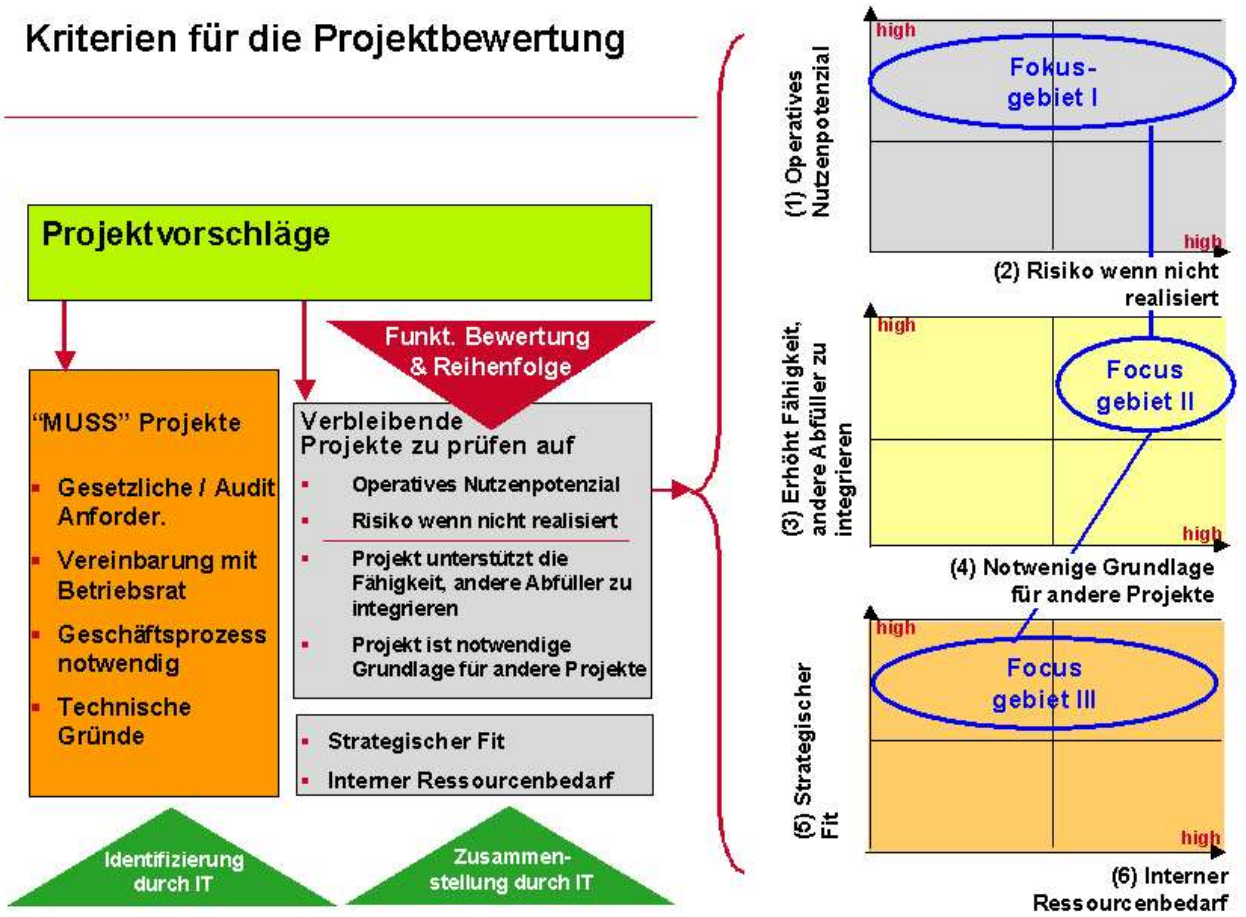


Bild 3: Kriterien für die Projektpriorisierung bei der CCE AG.

Scorewert ermitteln

Der Vertreter des jeweiligen Fachbereichs (Mitglied im Business Prioritization Team) bewertet seine Projekte gemeinsam mit der Abteilung Corporate Relations anhand der sechs Kriterien. Allzu vorteilhafte Bewertungen der jeweils fachbereichseigenen Projekte werden durch die als Korrektiv dienende Abteilung Corporate Relations verhindert. Je nach Kriterium können zwischen einem und zehn Punkte vergeben werden.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Im Anschluss werden die Werte für die ersten fünf Kriterien summiert und der Wert für das sechste vom Ergebnis abgezogen. So entsteht für jedes Projekt ein Scorewert, der ein erstes Entscheidungskriterium für die Priorisierung darstellt. Wir verwenden für diesen Prozess ein selbstentwickeltes Tool auf Basis von MS Excel, das entsprechende Auswertungen und Bubble-Charts sowie eine absteigende Sortierung nach den Scorewerten ermöglicht.

Als weitere wichtige Entscheidungsgrundlage schätzt der IT Bereich die zur Projektrealisierung notwendigen Ressourcen für das jeweilige Projekt. Hierzu bestimmt der IT-Bereich die internen Personentage pro IT-Fachabteilung (insgesamt sechs Abteilungen) sowie für die Fachbereiche des Unternehmens. Aufgrund der Aktivitätenplanung sind die diesen gegenüberstehenden verfügbaren IT-Ressourcen bereits bekannt. Erfahrungsgemäß stehen bei der CCEAG etwa 15% der IT-Ressourcen für Projekte zur Verfügung – ein magerer Wert, der jedoch bei den meisten anderen Unternehmen ähnlich gering ausfällt. Die Summe aus allen Projekten übertrifft die verfügbaren Ressourcen im Rahmen der Jahresbudgetplanung in der Regel um einen Faktor 2 bis 3.

Auch wenn die Punktevergabe durch den beantragenden Fachbereich nicht besonders objektiv erscheint, folgt der Realitätscheck ggf. sehr rasch bei dem gemeinsamen BPT-Meeting mit den anderen Fachbereichen. Zudem wirkt die Abteilung Corporate Relations im direkten Gespräch bei der Bewertung als Korrektiv. Schließlich basiert die Bewertung des Nutzens auf dem monetären Wert des Business Case (ist also sehr leicht überprüfbar) und der Wert für die notwendigen internen Ressourcen auf der Einschätzung des IT Bereichs. Die Erfahrung zeigt, dass sich der Unterschied zwischen einem hoch und einem gering bewerteten Projekt nicht durch eine etwas "bessere" Bewertung in der ein oder anderen Kategorie beeinflussen lässt.

Entscheidung

In einem gemeinsamen Meeting mit den Fachabteilungen der IT und den Fachbereichen des Unternehmens werden die Projekte auf Basis der jeweiligen Scorewerte und der realistisch zur Verfügung stehenden internen Ressourcen abgeglichen. Das Ergebnis ist in der Regel nahezu identisch mit der aus den Scorewerten resultierenden Reihenfolge. Meist werden dann nur noch die Ausnahmen diskutiert.

Durch diese Herangehensweise erkennt auch der hartnäckigste Projektverfechter, wenn aufgrund limitierter Ressourcen und den auf alle Projekte angewendeten und akzeptierten Kriterien sein Projekt an das Ende der Liste rutscht und so ggf. erst bei der Runde im kommenden Jahr eine erneute Chance erhält.

Erfahrungen bei der Einführung

Trotzdem mussten bei der Einführung und auch beim Leben dieses Prozesses zahlreiche Widerstände überwunden werden.

Da waren zum einen die im eigenen Bereich: Die IT sollte für jedes der knapp 60 Projektvorhaben eine möglichst realistische Einschätzung über die zur Realisierung notwendigen IT- und Fachabteilungsressourcen treffen. Ein Vorgang der das IT-Managementteam für einen Nachmittag bindet – und das bei all den Ungewissheiten und Ungenauigkeiten. "Das ist doch aus dem Fenstergucken ohne genaue Kenntnis der Details!" muss sich der Initiator dieses Prozesses dann regelmäßig anhören.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Die Kritik ist grundsätzlich berechtigt, aber nur so wird die Kluft zwischen Anspruch (im letzten Jahr 15.000 PT für die IT Abteilungen) und Wirklichkeit (knapp 8.000 PT für Projekte verfügbar) deutlich. Nur so lässt sich mit dem Management fundiert argumentieren, wenn dort Aussagen fallen wie "Aber dieses wichtige Projekt muss noch zusätzlich gemacht werden!" Man kann dann detailliert darlegen, dass für dieses Projekt genau drei Personen – sowohl im Fachbereich, wie auch in der IT – fehlen.

Auch in den Fachbereichen reagierten anfangs einige Projektpriorisierer ein wenig nervös auf den Prozess, da er bereits bei der Eingruppierung der fachbereichseigenen Projekte in die Kriterienmatrix rasch deutlich macht, dass so manches Projekt aufgrund eines entsprechend geringen Scorewerts schlechte Chancen auf Realisierung hat. Der Fachbereich muss dieses Projekt dann abschreiben oder einen erneuten Anlauf im kommenden Jahr starten.

Überzeugt hat der Prozess jedoch schließlich durch die spürbare Objektivität und die Gleichbehandlung aller Projektvorhaben.

Erfolgsfaktoren

Die Einführung und das "Leben" eines solchen Projektpriorisierungs-Prozesses hat nur dann Erfolgsaussichten, wenn das Top-Management den unbedingten Willen zeigt, keine Projektvorhaben außerhalb dieses Prozesses "durchzuwinken" und bereit ist, der vorgeschlagenen Projektliste zu folgen. In begründeten Fällen wird es sicher Ausnahmen geben, z.B. wenn die getroffenen Annahmen bei der Nutzenermittlung nicht mitgetragen werden. Auch die Nutzenpotentiale und der Nutzennachweis nach Projektabschluss sind für den Erfolg unverzichtbar, ebenso die Frage nach den wirklich zur Verfügung stehenden internen Ressourcen in den Fachbereichen.

Die IT muss ebenso konsequent sein und darf keine Projekte auf "Gefälligkeitsbasis" für "gute Freunde" realisieren. Auch sie muss auf der Einhaltung des Priorisierungsprozesses im Rahmen der definierten Gremien und Zeiträume bestehen – auch auf die Gefahr hin, als Prinzipienreiter oder Bürokrat beschimpft zu werden. Wenn man als Mitarbeiter der IT diesbezüglich höflich aber hart bleibt und das Management hinter sich weiß, geht diese Periode erfahrungsgemäß rasch vorbei.

Auch für die IT Führung war es nicht immer leicht, "Direktansprachen" auf Managementebene zu ignorieren und auf das Durchlaufen des Priorisierungsprozesses zu verweisen. Letztendlich gelang dies jedoch in den allermeisten Fällen, so dass eine Gleichbehandlung der Fachbereiche gewährleistet war.

Als Moderator des BSSCs (Business Systems Steering Committee) und des BPTs (Business Prioritization Team) kommt der Abteilung Corporate Relations in diesem Prozess eine hohe Verantwortung zu. Dieser kann sie nur gerecht werden, wenn das Unternehmensmanagement und die IT-Führung sie konsequent und regelmäßig dabei unterstützen. Anfangs kam es z.B. vor, dass der eine oder andere Fachbereich versuchte, seine Projekte als "Vorstandsorder" durchzudrücken. In solchen Fällen ist es wichtig, dass das Top-Management seiner Verantwortung gerecht wird und sich solchen Versuchen verweigert, indem es an den bestehenden Priorisierungsprozess erinnert.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

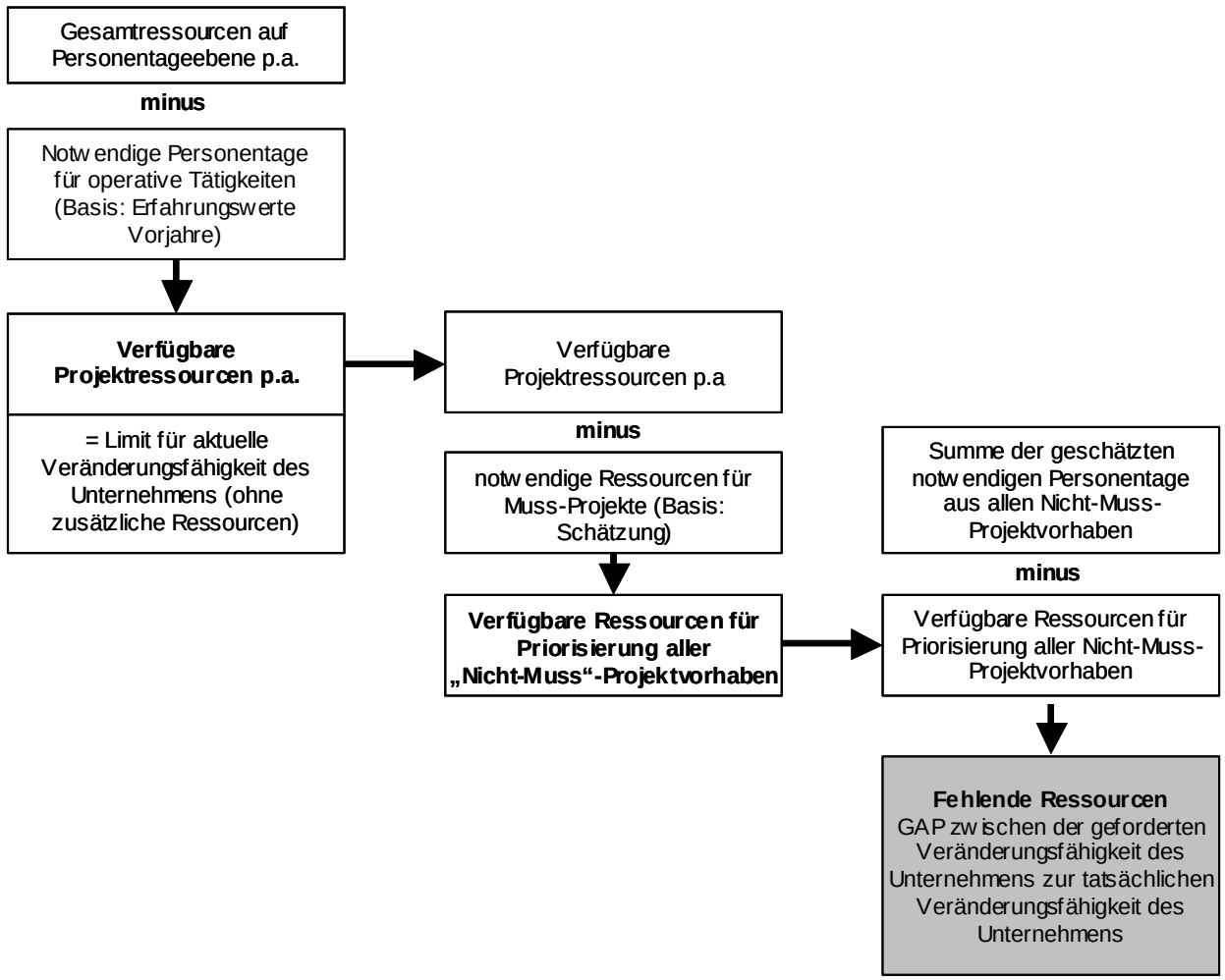


Bild 4: Die Ressourcenplanung verdeutlicht die Veränderungsfähigkeit des Unternehmens.

Als wichtigstes Hilfsmittel diente in allen Fällen die Visualisierung der Veränderungsfähigkeit des Unternehmens, die unmittelbar von der Anzahl der im Jahr verfügbaren Projektressourcen abhängt. Dazu wurde dem Top-Management eine Ressourcenplanung ohne "Schönfärberei" präsentiert – sowohl auf Personenebene für das Tagesgeschäft als auch für die laufenden Projekte im IT Bereich (in MS Excel). Die Darstellung ist nach dem Schema in Bild 4 aufgebaut.

Wenn z.B. nur 8.000 IT-Personentage für Projekte zur Verfügung stehen, kann man daraus keine 15.000 machen, ohne das Tagesgeschäft zu gefährden oder neue Ressourcen aufzubauen. Insbesondere die Erweiterung dieser Betrachtungsweise auf die übrigen Fachbereiche, wo noch deutlich weniger Personentage für Projektvorhaben verfügbar sind, machten die Realitäten für das Top-Management greifbar und halfen dabei, überzogene Erwartungen an die Veränderungsfähigkeit des Unternehmens an die Realität anzugleichen sowie weitere interne Ressourcen für Projekte zu allokieren. Die Erkenntnis des Top-Managements, dass für die knappen internen Ressourcen Prioritäten vergeben werden müssen, dass nicht alles auf einmal und sofort realisiert werden kann und dass externe Ressourcen aufgrund der Komplexität von Strukturen und Pro-

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

zessen nur bedingt ein praktikabler Ausweg aus dem Ressourcendilemma sind, ist eine wichtige Grundlage für den funktionierenden Prozess.

Schließlich muss der gesamte Prozess transparent sein und im Unternehmen kommuniziert werden. Auch dies ist Aufgabe der Abteilung Corporate Relations und natürlich der IT Führung, die zu den unterschiedlichen Meilensteinen die (Zwischen-)ergebnisse und den Projektplan für das kommende Jahr an die Akteure im Unternehmen kommuniziert.

Ausblick

Für die Zukunft plant die CCE AG, die Ressourcensicht für die projektrelevanten Ressourcen über das gesamte Unternehmen stärker zu zentralisieren. Dabei soll nicht die Entscheidung über die Ressourcen, wohl aber der Blick auf alle Ressourcen zentralisiert werden. Nur so lässt sich die unterjährige Repriorisierung und deren Auswirkungen auf die Ressourcen ohne Zeitverlust abbilden. Das Projektcontrolling (Qualität/Aufwand/Termin) wird weiter ausgebaut, damit es stärker als bisher als Grundlage für die Repriorisierungen dienen kann. Diese Maßnahmen werden auch durch die Einführung eines dezentral einsetzbaren Planungstools mit zentralen Reportingfunktionalitäten für die anstehenden Großprojekte unterstützt.

Der Prozess "IT-Demand-Management" wird in Zukunft durch eine eigene Abteilung betreut und hilft die IT-Projekte deutlich besser vorzubereiten und die Nutzenpotentiale bereits von Beginn an zu fokussieren. Mittelfristig bietet es sich an, sämtliche Projekte im Unternehmen (also auch die Nicht-IT-Projekte) über ein zentrales PMO mit direktem Berichtsweg zum Vorstand zu etablieren.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Methode

Erfahrungsbericht der 1&1 Internet AG

Projekt-Priorisierung in einem dynamischen und inhomogenen Projektumfeld

Das Thema Multiprojektmanagement ist in aller Munde. Viele Unternehmen stehen dabei vor der Herausforderung, ihr Projektportfolio so zu steuern, dass Ressourcen optimal eingesetzt und wichtige Projekte zügig abgeschlossen werden. Besonders groß ist die Herausforderung, wenn nicht nur viele Projekte parallel durchgeführt werden, sondern die Projektlandschaft gleichzeitig extrem inhomogen ist. Dies ist oft bei Unternehmen der Fall, die sich in dynamischen Märkten bewegen, wie z.B. die 1&1 Internet AG. Sie zählt mit derzeit etwa fünf Millionen Kundenverträgen zu den führenden Internet-Anbietern in Deutschland. Das Project Office betreut bei 1&1 typischerweise mehr als hundert Projekte gleichzeitig. Die Projektdauer reicht von wenigen Wochen bis zu mehreren Jahren, der Aufwand variiert zwischen wenigen Personentagen und mehreren Personenjahren.

Autor

Wolfram Müller

Dipl.-Ing. Mechatronik und Dipl.-Ing. Maschinenbau selbst. Berater, Geschäftsführer Speed4Projects

Kontakt:
wolfram.mueller@speed4projects.net

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Projekte aller Arten: Welches ist wichtiger?

Die Zielsetzungen der Projekte sind bei 1&1 sehr unterschiedlich, was ein systematisches Multiprojektmanagement erschwert. Es gibt Projekte in gesättigten Märkten, bei denen es vor allem auf effizientes Projektmanagement und Kontrolle des Aufwands ankommt und solche in entstehenden Märkten, bei denen es nur um das "Time-To-Market" geht. Andere Projekte haben eine langfristige Kundenbindung zum Ziel, wobei die Qualität im Vordergrund steht, wieder andere sind strategisch ausgerichtet, um neue Märkte zu eröffnen. Schließlich gibt es Projekte, die man angehen muss, weil die aktuelle Wettbewerbssituation es fordert. Letztere sind sehr kurzfristig zu realisieren, der Vorlauf beträgt nur wenige Wochen.

Eine weitere Schwierigkeit bei 1&1 besteht darin, den Wert oder Aufwand eines Projekts rechtzeitig zu beziffern. Dieses Problem betrifft vor allem strategische und wettbewerbsbedingte Projekte. Bei letzteren sind oft mehrere Versuche notwendig, um herauszufinden, was die Kunden annehmen – auf dieser Basis ist es nicht möglich, einen ROI zu beziffern. Da diese Projekte eine sehr geringe Vorlaufzeit haben, ist es kaum möglich, eine valide Aufwandsplanung zu erstellen. Typischerweise wird in den schnellen Projekten bis zu zwei Dritteln der Laufzeit auf die Klärung des Auftrags verwendet; der Point-Of-No-Return ist zu diesem Zeitpunkt oft schon überschritten.

Das vollständig dezentral geführte Ressourcenmanagement bringt eine zusätzliche Herausforderung. Durch sie haben die einzelnen Ressourcenverantwortlichen eine hohe Ergebnis- und Planungsverantwortlichkeit und der Verwaltungsaufwand ist minimal. Dadurch können einerseits Projekte sehr schnell gestartet und durchgeführt werden, andererseits gibt es keine zentrale Datenbasis über die Auslastung der einzelnen Teams. Diese Information ist dezentral auf die Ressourcenverantwortlichen verteilt. Weiterhin kann die zur Verfügung stehende Res-

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

sourcenkapazität nur sehr langsam auf- oder abgebaut werden. Bei Projektlaufzeiten unter sechs Monaten ist Ressourcenaufbau bei einem Ressourcenkonflikt keine wirksame Lösung. Entscheidend ist also, dass die Projekte entsprechend priorisiert werden, um Ressourcenengpässe bei wichtigen Projekten zu vermeiden.

Traditionelle Ansätze liefern keine Lösung

Der traditionelle Ansatz zur Projekt-Priorisierung basiert auf der Gegenüberstellung von Projektnutzen und Aufwand (Kosten). Dazu muss eine Bewertungsfunktion gefunden werden, die auf alle Projekte angewendet werden kann und die eine "richtige" Reihenfolge liefert. Dies gelang bei 1&1 jedoch nicht. Egal welche Bewertungskriterien zugrunde gelegt wurden (Wichtigkeit, Dringlichkeit, strategische Bedeutung, Aufwand, ROI), die resultierende Rangliste der Projekte entsprach nie der Bewertung durch den Vorstand.

In Multiprojektumgebungen ist es üblich, die Projekte mit ihren Ressourcenanforderungen zu planen und dann die daraus entstehenden Ressourcenkonflikte manuell aufzulösen. Allerdings ist dies zum einen nur eine Verschiebung des Priorisierungsproblems von der strategischen Ebene auf die operative. Zum anderen setzt diese ein zentrales Ressourcenmanagement voraus, wie es bei 1&1 nicht vorhanden ist. Außerdem müssen manche Projekte sofort durchgeführt werden, so dass eine vollständige Aufwandsplanung nicht möglich ist. Die traditionellen Methoden zur Projekt-Priorisierung schieden dadurch aus.

Dynamische Projekt-Priorisierung für ein dynamisches Umfeld

Die einzige Möglichkeit bestand zunächst darin, die Projekte durch Entscheidung der Unternehmensführung in eine Reihenfolge zu bringen. Die Folge davon war, dass sich für jedes neue, Projekt die Frage stellte "Welchen Rang braucht das neue Projekt?". Diese Frage konnte zu Projektbeginn noch nicht beantwortet werden und auch der Vorstand wollte hier keine endgültige Festlegung treffen. Die Unternehmensführung forderte deshalb das Project Office auf, den Rang so festzulegen, dass der Projektumfang zum gewünschten Termin realisiert werden kann. Da es bei 1&1 keine zentrale Ressourcenverwaltung gibt, war der einzige, der diese Frage beantworten konnte, der Projektmanager in Zusammenarbeit mit den Ressourcenverantwortlichen. Um das Projekt endgültig und verbindlich in die Rangliste einordnen zu können, fehlte allerdings noch die Rückkopplung der Auswirkungen an die Entscheider.

Als Vorbild zur Lösung der gestellten Aufgabe diente dem Project Office der Ansatz der autonomen Systeme, zu denen z.B. das Verkehrssystem gehört. Ziel des Verkehrssystems ist sicherzustellen, dass Millionen von "autonomen Systemen" (Fahrern in ihren jeweiligen Fahrzeugen) bei vorgegebenen Straßenkapazitäten, möglichst schnell von Punkt A nach Punkt B gelangen. Jedem Fahrer stehen dazu nur reduzierte Informationen aus seinem direkten Umfeld zur Verfügung. Er verhält sich gemäß einem gemeinsamen Satz von Regeln (StVO). Durch die geschickte Wahl der Regeln wird das Gesamtziel auch ohne zentrale Steuerung erreicht.

Übertragen auf das Projektmanagement bedeutet das: Die einzelnen Projekte agieren wie autonome Systeme nach einem einheitlichen Satz von Regeln. Vorausgesetzt wird, dass jedem Projekt ein Termin zugeordnet werden kann – Projekten ohne Terminvorgabe fehlt es an der notwendigen Wichtigkeit. Randbedingung ist, dass die Ressourcen (Entwicklungskapazitäten) begrenzt sind. Das Gesamtziel besteht darin, eine möglichst große Menge an gewinnbringenden Projekten bei gegebenen Ressourcen möglichst schnell abzuwickeln, d.h. bis zum gesetzten Termin (s. Goldratt, Eliyahu M., Das Ziel, 2001).

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Das Project Office hatte also die Aufgabe, in der Projektorganisation autonome Systeme sowie Regeln für ihre Interaktion so zu definieren, dass sich die Projekte "automatisch" in kurzer Zeit in die richtige Rangfolge sortieren.

Die hier vorgestellte Lösung hat sich bei 1&1 im Laufe von ca. fünf Jahren herausgebildet. Sie besteht aus vier autonomen Systemen, die nach sechs verschiedenen Regeln arbeiten. Insgesamt gibt es vier verschiedene Anwendungsfälle.

Die autonomen Systeme

Zu jedem der vier autonomen Systemen gehören unmittelbar und aktiv Beteiligte (Akteure) und spezifische Aufgaben:

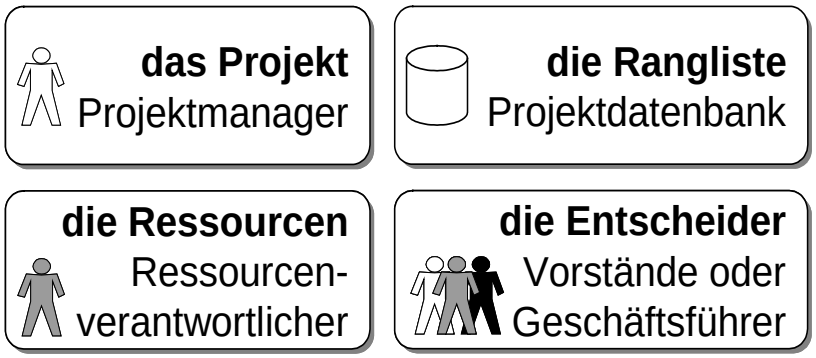


Bild 1: Die vier autonomen Systeme und ihre Akteure.

- **Das Projekt:** Akteur im Projekt ist der Projektmanager. Er hat die Aufgabe, das Projektergebnis termingerecht zur Verfügung zu stellen.
- **Die Rangliste:** "Akteur" der Rangliste ist die Projektdatenbank. Ihre Aufgabe besteht darin, die Projektliste und damit die Rangfolge zu verwalten.
- **Die Ressourcen:** Die Ressourcen sind Dienstleister und haben die Aufgabe, die einzelnen Arbeitspakete zum Projekt zu liefern. Akteur ist hier der Ressourcenverantwortliche.
- **Die Entscheider:** Akteure sind die Mitglieder der Geschäftsführung bzw. die Vorstände. Ihre Aufgabe besteht darin, in letzter Instanz zu entscheiden, welches Projekt wichtiger für das Unternehmen ist.

Die (Spiel-)Regeln

Mit den nachfolgend beschriebenen Regeln verhalten sich die autonomen Systeme so, dass die für den Unternehmenserfolg wichtigsten Projekte priorisiert werden.

Regel 1: Der Rang ist eindeutig

Alle Projekte werden in einer sortierten Liste geführt, wobei jedem Projekt ein eindeutiger Rang zugeordnet wird, der sich aus der Position innerhalb der Liste ergibt. Das Projekt mit dem höchsten Rang belegt Platz 1, alle weiteren folgen fortlaufend nummeriert. Akteur ist die Projektdatenbank in Form der Rangliste.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Regel 2: First In First Out

Jedes neue Projekt wird unabhängig von seiner Dringlichkeit oder Wichtigkeit am Ende der Rangliste einsortiert. Neue Projekte bekommen also den niedrigsten (letzten) Rang. Akteur ist wiederum die Projektdatenbank.

Regel 3: Der Rang entscheidet über die Ressourcenzuteilung

Ressourcen werden entsprechend der Rangfolge der Projekte zugeordnet. Das Projekt mit Rang 1 erhält unverzüglich alle benötigten Ressourcen, das Projekt mit Rang 2 die verbleibenden u.s.w. Entsteht ein Ressourcenkonflikt, hat das Projekt mit dem höheren Rang (kleinere Ordnungszahl) Vorrang. Akteur ist der Ressourcenverantwortliche. Er vertritt die Ressourcen und bestimmt über deren Zuteilung zu Projekten. Er kann also jederzeit anhand der Rangfolge entscheiden, welchem Projekt er Ressourcen zuordnet – auch ohne Wissen um die Wichtigkeit eines Projekts.

Regel 4: Ressourcen in Umsetzung sind (normalerweise) geschützt

In der Planungsphase sind Rangänderungen weitgehend unschädlich – Ressourcen können in dieser Zeit ohne große Verluste umgeplant werden. Während der Projektdurchführung sind die Ressourcen jedoch (normalerweise) geschützt. Akteur ist der Ressourcenverantwortliche.

Regel 5: Jedes Projekt ist "grün"

Ein Projekt ist "grün", wenn es termingerecht abgeschlossen werden kann – wenn also Projektauftrag, Termin und Rang zusammen passen. Akteur bei dieser Regel ist der Projektmanager. Er ist Treiber hinter dem Projekt und in vollem Umfang dafür verantwortlich, dass die Anforderungen erfüllt werden (Auftrag und Termin bei gegebenem Rang). Stellt der Projektmanager fest, dass das bei gegebener Ressourcensituation nicht möglich ist, muss er unverzüglich einen "Request-for-Rank" stellen, um den gewünschten Zustand (das Projekt ist "grün") herbeizuführen. Er hat dafür nur wenige Tage Zeit.

Bild 2: Die autonomen Systeme mit den zugehörigen Regeln.

Ein Request-for-Rank (RfR) ist eine formelle Zusammenstellung aller sinnvollen Rang-Termin-Kombinationen zu diesem Projekt, sowie eine Beschreibung der Auswirkungen auf andere Projekte. Diese Zusammenstellung dient den Entscheidern als Grundlage für eine Rangentscheidung.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Regel 6: Rangänderungen werden von der Geschäftsführung getroffen

Eine Rangänderung wird durch einen RfR angestoßen, der wiederum vom Projekt (Projektmanager) initiiert wird. Die Entscheider, also die Vorstände oder Geschäftsführer können über eine Rangänderung nur gemeinschaftlich entscheiden.

Anwendungsfälle

Ein Projekt beginnt zu leben

Wird ein neues Projekt initiiert, wendet sich der Projektmanager zunächst an die Rangverwaltung, die dem Projekt den letzten Rang zuweist (Regeln 1 und 2). Sobald der Auftraggeber Projektauftrag und Wunschtermin vorlegt, beginnt der Projektmanager mit den erforderlichen Aktivitäten, damit das Projekt "grün" wird (Regel 5). Er stellt in Abstimmung mit den jeweiligen Ressourcenverantwortlichen ein Team zusammen, lässt sich einen Ansprechpartner für Konzeption und Planung geben und beruft das Kick-Off-Meeting ein. Im Rahmen des Kick-Off oder der darauf folgenden Grobplanung erfragt der Projektmanager bei den Ressourcenverantwortlichen die Aufwände und Ressourcenverfügbarkeit. Darauf basierend erstellt er eine grobe Zeitplanung (Regeln 3 und 4).

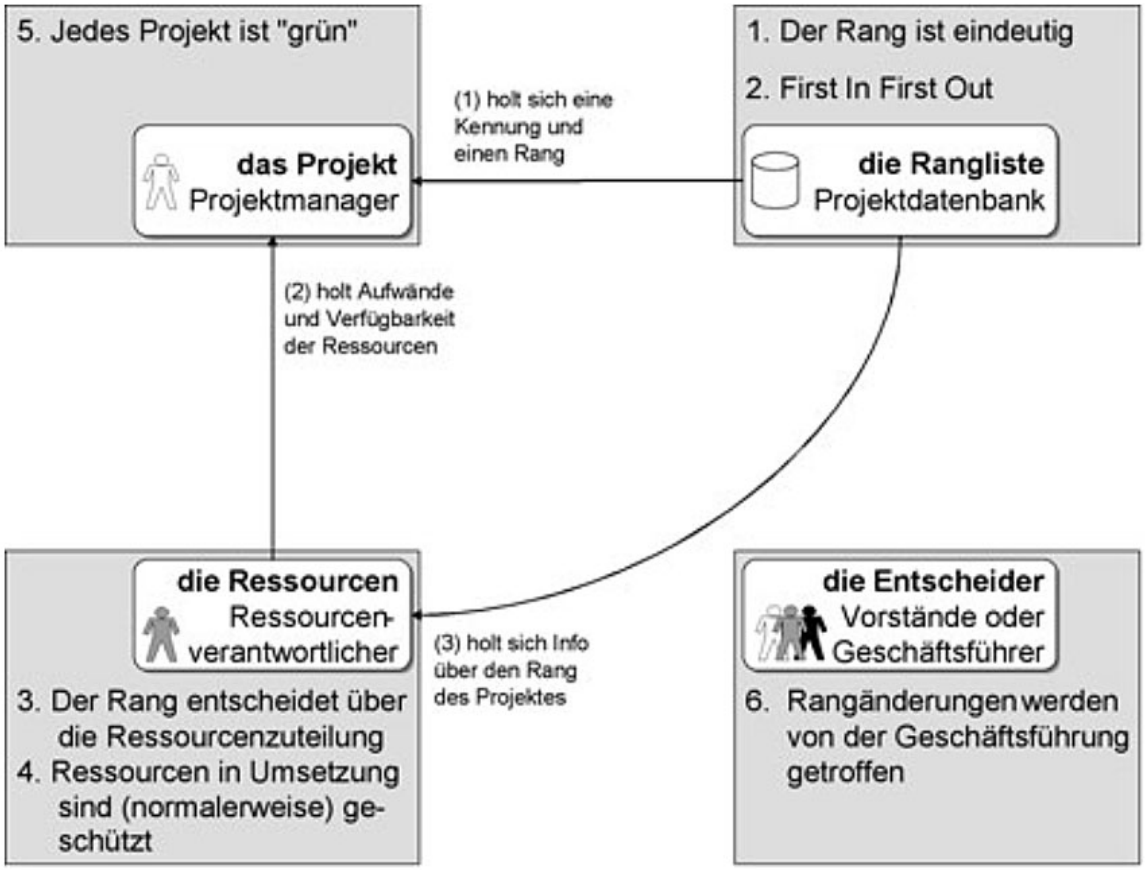


Bild 3: Interaktion der autonomen Systeme zu Beginn eines Projekts.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Falls der Termin bei gegebenem Rang eingehalten werden kann, ist die Planung im Sinne der Entscheider korrekt. Das Projekt kann gemäß der Planung umgesetzt werden und geht in Realisierung.

Der Termin passt nicht zum Wunschtermin

Falls der Termin bei gegebenem Rang nicht eingehalten werden kann, ist es notwendig, eine unternehmerische Entscheidung herbeizuführen. Der Projektleiter muss einen Request-for-Rank (RfR) gegenüber den Entscheidern initiieren (Regel 5).

Um einen RfR zu erstellen, erkundigt sich der Projektleiter zunächst bei allen Ressourcen entlang der kritischen Kette, für welche Projekte mit höherem Rang sie bereits verplant sind. Daraus kann er ableiten, welchen Rang er bräuchte, um das Projekt zu beschleunigen und den Termin zu halten.

Interessant sind vor allem drei Rang-Termin-Kombinationen:

- "Worst Case": Das ist der Termin, der sich aus der ursprünglichen Terminplanung bei unverändertem Rang ergibt.
- "Best Case": Das ist der Termin, der erreichbar wäre, wenn unverzüglich alle benötigten Ressourcen für das Projekt bereitgestellt werden würden. Das muss nicht zwangsläufig Rang 1 sein, denn es werden nicht zwangsläufig Ressourcen des aktuell höchstrangigen Projektes benötigt.
- "Realistic Case": Das ist die Termin-Rang-Kombination und damit der Termin, der erreichbar ist, wenn keine Ressourcen von Projekten in Realisierung abgezogen werden (Regel 4).

Zwischen "Realistic Case" und "Worst Case" sind meist noch ein oder zwei Zwischenkombinationen sinnvoll darstellbar. Das Ergebnis ist damit eine Liste von ein bis fünf Rang-Termin-Kombinationen, die den Entscheidern vorgelegt werden (Regel 6).

Der RfR kann mit folgenden Zusatzinformationen versehen werden:

- Liste der benötigten Ressourcen mit zugehörigen Aufwänden.
- Kennzeichnung der kritischen Ressourcen, die den RfR erforderlich gemacht haben.
- Auswirkungen der jeweiligen Termin-Rang-Kombinationen auf die Termine der niederrangigen Projekte, die von der Herabstufung ebenfalls betroffen sind.
- Aufwand der notwendig war, um den RfR zu erstellen.
- Laufende Nummer des RfRs bezogen auf eine Zeiteinheit (z.B. Monat).

Der Entscheider kann sich für eine der aufgezeigten Kombinationen entscheiden. Umso höher er den Rang wählt, umso mehr niederrangige Projekte werden sich in Folge verzögern (Regel 6). Wird das Projekt in der Rangliste hochgestuft, wird dies an die betroffenen Ressourcenverantwortlichen und den Projektmanager kommuniziert. Die Ressourcenverantwortlichen wiederum informieren die anderen Projekte (Projektmanager), denen Ressourcen abgezogen werden. Daraufhin korrigieren die betroffenen Projektmanager ihre Projekt- und Terminplanung entsprechend.

Andernfalls gilt die Terminplanung basierend auf dem aktuellen Rang. Der Wunschtermin wird durch den geplanten Termin ersetzt, der so zum neuen Zieltermin wird.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

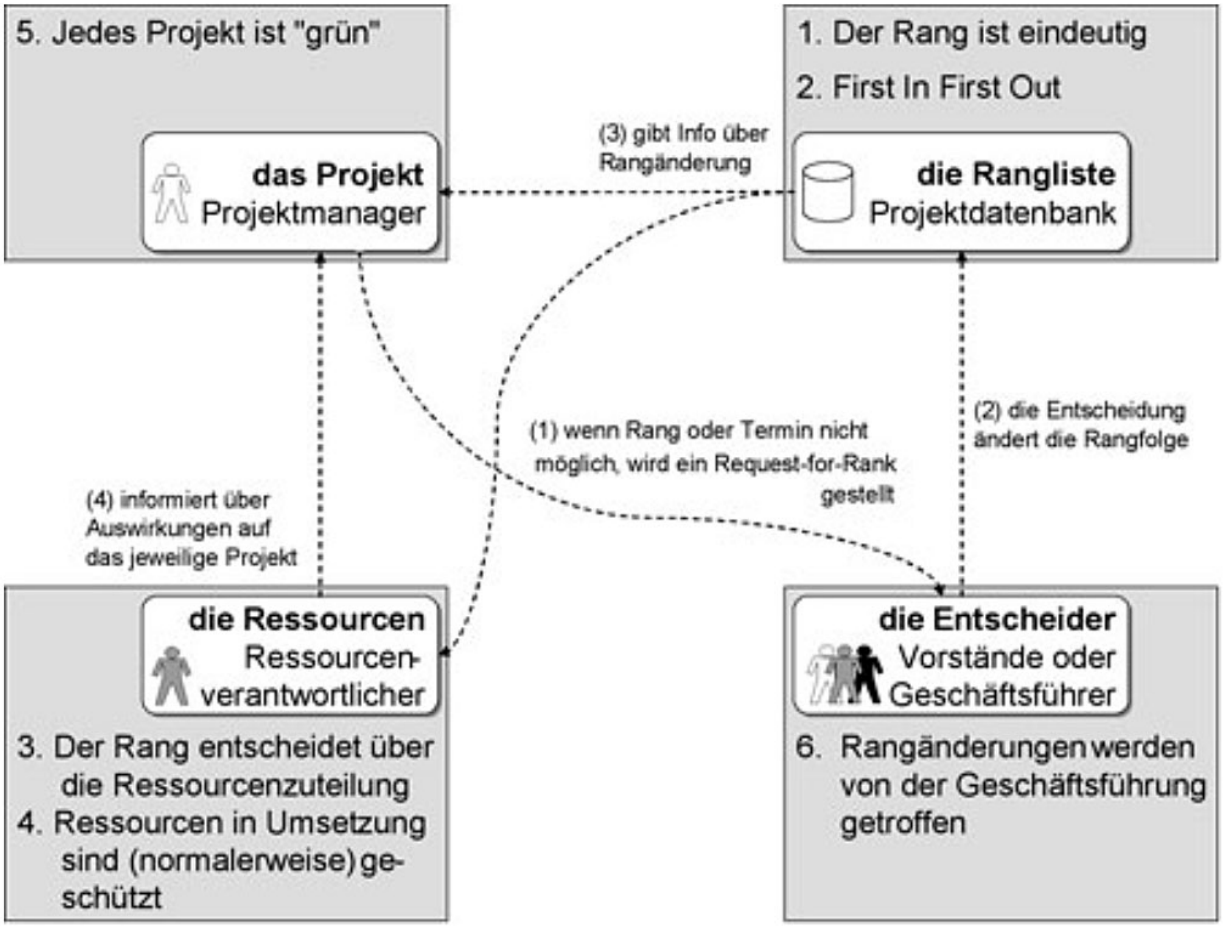


Bild 4: Interaktion der autonomen Systeme im Falle eines Ressourcenkonflikts.

Was passiert, wenn sich Aufwände oder Termine ändern?

Falls sich der geplante Aufwand ändert oder Termine verschieben, informiert der Ressourcenverantwortliche alle Projekte (Projektmanager), bei denen die Ressource eingeplant ist. Kann ein Projekt diese Aufwands- oder Terminänderung nicht abpuffern und lässt sich der Termin nicht anpassen, muss das Projekt, das seinen Termin nicht halten kann, ebenfalls eskalieren und einen RfR stellen. Sind mehrere Projekte gleichzeitig betroffen, werden diese RfRs zusammengefasst.

Ein Projekt endet

Wenn ein Projekt endet, wird es aus der Rangliste entfernt und alle nachfolgenden Projekte rücken um einen Platz weiter.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Das System in der Praxis

Um die beschriebene Projektpriorisierung umzusetzen, müssen die Entscheider erkennen, dass sich Ressourcen nur dann effizient zuordnen lassen, wenn eindeutige Prioritäten vergeben werden. Damit verbunden ist die Einsicht, dass es nicht möglich ist, alle Wünsche und Projekte sofort zu realisieren bzw. umzusetzen. Die Entscheider müssen an diesem Punkt ihren Willen erklären, dass eindeutige Prioritäten festgelegt werden und dass ausschließlich diese die Ressourcenzuordnung steuern. Alles Weitere folgt zwangsläufig.

Im nächsten Schritt gilt es, die Projekte nach Wichtigkeit zu ordnen. Dazu wurde die Reihenfolge der Projekte bei 1&1 in einer Sondersitzung des Vorstands initial festgelegt. Steht die Reihenfolge fest, müssen die Projektmanager die Planungen ihrer Projekte aktualisieren. Bei der erneuten Projektplanung entstehen in der Regel Ressourcenkonflikte, die mittels der bereits beschriebenen RfRs aufgelöst werden. Für die Ressourcenverantwortlichen ist die eindeutige Priorisierung der Projekte eine große Erleichterung: Diskussionen über Wichtigkeit und Dringlichkeit eines Projekts gehören der Vergangenheit an. Alle Mitarbeiter können jederzeit selbst prüfen, in welcher Reihenfolge sie die Aufgaben in den einzelnen Projekten abarbeiten müssen. Das Projektmanagement-Tool der 1&1 hat eine entsprechende Abfragefunktion: Man gibt mehrere Projektkennungen ein und erhält deren Reihenfolge.

! In dieser Phase kristallisieren sich in der Regel eine oder zwei Engpassressourcen heraus. Den entsprechenden Ressourcenverantwortlichen fällt bei der Einführung des Priorisierungssystems die Rolle der "Hüter" zu: Die Projektauftraggeber und Entscheider wollen in der Regel mehr, als möglich ist und werden versuchen, das System aufzuweichen oder zu umgehen.

Wie das System wirkt

Die neuen Projekte steigen in der Rangfolge auf und erhalten genau die Position, die gewährleistet, dass alle benötigten Ressourcen rechtzeitig zur Verfügung stehen und der festgelegte Termin eingehalten werden kann.

Durch den Prozess Request-for-Rank werden den Entscheidern die Konsequenzen ihres Handelns aufgezeigt: Jede Aufwertung eines Projekts führt zu Verzögerungen bei rangniederen Projekten. Im RfR müssen die Entscheider diese Konsequenzen berücksichtigen und beurteilen, ob sich die Aufwertung eines Projekts für das Unternehmen tatsächlich lohnt. Da es nur wenige Rang-Termin-Kombinationen gibt und die Auswirkungen zudem klar ersichtlich sind, ist die Entscheidungssituation sehr übersichtlich.

Die Geschäftsführer bzw. Vorstände entscheiden gemeinsam über ein RfR. So wird verhindert, dass dringende Projekte ständig den wichtigen vorgezogen werden.

Die Entscheider können sich darauf verlassen, dass die Projekte, die ihnen wichtig sind, termingerecht abgeschlossen werden bzw., dass Ressourcenkonfikte, die den Termin gefährden, von den Projektmanagern schnell an sie eskaliert werden.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Vor- und Nachteile des Systems

Das beschriebene System zur Projektpriorisierung wird in seinen Grundzügen bei 1&1 seit ca. zwei Jahren eingesetzt und hat in weit über 200 Projekten seine Tauglichkeit bewiesen. Der überwiegende Anteil der Projekte stellt nie einen RfR, da die benötigten Ressourcen vorhanden sind. In der Regel sind es nur zwei bis drei Projekte pro Monat, die Engpässe auflösen müssen.

Vorteile

Das System bringt bei 1&1 zahlreiche Vorteile in verschiedenen Bereichen:

Strategie

- **Einbindung des Vorstands:** Der Vorstand entscheidet, welche Projekte auf- oder abgestuft werden müssen, um einen möglichst hohen Nutzen für das Unternehmen zu erzielen. Dieses Vorgehen hat uns geholfen, uns auf die Projekte zu fokussieren, die für die Unternehmensführung wichtig sind. Unproduktive Diskussionen über Wichtigkeit und Dringlichkeit von Projekten gibt es nicht mehr.
- **Konsequenzen werden deutlich:** Bei der Entscheidung, welches Projekt Vorrang hat, werden auch die Auswirkungen auf die rangniederen Projekte berücksichtigt. Den Entscheidern wird vor Augen geführt, dass ihre Wünsche nicht ohne Einschnitte an anderer Stelle umgesetzt werden können. Dadurch werden Entscheidung versachlicht: Es geht nicht mehr um Wünsche oder Meinungen, sondern um Entscheidungsalternativen und deren Auswirkungen.
- **Blindes Ranking als Notfallmaßnahme:** Manche Projekte sind wichtiger als alle anderen und müssen in kürzester Zeit realisiert werden. In solchen Fällen kann ein Rang "blind" und ohne Planung vergeben werden. Möglich ist das jedoch nur, wenn die Entscheider die Konsequenzen für alle nachrangigen Projekte akzeptieren. Es handelt sich dabei um eine Notfallmaßnahme, die sehr positiv wirken kann, wenn sie vernünftig und sparsam eingesetzt wird. Andernfalls fassen die Mitarbeiter sie als Willkür oder mangelnde Planung auf.

Ressourcen

- **Ressourcenprobleme werden schnell sichtbar:** Jeder RfR enthält die Information, welche Ressource einen Terminkonflikt auslöst. Der Terminkonflikt tritt auf, weil zu wenige Ressourcen für die gewünschte Terminvorgabe zur Verfügung stehen. Mit dieser Information können wir den Ressourcenaufbau steuern und ihn auf die Teams konzentrieren, in denen er den Projektdurchsatz direkt steigert.
- **Leichte Entscheidungsfindung:** Da ein Ressourcenkonflikt meist nur wenige Projekte betrifft und beim RfR deshalb ein direkter Vergleich dieser Projekte möglich ist, lässt sich eine Entscheidung in der Regel schnell herbeiführen. Die Entscheidungen werden nicht mehr mit dem Argument "unklare Entscheidungslage" verzögert.
- **Lösungsorientierter Dialog:** Wird ein RfR erstellt, müssen die Teams überlegen, wie sie mit der Engpassressource umgehen. Sehr oft werden dabei Lösungen entwickelt, die es ermöglichen, das Projekt auch ohne RfR termingerecht fertig zu stellen.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- **Dezentrale Ressourcenplanung:** Jeder Ressourcenverantwortliche muss nur die Ressourcen verwalten, die er den einzelnen Projekten zugesichert hat. Bei Aufwandsüberschreitungen oder Rangänderungen muss er die Projektmanager der betroffenen Projekte über die Verzögerung informieren. Ergeben sich für deren Projekte Probleme, müssen die Projektmanager entsprechend handeln.

Termineinhaltung und Controlling

- **Schnelle Entscheidungen:** Da es kein Projektforum oder Steuergremium gibt, muss der Projektmanager Ressourcenkonflikte unverzüglich eskalieren und eine Entscheidung mittels des RfR herbeiführen. Mit dem neuen Priorisierungssystem konnten wir die mittlere Eskalationslaufzeit von ca. einer Woche auf ein bis zwei Tage reduzieren. Dies gilt auch für alle anderen Probleme in Projekten. Die Projektmanager und Ressourcen haben sich daran gewöhnt, Problemlösungen unverzüglich herbeizuführen und nicht auf ein Gremium abzuwälzen.
- **Das Unternehmen kann schnell reagieren:** Weil man sich stark auf die Ressourcenzuordnung in den ranghöchsten Projekten fokussiert, können auch große Projekte sehr schnell realisiert werden. Das Projekt auf Rang 1 wird durch kein anderes Projekt verzögert. So ist es auch möglich, Fehlentscheidungen schnell zu revidieren, was 1&1 dabei geholfen hat, sich öffnende Märkte schnell zu besetzen und im Kampf um Marktanteile zu bestehen (z.B. im DSL-Markt). Das Projekt auf Rang 1 erhält die maximale Aufmerksamkeit, was die Mitarbeiter wiederum sehr motiviert.
- **Budgets werden geschont:** Ressourcenbudgets müssen nicht für einzelne Projekte reserviert werden. Die negativen Eigenschaften von Budgets fallen weg. So ist es z.B. nicht notwendig, ein Budget auszunutzen, um in Zukunft erneut ein großes Budget zu erhalten. Effiziente Arbeitsweisen werden gefördert, da der Projektoutput im Vordergrund steht, nicht die Budgeteinhaltung.
- **Kürzere Projektlaufzeiten:** Da die Ressourcen auf einem Projekt nicht budgetiert sind, kann schnell auf akute Überschreitungen der Aufwandsschätzung reagiert werden. Die Ressourcen sind deshalb nicht gezwungen, ihre Schätzungen mit Sicherheitszuschlägen zu versehen. Hierdurch wird in vielen Projekten ohne Puffer gearbeitet, so dass die mittlere Projektlaufzeit verkürzt werden konnte.
- **Auslastung des Unternehmens messen:** Die Anzahl der RfRs ist ein Maß für die Auslastung des Unternehmens. Gibt es keine, ist das Unternehmen nicht ausgelastet (oder das System wird nicht gelebt), während zu viele auf eine Überlast hinweisen. Löst ein RfR kurzfristig einen zweiten aus, der wiederum das ursprüngliche Projekt betrifft (zirkuläre RfRs), ist das eine Panikreaktion des Systems. In diesem Fall ist es notwendig, sofort einzugreifen und die Zahl der Projekte zu reduzieren. Die RfRs werden vom Project Office systematisch ausgewertet. Die daraus abgeleiteten Maßnahmen zur Beseitigung der Engpässe wirken sich unverzüglich auf den Projektdurchsatz aus.

Prozesse: leistungsfähig und einfach

- **Intuition als Entscheidungsgrundlage:** Die Entscheidung über einen RfR kann intuitiv erfolgen (neuronales Netzwerk der Entscheider). Dabei ist es nicht erforderlich, die Projekte zu analysieren. Dies ist hilfreich, wenn sehr unterschiedliche Projekte miteinander verglichen werden, wie z.B. ein opportunistisches Projekt (schneller Gewinn mit wenig Aufwand) und ein strategisches Projekt (hoher Aufwand mit ungewissem Gewinn).
- **Unverzügliche Eskalation:** Da Terminprobleme unverzüglich an die Entscheider eskaliert werden, sind keine Projektampeln oder andere Steuerinstrumente oder -greminen notwendig. Aus unserer Sicht wird dieser Ef-

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

fekt unterschätzt. Eskaliert ein Team über Projektampeln, delegiert es die Problemlösung nach oben, anstatt selbst eine Lösung herbeizuführen. Ein Gremium bestehend aus Topmanagern muss stattdessen die Probleme lösen. Dieses Gremium kann im besten Fall wöchentlich zusammentreten, in der Urlaubszeit entstehen zwischen den Treffen oft größere Pausen, wodurch die Entscheidung verzögert wird. Mit der Abschaffung der Gremien und Ampeln konnte 1&1 die Entscheidungsfindung deutlich beschleunigen.

- **Request-for-Rank auch ohne Projektplanung möglich:** Um einen RfR zu stellen, reicht eine grobe Vorstellung davon, welche Ressourcen man benötigt. Er kann also auch gestellt werden, wenn noch keine oder keine finale Projektplanung vorliegt, z.B. kurz nach dem Kick-off. Bei Bedarf, kann während der Projektplanung ein weiterer RfR eingereicht werden.

Nachteile

Wo Licht ist, ist auch Schatten. So weist das System neben seinen Vorteilen auch einige negative Eigenschaften auf, denen man mit geeigneten Maßnahmen begegnen muss:

- **Infrastrukturelle Maßnahmen verzögern sich:** Infrastruktureller Maßnahmen werden so lange verzögert, bis sie dringend umgesetzt werden müssen. Solange keine Terminvorgabe existiert, erhalten die zugehörigen Projekte keinen Rang, der die notwendige Ressourcenzuteilung gewährleistet. In diesen Fällen ist es wichtig, die Risiken im Auge zu behalten.

- **Fokussierung auf die Umsetzungsphase:** Da die Ressourcen in erster Linie den hochrangigen Projekten zugeteilt werden, kann es geschehen, dass sie sich auf die Umsetzungsphase der Projekte fokussieren. Das passiert insbesondere dann, wenn zu viele Projekte abgewickelt werden oder in der Vergangenheit zu wenig Zeit in Konzeption und Planung investiert wurde. In beiden Fällen führt der Termindruck dazu, dass die Ressourcenverantwortlichen Ressourcen aus der Konzeption und Planung abziehen und der Umsetzung zuführen. Dieses Vorgehen führt in einen Teufelskreis. Um dieses Problem zu vermeiden, ist es notwendig, den Projektdurchsatz, die Projektlaufzeit oder die Ressourcen, die für Konzeption und Planung aufgewandt werden, systematisch zu überwachen. Sobald sich eine negative Tendenz abzeichnet, muss die Anzahl der neu freigegebenen Projekte beschränkt werden.
  Für 1&1 besteht die größte Herausforderung darin, den Ressourceneinsatz ausgewogen zu gestalten. Das beschriebene Problem entwickelt sich schleichend, seine Wirkung wird erst spät deutlich. Um dem Problem vorzubeugen, werten wir die Daten aus der Projektzeiterfassung konsequent aus. Aus der Art der Aufwände und deren Verteilung über der Zeit lässt sich erkennen, ob der Druck zu groß wird. Steigen die Umsetzungsaufwände überproportional zu den konzeptionellen Aufwänden, muss die Projektlast reduziert werden.

- **Jedes Projekt braucht genügend Ressourcen für einen Request-for-Rank:** Für jedes Projekt muss es unabhängig von seinem Rang möglich sein, die Aufwände für einen RfR zu erbringen. Sonst kann es geschehen, dass Engpässe nicht eskaliert und dringende Projekte nicht hoch genug eingestuft werden können. Der Aufwand für die Erstellung eines RfRs beträgt für den Projektmanager und den Ressourcenverantwortlichen in der Regel jeweils einen Arbeitstag. Die Notwendigkeit, einen RfR auszulösen, besteht in den Engpassteams. Der Aufwand dafür verstärkt den bestehenden Engpass weiter. Das Ziel muss es daher sein, die Anzahl der RfRs so weit wie möglich zu reduzieren. Dies kann durch eine fundierte Vorplanung der Ressourcen im Rahmen der Finanzplanung erfolgen. Hier können alle Register einer klassischen Ressourcen-Portfolio-Planung gezogen werden.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- **Zentrale Rolle des Projektmanagers:** Der Projektmanager muss das Projekt antreiben. Die Anforderungen an diese Rolle sind daher sehr hoch. Es ist wichtig, dass genug erfahrene Senior-Projektleiter zur Verfügung stehen. Andernfalls muss auf Projektmanager aus der Linie zurückgegriffen werden. Diese sind aber nicht neutral, was dazu führt, dass die RfRs nicht schnell genug erfolgen.

Wie kommt das System bei den Beteiligten an?

Die Projektmanager sind von dem System der Projektpriorisierung begeistert und schätzen seine Klarheit. Sie profitieren von den eindeutigen Entscheidungen, brauchen keine Diskussionen über die Ressourcenvergabe mehr zu führen und können sich auf ihre Sacharbeit konzentrieren. Auch die Engpassressourcen mit den zugehörigen Ressourcenverantwortlichen bewerten das System positiv: Für sie ist das System der Schlüssel für effizientes und befriedigendes Arbeiten. Die Entscheider schätzen das System, weil sie weiterhin Ihre Wünsche hinsichtlich der Projekte und Projekttermine äußern und gleichzeitig sicher sein können, dass sie über Engpässe informiert und bei Bedarf in die Entscheidungsfindung einbezogen werden.

Allerdings ist das System nichts für schwache Nerven. Die Entscheider müssen auf ihre Führungskräfte vertrauen. Projektmanager müssen damit zurechtkommen, dass keine 100%ige Planung möglich ist. Projekte und Termine werden verschoben, Garantien gibt es keine. Projekte, die für das Unternehmen nicht nachweislich wichtig sind oder nicht terminiert werden können, erhalten keine Ressourcen und verhungern. Die zugehörigen Auftraggeber stehen dem System verständlicherweise eher ablehnend gegenüber. Entscheider, die keine sind und unbequemen Entscheidungen gerne aus dem Weg gehen, oder solche, die mehr wollen als das Unternehmen leisten kann, werden durch die RfRs gezwungen, Entscheidungen zu treffen und Prioritäten festzulegen. Solche Entscheider sind von dem System weniger angetan. Auch Mitarbeiter, die gerne ihre eigenen Prioritäten verfolgen, tun sich mit dem System schwer.

Ausblick

Das System hat sich als äußerst stabil erwiesen. Alle bisherigen Versuche, Projekte zu priorisieren, waren nach spätestens einem halben Jahr gescheitert. Das aktuelle System wird von den Mitarbeitern und Projektmagern getragen und unterstützt und ist damit selbst erhaltend.

Die nächste Herausforderung besteht darin, das System zu skalieren und an die Größe des wachsenden Unternehmens anzupassen. Auf der einen Seite steigt die Zahl der Projekte und die Produktbereiche werden immer eigenständiger, auf der anderen Seite will man die Ressourcen weiterhin flexibel und bei Bedarf auch bereichsübergreifend einsetzen. Ziel ist, so viele Entscheidungen wie möglich bereichsintern abzuwickeln und nur bei bereichübergreifenden Konflikten entsprechend zu eskalieren.

Das größte Potential des Systems liegt aber in der Auswertung der RfRs, anhand der Engpasse im Unternehmen identifiziert und gesteuert werden können. Das Rangsystem ist daher aus meiner Sicht die perfekte Ergänzung zum Critical-Chain-Projektmanagement oder sogar die Voraussetzung dafür.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fachbeitrag

Malen statt Zahlen

Alternative Projektportfolio-Betrachtung

Autor

Astrid Kuhlmey

Dipl.-Inf., zertif. Projektmanagerin, Mediatorin, akkred. Teamtrainerin, Senior-Beraterin

Kontakt: kontakt@kpmo.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Viele der Portfolio-Entscheidungen des Top-Managements werden heute von PMO-Mitarbeitern vorbereitet. Das Management fällt seine Entscheidungen auf Basis dieser Informationen, in der Annahme, dass es die wesentlichen sind. Um eine gute Entscheidungsgrundlage zu haben, legt es in den meisten Fällen großen Wert auf die Zusammenstellung von Zahlen, Daten und Fakten. So spielen finanzielle Kennzahlen und auf quantitativen Business Cases beruhende Projektbewertungen bei der Portfolio-Zusammenstellung eine tragende Rolle. Unternehmen, die sich als erfolgreich bezeichnen, berücksichtigen darüber hinaus auch strategische Aspekte (siehe TU Berlin (Hrsg.), 2009). Gleichzeitig sind die meisten Unternehmen mit der Zusammensetzung ihres Projektportfolios noch nicht zufrieden.

Bei einer solchen traditionellen Portfoliobewertung und -zusammenstellung werden wesentliche Faktoren für den Projekterfolg kaum berücksichtigt, wie z.B. unterstützende oder behindernde Machtstrukturen im Unternehmen, Informations- und Kommunikationsprozesse oder auch die Unternehmenskultur. Dieses Defizit versuchte man bislang häufig durch ein Mehr an Zahlenmaterial auszugleichen, das dem Management zur Entscheidungsfindung vorgelegt wurde.

Nun wissen wir aus der neurobiologischen Forschung, dass ein mehr an Informationen nicht zwingend zu besseren Entscheidungen führt. Es kann sogar das Gegenteil bewirken, da die Entscheidungen willkürlicher werden. Ausschlaggebend für eine angemessene Bewertung ist vielmehr, dass die wenigen entscheidungsrelevanten Informationen berücksichtigt werden (siehe auch Gigerenzer, 2008).

Subjektivität beeinflusst Entscheidungen

Zudem ist es inzwischen eine allgemein akzeptierte Erkenntnis, dass verschiedene Menschen dieselbe Wirklichkeit, hier den Zustand des Portfolios im Unternehmen, sehr unterschiedlich wahrnehmen und Subjektivität eine wesentliche Rolle spielt, wenn Entscheidungen getroffen werden.

Diese Zusammenhänge werden umso wichtiger, je komplexer sich die Situation darstellt – und Projekte sind ja dazu da, komplexe Probleme zu lösen. So liegt es nahe, nach ergänzenden Methoden zu suchen, welche die heute überwiegend praktizierte Bewertung mit Hilfe von Zahlen, Daten und Fakten ergänzen und zu einer ganzheitlichen Projekt- und Portfolio-Betrachtung beitragen. Diese umfassende Betrachtungsweise kann zu einer für das Unternehmen besseren Projektlandschaft führen.

Die zusätzlich einsetzbaren Methoden, wie z.B. Rollenspiele, Aufstellungen oder eben die bildhafte Darstellung von Situationen und Konstellationen, die hier für die Portfolio-Betrachtung eingesetzt wird, kommen

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

ursprünglich aus dem therapeutischen Bereich. Sie werden aber heute auch bei der Organisationsberatung eingesetzt. (Zum Thema "Aufstellungen" siehe auch "Projektaufstellung – verborgene Erwartungen und Bedürfnisse offenlegen", Projekt Magazin 19/2010.)

Verborgene Einflüsse auf das Portfolio aufdecken

Im Folgenden erfahren Sie, wie Sie als Moderator eines Halbtagsworkshop zum Thema "Wir malen unser Portfolio" das Portfolio einmal in einer Art und Weise beleuchten können, die für Sie und Ihr Unternehmen vermutlich ungewohnt ist. Dieser Ansatz aktiviert die Intuition der Teilnehmer, welche auch für Entscheidungen relevant ist, und deckt verborgene Einflüsse auf das Portfolio auf. Er hilft daher sowohl Unternehmen bei der Bewertung, die bereits eine Portfolio-Evaluation etabliert haben, als auch solchen, die sich erst noch darüber klar werden müssen, welche Entscheidungskriterien für ihr Portfolio wesentlich sind.

Durch die moderierte Zusammenarbeit der relevanten Stakeholder-Gruppen entsteht ein alternativer und ergänzender Blick auf das Portfolio, der Sie und Ihr Top-Management bei der künftigen, für das Unternehmen günstigen Zusammenstellung der Projekte unterstützen kann.

Workshops in dieser oder ähnlicher Form habe ich selbst geleitet. Die Ergebnisse führten für die Teilnehmer in allen Fällen zu neuen, teilweise überraschenden Erkenntnissen, die zumeist die bisherige Einschätzung des Portfolios wesentlich beeinflussten.

! Um dieses gewünschte Ziel zu erreichen, ist es von essentieller Bedeutung, dass ein erfahrender Moderator den Workshop leitet. Er sollte dem zu bearbeitenden Thema neutral gegenüber stehen, sicher gegenüber dem Management auftreten und seine Anweisungen sollten von allen Teilnehmern akzeptiert werden. Verfügen Sie noch nicht über die entsprechende Erfahrung, bitten Sie doch einen erfahrenen Kollegen, die Co-Moderation zu übernehmen.

"Malen Sie doch 'mal Ihr Portfolio!"

"Wenn es nur eine einzige Wahrheit gäbe, könnte man nicht hundert Bilder über dasselbe Thema malen." Pablo Picasso

Wie bereits angedeutet, können verschiedene Menschen dieselbe Wirklichkeit sehr unterschiedlich wahrnehmen. Die Grundidee des Workshops ist es, dass die Teilnehmer ihre Sicht auf das Portfolio malen und dadurch visualisieren. Die Bilder, die dabei entstehen, verdeutlichen die unterschiedlichen Sichtweisen auf das Portfolio und die verschiedenen Bewertungskriterien, die damit verbunden sind.

Folgendes sollten Sie bei der Vorbereitung des Workshops berücksichtigen.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Vorbereitung des Workshops

Teilnehmerkreis zusammenstellen und einladen

Überlegen Sie, welche Stakeholder teilnehmen sollten, um einen umfassenden Blick auf das Portfolio sicherzustellen. Es sollten die wichtigen Interessengruppen vertreten sein, nämlich die Mitarbeiter vom Portfolio betroffener Fachabteilungen, wie z.B. bei einem IT-Projekt die Entwicklungsabteilung und die Mitarbeiter des Rechenzentrums, Kunden, ggf. der PMO-Leiter, sowie die Entscheider, wie z.B. die Mitglieder des Portfolio Boards (Top-Management). Beschränken Sie den Teilnehmerkreis auf maximal zwölf Repräsentanten, da sonst die Gefahr besteht, dass sich die Teilnehmer in endlosen Diskussionen verlieren.

Laden Sie die Teilnehmer zu dem 3- bis 4-stündigen Workshop ein. Die Dauer ist abhängig von der Komplexität des Portfolios. Kündigen Sie in der Einladung an, dass Sie eher unkonventionell bei der Portfoliobetrachtung vorgehen werden, z.B. so: "Wir werden unser Portfolio in dem Workshop nicht mit Zahlen, Daten und Fakten bearbeiten, sondern mit kreativen Methoden unser Portfolio betrachten."

Raum und Ausstattung

Wählen Sie einen Raum, der aus Ihrer Sicht groß genug ist, um sowohl einer Plenumsdiskussion ausreichend Platz zu bieten als auch 3-4 "Arbeitsinseln" aus zusammengestellten Tischen für die Gruppenarbeit zur Verfügung zu stellen.

Bei 3-4 Stakeholdergruppen benötigen Sie

- einen Flipchart
- 3-4 Pinnwände
- 8 Blätter DIN-A0-Papier zum Malen
- 3-4 Packungen Bunt- und Wachsmalstifte
- 3-4 Moderationskoffer

Kurz vor Workshop-Beginn

Schreiben Sie das Thema des Workshops auf das erste Flipchart-Blatt. Notieren Sie auf dem zweiten Flipchart-Blatt die Agenda. Achten Sie dabei darauf, dass die Agenda nicht zu detailliert ausfällt. So könnte sie z.B. so aussehen:

- Begrüßung
- Erwartungen der Teilnehmer an den Workshop
- Vorstellung der Agenda
- "Malen Sie unser Portfolio."
- Vorstellung der Bilder

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- Kaffee-Pause
- Herausarbeiten der Unterschiede
- Resümee und nächste Schritte
- Abschlussrunde

Bereiten Sie den Raum vor. Bilden Sie aus den Tischen an den Rändern des Raums so viele Arbeitsinseln, wie Stakeholder-Gruppen teilnehmen werden. Stellen Sie den Flipchart und zwei Pinnwände an einer Seite auf. Heften Sie an eine der Pinnwände zwei Zettel, den Sie mit "Erwartungen" und "Befürchtungen" beschriftet haben. Gruppieren Sie davor im Halbkreis Stühle für das Plenum. Die zweite Pinnwand bleibt zunächst leer.

Ablauf des Workshops

Bitten Sie die Teilnehmer, welche den Raum betreten, zunächst auf den Stühlen im Halbkreis Platz zu nehmen. Geben Sie jedem Teilnehmer einen Stift in die Hand und vier Moderationskarten in rot und grün mit dem Hinweis, dass sie diese gleich brauchen werden.

Offizielle Begrüßung der Teilnehmer

Beginnen Sie mit der offiziellen Begrüßung, sobald alle Teilnehmer anwesend sind. Erwähnen Sie dabei, dass Sie sich auf den gemeinsamen Workshop freuen und auf die Ergebnisse gespannt sind.

Arbeiten die Teilnehmer das erste Mal mit dieser Methode, gehen Sie darauf ein, dass Sie hier und heute eine etwas andere Form der Portfolio-Bewertung vornehmen wollen, also eine Art "Experiment" durchführen. Wenn Sie in einem eher konservativen Unternehmen arbeiten, formulieren Sie besser etwas vorsichtiger, um die Teilnehmer nicht zu "verprellen", z.B. "Wir wollen etwas Neues ausprobieren."

Nennen Sie in diesem Zusammenhang auch die Vorteile, die eine solche Herangehensweise mit sich bringt. In Abwandlung eines bekannten Sprichworts können Sie sagen "Ein Bild sagt mehr als 1.000 Zahlen", denn Bilder

- veranschaulichen die verschiedenen Wahrnehmungsweisen,
- visualisieren Zusammenhänge,
- sprechen das Gehirn ganzheitlich an,
- aktivieren unsere Intuition und erleichtern so Entscheidungen,
- ermöglichen es, unterschiedliche Perspektiven mit einander zu vergleichen und zu besprechen.

Leiten Sie nun dazu über, dass Sie sich zunächst einen Überblick über die Erwartungen der Teilnehmer machen möchten.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Erwartungen der Teilnehmer klären

Fordern Sie die Teilnehmer auf, ihre Erwartungen an den Workshop auf die zuvor verteilten Kärtchen zu schreiben. Auf den grünen Karten sollen sie in ein bis zwei Sätzen die Frage beantworten: "Was soll passiert sein, wenn wir mit dem Workshop fertig sind?" bzw. "Was ist nach dem Workshop anders als vor dem Workshop?". Auf die roten Karten sollen die Teilnehmer schreiben, was im Workshop auf keinen Fall passieren soll. So lernen Sie die "Schmerzgrenzen" Ihrer Teilnehmer kennen. Diese Antworten helfen Ihnen bei der weiteren Moderation. So könnte z.B. ein Teilnehmer ausdrücklich betonen, dass es ihm wichtig ist, dass die Diskussionen nicht in persönlichen Angriffen ausarten.

Bitten Sie die Teilnehmer der Reihe nach, zunächst ihre Erwartungen, dann ihre Befürchtungen dem Plenum vorzustellen und danach Ihnen die Karten zu übergeben. Heften Sie die Karten nun an die beiden vorbereiteten Pinnwände und teilen Sie dabei jedem Teilnehmer mit eigenen Worten mit, wie Sie seine Aussagen verstanden haben. Das hilft, die Erwartungen zu klären, und jeder Teilnehmer hat so noch die Möglichkeit, darzulegen, ob er richtig verstanden wurde.

Agenda vorstellen

Stellen Sie nun die Agenda vor. Schlagen Sie hierzu das zweite Flipchart-Blatt auf und reflektieren Sie die Agenda-Punkte in Bezug auf die Erwartungen der Teilnehmer. So könnten Sie z.B. einen Teilnehmer in die Pflicht nehmen, darauf zu achten, dass seinen Erwartungen, z.B. "Ich möchte, dass alle IT-Projekte in der Betrachtung berücksichtigt werden", ausreichend entsprochen wird.

Weichen die Erwartungen stark von dem ab, was Sie erreichen wollen, müssen Sie dies an dieser Stelle kurz mit den Teilnehmern diskutieren und bei Bedarf Anpassungen vornehmen. Wenn z.B. ein Teilnehmer fordert, politische Fragen in Bezug das Portfolio nicht zu diskutieren, stellen sie diese Erwartung zur Diskussion, da sie den Erfolg Ihres Workshops gefährden kann. So können Sie z.B. fragen: "Wollen Sie wirklich, dass wir die politischen Fragen ausklammern. Aus meiner Sicht als Moderator kann dies die Aussagekraft des Workshop-Ergebnisses gefährden."

! Nicht jede Erwartung sollte Ihre Agenda ändern, nicht jede Befürchtung Sie aus der Ruhe bringen. Die ersten zwei Arbeitsschritte im Workshop sind nichts Anderes als gelebtes Erwartungsmanagement für den Workshop. Insgesamt sollte eine solche Einführungssequenz nicht länger als 20 bis 30 Minuten dauern.

Arbeitsgruppen bilden

Fordern Sie nun die Teilnehmer auf, Arbeitsgruppen aus Personen mit ähnlicher Interessenlage zu bilden, z.B. aus Kunden, Entscheidern, Mitarbeitern aus den Fachabteilungen, Projektleitern. Geben Sie bei zwölf Teilnehmern vor, dass es nicht mehr als vier Arbeitsgruppen sein sollten. Die Menge an unterschiedlichen Darstellungen wird sonst zu umfangreich, um sie in der vorgesehenen Zeit zu bearbeiten.

"Malen Sie doch 'mal unser Portfolio!"

Machen Sie deutlich, dass beim Malen des Portfolios ein Bild entstehen soll, in dem Text spärlich und nur zur Erläuterung der gemalten Bild-Elemente genutzt wird.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Geben Sie den Teilnehmern nun Gelegenheit, Verständnisfragen zum Vorgehen zu stellen. Ermutigen Sie diese bei der Beantwortung, genau das Bild zu malen, das ihnen spontan zu dem Thema einfällt. Sehr strukturierte Menschen fragen häufig, aus welcher zeitlichen Perspektive sie das Bild malen sollen, d.h. ob sie "Das Heute" oder "Die Zukunft" darstellen soll. Machen Sie hierzu keine Angaben, sondern geben Sie die Frage an die Gruppe zurück, zu welcher der Teilnehmer gehört. Kündigen Sie an, dass Sie während der 15-minütigen Arbeitsphase im Raum umherlaufen und den Prozess in den Arbeitsgruppen unterstützen werden. Das gibt den Teilnehmern Sicherheit.

Umgang mit Diskussionen

Geben Sie jeder Arbeitsgruppe ein DIN-A0-Blatt Papier und Stifte und bitten Sie die Gruppen, an den vorbereiteten Arbeitsinseln Platz zu nehmen und in den nächsten 15 Minuten pro Gruppe ein Bild zum Thema "Unser Portfolio" zu malen. Oft werden Sie erleben, dass die Teilnehmer zunächst diskutieren. Das ist normal, da auch Personen mit scheinbar ähnlichen Interessen häufig eine unterschiedliche Sicht auf dasselbe Thema haben. Lassen Sie die Diskussion zu, sie ist Teil der Methode.

Achten Sie aber darauf, dass die Gruppen auch rechtzeitig mit dem Malen beginnen und ihre Ergebnisse sichern. Greifen Sie spätestens nach 5-8 Minuten ein, wenn immer noch nur diskutiert und nicht gemalt wird, und bitten Sie die Gruppe, nun mit dem Malen zu beginnen.

Beeinflussung vermeiden

Achten Sie während der Mal-Phase darauf, dass die Gruppen unabhängig voneinander entscheiden, welche Aspekte Eingang in ihre Bilder finden.

Geben Sie selbst so wenig wie möglich vor. Gehen Sie von Arbeitsinsel zu Arbeitsinsel, beantworten Sie Fragen und hören Sie bei den Diskussionen zu. Wenn Sie feststellen, dass die Teilnehmer nicht wissen, wie sie anfangen sollen, geben Sie Anregungen, wie man den Sachverhalt malen könnte, den Sie eben in der Gruppendiskussion gehört haben. Achten Sie jedoch darauf, dass nicht Sie es sind, der das Bild gestaltet (siehe Arbeitshilfe 2). Nach einer ersten Anlaufphase klappt das Malen meiner Erfahrung nach meist sehr gut.

Auf Einhaltung der Zeit achten

Legen Sie Ihr Augenmerk auch darauf, dass die Teilnehmer rechtzeitig zum Ende kommen. Steuern Sie dies aktiv, indem Sie zwischendurch ansagen, wie viel Zeit noch zum Malen bleibt. Nur wenn Sie feststellen, dass in einer oder mehreren Gruppen noch intensiv gearbeitet wird, geben Sie einen Zeitzuschlag von maximal zehn Minuten.

Die Bilder vorstellen

Bitten Sie die Gruppen, nach Abschluss der Mal-Phase ihr Bild an der Magnettafel der Gruppe anzubringen und wieder im Plenum Platz zu nehmen.

Stellen Sie nach und nach die verschiedenen Gruppenbilder allen Teilnehmern vor. Die Vorstellung eines Bildes sollte nicht wesentlich länger als zehn Minuten dauern.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Ermuntern Sie zunächst die Mitglieder der jeweils anderen Gruppen – also nicht die Künstler selbst –, sich zu äußern, was sie in dem jeweiligen Bild sehen. Kommentieren Sie selbst, was Ihnen spontan einfällt, wenn Sie das Bild betrachten, in der Art "Oh, das ist aber ein bunter Mann da vorne …", um die Reflektion über das Bild in Gang zu bringen. Halten Sie sich dabei jedoch mit eigenen Schlussfolgerungen zurück.

Sammeln Sie zunächst alle Aussagen und notieren Sie diese auf einem "Spickzettel". Die Aussagen sind für Ihre spätere Moderation der Diskussion im Plenum wichtig, wo Sie diese an passender Stelle in die Diskussion einbringen können.

Im zweiten Teil der Bildvorstellung fordern Sie die Ersteller des Bildes auf, sich zu äußern, was sie mit dem Bild ausdrücken wollen. Stellen Sie dabei bereits Bezüge zu den Beiträgen der Angehörigen der anderen Gruppen her. Auch dies dient der Vorbereitung auf die spätere Diskussion im Plenum, welche die unterschiedlichen Sichtweisen auf das Portfolio aufnimmt.

Beispiele

Bild 1 und Bild 2 zeigen zwei Portfolio-Darstellungen, wie sie in ähnlicher Form in Workshops entstanden sind. Wie Sie sehen, darf in den Bildern durchaus Text verwendet werden und die zeichnerischen Fähigkeiten der Teilnehmer müssen – ähnlich wie meine – nicht sehr ausgeprägt sein. Lassen Sie als Moderator den Teilnehmern entsprechend Freiräume in der Darstellung. Achten Sie lediglich darauf, dass diese nicht ausschließlich Text verwenden. Systemisch gesprochen: Alles, was kommt, hat seine Berechtigung und Bedeutung.

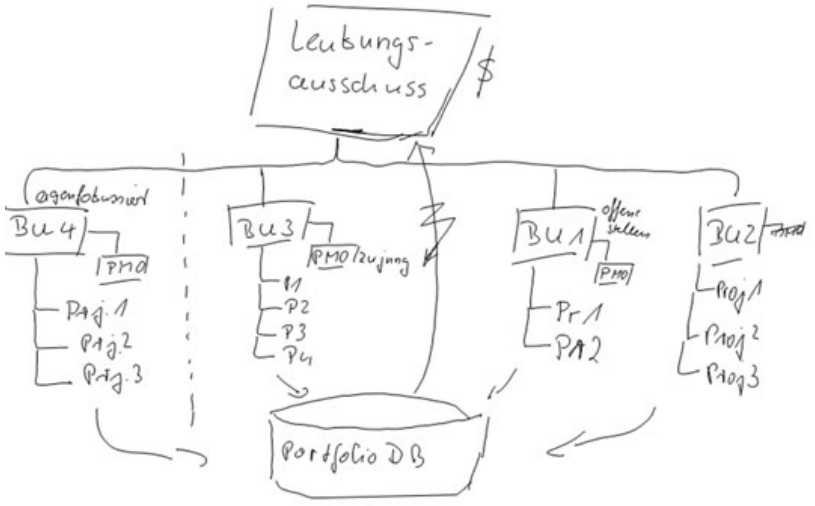


Bild 1: Portfoliodarstellung 1.

Bereits ein kurzer Blick zeigt, wie unterschiedlich die Portfolio-Darstellungen ausgefallen sind:

Bild 1 ist sehr strukturiert, organisatorische Zuordnungen und Aufteilungen scheinen wichtig zu sein. Zwischen Lenkungsausschuss und Portfolio-Datenbank scheint die Verbindung gestört. All dies wären Beobachtungen, die Sie oder andere Teilnehmer einbringen können. Spannend ist es dann, die Interpretationen mit dem abzugleichen, was die Maler darstellen wollten.

Mehr Interpretationsspielraum lässt Bild 2. Es liegt nahe, dass der Prozess der Projektbewertung dargestellt wird. Aber sind die Punkte an den Verbindungslinien und in den "Wolken" Steine, die diesen Prozess behindern – oder

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

noch etwas ganz Anderes? Und wer ist die Person mit der Krone auf dem Kopf, die so offenkundig den Prozess stört?

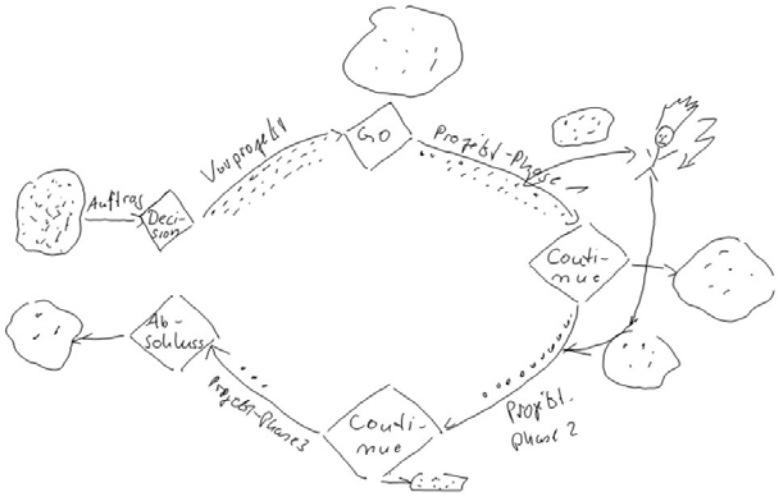


Bild 2: Portfoliodarstellung 2.

Kaffee-Pause

Nach der ersten Reflektionsrunde machen Sie eine Kaffee-Pause von etwa zehn Minuten, damit das bisher Erarbeitete auf die Teilnehmer wirken kann. Stellen Sie die Magnettafeln mit den Bildern so im Raum auf, dass alle Bilder gleichermaßen gut sichtbar sind. Stellen Sie nun die zweite leere Pinnwand in die Mitte vor das Plenum. Auf ihr sammeln Sie die Ergebnisse der kommenden Diskussion.

Unterschiedliche Sichtweisen herausarbeiten

Eröffnen Sie nun die Diskussion im Plenum mit der Frage, welche wesentlichen Erkenntnisse die Teilnehmer aus der bisherigen Reflektion gewonnen haben. Nutzen Sie hierzu z.B. die Blitzlicht-Technik (siehe Arbeitshilfe 1).

Initiieren Sie anschließend einen Meinungsaustausch über die wesentlichen Unterschiede zwischen den Bildern. Fragen Sie die Teilnehmer nach ihren Hypothesen, warum diese Unterschiede entstanden sind. Um die Diskussion sinnvoll zu steuern, ist der Einsatz systemischer Fragetechniken hilfreich (siehe Arbeitshilfen 1 und 2).

Ziel ist es, dabei die wesentlichen Kriterien herauszuarbeiten, die das Portfolio beeinflussen. Dies können sowohl Kriterien sein, die explizit und bewusst zur Portfolio-Steuerung genutzt werden, aber auch solche, die das Portfolio implizit und für die Beteiligten bisher unbewusst steuern, wie z.B. ein Mitglied des Portfolio Boards. Nutzen Sie die Moderationskarten, um diese Kriterien und andere wichtige Erkenntnisse auf der zweiten Pinnwand festzuhalten. Clustern Sie diese Karten in einem weiteren Schritt nach expliziten und impliziten Steuerungskriterien. Vermeiden Sie es, die Teilnehmer im Vorfeld darauf hinzuweisen, dass es auch implizit Kriterien gibt. Diese Erkenntnis entsteht üblicherweise während des Mal-Prozesses in den Gruppen selbst.

Planen Sie für diesen Arbeitsschritt 30 Minuten ein.

Resümee und nächste Schritte

Lassen Sie die Teilnehmer nun neue Arbeitsgruppen bilden. Achten Sie dabei darauf, dass sich die ursprünglichen Stakeholder-Gruppen auflösen und die Arbeitsgruppen durchmischen. Geben Sie den neu gebildeten Gruppen die Aufgabe zusammenzufassen, welche (neuen) Erkenntnisse sie aus dem bisher Gehörten gewonnen ha-

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

ben und wie sie diese in ihre zukünftige Projektauswahl und -steuerung einfließen lassen werden. Bitten Sie diese auch darum, konkrete Maßnahmen zu erarbeiten, wie künftig die Projektauswahl und -steuerung durchgeführt werden soll. Die Gruppen dokumentieren ihre Erkenntnisse und Vorschläge für Maßnahmen auf den Rückseiten der Magnetwände. Geben Sie ihnen dafür etwa 20 Minuten Zeit.

Abschließend stellen die Gruppen ihre Ergebnisse im Plenum vor, das darüber abstimmt, welche vorgeschlagenen Maßnahmen umgesetzt werden. Dokumentieren Sie die verabschiedeten Maßnahmen auf dem Flipchart und sorgen Sie dafür, dass pro Maßnahme ein Verantwortlicher benannt wird, der dafür sorgt, dass sie auch wirklich umgesetzt wird.

Dieser Punkt ist derjenige, den Sie am wenigsten vorbereiten können. Hier sind Sie sehr stark abhängig von den Ergebnissen, welche die Gruppen erarbeitet haben. Vertrauen Sie auf deren Kreativität und Lösungsorientierung. Nehmen Sie die Ergebnisse, so wie sie sind, und versuchen Sie nicht, das Plenum in einer Richtung zu beeinflussen, von der Sie glauben, dass es die richtige ist.

Abschluss

Fassen Sie den Ablauf des Workshops und die Ergebnisse kurz zusammen. Fragen sie die Teilnehmer abschließend, z.B. wieder mit einer Blitzrunde, wie ihnen der Workshop gefallen hat und was man bei einem Folge-Workshop besser machen könnte.

Bedanken sie sich für das Feedback und schließen Sie den Workshop ab. Machen Sie im Anschluss mindestens ein Fotoprotokoll von den erarbeiteten Ergebnissen und verteilen Sie dieses per E-Mail an die Teilnehmer.

Erfolgsfaktoren für den Workshop

Der wesentlichste Erfolgsfaktor ist natürlich, dass Sie **Lust** und den erforderlichen **Mut** haben sollten, auch einmal **etwas Neues auszuprobieren** und dafür zu werben. Als jemand, der im Projektmanagement tätig ist, bringen Sie die erforderlichen Fähigkeiten mit.

Wichtig ist auch, dass Sie bei der Einladung zum Workshop auf eine **ausgewogene Zusammensetzung der Teilnehmer** achten, d.h. dass alle für das Portfolio wesentlichen Stakeholder-Gruppen vertreten sind und keine der Gruppen ein Übergewicht bildet.

Auch sollten Sie **Erfahrung mit Moderationstechniken** mitbringen. Sie sollten **gut zuhören können** und in der Lage sein, **flexibel auf die Ergebnisse** zu **reagieren**, welche die Teilnehmer erarbeitet haben. Verlassen Sie sich dabei auf Ihre Intuition. Achten Sie aber auch auf ein **striktes Zeitmanagement**, denn der Zeitrahmen für den Workshop ist knapp bemessen und kann sonst schnell "gesprengt" werden.

Wenn eines der Ergebnisse des Workshops ist, dass künftig solche oder ähnliche Workshops regelmäßig durchgeführt werden sollen, **nutzen Sie auch andere Methoden** innerhalb der Workshops, wie z.B. Aufstellungen. Sie können so vermeiden, dass bei den Teilnehmern eine Routine eintritt, die kreativitätstötend wirken kann.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Zusammenfassung

In den vorangegangenen Abschnitten haben Sie eine, die Intuition ansprechende, einfache Methode kennengelernt, mit der Sie Kriterien herausarbeiten können, welche die Portfolio-Auswahl und -bewertung in Ihrem Unternehmen beeinflussen, welche die üblichen Kennzahlen-basierten Verfahren ergänzt.

Die Methode unterstützt Sie darin, versteckte Entscheidungskriterien aufzudecken, Unterschiede in der individuellen Wahrnehmung des Portfolios deutlich zu machen und damit das Gesamtsystem in seiner Komplexität zu erfassen. Gleichzeitig hilft sie, die Komplexität zu reduzieren, indem die Malenden durch die Methode dazu gezwungen sind, sich auf wesentliche Aspekte zu beschränken.

Der Workshop stellt keinen Ersatz für eine auf Kennzahlen basierende Portfolio-Bewertung dar. Mit den auf Zahlen, Daten und Fakten beruhenden Methoden schaffen sie sich rückwirkend eine Erklärungshilfe für den Erfolg oder Nicht-Erfolg des Portfolios. Für Voraussagen auf die Zukunft sind diese nur eingeschränkt nutzbar. Ein Workshop, wie der oben vorgestellte, unterstützt die intuitive Seite des Entscheidungsprozesses und bringt weitere wesentliche Entscheidungsfaktoren an Licht.

Literatur

- Gigerenzer, Gerd: Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition, Goldmann Verlag, München 2008
- Kuhlmey, Astrid/Wagenhals, Klaus: "Mehr vom Selben hilft nicht!" Aufruf zu mehr Ganzheitlichkeit bei Projekt- und Portfolio-Betrachtungen, Workshop auf dem PM Forum, Nürnberg 2011 (Präsentation)
- Kuhlmey, Astrid: Systemische Interview-Technik als Basis für die Service-Definition eines Projekt Office, Vortrag auf dem PM Forum, Nürnberg 2008 (Präsentation)
- Rollwagen, Ingo: Deutsche Bank Research. Projektwirtschaft 2020, PMO Symposium 2009
- TU Berlin (Hrsg.): MPM-Benchmarking-Studie. Abschlussbericht 2009
- Wagenhals, Klaus: Projektportfolio-Management. Warum Zahlen nicht mehr der einzige Schlüssel zur "Wahrheit" sein können, ZfAW, Heft 4, 2011

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Methode

Pragmatisches Projektcontrolling für KMU

Teil 4: Portfoliobewertung – wie riskant sind Ihre Projekte?

Ein Attraktivitätsportfolio liefert einen Überblick über Wirtschaftlichkeit und Strategieausrichtung der Projekte, die im Unternehmen abgewickelt werden (Teil 3). Daraus lässt sich ableiten, welche Schwerpunkte beim operativen Controlling gesetzt werden sollten (Teil 2, Ausbaustufen 1-3). Um Projektvorschläge strategisch auszuwählen, wie es in der Zielformulierung der Ausbaustufe 4 beschrieben ist, reichen die Informationen aus dem Attraktivitätsportfolio aber nicht aus. Es fehlt die Betrachtung der Projektrisiken und -chancen. Diese Informationen stellt das Risikoportfolio zur Verfügung.

Autor

Cornelia Niklas

Betriebswirtin (VWA), langj. Erfahrung als Projektleiterin im IT-Bereich. Arbeitet als freie Fachautorin, Beraterin und Trainerin für Non-Profit-Organisationen und Unternehmen im In- und Ausland.

Kontakt: c.niklas@arcor.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Das Risikoportpolio baut auf dem Attraktivitätsportfolio auf und ist darauf ausgerichtet, die Projekte zu identifizieren, die am meisten Erfolg versprechen. Die Betrachtung von Erfolgschancen und Projektrisiken gemeinsam mit den finanziellen und strategischen Zielen ist ein wichtiger Faktor für den Auswahlprozess von Projekten bzw. für die Budgetvergabe. Eine erste Bestandsaufnahme der Projekte gibt einen Überblick, ob bzw. inwieweit das Budget auf die Projekte mit den größten Erfolgsaussichten verteilt ist. Müssen wegen Ressourcenkonkurrenz Projekte priorisiert bzw. eingestellt werden, liefert die Portfoliodarstellung Entscheidungshilfen. Außerdem lässt sich aus einem Risikoportfolio ableiten, welche Schwerpunkte bei der Einführung eines unternehmensweiten Projektrisikomanagements zu setzen sind. Im Folgenden werden Erstellung und Analyse eines Risikoportfolios erläutert.

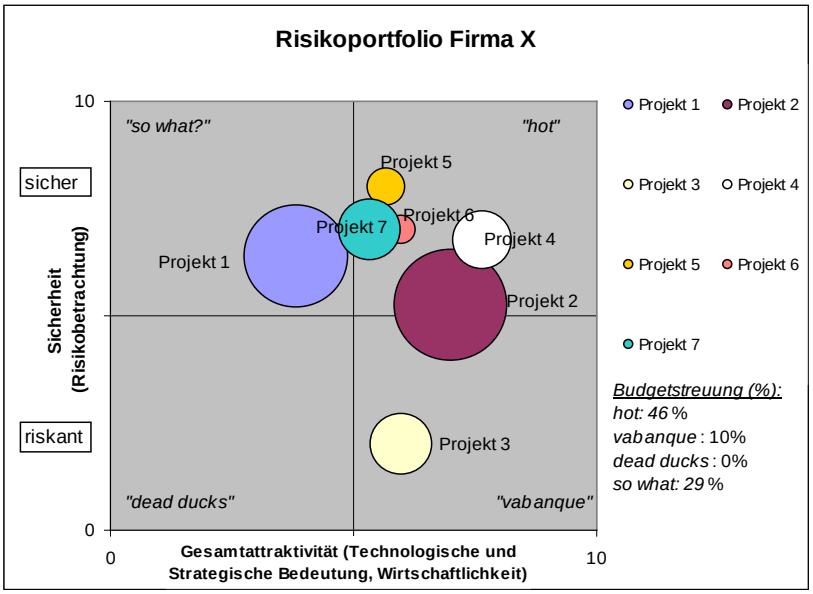


Bild 1: Risikoportfolio (in Anlehnung an A.D. Little, aus: Sommerlatte, T. F&E-Controlling)

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Risiko inklusive: Gesamtattraktivität von Projekten

Um die Projekte aus dem Attraktivitätsportfolio in einer Risikobewertung abzubilden, ermittelt man aus den Werten der wirtschaftlichen und strategischen Attraktivität eines Projekts die Gesamtattraktivität. Im einfachsten Fall wird der Mittelwert der beiden Werte gebildet. So erhält z.B. ein Projekt mit den Koordinaten x=5 und y=7 in der Gesamtattraktivität eine 6. Steht der wirtschaftliche Nutzen der Projekte im Vordergrund, sollte dies durch eine entsprechende Gewichtung abgebildet werden (z.B. doppeltes Gewicht der wirtschaftlichen Attraktivität). Das würde im vorigen Beispiel den Wert (5+5+7)/3 = 5,66 ergeben. Der Wert der Gesamtattraktivität wird im Risikoportfolio auf der x-Achse abgetragen, die "Sicherheit" auf der y-Achse. Bild 1 zeigt beispielhaft das Risikoportfolio eines mittelständischen Unternehmens. Die darin dargestellte Sichtweise stammt aus der Bewertung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten (nach Arthur D. Little, F&E-Projektportfolio).

Analyse der Einzelprojekte im Portfolio

Zum besseren Verständnis der Grafik wird auf der y-Achse die "Sicherheit" abgetragen, sodass die riskanten Projekte sich in der unteren Hälfte befinden. Analog zum Attraktivitätsportfolio liegen dadurch die "problematischen" Projekte unten links.

Hot

Die Projekte im rechten oberen Quadranten gelten als "heiße Projekte". Sie haben gute Chancen auf Erfolg und eine hohe Bedeutung für das Unternehmen. Das oberste Management sollte ihren Fortschritt (mit Unterstützung des Controllings) aufmerksam verfolgen, um den Erfolg abzusichern und bei Problemen ggf. unterstützende Maßnahmen ergreifen.

So what?

Projekte, die als wenig riskant eingeschätzt werden, aber nicht besonders attraktiv sind, liegen im Quadranten oben links. Sie sollten beobachtet werden, damit eine negative Entwicklung des Risikopotenzials rechtzeitig erkannt wird. Projekt 1 (in Bild 1) wurde nach der Risikobewertung und eingehender Prüfung eingestellt, da es ähnliche Risiken wie Projekt 2 aufwies, wirtschaftlich aber deutlich weniger attraktiv war. Man beschloss deshalb, Projekt 2 zu forcieren. Durch die frei werdenden Personalressourcen aus Projekt 1 gewann Projekt 2 einen zeitlichen Vorsprung; mit dem frei werdenden Budget konnten Maßnahmen zur Risikominderung bzw. Schadensbegrenzung finanziert werden. Projekt 2 wurde für den restlichen Verlauf von der Geschäftsführung unterstützt und mit Risikomanagement begleitet. Projekt 1 setzte man später in modifizierter Form neu auf.

Dead ducks

Der linke untere Quadrant enthält die "dead ducks" – Projekte, die aufgrund hoher Risiken keine guten Erfolgschancen haben und dem Unternehmen im Erfolgsfall nur wenige Vorteile bringen. Diese Projekte lohnen sich für das Unternehmen nicht. Sie binden wertvolle Ressourcen, die möglicherweise anderweitig sinnvoller eingesetzt werden können. Hat man dead ducks im Portfolio, sollte der Grund für die Beurteilung geprüft und ggf. die Weiterführung überdacht werden.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Vabanque

Attraktive und hoch riskante Projekte befinden sich im "Vabanque"-Quadranten. Diese Projekte sollten vom Einzelprojektcontrolling intensiv verfolgt werden – nach Möglichkeit kombiniert mit Risikomanagement, um den Eintritt der Risiken rechtzeitig zu erkennen bzw. weitere Maßnahmen zur Risikominderung und Schadensbegrenzung zu entwickeln.

Analyse des Gesamtportfolios

Das Risikoportfolio ist anhand der folgenden Aspekte zu analysieren:

Verteilung der Projekte über die vier Quadranten

Befindet sich ein großer Anteil der Projekte im unteren Teil der Grafik (hohes Risiko), sollte die Bewertung überprüft werden, bevor man Maßnahmen ableitet. Eine solche Verteilung ist ein Hinweis, dass für das operative Einzel- bzw. Multiprojektcontrolling ein Risikomanagement notwendig ist. Mit Risikomanagement lassen sich die Chancen erhöhen, die strategischen und wirtschaftlichen Ziele des Unternehmens zu erreichen. Im Idealfall sollte der Großteil der Projekte im sicheren Bereich liegen, besonders viele davon im rechten oberen Quadranten (wie in Bild 1). Projekte mit großen Chancen können hohe Risiken aufweisen. Es ist also normal, dass manche Projekte im Vabanque-Quadranten liegen. Häufen sich kleinere Projekte im so what?-Quadranten, kann das ein Hinweis auf Projektitis sein.

Anteil der Budgets in den jeweiligen Quadranten

Diese Analyse ist vor allem auf die Planung der Budgetvergabe ausgerichtet. Erfolgreiche Unternehmen achten darauf, dass der größte Anteil ihrer Mittel für "heiße" Projekte vergeben wird; ein "dead duck"-Projekt wird normalerweise nicht freigegeben. Tauchen in der Bestandsaufnahme "dead ducks" mit hohem Budgetanteil auf, sollte zunächst geklärt werden, wie diese Bewertung zustande kam, um Fehleinschätzungen auszuschließen. Auch der Anteil des Budgets an "Vabanque"-Projekten ist wegen des hohen Ausfallrisikos genauer zu analysieren. Anschließend sollte ggf. geklärt werden, ob diese Projekte weitergeführt werden sollen. Möglich ist auch, im Rahmen des Risikomanagements nach Maßnahmen zur Risikominderung oder Schadensbegrenzung zu suchen.

Die Erkenntnisse, die das Risikoportfolio hinsichtlich der Budgetverteilung liefert, weisen den Weg für die weitere strategische Projektplanung. Im Fallbeispiel wurde z.B. entschieden, für Projekt 2 (Bild 1) regelmäßig Risikoworkshops anzusetzen, in denen die Risiken aktualisiert und Gegenmaßnahmen beschlossen wurden. Grundsätzlich kann es sinnvoll sein, vor der Budgetfreigabe eine Risikobewertung durchzuführen.

Erstellung eines Risikoportfolios

Die Erstellung des Risikoportfolios entspricht dem Vorgehen beim Attraktivitätsportfolio:

- Klärung der Kriterien, anhand derer die Sicherheit des Projekterfolgs zu beurteilen ist
- Bewertung der Projekte gemeinsam mit den Projektleitern
- Ergebnisse in einem Bereichsportfolio zusammenfassen
- Analyse mit dem bereichsverantwortlichen Management

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- Erstellen eines Firmenportfolios
- Analyse des Firmenportfolios im Managementkreis und Ableiten von Maßnahmen.
- Kommunikation der Ergebnisse und Beschlüsse an die Projektleiter.

Da das grundsätzliche Vorgehen der Portfolioerstellung bereits beschrieben wurde, wird im Folgenden nur auf die Besonderheiten bei der Erstellung des Risikoportfolios eingegangen.

1. Klärung der Kriterien

Zuerst ist festzulegen, anhand welcher Kriterien beurteilt werden soll, wie risikobehaftet ein Projekt ist bzw. wie sicher das Projektziel erreicht werden kann. Die Sicherheit des Projekterfolgs wird auf einer Skala von 1 bis 10 abgetragen. Der Wert, den ein Projekt erhält, bestimmt die Position des Projekts in der Portfoliografik.

Einzelrisikoanalyse

Um für jedes Projekt einen Wert bestimmen zu können, sollten die Projektrisiken idealerweise im Rahmen einer Einzelrisikoanalyse (z.B. mit Hilfe einer Risikocheckliste) ermittelt und anhand von Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadenshöhen bewertet werden. So erhält man das Risikopotenzial der Projekte. Dafür muss im Unternehmen aber bereits ein Risikomanagement für Projekte existieren und das Vorgehen bei einer Risikoanalyse bekannt sein. Ist das der Fall, bietet sich das Kriterium "Risikopotenzial" für die Bewertung der Sicherheit des Projekterfolgs an (Tabelle 1).

Punkte Kriterium	1	4	7	10
Ermitteltes Risikopotenzial der Einzelrisikoanalyse	Das Projekt enthält mehrere gefährliche Risiken mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit, die den Projekterfolg massiv gefährden können.	Das Projekt enthält ein gefährliches Risiko bzw. mehrere mittlere Risiken mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit, die den Projekterfolg gefährden können.	Das Projekt enthält mehrere mittlere Risiken mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit, die den Projekterfolg beeinträchtigen können.	Projekt enthält keine gefährlichen Risiken; erkannt wurden allenfalls kleinere Risiken mit niedrigen Wahrscheinlichkeiten

Tabelle 1: Bewertung der Sicherheit des Projekterfolgs auf Basis einer Einzelrisikoanalyse.

Damit das Ergebnis durch unterschiedliche Interpretationen nicht verfälscht wird, muss definiert werden, welche Risiken als "gefährlich", "mittel" usw. gelten. Die Definition sollte einerseits anhand der Höhe des möglichen finanziellen Schadens erfolgen (z.B. Pönale in Höhe von x% des Projektvolumens, Schadensersatzklage in Höhe von x% des Projektvolumens, Umsatzeinbußen in Höhe von x% des geplanten Umsatzes) andererseits anhand der nicht monetär bezifferbaren Auswirkung (z.B. Imageverlust).

Der pragmatische Weg

Ist für eine systematische Einzelrisikoanalyse keine Zeit, fehlt dafür die Bereitschaft oder existieren die notwendigen Voraussetzungen nicht (z.B. kein Risikomanagement im Unternehmen), können wenige Kriterien

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

für einen ersten, sehr pragmatischen Einstieg in die Risikobewertung verwendet werden. Dieses Vorgehen bietet mehrere Vorteile:

- Zeitgewinn: Sie erhalten relativ schnell eine Bewertung der Sicherheit des Projekterfolgs und damit eine Portfoliodarstellung ohne aufwendige Vorarbeit.
- Schneller Einstieg in die Risikodiskussion: Die Projektleiter werden schnell an das Thema herangeführt und können anhand sehr einfacher Kriterien eine Bewertung erstellen.
- Sensibilisierung der Beteiligten: Ihre Ansprechpartner werden in der Regel von allein erkennen, dass die Bewertung nicht detailliert genug ist, um alle Projekte umfassend und gerecht zu beurteilen. Das fördert ihre Bereitschaft, die Risiken tiefer gehend zu untersuchen und eine Einzelrisikoanalyse durchzuführen.
- Ungefähres, aber stimmiges Bild: Werden die Kriterien einheitlich angewandt, können sie ein stimmiges Bild der Projekte relativ zueinander liefern, was für eine erste Betrachtung ausreichend ist.

Die Grobheit der Schätzung bringt aber auch Nachteile mit sich:

- Verlust von Details vergröbert die Sicht: Nicht jedes Projekt kann anhand der wenigen Kriterien korrekt bewertet werden.
- Subjektivität der Bewertung: Die grobe Risikobewertung lässt subjektivere Einschätzungen zu als eine systematische Ermittlung des Risikopotenzials.
- Hohes Fehlerrisiko: Eine pragmatische Einschätzung führt möglicherweise zu fehlerhaften Ergebnissen, weil ohne eine systematische Risikoermittlung wichtige Punkte übersehen werden können.

Pragmatische Kriterien für die Risikobewertung

Um eine pragmatische Risikobewertung durchzuführen, lassen sich Kriterien aus dem Bereich der Forschung und Entwicklung in leicht abgewandelter Form verwenden. Sie gehen nicht auf konkrete Einzelrisiken (z.B. "Ausfall eines Experten", "Lieferschwierigkeiten des Zulieferers" etc.) ein, sondern ermöglichen eine übergreifende Betrachtung des Projekts, aus der das Risikopotenzial (oder die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns) abgeleitet werden kann.

Zunächst wird die zu lösende Projektaufgabe (z.B. Entwicklung eines neuen Produkts, Eroberung eines neuen Marktsegments usw.) nach Schwierigkeit der Aufgabenstellung, Lösbarkeit, Komplexität und Neuartigkeit betrachtet. Wie in Tabelle 2 dargestellt, erfolgt die Bewertung auf einer Skala von 10 (absolut sicher) bis 1 (unsicher).

Das Kriterium "potenzielle Nutzungsdauer des Projektergebnisses" bildet das Risiko ab, dass der geplante wirtschaftliche Erfolg des Projekts aufgrund veränderter Umstände nicht erreicht wird. So kann es z.B. geschehen, dass vor Erreichen des Amortisationszeitraums nicht mehr genug Einnahmen erzielt werden; weil die Marktsituation sich verändert hat, neue gesetzliche Bestimmungen erlassen wurden oder sich die Lebensdauer der Produktsparte unerwartet verkürzt hat. Möglich ist auch, dass die entwickelte Software aufgrund technischer Veränderungen nicht lange genug zum Einsatz kommt, um das erwartete Rationalisierungspotenzial wirksam werden zu lassen. Je länger das Zeitfenster ist, das der Markt dem Projektergebnis zur Verfügung stellt, desto höher sind die Chancen, dass es den geplanten Ertrag erzielt.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Diese Kriterien lassen sich je nach individueller Projektaktivität eines Unternehmens ergänzen. Werden beispielsweise in erster Linie Projekte in Ländern mit schwierigen Umgebungsbedingungen initiiert, bietet sich "Einfluss von externen Gegebenheiten auf den Projekterfolg" als Kriterium an; bei hauptsächlich vertriebsorientierten Projekten kann "Einfluss von Konjunkturschwankungen auf den Projekterfolg" als geeignetes Kriterium dienen. Solche Ergänzungen sollten aber nur erfolgen, wenn die neuen Kriterien einen großen Teil der Projekte betreffen und die Bewertung ansonsten nicht ausreichend aussagekräftig wäre. Sind diese Bedingungen nicht erfüllt, sollte auf eine Ergänzung verzichtet werden. Der Aufwand dafür ist groß und wäre nicht gerechtfertigt, da die grobe, pragmatische Bewertung in jedem Fall nicht an die Aussagekraft einer Einzelrisikoanalyse heranreicht.

Punkte Kriterium	1	4	7	10
Schwierigkeit der Aufgabenstellung	Aufgabe ist extrem schwierig zu definieren, Ziel enthält viele Unbekannte	Aufgabe ist sehr schwierig zu definieren, Ziel enthält einige Unbekannte	Aufgabe ist schwierig zu definieren, Ziel ist klar definiert	Aufgabe ist einfach zu definieren, Ziel ist klar definiert
Lösbarkeit der Aufgabe	Höchst unsicher, ob überhaupt lösbar	Fraglich, ob lösbar	vermutlich lösbar	Sicher lösbar
Komplexität der Aufgabe	Aufgabe ist extrem vielschichtig, enthält viele Problemstellungen	Aufgabe ist vielschichtig, enthält viele Problemstellungen	Aufgabe ist einfach, enthält einige Problemstellungen	Aufgabe ist einfach und enthält kaum Problemstellungen
Neuartigkeit der Aufgabe	Kein Wissen vorhanden, noch keine Erfahrungen, völlig neue Aufgabe	Wissen und Erfahrung vorhanden, evtl. noch nicht ausreichend	Aufgabe wurde schon öfter erfolgreich bewältigt, d.h.Wissen und Erfahrung sollten reichen	Breites Wissen und gute Erfahrungen vorhanden
Potenzielle Nutzungsdauer des Projektergebnisses	< 1 Jahr	Ca. 1-2 Jahre	Ca. 3-4 Jahre	> 4 Jahre

Tabelle 2: Bewertung der Sicherheit des Projekterfolgs anhand pragmatischer Kriterien:

2. Bewertung der Projekte gemeinsam mit den Projektleitern

Im nächsten Schritt wird ein Workshop veranstaltet, in dem die Projektleiter ihre Projekte bewerten. An diesen Risiko-Workshops sollten dieselben Personen teilnehmen, die bereits an der Erstellung des Attraktivitätsportfolios mitgewirkt haben. Insbesondere ist auch der strukturelle Aufbau der Attraktivitätsportfolios (Abteilung/Bereich/Firmenportfolio) zu übernehmen.

Für die Bewertung benutzen die Projektleiter die Kriterien aus Tabelle 1 bzw. 2. Wird Tabelle 2 verwendet, arbeiten die Projektleiter für jedes Projekt die Kriterien durch und vergeben jeweils eine Punktzahl (z.B. für Projekt P: Schwierigkeit: 4, Lösbarkeit: 4, Komplexität: 7 usw.). Das Gesamtergebnis für jedes Projekt ermitteln sie, indem sie den Mittelwert der Einzelergebnisse berechnen.

! Hinterfragen Sie unerwartete Bewertungen kritisch. Stuft ein Projektleiter z.B. ein wichtiges Projekt mit hohem Budget überraschend als hochriskant ein, ist das als ein Alarmsignal zu werten und sollte (ggf. unter vier

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Augen) mit ihm besprochen werden. Möglicherweise bestehen im Projekt schon länger Schwierigkeiten, die aber bisher nicht kommuniziert oder nicht gehört wurden, und der Projektleiter sieht nun die Chance, endlich die notwendige Unterstützung zu erhalten. Solche Situationen erfordern in der Diskussion mit dem Bereichsverantwortlichen (Schritt 4) ein vorsichtiges Vorgehen – insbesondere, falls bereits Spannungen zwischen Projektleiter und Bereichsleiter bestehen.

Es ist wichtig, die Bewertung zur Diskussion zu stellen und dadurch zu prüfen. Denn es kann sein, dass manche Projektleiter die Kriterien nicht richtig verstanden haben oder die Bewertung rein subjektiv vorgenommen haben. Viele Projektleiter, die noch keine Erfahrung mit dem Thema Risiko und Risikobewertung haben, neigen dazu, Risiken als sehr hoch einzuschätzen bzw. Projekte sehr kritisch zu beurteilen. Um solche Fehlerquellen weitgehend auszuschließen und die Qualität der Bewertung zu verbessern, sollten die Projektleiter ihre Ergebnisse gemeinsam besprechen und abstimmen. Jeder Teilnehmer sollte seine Ergebnisse im Detail erläutern bzw. seine Gründe für die Bewertung mit den anderen Projektleitern diskutieren. Haben die Projektleiter ihre Projekte anhand einer Einzelrisikoanalyse bewertet (Tabelle 1), sollten sie die wesentlichen Erkenntnisse in der Runde vorstellen, erklären, welche Risiken den Projekterfolg gefährden und die Risikoursachen diskutieren.

! Es ist sehr empfehlenswert, dass der Projektcontroller sich im Workshop und bei der Diskussion zurückhaltend verhält, keine Informationen vorwegnimmt und sich an den Grundsatz hält "Wer fragt, der führt". Erkenntnisse, die sich die Teilnehmer selbst erarbeiten, sind für die weitere Entwicklung des Risikomanagements wertvoller als Hinweise und Empfehlungen eines Außenstehenden.

Wird Tabelle 2 verwendet, sollte jeder Projektleiter den anderen Teilnehmern die Gründe erläutern, die zu einer schlechten Bewertung ihrer Projekte bei den Kriterien "Lösbarkeit" und "Komplexität" geführt haben. Danach sollte gemeinsam überlegt werden, wie sich die Risken reduzieren lassen, mit welchen Maßnahmen die Lösbarkeit der Aufgabenstellungen verbessert oder die Komplexität vermindert werden kann. Gibt es sehr viele Projekte, ist es sinnvoll, nur die Projekte mit hoher Attraktivität zu diskutieren. Dafür muss der Projektcontroller die Attraktivität der Projekte anhand der vorliegenden Portfolios bereits vor dem Risiko-Workshop ermittelt haben. So kann er den Teilnehmern die Attraktivitätsbewertungen mitteilen und die Detaildiskussion auf die attraktivsten Projekte beschränken.

Mehrere Fliegen mit einer Klappe schlagen

In der Diskussion sollte auch darauf geachtet werden, ob bestimmte Risiken mehrere Projekte betreffen und somit durch die gleichen Maßnahmen verringert oder eliminiert werden können. Wurden z.B. in mehreren Projekten Vertragsrisiken identifiziert, die sich auf mangelnde Unterstützung bei Vertragsverhandlungen zurückführen lassen, sollte zukünftig in Zusammenarbeit mit der Rechtsabteilung eine Vertragsprüfung erfolgen. Einer mangelhaften PM-Ausbildung der Projektleiter, die das Risiko von Fehlern im Projektmanagement und somit von Zeitverzögerungen oder finanziellen Mehrbelastungen birgt, kann durch PM-Schulungen oder einen Austausch mit erfahrenen Projektleitern begegnet werden. Eine Erkenntnis aus der Risikodiskussion kann auch sein, dass aufgrund mangelnder Kenntnisse von Risikomanagement zu Projektbeginn keine Maßnahmen zur Risikominderung initiiert wurden.

Wurde in einem Bereichsworkshop erkannt, dass sich aus einem bestimmten Umstand (z.B. mangelnde PM-Ausbildung der Projektleiter) viele Risken ergeben, sollten diese Erkenntnisse auch in den folgenden Workshops mit den Projektleitern der anderen Bereiche diskutiert und ggf. verifiziert werden. So lassen sich für das Risiko-

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

management bzw. für das operative Einzel- und Multiprojektcontrolling Maßnahmen effizienter und umfassender erarbeiten, die bereichsübergreifenden Nutzen bieten. Profitieren viele Projekte von einer Einzelmaßnahme, können die entstehenden Kosten auf die einzelnen Projekte aufgeteilt werden.

Weiterentwicklung der Risikobewertung

Wegen der damit verbundenen Nachteile sollte diese pragmatische Lösung bei umfangreicher Projekttätigkeit im Unternehmen (d.h. wenn viele große und mittlere Projekte bewertet werden) nur als Einstieg verwendet werden, bis später eine Risikoanalyse nach bewährten Methoden etabliert werden kann.

Werden im Unternehmen nur wenige, kleinere Projekte abgewickelt, kann diese grobe Risikobewertung auf Dauer genügen. Allerdings nur unter der Voraussetzung, dass die in Tabelle 2 aufgeführten Kriterien ergänzt werden, so dass alle im Unternehmen existierenden Projektarten abgedeckt sind. Diese ausgebaute Kriterienliste kann dann als Standardkatalog für weitere Bewertungen dienen. Ob die pragmatische Lösung auf Dauer beibehalten wird, sollte davon abhängig gemacht werden, wie gut die Projektleiter in den Workshops damit zurecht kommen und ob die Qualität der Ergebnisse zufrieden stellend ist. Eventuell liefert die Diskussion mit den Bereichsverantwortlichen weitere Erkenntnisse, die für diese Entscheidung hilfreich sind.

Aufwändiges Risikomanagement nur für wichtige Projekte

Beim Risikomanagement sollte ein Unternehmen Prioritäten setzen: Umfangreiche Risikoanalysen lohnen sich nicht für weniger attraktive, kleine Projekte. Sie lohnen sich aber sehr wohl für Projekte, die von hoher Wichtigkeit für die Unternehmensentwicklung oder die wirtschaftliche Situation des Unternehmens sind. Werden umfangreiche Analysen durchgeführt, ist die Schätzung von Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadenshöhen unverzichtbar, weil dadurch eine sehr intensive Auseinandersetzung mit den Risiken stattfindet. Die Risiken und ihre Bewertung sollten nach der ersten Analyse regelmäßig aktualisiert werden, um projektbegleitend verlässliche Aussagen und Einschätzungen zu haben.

Werkzeuge

Gemeinsam mit einem Team erfahrener Projektleiter sollte entschieden werden, welche Werkzeuge in Zukunft für welche Projekte eingesetzt werden. Erkennen die Projektleiter die Vorteile, die ihnen durch das Risikomanagement entstehen, treiben sie die Thematik selbst voran. (Siehe hierzu "Zeitsparendes Risikomanagement mit einem standardisierten Risiko- und Maßnahmenkatalog", Ausgabe 1/2007)

3. Ergebnisse in einem Bereichsportfolio zusammenfassen

Im dritten Schritt ist analog zum Attraktivitätsportfolio das Bereichsportfolio zu erstellen. Dieses sollte die Risikolage des Unternehmensbereichs möglichst vollständig und korrekt wiedergeben. Dafür reicht es oft aus, wenn lediglich die wichtigsten Projekte aufgeführt werden. Dabei kann das bereits erstellte Attraktivitätsportfolio durch das Risikoportfolio ergänzt werden.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

4. Analyse mit dem bereichsverantwortlichen Management

Das Bereichsportfolio sollte danach von den jeweiligen Bereichsverantwortlichen überprüft und bei Bedarf mit ihnen diskutiert werden. Insbesondere bei der Risikobewertung ist dies sinnvoll, da die Bereichsmanager (z.B. aufgrund ihrer Erfahrungen mit ähnlichen Projekten) die Risiken möglicherweise anders einschätzen als die Projektleiter. Bewertet ein Projektleiter die Risiken seiner Projekte viel höher oder viel niedriger als der Bereichsleiter, können Unsicherheit oder mangelnde Erfahrung die Ursache sein. Die Bewertung sollte in diesem Fall hinterfragt und ggf. korrigiert werden. Um Unsicherheiten abzubauen und den Projektleiter zu unterstützen, ist möglicherweise auch ein Coaching durch einen erfahrenen Kollegen aus demselben Fachbereich hilfreich.

Analyse

Der Bereichsleiter und der Controlling-Verantwortliche sollten das Risikoportfolio gemeinsam analysieren. Wie beim Attraktivitätsportfolio muss der Controller auch hier Fingerspitzengefühl beweisen, damit der Bereichsleiter das Controlling als Hilfe und Wegweiser für Verbesserungsmaßnahmen empfindet. In jedem Fall ist es wichtig, eine realistische Analyse zu erstellen und auch die negativen Erkenntnisse klar zu benennen. Beispiele für mögliche Ergebnisse der Analyse sind:

- Wir haben die sehr attraktiven Projekte bisher nicht ausreichend auf Risiken überprüft. Das sollte in Zukunft verbessert werden, indem …
- Eines unserer chancenreichsten Projekte birgt hohe Risken. Dieses Projekt muss in Zukunft intensiver verfolgt werden, um den Eintritt der Risiken rechtzeitig zu erkennen. Außerdem benötigen wir zusätzliche Mittel für eine Rechtsberatung. Eine Unterstützung der Geschäftsführung ist ebenfalls hilfreich und wird im Managementkreis diskutiert werden …
- Es gab bisher keine regelmäßige Bewertung der Projektrisiken, sodass die negative Entwicklung von Projekt Y jetzt erst offenkundig wurde. Wir müssen daher versuchen, für das Projekt eine schnelle Lösung zu finden. Für strategisch wichtige Projekte sollten wir deshalb in Zukunft ein Risikomanagement installieren ...

Die mit den Projektleitern gemeinsam ermittelten Maßnahmen zur Risikobekämpfung sollten bei der Analyse des Portfolios vorgeschlagen werden – insbesondere die, welche voraussichtlich schnell und bereichsintern auf den Weg gebracht werden können (z.B. interne Vertretungsregelungen, kurzfristige Ressourcenzuteilung). Der Projektcontroller sollte im Gespräch die Aussagekraft der Matrix nutzen und aufzeigen, dass sich bei erfolgreicher Umsetzung der Maßnahme die Position der Projekte im Risikoportfolio verändern wird. Ein wichtiges Projekt könnte sich z.B. in die obere Hälfte der Grafik schieben. Solche anschauliche Darstellungen können die Bereitschaft des Bereichsleiters fördern, Risikomanagement einzusetzen.

5. Erstellen eines Firmenportfolios

Bei der anschließenden Zusammenstellung des Firmenportfolios (Bild 2) sollten die Projekte nach den gleichen Kriterien wie im Attraktivitätsportfolio zusammengefasst werden, damit die Darstellungen vergleichbar sind (also z.B. nur F&E-Projekte oder nur Projekte der obersten Priorität "A")

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

6. Analyse des Firmenportfolios im Managementkreis

Das Firmenportfolio wird dem obersten Management vorgestellt. In diesem Meeting ist der Fokus auf das zukünftige strategische Controlling gerichtet, außerdem muss über die grundsätzliche Einführung von Risikomanagement bzw. die regelmäßige Erstellung von Risikoportfolios entschieden werden.

Auch wenn strategische Fragen im Mittelpunkt des Meetings stehen, sollten bei Bedarf auch operative Aspekte mit der Geschäftsführung besprochen werden. So ist es z.B. möglich, dass sich bei der ersten Bestandsaufnahme wichtige Erkenntnisse für das operative Controlling ergeben haben. Möglicherweise lassen sich aus den Ergebnissen der Risikoanalyse Maßnahmen ableiten, die gefährdete Projekte noch zu einem erfolgreichen Abschluss führen können (z.B. eine massive Unterstützung der Projektleiter durch das Management). Es ist sinnvoll, diese Erkenntnisse und notwendige Schritte mit der Geschäftsführung zu diskutieren. Gibt es bereichsübergreifende Probleme, die zu einer erhöhten Risikobelastung der Projekte führen, sollten auch hier mögliche Gegenmaßnahmen besprochen werden, z.B. eine Reduzierung der "dead ducks" zugunsten der Erfolg versprechenden Projekte, eine weiterführende Qualifizierung des Projektpersonals oder die Bewilligung eines festen Budgets für Risikomanagement.

Anschließend folgt die strategische Betrachtung, die sich auf die Analysen des Attraktivitätsportfolios und des Risikoportfolios beziehen sollte (Bild 2). Das Management muss entscheiden, wie zukünftige Budgetfreigaben für Projekte gehandhabt werden sollen. So kann beispielsweise vereinbart werden, dass die Projekte vor der Freigabe zunächst in die Portfoliobewertung aufgenommen werden, um sicherzustellen, dass

- die wirtschaftlichen Kriterien (laut Attraktivitätsportfolio) ausreichend berücksichtigt werden.
- strategische Ziele (laut Attraktivitätsportfolio) ausreichend berücksichtigt werden.
- kein Budget für "dead ducks" vergeben wird.
- die Streuung der Projekte/Budgets über die Quadranten in beiden Portfolios beobachtet wird und bei Bedarf geeignete Korrekturmaßnahmen ergriffen werden.

Für die Initiierung von Projekten sind Regeln festzulegen, z.B. dass Projektanträge (für F&E-Projekte, "A"-Projekte oder alle Projekte) nur entschieden werden, wenn eine Risikobewertung vorliegt. Außerdem ist zu entscheiden, ob bzw. für welche Projektkategorien Risikomanagement eingeführt wird und welcher Anteil der Budgets für Risikomanagement (bzw. Maßnahmen) bereitgestellt wird. Für langfristige, strategisch attraktive Projekte können dabei andere Regeln gelten als für kurzfristige, wirtschaftlich interessante Projekte.

Es ist auch möglich zu bestimmen, dass ein bestimmter Prozentsatz des Projektbudgets (in Abstimmung mit der strategischen Planung) für rein strategisch initiierte Projekte reserviert wird oder der Anteil der Budgets an "heißen" Projekten nicht unter X % sinken darf. Um diese Bestimmungen einhalten zu können, sind organisatorische Regeln nötig, z.B. dass hochriskante Projekte grundsätzlich von der Geschäftsführung freigegeben werden müssen.

Die erarbeiteten Reglementierungen sollten sich am strategischen Planungsprozess bzw. dem Planungsturnus und den im Unternehmen vorhandenen Projektarten orientieren.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

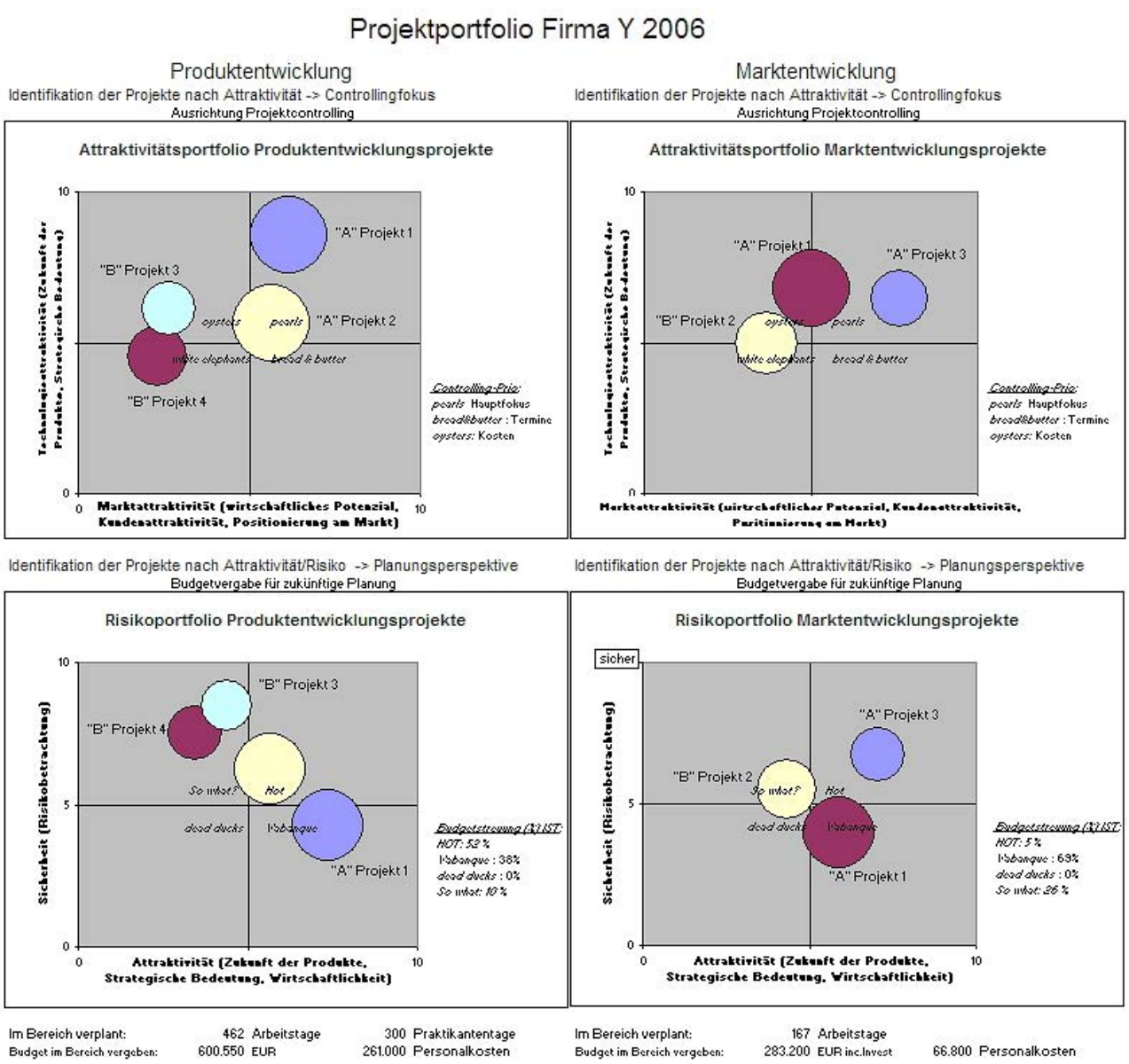


Bild 2: Beispiel eines Firmenportfolios nach Projektarten.

7. Kommunikation an die Projektleiter

Auch beim Risikoportfolio ist es sehr wichtig, die Interpretationsergebnisse und beschlossenen Maßnahmen an alle Beteiligten zu kommunizieren. Beim Aufbau von Risikomanagement sollte von Beginn an ein enger Kontakt zu den Projektleitern gepflegt werden, damit die Controlling-Mitarbeiter sie möglichst gut unterstützen können (z.B. durch Weitergabe von Methodenwissen, Moderation von Risikoworkshops, Zusammenarbeit beim Erstellen von Risiko-Checklisten).

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Das Verständnis für Risikomanagement und damit die Akzeptanz müssen langsam wachsen und sich während der Projektarbeit entwickeln. Die Portfoliobewertung liefert einen Einstieg, bei der nun folgenden Ausführung sind die betroffenen Projektleiter einzubeziehen, damit das Regelwerk auf ihre Bedürfnisse ausgelegt werden kann. Ansonsten kann es geschehen, dass sie sich nicht aktiv mit dem Thema Projektcontrolling und Risikomanagement auseinandersetzen und das Regelwerk im schlimmsten Fall ablehnen.

Zusammenfassung

Besteht bereits Erfahrung mit Projektcontrolling und Risikoanalysen bzw. ist die Zielsetzung auf strategisches Controlling (Stufe 4) ausgerichtet, können die beiden Portfoliodarstellungen gleichzeitig erarbeitet und diskutiert werden. In Kombination liefern sie eine klare Aussage darüber, welche Schwachstellen im Projektmanagement bzw. Projektcontrolling des Unternehmens existieren bzw. welcher Fokus beim Projektcontrolling zu setzen ist.

Bereiten bereits die Bewertungen nach wirtschaftlichen Kriterien große Schwierigkeiten, muss eine strukturierte Projektplanung (und ein damit verbundenes operatives Projektcontrolling) eingeführt werden. Die Streuung der Projekte und Budgets in den Portfolios deckt Defizite des strategischen Projektcontrollings sowie des Risikomanagements auf. Diese Darstellung kann dazu beitragen, das Management vom Nutzen eines Projektcontrollings zu überzeugen und seinen weiteren Ausbau zu unterstützen. Anhand der Ergebnisse sollten Schwerpunkte gesetzt werden, um die dringendsten Probleme zu lösen bzw. die größten Lücken zu schließen. Zu diesem Zeitpunkt sollte das bereits erstellte Controlling-Konzept mit den Führungskräften diskutiert und deren Unterstützung dafür eingefordert werden, um "Rückenwind" für die Umsetzung zu erhalten.

Der letzte Teil dieser Artikelserie behandelt die Zusammenarbeit von Controlling, Projektpersonal und Management beim weiteren Aufbau des Projektcontrollings und gibt Handlungsempfehlungen für typische Probleme bei der Umsetzung.

Literatur

- Fiedler, Rudolf: "Controlling von Projekten", Vieweg Verlag, Wiesbaden, 2005
- GPM e.V. (Hrsg.): "Projektmanagement-Fachmann", RKW-Verlag, Eschborn, 2003
- Litke, Hans-D.: "Projektmanagement", Carl Hanser Verlag, München, 2004
- Sommerlatte, T.: "F&E-Controlling aus strategischer und operativer Perspektive", in Steinle, C.; Bruch H. (Hrsg.): Controlling, Stuttgart 1998, S. 694-707, zitiert in: Fiedler, Rudolf: "Controlling als strategisches Mittel im Multiprojektmanagement" (Download unter http://www.projektcontroller.de/material/material/Projektcontrolling.pdf)

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Methode

Mehr Sicherheit für Projekte und Portfolios

Risiken identifizieren, beurteilen und überwachen mit der STEP-Analyse

Teil 1: Methodik und Anwendung

Autor

Ronny Schwab

Dipl.-Pol. (FH) und B.Sc. in Bankwesen. Schwerpkt. seiner derzeitigen Arbeit ist die Prüfung des Risikomanagements von Banken- und Finanzinstituten.

Kontakt:
Risikoanalysetools@gmail.com

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

"Keine professionelle Chancen-Risiken-Abwägung." – Dieses Testat aus einem Beitrag von Spiegel Online zum gescheiterten Drohnen-Projekt "Euro Hawk" der Bundeswehr dürfte wohl charakteristisch für viele gescheiterte Projekte stehen. Die Gründe hierfür können durchaus vielfältig sein wie z.B. eine fehlende Kommunikation oder schlechte Anforderungsanalysen. Letztendlich ließen sich dennoch alle unter dem Begriff "Unzureichende Analyse und Beurteilung von Risiken" zusammenfassen.

Dass eine adäquate Analyse etwaiger Risiken gerade zu Projektbeginn unerlässlich ist, dürfte wohl kaum jemand bestreiten wollen. Und gerade im Globalisierungskontext internationaler Projekte dürfte ein angemessenes Risikomanagement zunehmend an Bedeutung gewinnen. Das Drohnenbeispiel zeigt zudem eindrucksvoll, wie wichtig eine umfassende Risikotransparenz mit einhergehender Kommunikationstransparenz sein kann, wenn es viele Akteure und eine starke Hierarchisierung der Projektorganisation gibt.

Systematische Risikoanalyse mit STEP

In diesem zweitteiligen Beitrag stelle ich mit der STEP-Analyse eine Methode vor, die es je nach angewendeter Granularität erlaubt, makroökonomische respektive externe Projektrisiken systematisch zu erkennen, zu analysieren, darzustellen und zu beurteilen. Der erste Teil beschreibt die Systematik und Anwendung im Allgemeinen, im zweiten Teil zeige ich anhand eines Beispiels die korrekte Anwendung der Methode in der Praxis. In einem nachfolgenden, gesonderten Artikel stelle ich abschließend eine Excel-Lösung vor, mit der ich die Methode softwaretechnisch umgesetzt habe.

Angesichts der relativ einfachen Methodik lässt sich die STEP-Analyse grundsätzlich für jede Projektart und -größe einsetzen – der Aufwand für die Risikoerhebung und -beurteilung sollte dabei freilich in einem adäquaten Verhältnis zu Projektumfang und -kritikalität stehen. Prinzipiell ist der Einsatz der Methode besonders bei großen bzw. geschäftskritischen Projekten empfehlenswert, wobei die Beurteilung, ob ein Projekt unter diese Kriterien fällt, jedes Unternehmen für sich festlegen muss.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Zielsetzung und Herkunft der STEP-Analyse

Die STEP-Analyse ist eine Methode des strategischen Managements. Sie dient zur Aufdeckung und Analyse äußerer Einflussfaktoren und Trends eines sich permanent verändernden makroökonomischen Umfelds. Diese Zielsetzung, gepaart mit einer relativ einfachen Methodik, macht die STEP-Analyse zu einem Instrument, das sich leicht an verschiedene Fragestellungen anpassen lässt. So ist es auch möglich, sie als Analysemethode im Projektmanagement, im Sinne einer Risikoinventur, zu nutzen.

Ein großer Vorteil bei konsequenter Anwendung der STEP-Analyse liegt u.a. darin, dass der Erhebungsaufwand mit jeder neuen Analyse abnimmt, da man auf einen Pool möglicher Risiken vorangegangener Projekte zurückgreifen kann. Hierbei kann es sich als hilfreich erweisen, identifizierte Risiken in einer Datenbank, Excel-Sheet o.ä. zu sammeln und diesen Datenpool um neu erkannte Risiken sukzessive zu erweitern.

Methodik und Aufbau

Um die Erfolgsaussichten eines neuen Vorhabens bewerten zu können, ist es wichtig zu wissen, unter welchen Einflüssen das Vorhaben umgesetzt werden muss. Eine systematisch notwendige Kategorisierung jener Einflussfaktoren verbirgt sich schon im Namen der STEP-Analyse. Das Kürzel STEP steht für die Oberbegriffe:

- (S)ocial
- (T)echnological
- (E)conomical
- (P)olitical

Diese Grobkategorien stellen das Fundament der Methode dar. Sie können je nach Bedarf, real analysierter Faktenlage und Prognoseumfang beliebig fein weiter untergliedert werden. Hierdurch sorgen sie für eine systematische Ordnung der gewonnenen Informationen (Bild 1). Beispiele für mögliche Untergliederungen können z.B. Gesetzgebung (Political), Wirtschaftswachstum (Economical) oder Bildung (Social) sein. Weitere Möglichkeiten zur Untergliederung finden Sie im Praxisbeispiel des zweiten Teils.

Bei der Analyse erweist es sich als sinnvoll, zu jeder Kategorie bzw. Untergliederung entsprechende Fragen zu stellen. Mögliche Fragen sind in Tabelle 1 zu finden. Ebenfalls ist es notwendig, jedes Umfeld, angepasst auf die jeweilige Unternehmung, neu zu analysieren.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

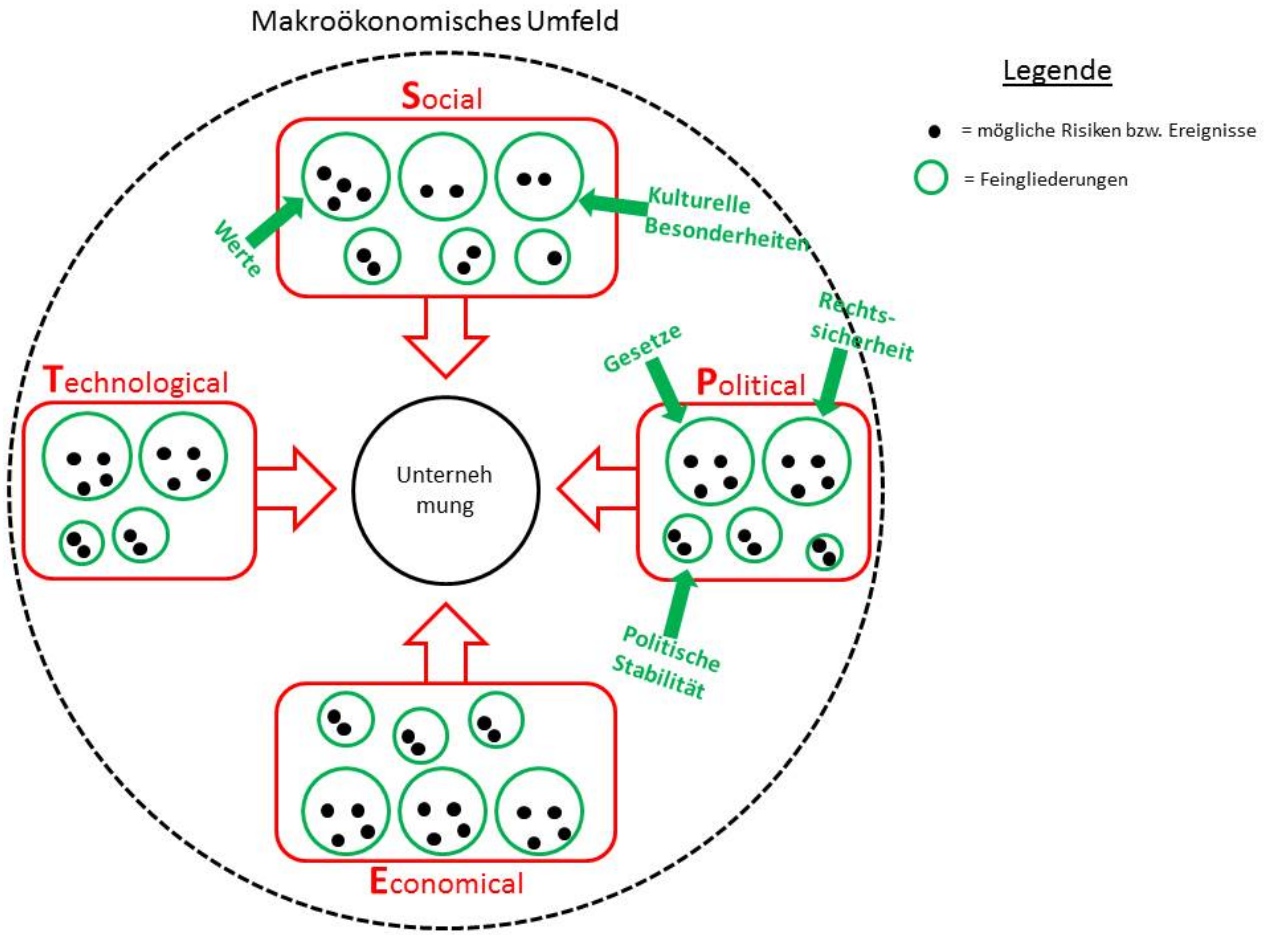


Bild 1: Systematische Risikoanalyse mit der STEP-Methode. (Bildquelle: Ronny Schwab)

Kategorie "(S)ocial/ Cultural Environment"

Diese Kategorie umfasst demographische, kulturelle oder soziale Strukturmerkmale und Trends des betrachteten Umfelds, wie z.B.

- vorherrschendes kulturelles Wertgefüge und Eigenarten (z.B. von Führungsgewohnheiten der potenziellen Partner und Mitarbeiter an anderen Standorten),
- Kommunikationsgewohnheiten (z.B. Nutzung sozialer Netzwerke, Internet und Web 2.0 zur Projekt- und Kundenkommunikation),
- Bildung (Bildungsniveau am Produktionsstandort bezgl. der Akquise geeigneter Mitarbeiter) usw.

Solche Faktoren sind erwartungsgemäß hochvolatil und teilweise schwer zu greifen. Jedoch eröffnen sie dem Beobachter bei intensiver Untersuchung ein relativ hohes Potential zur Aufdeckung von Chancen und Risiken.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Dies gilt natürlich auch im Hinblick auf das Projektmanagement, in dem Kommunikationsaspekte und andere Qualitäten im Bereich der Soft Skills eine immer bedeutendere Rolle einnehmen. Wichtige Untergliederungen in diesem Punkt sind z.B. Werte und kulturelle Normen, unterschiedliche Mentalitäten aber auch quantitativ gut messbare Aspekte der Bevölkerungsentwicklung wie Bildungsniveau, Demografie, Einkommensstrukturen und andere (s. Tabelle 1).

Hauptfragen für die Risikoanalyse können demnach Trends im Wertewandel, Einstellungen, Lebensmodelle, Verhaltensweisen und Ansprüche von Kunden, Mitarbeitern, Marktteilnehmer usw. betreffen. Trends und Einflüsse mit einem ökologischen Tenor lassen sich hier ebenfalls mit einbringen.

Social	Technological
• Wie entwickelt sich die Bevölkerung (Wachstum, Altersstruktur etc.)? • Wie ist die Einstellung zum technologischen und gesellschaftlichen Wandel (Einstellung zu Beruf, Freizeit und Lebensqualität, unternehmerischer Geist, soziale Mobilität, Umweltschutzsensibilität, Sicherheit)? • Welche Trends herrschen in den Bereichen Bildung und Gesundheit? • Welche demografische Entwicklungen gibt es (Bevölkerungswachstum/-verteilung, Alter)? • Wie sind die Einkommensverteilung und die sozialen Sicherungssysteme aufgebaut?	• Welche Innovationen sind zu erwarten? • Wie beeinflussen diese Technologien die Branche? • Wie hoch ist die Geschwindigkeit der technologischen Veränderungen und Produkteinführungen? • Welche Informations- und Kommunikationssysteme existieren? • Welche relevanten Neuentwicklungen in benachbarten Branchen gibt es? • Wie hoch sind die Ausgaben für Forschung und Entwicklung?
Economical	**Political**
• Wie ist die allgemeine Wirtschaftsentwicklung? • Wie entwickeln sich Einkommen und Kaufkraft? • Wie hoch sind die Energiekosten? • In welchem Maße sind Rohstoffe und Energieträger zugänglich? • Wie ist die Qualität der Infrastruktur? • Welche Trends sind bei den wichtigen makroökonomischen Aggregaten zu erkennen (Bruttoinlandsprodukt, Stadium im Konjunkturzyklus, Zinsniveau, Inflationsrate, Wechselkurse, Arbeitslosenquote etc.)? • Wie entwickeln sich die Kapitalmärkte und Wechselkurse?	• Wie ist die politische Orientierung und Stabilität zu bewerten? • Wie sind die Beziehungen und Einflussmöglichkeiten auf die Politik durch Wettbewerber, • Verbände und Interessengruppen? • Ist die öffentliche Hand Eigentümer von Wettbewerbern? • Welche ordnungspolitischen Rahmenbedingungen gibt es (Arbeits-, Umwelt-, Steuer-, Wettbewerbs-, Haftungsrecht u. a.)? • Werden Subventionen für die Branche oder Wettbewerber gewährt? • Wie ist der Umwelt- und Verbraucherschutz geregelt und was bedeutet dies für die Produzenten? • Wie arbeiten die Tarifpartner zusammen? • Gibt es Handelsabkommen, Handelshemmnisse bzw. Protektionismus?

Tabelle 1: Beispiele für Fragestellungen bei der Umfeldanalyse. (Quelle: Eayrs / Ernst / Prexl, 2011)

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Beispiel

Am Beispiel von Apple-Foxconn oder KiK zeigt sich, dass eine differenzierte und systematische Betrachtung aller wesentlichen Umfeld-Faktoren im sozialen Bereich durchaus vorteilhaft sein kann. Wie die angeführten Beispiele demonstrieren, kann die alleinige Abstellung auf eine bloß profitorientierte Kennzahlen- oder Nutzenanalyse mitunter den Blick auf andere wesentliche Faktoren verdecken. Die genannten Fälle führten im Endeffekt zu negativer Presse und einem damit einhergehenden herben Reputationsschaden der betroffenen Unternehmen.

(T)echnological Environment

Technologische Einflussfaktoren bedeuten im Kontext der STEP-Methode, eine Analyse des derzeitigen technischen Entwicklungsstands und eine Prognose der Auswirkung und Bedeutung analysierter technischer Trends auf das Unternehmen und das Projekt. Im Fokus solcher Betrachtungen sollten u.a. technologische Produktzyklen, Informations-, Kommunikations- und Organisationstechnologien, Produktionstechnologien, Forschungs- und Entwicklungsstände oder auch Prozess- und Arbeitsablaufentwicklungen stehen. Die Hauptfragen könnten sein:

- An welche technologischen Trends sollte ich meine Unternehmung anpassen, um die Wettbewerbsfähigkeit nicht zu gefährden?
- Welche technologischen Trends könnten meiner Unternehmung bei Nichtbeachtung schaden?
- Welche Technologien beeinflussen mein Umfeld und damit mein Unternehmen in welchem Maße, und wie kann ich sie nutzen, um mir eventuelle Chancen zu verschaffen?

Zu überprüfen sind sowohl branchen- und absatzmarktspezifische als auch branchenübergreifende Schrittmacher-, Schlüssel- und Basistechnologien.

Beispiel

Als Negativbeispiele für die Nicht-Beachtung jener Einflussfaktoren können die falsche Einschätzung der Media-markt-Saturn-Kette bezüglich der Schlüsseltechnologie des E-Commerce oder auch die Nicht-Beachtung der Schrittmachertechnologie von Touchscreen-Displays durch das Unternehmen "Research in Motion" (Blackberry) angeführt werden. Im letzteren Fall waren die Auswirkungen so gravierend, dass der Branchenprimus innerhalb kürzester Zeit zum absoluten Small Player in der Herstellung mobiler Devices schrumpfte.

(E)conomical Environment

Die ökonomischen Einflussfaktoren umfassen volkswirtschaftliche, branchenspezifische sowie standortspezifische Größen und Trends. Welche Einflüsse man dezidiert prüfen sollte, ist abhängig von Art, Ort und Größe der jeweiligen Unternehmung. Ziel ist es, Trends in der ökonomischen Entwicklung des Standorts und der Absatzmärkte zu identifizieren. Diese sollten möglichst genau interpretiert werden, um ein gutes Bild bezüglich der Wettbewerbsbedingungen und der damit einhergehenden Profitabilität der Unternehmung zu erhalten. Hauptfragen, aus denen sich andere Fragen ableiten ließen, wären z.B.:

- Welche ökonomischen Größen könnten Einfluss auf mein Projekt haben?

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- Welche Marktfaktoren muss ich vor und während meiner Unternehmung dezidiert beobachten und bewerten, um Fehlentscheidungen zu vermeiden?

Das heißt, bei der Analyse sollte man einerseits verstärkt makroökonomische Kriterien im Blick behalten wie z.B. Konjunkturzyklen, Inflation, Arbeitslosenstatistik, Entwicklung des Bruttoinlandprodukts, Wechselkurse, Zinsen, Einkommens- und Kaufkraftentwicklung etc. und andererseits branchenspezifische Kriterien wie Verfügbarkeit und Kosten von Produktionsfaktoren, Wettbewerbsintensität, benötigte Infrastruktur usw.

Beispiel

Als Beispiel kann hier der Bau (bzw. Gau) des brasilianischen Stahlwerks von Thyssen Krupp dienen. Neben sehr vielen anderen Negativfaktoren und Fehlentscheidungen machte auch der brasilianische Wirtschaftsaufschwung mit einhergehender Aufwertung des Real sowie der branchenspezifisch sehr volatile Stahlmarkt die Unternehmung immer unprofitabler.

(P)olitical and legal Environment

Das politische Umfeld einer Unternehmung bezieht sich auf die politischen Rahmenbedingungen und auf die Rechtslage des Landes bzw. der Kommune/Region, in welcher die Unternehmung durchgeführt werden soll. De facto ist es unerlässlich, die Rechtsrisiken und die Stabilität sowie die Verlässlichkeit der jeweiligen politischen Führung und deren Verwaltungsorgane möglichst genau einzuschätzen, bevor man sich auf unternehmerisches Neuland begibt. Hauptfragen, aus denen sich weitere Fragen ableiten lassen, sind z.B.:

- Wie stabil, verlässlich und durchsetzungsstark ist die derzeitige politische Führung und wie könnte es in Zukunft aussehen?
- Welche Rechtsnormen gibt es und welche Rechtsnormen sind in Planung, die sich eventuell negativ oder positiv auf die Unternehmung auswirken könnten?

Beispiel

Beispiele, die eine solche Notwendigkeit unterstreichen, sind der Ukraine-Konflikt und die damit einhergehende ökonomische Sanktionspolitik der EU gegen Russland oder die Kartellstrafen Chinas gegen internationale Automobilproduzenten.

Anwendung der Methode

Die Anwendung der STEP-Analyse lässt sich grob in sieben Schritte aufteilen und sollte auf jeden Fall mit mehreren Personen durchgeführt werden, um möglichst verschiedene Sichtweisen und unmittelbares Feedback zu erhalten. Die Analyse lässt sich im Rahmen eines Workshops unter Einsatz eines Brainstormings o.ä. abhalten. Nachfolgend die sieben Schritte der STEP-Analyse, deren Anwendung Sie im Praxisbeispiel in Teil 2 nachverfolgen können:

- **Schritt 1**: Erstellen Sie eine Tabelle oder wahlweise eine Vier-Felder-Matrix mit den STEP-Oberkategorien (wie in Tabelle 1 zu sehen).

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- **Schritt 2**: Unterteilen Sie jede Grobkategorie in für Ihre Unternehmung wichtige Feinkategorien.
- **Schritt 3**: Formulieren Sie entsprechende Fragen zu den Feinkategorien, um die jeweiligen Einflüsse auf Ihre Unternehmung herauszufiltern. Tragen Sie die identifizierten Einflussfaktoren in Ihre Tabelle ein.
- **Schritt 4**: Interpretieren, beurteilen und bewerten Sie die gewonnenen Informationen. Überlegen Sie sich, wie stark sich ein identifizierter Einfluss auf das Projekt auswirken könnte und wie wahrscheinlich es ist, dass ein mögliches Ereignis eintritt. Mögliche Informationsquellen für eine solche Interpretation können sie Tabelle 2 entnehmen. Eine Möglichkeit der Bewertung wird im Verlauf dieses Artikels ebenfalls vorgestellt. Neben quantitativen Methoden und Analysen können Sie z.B. auch die Meinung von Experten nutzen oder auf bestimmte Studien hinsichtlich des zu beurteilenden Themas zurückgreifen.
- **Schritt 5**: Entfernen Sie überflüssige Informationen, um die Übersichtlichkeit zu gewährleisten und eine Konzentration auf "Nebenkriegsschauplätze" zu verhindern.
- **Schritt 6**: Visualisieren Sie die Daten anwender- und präsentationsgerecht. Die wohl beste und in diesem Kontext meistgenutzte Möglichkeit zur Visualisierung ist die Portfoliobetrachtung auf Basis eines Blasendiagrammes.
- **Schritt 7**: Nutzen Sie die gewonnenen Informationen bei Ihrer Entscheidungsfindung.

Öffentliche Institutionen	Verbände und Handelskammern	Ratingagenturen	Marktforschungs-institute und Forschungs-einrichtungen	Sonstiges
• Europäische Zentralbank • Bundesbank • Landes- und Bundesministerien (www.Bundesregierung.de) • Auswärtiges Amt • Botschaften • Statistische Ämter (www.destatis.de) • Germany Trade & Invest (www.gtai.de) • OECD • EU • Weltbank • Internationaler Währungsfonds	• Deutscher Industrie- und Handelstag • VDMA • Verband der Automobilindustrie • Bundesverband mittelständischer Unternehmen • Verein deutscher Ingenieure • Bundesverband der Deutschen Industrie • Verbraucherverbände • Deutsches Verbände-Forum (www.verbandsforum.de)	• Creditreform • BERI • Frost & Sullivan • CreditRisk International • International Country Risk Guide • Coface&Ducroire • AT KearnyGlobalisation Index • IMD World Competitive Ranking • Dun and Bradstreet • Moody`s • S&P • Fitch	• AC Nielsen Konsumforschung • Gesellschaft für Konsumforschung • Hamburgisches Weltwirtschaftsarchiv • Vereinigte Wirtschaftsdienste • DIW Berling • Ifo München • FERI • Prognos	• Fachzeitschriften • Volkswirtschaftliche Abteilungen der Geschäftsbanken • World Economic Forum • CIA World Factbook (www.cia.gov) • Fraser Institute • Euromoney • Heritage Foundation • Transparency International • Institutionelle Investoren (z. B. Private-Equity-Gesellschaften, Fonds)

Tabelle 2: Beispiele für Informationsquellen zur Risikoanalyse und -beurteilung. (Bildquelle: Eayrs / Ernst / Prexl, 2011)

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Worauf man bei der Anwendung achten sollte

Grundsätzlich sollte man zu Anfang keinen der identifizierten Faktoren ausschließen, auch wenn sie auf den ersten Blick vielleicht etwas abwegig erscheinen sollten. Im Verlauf der Analyse können dann die wirklich relevanten Einflüsse respektive Risikotreiber herausgefiltert werden (Schritt 5).

Bei der Betrachtung der einzelnen Faktoren fällt auf, dass es durchaus Einflussfaktoren innerhalb der einzelnen Kategorien geben kann, die positiv oder negativ zueinander korrelieren können (z.B. politische Stabilität und wirtschaftliches Entwicklungs- oder Bildungsniveau eines Landes, Konjunktur und Wechselkurs). Zweckmäßig und einfacher ist es allerdings, die Beurteilung einzelner Einflüsse zunächst getrennt von den anderen vorzunehmen.

Je detaillierter die Untersuchung ist, desto genauer ist die Risikoprognose. Dennoch sollte man auch darauf achten, dass die Analyse nicht aus dem Ruder läuft und in einem angemessen proportionalen Maß zu Größe und Nutzen der entsprechenden Unternehmung steht.

Beurteilung in getrennten Gruppen

Achten Sie auf eine angemessene Beurteilung der Informationen. Manchmal kann es vorkommen, dass man ein Risiko vielleicht schwächer oder stärker bewertet, als es in der Realität wirklich ist. Das liegt u.a. daran, dass die Risikopräferenz (Risikofreude/ -aversion) bei jedem Menschen unterschiedlich ausgeprägt ist.

Um solche Einflüsse abzumildern, kann man die Beurteilung der Risiken einem sog. "Backtesting" unterziehen: Dafür unterteilen Sie z.B. die Analysegruppe in zwei kleinere Gruppen und lassen Sie diese unabhängig voneinander die identifizierten Risiken beurteilen. Danach setzt sich die gesamte Gruppe wieder zusammen und entscheidet in einer abschließenden Diskussionsrunde über die endgültige Beurteilung der Ereignisse. Die Ergebnisse der jeweils anderen Gruppe sollten hierbei auf den Prüfstand gestellt werden. Helfen kann dabei zusätzlich ein neutraler Moderator.

Und wichtig: Sehen Sie den Abschluss der Analyse nicht als Abschluss ihres Prozesses an! Risiken können sich bei neu hinzugewonnenen Informationen durchaus verändern und die Durchführbarkeit und Profitabilität dann in einem anderen Licht erscheinen lassen. Zudem lassen sich die Erkenntnisse sehr oft im weiteren Verlauf der Unternehmung nutzen.

Fazit und Ausblick

Als Methode des strategischen Managements hilft die STEP-Analyse dabei, die äußeren Einflussfaktoren eines Vorhabens bzw. Projekts im Blick zu behalten und diese systematisch zu analysieren. Durch die Einteilung in Oberkategorien, die entsprechend untergliedert werden, lassen sich so bei der Analyse auch Risiken identifizieren, die man u.U. nicht ohne weiteres erkannt hätte. Im zweiten und anschließenden Teil wird die Methode an einem Praxisbeispiel visualisiert.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Methode

Mehr Sicherheit für Projekte und Portfolios

Risiken identifizieren, beurteilen und überwachen mit der STEP-Analyse

Teil 2: Praxisbeispiel – Einsatz im strategischen Projektmanagement

Autor

Ronny Schwab

Dipl.-Pol. (FH) und B.Sc. in Bankwesen. Schwerpkt. seiner derzeitigen Arbeit ist die Prüfung des Risikomanagements von Banken- und Finanzinstituten.

Kontakt:
Risikoanalysetools@gmail.com

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Die Risikoanalyse ist ein wichtiger Aspekt, wenn es um die strategische Steuerung von Projekten geht. Dabei stehen dem Projektportfoliomanager verschiedene Methoden zur Verfügung. Eine davon ist die STEP-Analyse, die ihr Hauptaugenmerk auf eine umfassende Analyse der externen Umweltfaktoren legt. Teil 1 dieses Beitrags stellte die grundsätzliche Funktionsweise der STEP-Analyse vor. Dieser zweite und abschließende Teil zeigt nun den Einsatz der Methode an einem praxisnahen Beispiel.

Einsatz der STEP-Analyse im Projektmanagement

Die STEP-Analyse hat ihren Ursprung im strategischen Management, lässt sich aber wie die SWOT-Analyse und andere Managementinstrumente auch für das Projektmanagement nutzen. Da die in Teil 1 angesprochenen Umfeldfaktoren auf jedes Unternehmen wirken, haben sie natürlich auch direkte Auswirkung auf die von den Unternehmen durchgeführten Projekte.

Die Einführung eines flächendeckenden Mindestlohns könnte z.B. zu Personalabbau im Unternehmen führen. Dieser Personalabbau wiederum könnte sich negativ auf die Ressourcenverteilung im Projekt auswirken und somit Zeit- und Qualitätsziele gefährden. Ferner wäre es möglich, dass hierdurch der erwartete Cashflow der zu projektierenden Unternehmung abnimmt und somit die Profitabilität bzw. die Leistungskomponente des Projekts gefährdet wird.

Unternehmensrisiken auf Projektrisiken übertragen

Im Wesentlichen geht es darum, jene Risiken zu identifizieren und zu filtern, welche die Komponenten des Projektmanagementdreiecks (Leistung, Zeit und Ressourcen) ernsthaft behindern oder beeinträchtigen könnten. Hierfür muss ein Transfer der Unternehmensrisiken zu den Projektrisiken vorgenommen werden. Das heißt, nach der Frage, wie sich das jeweilige Ereignis auf das Unternehmen auswirkt, sollte man überlegen, wie sich dieses Risiko auf das Projekt auswirken könnte.

Wenn wir uns nun der strategischen Steuerung von Projektportfolios und Projekten zuwenden, eröffnen sich zwei große aufeinander aufbauende Einsatzmöglichkeiten der STEP-Analyse:

1. Die feingranulare Betrachtung auf Einzelprojektebene

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

2. Die grobgranulare Betrachtung auf der strategischen Ebene des Projektportfoliomanagements

Zwischen diesen beiden Ebenen besteht im besten Fall eine Synergie bzw. ein synergetischer Prozess, der alle Projekte unterstützend begleitet (s. Bild 1).

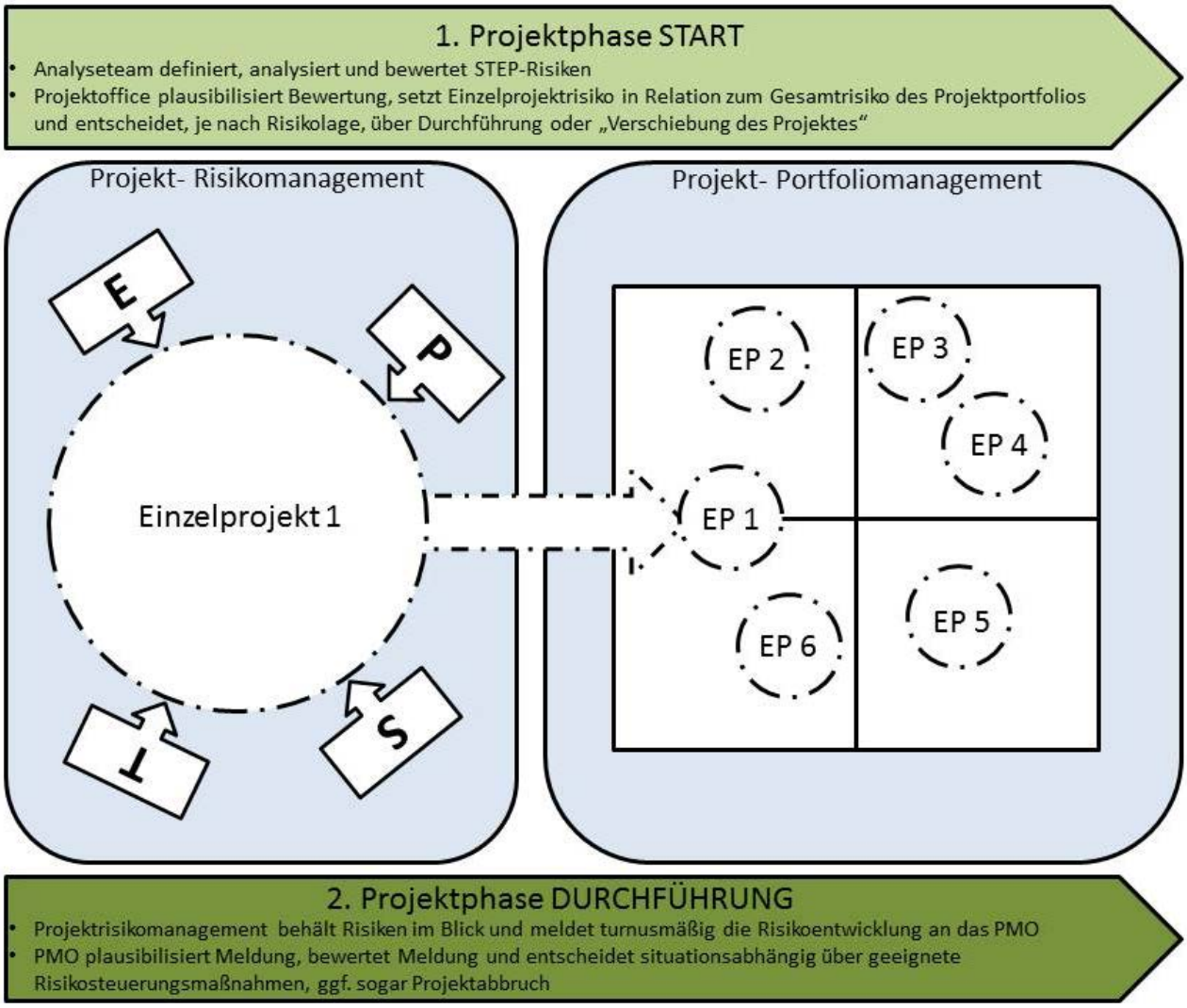


Bild 1: Die STEP-Prozesskette. (Bildquelle: Ronny Schwab)

Die Schrautec AG will expandieren

Um die Darstellung und Vorgehensweise der zwei Möglichkeiten zu verdeutlichen, widmen wir uns dem Beispielunternehmen Schrautec AG, ein deutscher Mittelständler aus dem westfälischen Raum. Die Schrautec AG ist spezialisiert auf die Herstellung von Schrauben, Dübeln und entsprechend benötigter Spezialwerkzeuge. Ihre Haupt-Cashflows generiert sie aus der Herstellung spezieller Schwerlastdübel, -schrauben und -bolzen für den Hoch- und Tiefbau.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Schrautec ist daran interessiert, in Wachstumsmärkte zu investieren und dabei möglichst auch sein Produktportfolio weiter zu diversifizieren. Als strategische Oberziele der Schrautec AG wurde ein moderates Unternehmens- (min. 2% pro Jahr) und Gewinnwachstum (min. 1% pro Jahr) bei gleichbleibend hoher Produktqualität definiert.

Das Unternehmen definiert sich selbst als risikoneutral. Das heißt, man steht der Investition in Emerging Markets grundsätzlich positiv gegenüber, dennoch müssen die Risiken überschaubar bleiben, um den Fortbestand des Unternehmens nicht zu gefährden. Dem Projektmanagement-Office liegen nun folgende Projektideen vor, die zur Entscheidungsvorlage für den Vorstand analysiert werden sollen.

Projektidee A

Projektort: Russland

Geschätztes benötigtes Investitionsbudget: 55 Mio. Euro

Projektidee: Fabrik zur Produktion von Spezialschrauben und Verbindungsstücken für Öl- und Gasförderanlagen

Voraussichtlicher Gewinn (nach Steuern und Zinsen): 6 Mio. Euro pro Jahr

Projektbeschreibung: Aufgrund seiner hohen und relativ gering erschlossenen Öl- und Gasvorkommen gilt Russland als einer der großen Wachstumsmärkte im Segment fossiler Energieträger. Die Fördertechnik ist in Russland auf einem sehr geringen Stand und muss zum Großteil importiert werden.

Unsere Überlegungen gehen dahin, Lieferverträge für wichtiges Equipment mit dem russischen Staat zu schließen. Wir könnten auf dem russischen Markt eine Pionierposition einnehmen, wenn wir mit russischen Herstellern von Förderpumpen Kooperationen eingehen und unsere Spezialprodukte hier anbieten.

Die Idee ist, qualitativ hochwertige Verbindungsstücke und Spezialschrauben für die russischen Kooperationspartner zu liefern. Das technische Know-How zur Herstellung und Entwicklung ist bei uns vorhanden. Geplant ist der Bau einer entsprechenden Fabrik. Die Produktentwicklung wird in Deutschland verbleiben, da wir die entsprechend benötigten Wissenskapazitäten bereits bei unseren Ingenieuren haben. Zwei große Unternehmen haben bereits ihr Interesse signalisiert. Es handelt sich hierbei um Staatsunternehmen.

Projektidee B

Projektort: China

Geschätztes benötigtes Investitionsbudget: 35 Mio. Euro

Projektidee: Erhöhung der Produktionskapazitäten bei gleichzeitiger Senkung der Produktionskosten

Voraussichtlicher Gewinn (nach Steuern und Zinsen): 3,5 Mio. Euro p. A.

Projektbeschreibung: Die Produktionskosten in Deutschland sind deutlich zu hoch. Haupttreiber der Kosten sind die Personalkosten. Nach den deutlich gestiegenen Tarifabschlüssen des vergangenen Jahres ist es sehr schwierig, unsere Margen zu halten. Die Auftragsbücher sind voll und unsere Produktionsstätten, besonders im Tiefbaubereich, sind ausgelastet. Allerdings erscheint es zur Zeit nicht mehr wirtschaftlich, in weitere Produktionskapazitäten innerhalb von Deutschland zu investieren.

Aufgrund der gestiegenen Qualität chinesischer Produkte gehen wir davon aus, dass es möglich sein sollte, innerhalb Chinas bei gleichbleibender Qualität kostengünstiger zu produzieren. Daher schlagen wir vor, unsere Produktionskapazitäten für Schrauben, Bolzen und Dübel für den Tiefbaubereich in China zu erweitern. Als potenziellen Nebeneffekt erhoffen wir uns am derzeitigen Bauboom in China mit unseren Produkten partizipieren zu können und somit Teile des dortigen Marktes zu erschließen.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Die feingranulare Beurteilung eines Einzelprojekts

Die erste Möglichkeit umfasst die Analyse und Beurteilung potenzieller Projektrisiken innerhalb des zu beurteilenden Projekts. Es geht darum, die Realisationsmöglichkeit eines Vorhabens möglichst umfassend zu bewerten und zu analysieren. Im Vordergrund bei dieser Betrachtung steht, einzelne Risikotreiber im Kontext des Einzelprojekts zu identifizieren und zu bewerten.

Schrittweise Anwendung der STEP-Analyse (s. auch Teil 1)

Schritt 1: Tabelle bzw. Vier-Felder-Matrix mit den STEP-Oberkategorien erstellen.

Schritt 2: Für jede Oberkategorie relevante Feinkategorien definieren.

Schritt 3: Fragen zu den Feinkategorien formulieren, um Einflussfaktoren zu identifizieren und diese in eine Tabelle eintragen.

Schritt 4: Die gewonnenen Informationen interpretieren, beurteilen und bewerten.

Schritt 5: Überflüssige Informationen entfernen für eine übersichtlichere Darstellung.

Schritt 6: Daten anwender- und präsentationsgerecht visualisieren (z.B. in einem Blasendiagramm).

Schritt 7: Die gewonnenen Informationen bei der Entscheidungsfindung nutzen.

Identifikation, Interpretation und Analyse der Einflussfaktoren

Zur Analyse der Projektideen bildet das Projektmanagement-Office der Schrautec ein Analyseteam. Dieses Team trennt sich zunächst in zwei unabhängige Gruppen auf, wobei jede der Gruppen mit der Identifikation der Risiken beider Projekte betraut ist (Schritte 1 bis 3).

Nach der Identifikation potentieller Risiken, analysieren und interpretieren die Gruppenmitglieder im nächsten Schritt die identifizierten Risiken (Schritt 4). Danach finden sich die beiden Gruppen wieder im kompletten Analyseteam zusammen, und bewerten in einer Gruppendiskussion gegenseitig ihre Ergebnisse, um sie danach in der STEP-Matrix zu konsolidieren. Bild 2 visualisiert diesen Prozess. Die Ergebnisse der beiden Arbeitsgruppen für die STEP-Analyse finden Sie in der Datei "STEP-Analyse_Praxisbeispiel.pdf", die Sie gemeinsam mit dem Artikel herunterladen können.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

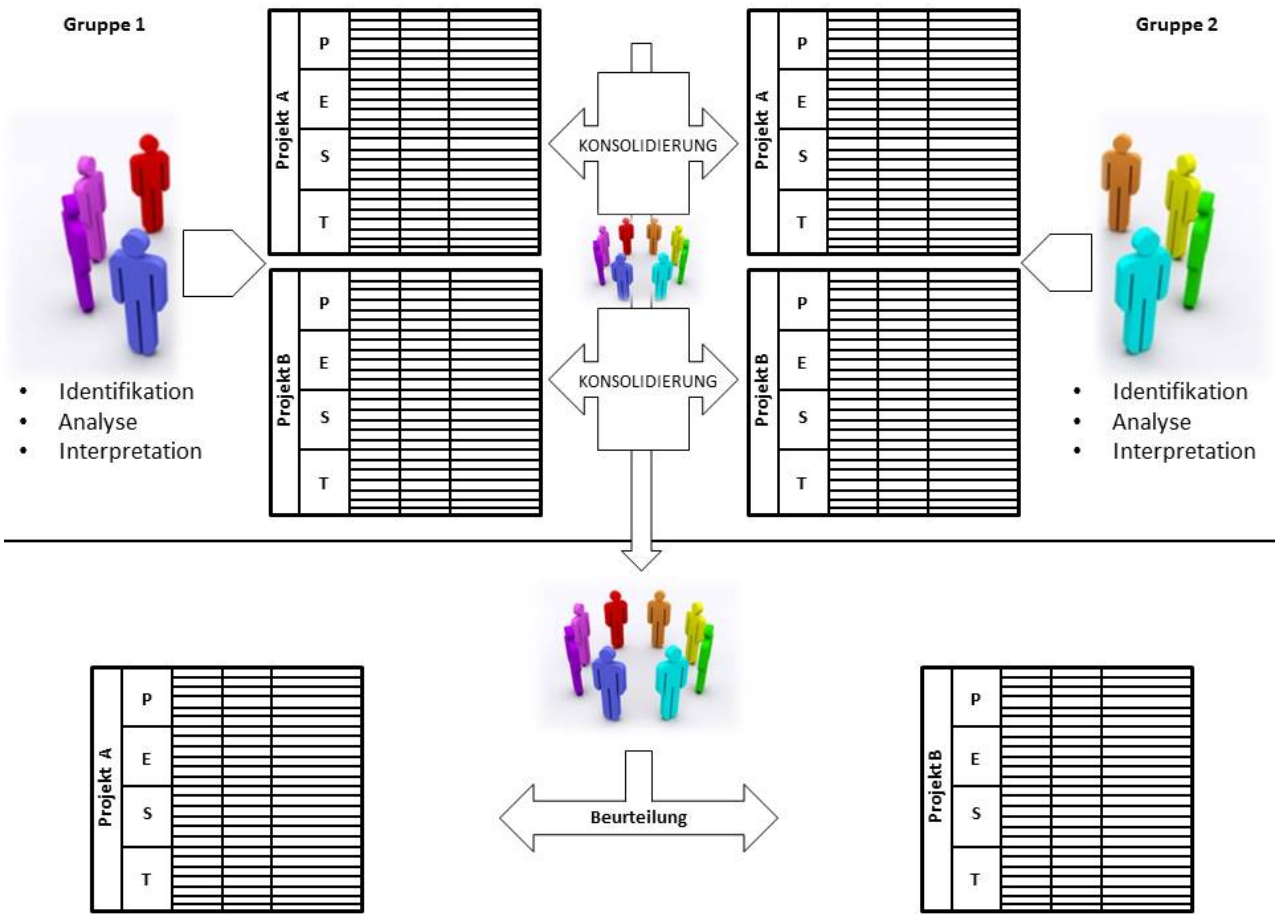


Bild 2: Inventur- und Beurteilungsprozess. (Bildquelle: Ronny Schwab)

Beurteilung der Einflussfaktoren

Im nächsten Schritt werden die gewonnenen Analysedaten bewertet und beurteilt. Das Team schätzt ein, wie hoch das Projektrisiko ist, wenn ein analysiertes Ereignis eintrifft und die ermittelten Auswirkungen die Unternehmung treffen. Zudem wird geschätzt, wie hoch in etwa die Wahrscheinlichkeit liegt, dass das Risiko eintritt (Schritt 4). Um diese Schätzungen zu quantifizieren, definiert die Analysegruppe eine Wahrscheinlichkeitsskala sowie eine Risikoskala (Bild 3). Die ermittelten Werte werden nun für jedes Projekt in einer Tabelle zusammengefasst (Tabellen 1 und 2).

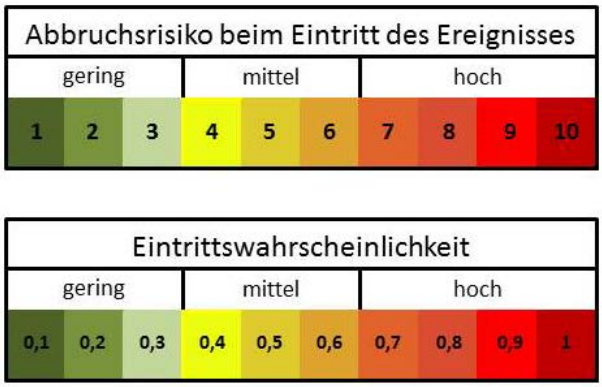


Bild 3: Risiko- und Wahrscheinlichkeitsskala.
(Bildquelle: Ronny Schwab)

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Risikobewertung Projekt A –Russland–

Grob-kategorie	Feinkategorie	Ereignisse	Quelle	Projektrisiko	Eintrittswahr-scheinlichkeit
Political	*Gesetzgebung*	Gesetz "zur Stärkung der heimischen Wirtschaft"	OECD	8	0,6
	Politische Stabilität/ Rechtssicherheit	Mehrere ausländische Unternehmen wurden bereits zwangsenteignet	Auswärtiges Amt	9	0,7
	Handelshemmnisse (Zölle / Schranken / Regulatorisches etc.)	Derzeitiges Wirtschaftsembargo gegen Russland und Gegen-Embargo von Russland	Auswärtiges Amt	8	0,8
Economical	*Wirtschaftswachstum*	Zur Zeit aufgrund des Embargos ab-nehmend	DB Research	3	0,4
	Inflation / Zinsen / Wechselkurse	Derzeitig hohe Inflation des Rubels	IWF	4	0,5
	Arbeitsmarkt (Quantität / Qualität)	Sehr viele billige Arbeitskräfte aber zum Teil mit hohen Ausbildungsdefizi-ten	BDI	4	0,2
	Globalisierungsfaktoren	Anbieter aus Indien haben ähnliche Produkte	Marktstudie	6	0,3
	Ressourcenverfügbarkeit	Verfügbarkeit entsprechend benötigter Metalle für Legierungen	VDMA	1	0,6
Social	*Lebensstil / Mentalitäten*	Russische Bevölkerung steht bestimm-ten westlichen Mentalitäten kritisch gegenüber	Fachzeitschrift	4	0,5
	Bildung	Durchschnittlicher Bildungsgrad in der Produktionsregion ist niedrig	DB Research	4	0,2
Technological	*Neue Technologien / Produkte*	Ausbau und Förderung regenerativer Energien	Fachzeitschrift	8	0,2
	Produktlebenszyklen	Wie überall haben sich auch in dieser Branche die Produktlebenszyklen verkürzt	VDI	9	0,3

Tabelle 1: Risikobewertung Projekt Russland.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Risikobewertung Projekt B –China–					
Grob-kategorie	**Feinkategorie**	**Ereignisse**	**Quelle**	**Projekt-risiko**	**Eintrittswahr-scheinlichkeit**
Political	*Gesetzgebung*	Aufgrund des neuen Monopolgesetzes untersucht die chin. Monopolkommission zurzeit ausländ. Unternehmen und hat schon sehr hohe Strafen verhängt	Deutsche Aus-lands-handelskammer	9	0,2
	Politische Stabilität/ Rechtssicherheit	Problem von Plagiaten	Medien/ Fachzeit-schriften	4	0,3
	Handelshemmnisse (Zölle / Schranken / Regulatorisches etc.)	Chin. Partner ist gesetzlich nötig, um Geschäft aufbauen zu können	Deutsche Aus-lands-handelskammer	6	0,4
Economical	*Wirtschaftswachstum*	Schwächelt	Deutsche Bundes-bank	2	0,6
	Inflation / Zinsen / Wechselkurse	Yuan gilt als starke aber dennoch sehr volatile Währung	IWF	6	0,1
	Arbeitsmarkt (Quanti-tät / Qualität)	Große Anzahl schlecht ausgebildeter Arbeitskräfte	OECD	4	0,2
	Globalisierungs-faktoren	Hoher Wettbewerbsdruck	DB Research	6	0,6
	Ressourcen-verfügbarkeit	Benötigte Metalle und Maschinen könnten fehlen	Marktstudie	6	0,5
Social	*Lebensstil / Mentali-täten*	Mentalität chinesischer Führungskräfte (schwierig für deutschen Chef)	OECD	3	0,4
	Bildung	Niedriger Bildungsstand in Produktionsregion	OECD	4	0,2
Technological	*Neue Technologien / Produkte*	Ein neu entwickeltes Schweißverfahren könnte unsere Schrauben demnächst obsolet machen	Fachzeitschrift	9	0,3
	Produktlebenszyklen	Produktlebenszyklen sind stark verkürzt	VDI	6	0,4

Tabelle 2: Risikobewertung Projekt China.

Visuelle Aufbereitung der gewonnenen Daten

Um die Analyseergebnisse zu visualisieren, nutzt die Gruppe ein Blasendiagramm. An der x-Achse werden die Werte für das Abbruchrisiko eingetragen und an der y-Achse die Eintrittswahrscheinlichkeit. Die Größe der Blasen repräsentiert ebenfalls die Höhe des Risikos. Die Matrizen in Bild 4 (für Russland) und Bild 5 (für China) zeigen übersichtlich, in welchen Bereichen die wirklichen Risiken des Projekts stecken. Darauf auf-

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

bauend kann das Analyseteam eine Priorisierung der Risiken vornehmen und verschiedene Risikostrategien für die Einzelereignisse erarbeiten (Schritte 5 bis 7).

Mit Excel können Sie die Analyseergebnisse im Projektverlauf kontinuierlich anpassen. Dadurch ist es zum einen möglich, Risikobeurteilungen schnell zu aktualisieren, wenn eine Risikostrategie erfolgreich war. Zum anderen behalten Sie den Risikoverlauf gegenüber anderen Projekten im Blick, wenn die Risiken in das Projektrisikomanagement übernommen und verfolgt werden.

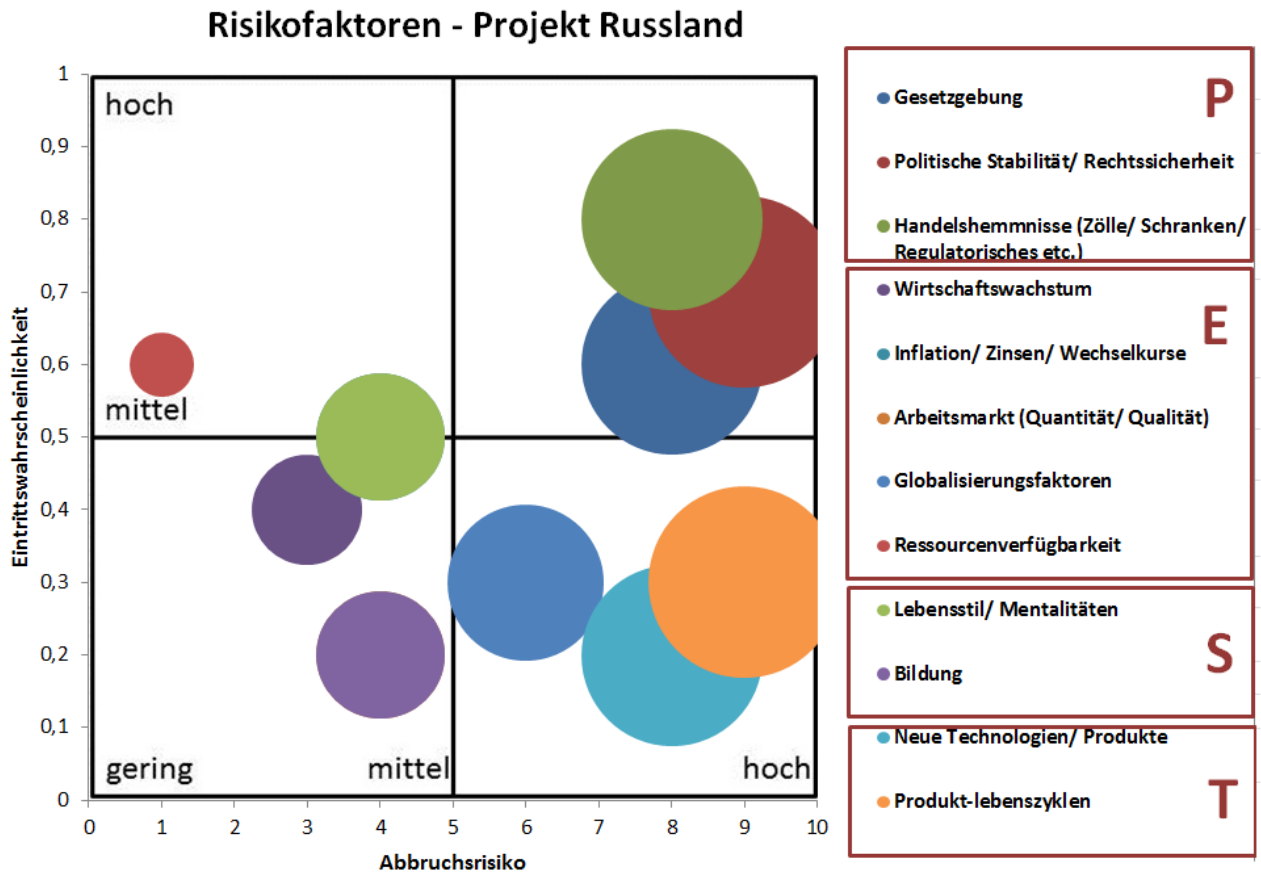


Bild 4: STEP-Matrix für Projekt Russland. (Bildquelle: Ronny Schwab)

Die grobgranulare Betrachtung des Projektportfolios

Nach der Risikoanalyse auf Einzelprojektebene kann das Projektmanagement-Office nun das Projekt im Kontext des gesamten Projektportfolios bewerten. Sinnvoll ist hier eine Darstellung in einer Nutzen-Risikomatrix. Einerseits lässt sich die STEP-Analyse dazu verwenden, um strategische Entscheidungen für oder gegen ein Projekt im Vergleich zu anderen Projekten zu treffen. Andererseits ist es mit ihr möglich, den Risikoverlauf der Projekte zu verfolgen, zu dokumentieren und entsprechende Steuerungsmaßnahmen einzuleiten (s. auch Bild 1).

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

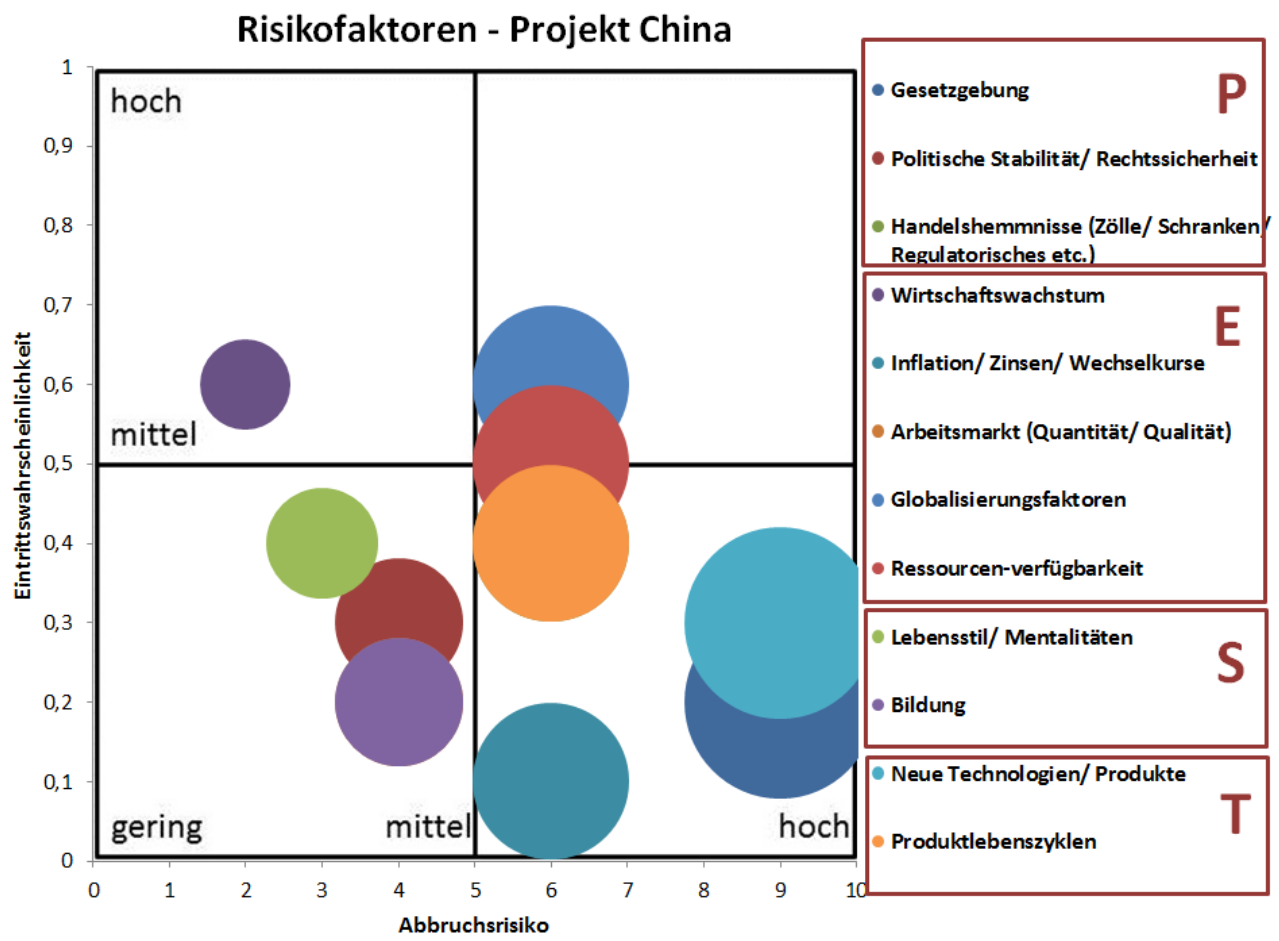


Bild 5: STEP-Matrix für Projekt China. (Bildquelle: Ronny Schwab)

Ermittlung des Projektnutzens und des Gesamtprojektrisikos

Bei der Festlegung der Nutzenkriterien ist es sinnvoll, sich an der Firmenstrategie und der darauf aufbauenden Zielplanung zu orientieren. Dies macht es möglich, mehrere Projekte hinsichtlich ihres Nutzens zu vergleichen, da diese Zielvorgaben und Wertvorstellungen normalerweise das gesamte Unternehmen betreffen. Demnach sollte geprüft werden, ob die Projektziele mit den Grob- und Feinzielen des Unternehmens im Einklang stehen.

Die Ziel- bzw. Nutzendefinitionen sollten klar definiert und für einen fachkundigen Dritten nachvollziehbar sein. Zudem sollten die Ziele klar gewichtet werden, um zu verhindern, dass eventuelle Unterziele mit der gleichen Wichtigkeit bewertet werden wie wichtigere Oberziele.

Projektnutzen ermitteln

Der erwartete Nutzen eines Projekts lässt sich ableiten aus der Höhe des voraussichtlichen Zielerreichungsgrads, also inwieweit das Projekt bei erfolgreicher Realisierung dazu beiträgt, die strategischen Ziele des Unternehmens

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

zu erfüllen (s. auch Tabelle 3 und nachfolgende Beispielrechnung). Diese Methode wird im gesonderten Beitrag zum Excel-Tool noch etwas genauer erläutert.

Als Basis zur Ermittlung des Projektnutzens verwendet die Schrautec AG eine Scoring-Skala von 1 (sehr geringer Zielerreichungsgrad) bis 8 (sehr hoher Zielerreichungsgrad). Um nun eine Bewertung des Nutzens vornehmen zu können, dient dabei die Frage: Inwieweit trägt das Projekt zur Erfüllung des strategischen Ziels x bei, wenn es erfolgreich realisiert wird (vgl. Tabelle 3).

Strategische Ziele d. Unternehmens	Gewichtung/ Priorisierung	Nutzenscore Russland (Zielerreichungsgrad)*	Nutzenscore China (Zielerreichungsgrad)*
Umsatz- und Gewinnwachstum	1	6	6
Halten hoher Qualitätsstandards	0,8	4	7
Erschließung lukrativer neuer Märkte	0,6	5	6
Erschließung neuer Geschäftsfelder	0,4	6	5
…	…	…	…
Summe		**18**	**36**

Tabelle 3: Beispiel zur Ermittlung des Nutzens.

Projektrisiko ermitteln

Um das Gesamtprojektrisiko zu ermitteln, wird zunächst jedes Einzelprojektrisiko mit seiner Eintrittswahrscheinlichkeit multipliziert (s. Tabelle 1 und 2). Die einzelnen Produkte kumuliert ergeben dann das komplette Risiko des Projekts. Die so ermittelten Daten des Projektmanagement-Office für Risiko und Nutzen sehen Sie in Tabelle 4.

Beispielrechnung für das Projektrisiko

Projektrisiko Russland: (8*0,6) + (9*0,7) + … + (9*0,3) = 31

Projektrisiko China: (9*0,2) + (4*0,3) + … + (6*0,4) = 21,7

Beispielrechnung für den Projektnutzen

Projektnutzen Russland: (6*1) + (4*0,8) + (5*0,6) + (6*0,4) + … = 18

Projektnutzen China: (6*1) + (7*0,8) + (6*0,6) + (5*0,4) + … = 36

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Projekt	Risiko	Nutzen	Budget in TEUR
Brasilien	10	39	45.000
Nigeria	23	43	20.000
Russland	31	18	55.000
China	21,7	36	35.000

Tabelle 4: Risiko-Nutzen-Tabelle für das Projektportfolio.

Visuelle Aufbereitung für das Projektportfolio

Auch für die Visualisierung des Projektportfolios eignet sich ein Blasendiagramm. An der Abszisse wird dabei das Gesamtprojektrisiko und an der Ordinate der Projektnutzen eingetragen. Die Größe der Blasen stellt die Höhe des benötigten Projektbudgets dar.

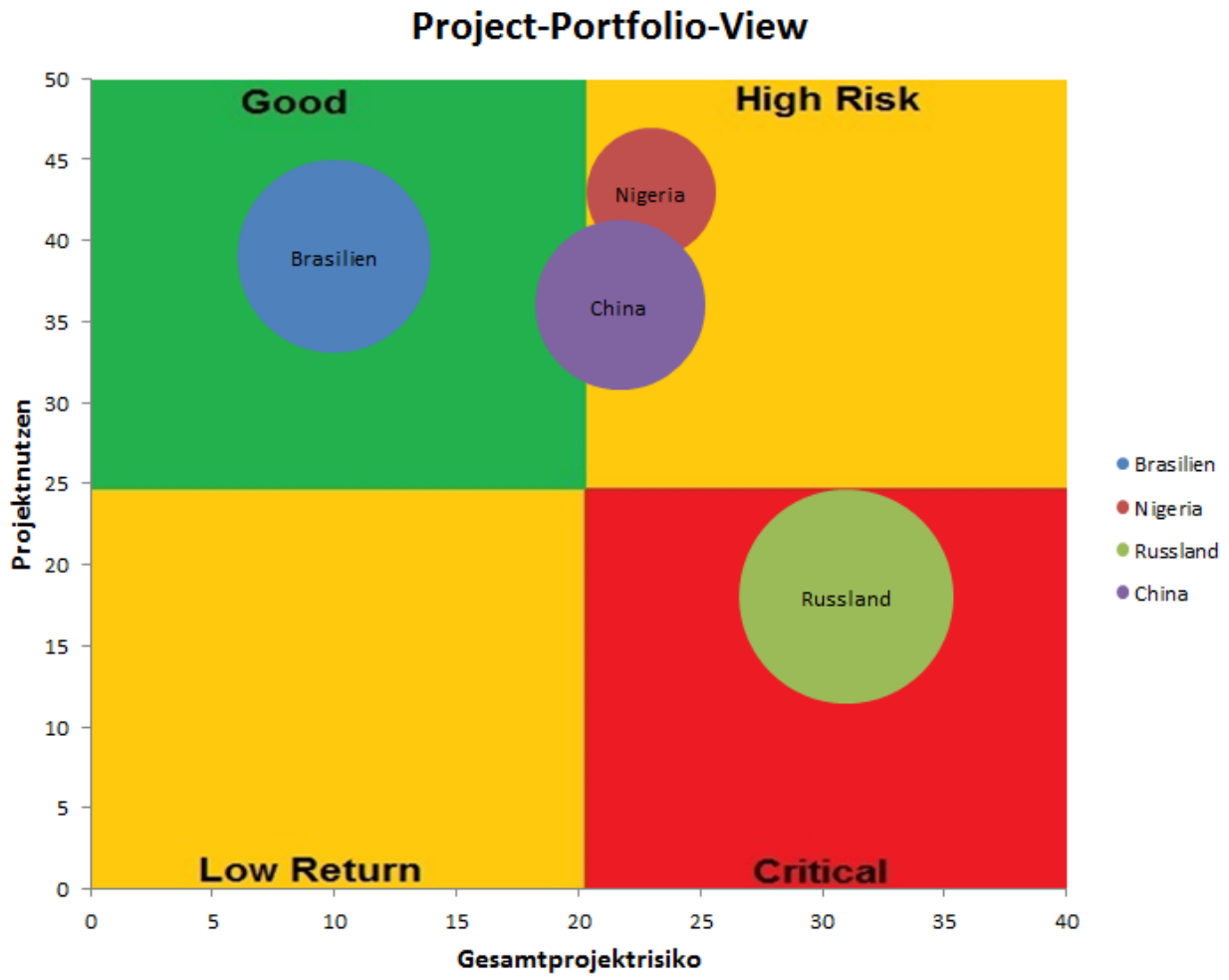


Bild 6: Risiko-Nutzenmatrix des Projektportfolios. (Bildquelle: Ronny Schwab)

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Das Projektmanagement-Office trägt nun die ermittelten Werte aus Tabelle 4 im Blasendiagramm ein und ist dadurch einerseits in der Lage die Projekte hinsichtlich der laufenden Projekte gegenüberzustellen und kann andererseits entscheiden, welches der beiden Projekte durchgeführt wird. Sinnvollerweise wird es das Projekt mit der besseren Nutzen-Risikorelation sein. In unserem Falle ist es das Projekt China, was auch anhand von Bild 6 deutlich wird.

Kritische Betrachtung und Fazit

Wahrscheinlichkeiten bei der Beurteilung und Bewertung von Risiken zu nutzen, erzeugt auch immer eine gewisse Scheinsicherheit – das dürfte jedem von uns klar sein. Weiter unterliegen die Beurteilung von Risiken und die Schätzung ihrer Eintrittswahrscheinlichkeiten immer einem gewissen Maß der Subjektivität des Entscheiders und des Analysten.

Somit stellt vor allem die Beurteilung der Eintrittswahrscheinlichkeit in der beschriebenen Vorgehensweise eine Art "Blackbox" dar, da es viele, mehr oder weniger genaue Möglichkeiten der Ermittlung gibt, wie z.B. Expertenschätzung, historische Betrachtungen oder statistische Verfahren. Jede für sich genommen kann wiederum vielfältige Fehlerquellen beherbergen. Daher sollte hier die Methodenwahl angemessen der Kritikalität des Risikos erfolgen.

Folglich ist bei der Anwendung solcher Methoden auch immer der gesunde Menschenverstand gefragt, der die gewonnenen Erkenntnisse und Schlussfolgerungen einer ständigen kritischen und vor allem objektiven Kontrolle unterwirft. Zudem ist es unerlässlich, vor dem Einsatz der Methode immer eine Definition der Ziele und der Risikoneigung vorzunehmen.

Werden diese Aspekte aber im Vorfeld beachtet, ist die STEP-Analyse ein probates Mittel zur Risikoanalyse. Insbesondere das Hauptaugenmerk auf der Analyse unterschiedlichster Umwelt-Faktoren sowie der Entwurf darauf basierender Risikoszenarien gibt Orientierung auch in komplexen Projektumgebungen. Die Gegenüberstellung von Risiko und Nutzen diverser Projekte kann die Entscheidungsfindung im Projektportfolio begünstigen.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

SW-Anleitung

Strategisches Projektmanagement

Risiken in Portfolios analysieren – Excel-Tool für die STEP-Analyse

Autor

Ronny Schwab

Dipl.-Pol. (FH) und B.Sc. in Bankwesen. Schwerpkt. seiner derzeitigen Arbeit ist die Prüfung des Risikomanagements von Banken- und Finanzinstituten.

Kontakt:
Risikoanalysetools@gmail.com

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Im zweiteiligen Beitrag "Risiken identifizieren, beurteilen und überwachen mit der STEP-Analyse" haben Sie erfahren, wie sich die STEP-Analyse im strategischen Projektmanagement einsetzen lässt, um eine umfassende Risikobewertung externer Einflussfaktoren vorzunehmen. Mit dem vorliegenden Artikel möchte ich nun eine Excel-Lösung beschreiben, mit der ich die STEP-Analyse softwaretechnisch umgesetzt habe.

Ich habe hierbei versucht, einen gangbaren Mittelweg zwischen der Möglichkeit einer spezifischen Anpassung des Tools an die eigenen Bedürfnisse und den Beschränkungen, die im Wesentlichen durch die Nutzung von Excel entstehen, zu verwirklichen. Basis für die Erstellung und VBA-Programmierung sind die Überlegungen, die in den vorangegangen Artikeln dargestellt wurden.

Sicherlich kann man der Meinung sein, dass dieser Ansatz eigentlich schon zu umfangreich für eine Realisierung in Excel ist. Ich persönlich halte die Übersichtlichkeit und Performance noch für angemessen. Mit dem in diesem Artikel vorgestellten Lösungsweg dürfte es allerdings auch recht unkompliziert sein, den Analyseprozess innerhalb einer Datenbanksoftware wie Access oder Filemaker zu realisieren. Die Nutzer der Office Suite für Mac OS muss ich hingegen leider enttäuschen. Hier wird das Tool definitiv nicht funktionieren, da es mit Active-X Steuerelementen arbeitet.

Erste Schritte

Wenn Sie das Excel-Template öffnen, befinden Sie sich auf der Übersichtsseite. Sie haben nun drei Optionen zur Auswahl (s. Bild 1). Über das Drop-Down-Feld können Sie zudem direkt zu den einzelnen Projekten navigieren.

Bevor Sie mit der Analyse beginnen, sollten Sie die Werte Ihres Modells kalibrieren (s. Abschnitt "Die Parameter kalibrieren"). Diesen Vorgang müssen Sie anfangs nur einmal durchführen. Aber natürlich ist es sinnvoll, Ihr Modell schrittweise immer weiter an Ihre Gegebenheiten (Risikoneigungen etc.) anzupassen, um sich so mit zunehmendem Wissen und Erfahrung an die für das Unternehmen optimale Kalibrierung anzunähern. Daher ist es zweckmäßig, die Kalibrierung in regelmäßigen Abständen daraufhin zu prüfen, ob sie das tatsächliche Risiko und den Nutzen, bezogen auf Ihr Unternehmen, tatsächlich wiederspiegelt.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

! Bitte beachten Sie, dass sich die Änderung der Parameter auf das komplette Portfolio auswirkt, um eine Vergleichbarkeit zu gewährleisten.

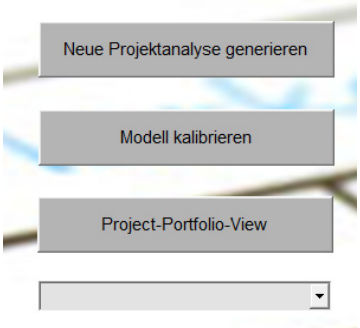


Bild 1: Das Übersichtsfenster des Tools.

Legen wir als nächstes eine neue Projektanalyse an und betrachten dabei, wie sich diese Kalibrierung eigentlich auswirkt. Im Anschluss daran beschäftigen wir uns mit der Kalibrierung des Modells.

Ein neues Projekt anlegen

Klicken Sie auf den Button "Neue Projektanalyse generieren". Geben Sie einen Namen ein und bestätigen Sie diesen mit "OK". Am besten versetzen wir uns einmal in die Lage der Schrautec GmbH, die bereits im zweiten Teil des Beitrags "Risiken identifizieren, beurteilen und überwachen mit der STEP-Analyse" angesprochen wurde, und wir vergeben den Projektnamen "China". Nachdem wir den Namen vergeben haben, werden automatisch zwei neue Tabellenblätter generiert:

a) Arbeitsblatt "STEP-Analyse"

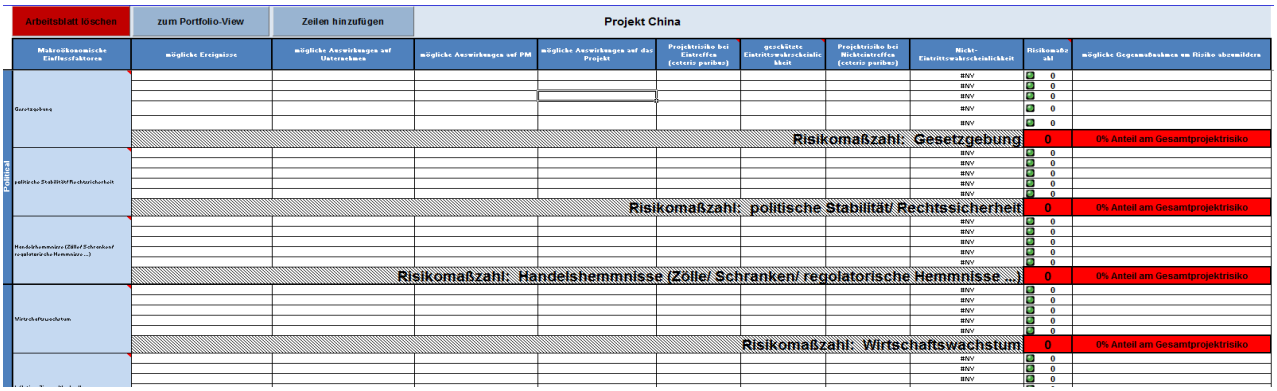


Bild 2: Tabellenblatt STEP-Analyse (Ausschnitt).

Dieses Arbeitsblatt beinhaltet eine STEP-Analyse, wie wir sie bereits im vorangegangenen Artikel kennengelernt haben. Sie können hier analog der bereits aufgezeigten Schritte vorgehen. Bild 3 zeigt, welche Felder vorgegeben sind und auf welche Felder Sie direkt (orange Umrandung) oder indirekt über die Kalibrierung (grüne Umrandung) Einfluss nehmen können.

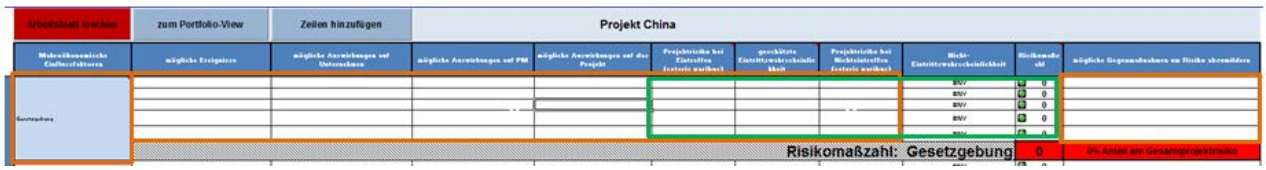


Bild 3: Beeinflussbare Felder im Tabellenblatt STEP-Analyse.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Nachfolgend eine Erklärung der einzelnen Spalten:

Unterkategorie/ Makroökonomische Einflussfaktoren

Hier sind zwar schon die gebräuchlichsten Unterkategorien eingetragen, Sie können diese Kategorien jedoch projektspezifisch anpassen.

Mögliche Ereignisse

Tragen Sie hier die entsprechenden Ereignisse passend zur Unterkategorie sowie die entsprechenden Quellen bzw. Fundstellen ein.

Auswirkungen

Leiten Sie nun in den nächsten drei Spalten aus den ermittelten Ereignissen deren Auswirkungen auf das Unternehmen, das Projektmanagement und das Projekt ab.

Projektrisiko

Wenn Sie in die Zelle mit dem Projektrisiko klicken (Spalten "Projektrisiko bei Eintreffen" bzw. "Projektrisiko bei Nichteintreffen"), öffnet sich eine Dropdown-Liste, in dem Sie das entsprechende Projektrisiko auswählen können. Die dahinterliegenden Parameter können Sie selbst kalibrieren (s. hierzu Abschnitt "Die Parameter kalibrieren").

Wie Sie sehen, können Sie hier das Projektrisiko bei Eintreffen aber auch das Projektrisiko bei Nichteintreffen bestimmen. Der Hintergedanke für die Implementierung war, dass es auch Ereignisse geben könnte, die das Projekt gefährden können, wenn Sie nicht eintreffen (z.B. der Ausfall von Subventionen, die fest in die Finanzierung eingeplant wurden).

Eintrittswahrscheinlichkeit

Auch hier öffnet sich ein Drop-Down-Feld, um Ihre geschätzte oder ermittelte Eintrittswahrscheinlichkeit (p) auswählen zu können. Ebenso wie beim Projektrisiko lassen sich die Parameter im Kalibrierungsmodus entsprechend der Risikoneigung des Unternehmens anpassen. Die Nichteintrittswahrscheinlichkeit errechnet sich automatisch als 1-p.

Risikomaßzahl/ Ampel

Die ermittelte Risikomaßzahl des Einzelereignisses errechnet sich folgendermaßen:

$$Rges_i = R_E * p + R_N * (1 - p)$$

Die Risikomaßzahl für das gesamte Risiko einer Unterkategorie errechnet sich aus der Summe der Risikomaßzahlen der Einzelereignisse.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

$$R_{Unt} = \sum_{i=1}^{n} Rges_i$$

Das Gesamtprojektrisiko ist die Summe aus den Risikomaßzahlen der Unterkategorien. Entsprechend der jeweiligen Modell-Kalibrierung geben die Ampelfarben ein erstes Bild vom Risiko des Einzelereignisses ab (grün = gering, gelb = mittelschwer, rot = schwer).

Variablendefinition:

R_{ges} = Risiko des Einzelereignisses

R_E = Projektrisiko beim Eintreffen

R_N = Projektrisiko beim Nichteintreffen

R_{unt} = Gesamtrisiko der Unterkategorie

p = Eintrittswahrscheinlichkeit

i = Laufzahl des Einzelereignisses

n = Gesamtanzahl der Risikoereignisse

Mögliche Gegenmaßnahmen / Strategien

Tragen Sie in der hintersten Spalte mögliche Risikostrategien ein. Das heißt, wählen Sie zuerst aus den bekannten Strategien der Risikovermeidung, -verminderung, -überwälzung, -diversifikation oder -übernahme. Überlegen Sie danach, wie eine konkrete Umsetzungsstrategie hierfür aussehen könnte. Wurde eine Strategie im Laufe des Projekts oder der Vorplanung erfolgreich durchgeführt, kann das Projektrisiko dann entsprechend angepasst werden.

Die grafische Darstellung des Projektrisikos

Wenn Sie zum Ende der STEP-Analyse scrollen, sehen Sie zwei Diagramme, welche die Risikoverteilung innerhalb Ihres Projekts grafisch aufbereiten (Bild 4).

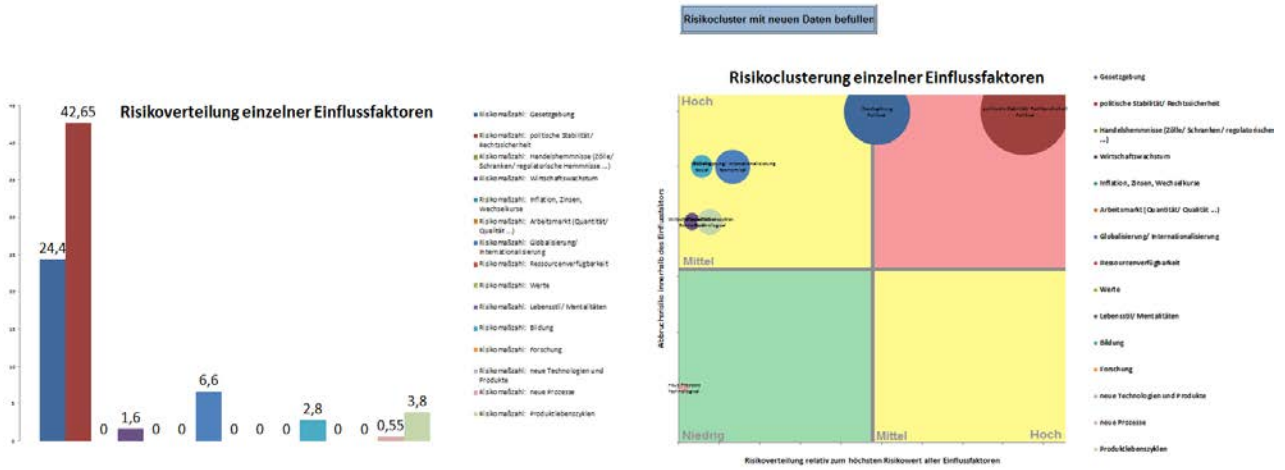


Bild 4: Grafische Aufbereitung einzelner Projektrisiken.

Während das Balkendiagramm auf der linken Seite die einzelnen Risikomaßzahlen noch einmal grafisch darstellt, erlaubt das Risikocluster auf der rechten Seite einen dezidierteren Blick auf die einzelnen Risiken. Im Risikocluster wird das Risiko der Unterkategorien dargestellt (z.B. Gesetzgebung). Auf der Ordinate wird das Abbruchrisiko innerhalb der Unterkategorie eingetragen, wobei hier nur der höchste Risikowert innerhalb des Einflussfaktors

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

ausschlaggebend ist. Besteht also in einem Einzelereignis innerhalb der Unterkategorie ein hohes Abbruchsrisiko, wird die ganze Kategorie als hohes Risikoereignis dargestellt.

Die Abszisse stellt die Risikoverteilung relativ zum höchsten Risikowert aller Unterkategorien dar. Das heißt, diese Darstellung ist nur in dem betrachteten Einzelprojekt aussagekräftig. Sie können demnach nicht zwei Risikocluster unterschiedlicher Projekte gegenüberstellen. Die Aussagekraft ist darauf beschränkt, Ihnen die höchsten Risikoquellen im Einzelprojekt darzustellen. Unterschiedliche Einzelprojekte lassen sich nur im Projekt-Portfolio-View vergleichen. Um das Risikocluster zu befüllen, klicken Sie nach Eingabe Ihrer Daten auf den Button "Risikocluster mit neuen Daten befüllen".

b) Arbeitsblatt "Nutzen-Score"

Das Arbeitsblatt zum Berechnen des Nutzen-Scores hilft Ihnen, das Projekt bezüglich seines Nutzens, abgeleitet aus den strategischen Unternehmenszielen, darzustellen. Dieser Nutzen-Score fließt in das Arbeitsblatt "Projekt-Portfolio-View" ein.

Bild 5: Tabellenblatt "Nutzen-Score".

Bild 5 zeigt das Tabellenblatt. Auf die orange gerahmten Felder können Sie direkt im Tabellenblatt Einfluss nehmen, die grün gerahmten Felder lassen sich indirekt über die Kalibrierung beeinflussen.

Projekt-Nutzen-Score

Der Projekt-Nutzen-Score ist die Summe der Produkte aus Bewertungskennziffer und Gewichtung. Je höher der Nutzen-Score, desto höher ist der abgeleitete Projektnutzen für das Unternehmen:

$$P_N = \sum_{i=1}^{n} Pz_i * Z$$

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Projektvolumen

Tragen Sie hier das monetäre Projektvolumen in Tausend (TEUR) ein. Dieser Wert fließt in den Projekt-Portfolio-View ein.

Nutzenkriterien für Projekte

Die Nutzenkriterien legen Sie bei der Kalibrierung Ihres Modells fest. Sie müssen für alle Projekte gleich sein, um eine Vergleichbarkeit zu gewährleisten (s. hierzu Abschnitt "Die Parameter kalibrieren").

Variablendefinition:

P_N = Projektnutzen

P_Z = Grad der Zielerreichung

Z = Zielgewichtung

i = Laufzahl der Zielerreichungsgrade

n = Gesamtanzahl der Nutzenkriterien

Gewichtung

Die Gewichtung legen Sie ebenfalls bei der Kalibrierung Ihres Modells fest.

Bewertung

Bei der Bewertung beurteilen Sie die Höhe des Zielerreichungsgrads des entsprechenden Nutzenkriteriums. Das heißt, Sie stellen sich die Frage, wie sehr Ihnen das Projekt hilft, das entsprechende Ziel bzw. Nutzenkriterium zu erreichen. Aus der Legende auf der rechten Seite können Sie die Skala und die zugeordnete Bedeutung entnehmen. Die Auswahlmöglichkeit ist an eine Dropdown-Liste geknüpft und lässt sich bei der Kalibrierung anpassen.

Begründung

Hier sollten Sie eine Begründung für Ihre Bewertung einfügen. Sie beantworten die Frage: Warum habe ich den Zielerreichungsgrad so und nicht anders bewertet, was waren die Gründe dafür? Dies dient Ihnen als Gedächtnisstütze und hilft den potentiellen Lesern Ihrer Auswertung, Ihre getroffene Entscheidung adäquat nachzuvollziehen.

Legende

Die Legende zeigt Ihnen, welche Punkteskala bei der Bewertung zur Verfügung steht und erläutert deren Bedeutung. Auch diese Skala können Sie in der Modellkalibrierung ändern. Im nächsten Punkt gehe ich darauf ein, wie dies funktioniert.

Die Parameter kalibrieren

Um die Parameter in dem Excel-Tool auf Ihre Bedürfnisse anzupassen, klicken Sie in der Übersichtsseite auf den Button "Modell kalibrieren". Sie gelangen in den Reiter "Modell-Kalibrierung", in welchem Sie fünf Tabellen finden. Die ersten zwei Tabellen beziehen sich auf Bewertungsmechanismen innerhalb der STEP-Analyse und die letzten drei benötigen Sie, um das Nutzen-Scoring an Ihre persönlichen Bedürfnisse anzupassen.

Die Vorauswahl erlaubt es Ihnen, direkt in die Analyse einzusteigen. Dies gilt allerdings nicht für die Nutzenkriterien, diese müssen sie vor dem Beginn selbst festlegen.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

In diesem Abschnitt werden die Zusammenhänge zwischen den Kalibrierungsmechanismen erklärt. Das Wissen benötigen Sie, um Ihr Analyse-Schema individuell zu verfeinern.

Risikokalibrierung

In der obersten Tabelle "Risikokalibrierung" können Sie Ihre Risikoschwellenwerte definieren. Hier legen Sie anhand Ihrer Risikoneigung fest, wie Sie ein Risiko bewerten. Wichtig hierbei ist, dass die Rechenoperationen immer mit den festen Schwellenwerten (Obergrenzen) rechnen. Bezogen auf Bild 6 bedeutet dies, dass eine Eintrittswahrscheinlichkeit im Bereich von 11-20% ein geringes Risiko darstellt. Liegt z.B. eine Ihrer Schätzungen bei 15%, wählen Sie "gering" in der Dropdown-Liste des Analyseblatts. Gerechnet wird dann allerdings mit dem oberen Schwellenwert, also 20%.

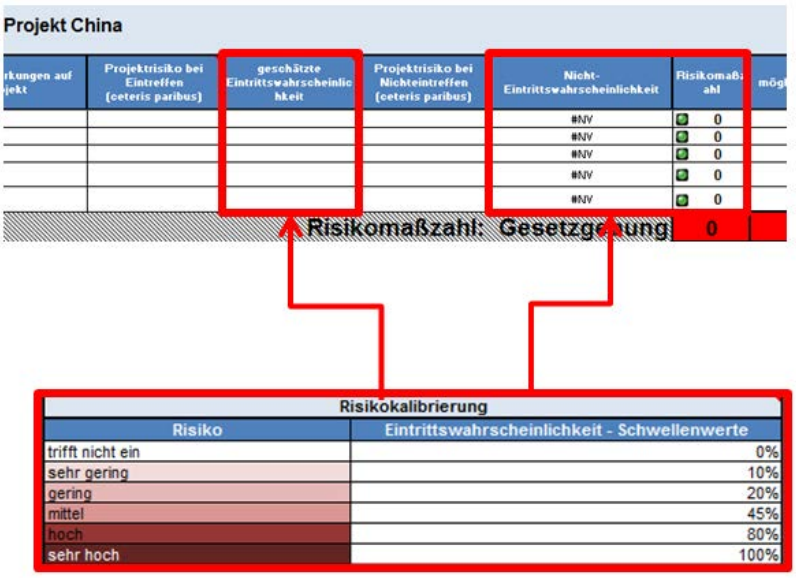


Bild 6: Auswirkungen der Risikokalibrierung auf das Analyseblatt.

Die Standardeinstellung gemäß Bild 6 würde ich persönlich als einen risikoneutralen bzw. leicht risikoaversen Entscheider bezeichnen. Würden Sie sich selbst als risikofreudig bezeichnen, könnten Sie z.B. den Schwellenwert des mittleren Risikos auf 60% setzen. Dies würde ausdrücken, dass Sie erst Ereignisse ab einer Eintrittswahrscheinlichkeit von 61% als ein hohes Risiko bewerten.

Ändern Sie die Risikodefinitionen, so hat dies auch direkten Einfluss auf die einzelnen Dropdown-Listen in den STEP-Tabellenblättern. Wenn Sie die Schwellenwerte ändern, so wirkt sich dies nicht nur auf die Berechnungsfelder, sondern auch auf die Ampeln aus. Ändern Sie beispielsweise die Range des mittleren Risikos von 21% bis 45% auf 31% bis 60%, so springt auch die Ampel erst auf gelb, wenn das berechnete Einzelrisiko innerhalb dieser Range liegt. Die Ampel zeigt nur die gelbe Farbe an, wenn ein mittleres Risiko vorliegt.

Bewertungssystem Projektrisiko

Die zweite Tabelle "Bewertungssystem Projektrisiko" dient der Beurteilung und gleichzeitigen Gewichtung ihres Projektrisikos. Obwohl Sie auch die Risikobezeichnungen (mittel, hoch…) ändern können, empfehle ich maximal die Gewichtungsnoten zu ändern. Hierdurch können Sie die Beurteilung des Risikos gemäß Ihrer Risikoneigung kalibrieren.

In Bild 7 sehen Sie beispielsweise, dass ein Risiko, welches zum Abbruch führt, wesentlich höher gewichtet wird (Wert 8) als die restlichen Risiken. Dies führt dazu, dass Ihr Gesamtprojektrisiko steigt und gleichfalls hat diese

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Einstellung Auswirkungen auf die Ampelbewertungen. Sie beurteilen Ihr Risiko mit dieser voreingestellten Skala also eher risikoavers als risikofreudig.

Nutzenkriterien für Projekte

Bei der Tabelle "Nutzenkriterien für Projekte" sollten bzw. müssen Sie sich für die Festlegung der Nutzenkriterien und Gewichtungen an Ihrer Firmenstrategie und den daraus abgeleiteten Zielen orientieren. Diese Festlegungen sind global und gelten somit auch für jedes in Ihrem Unternehmen durchgeführte Projekt. Relativ einfach wird dies, wenn Sie bei der Umsetzung Ihrer Strategie bereits strategische Management-Instrumente anwenden. Wird beispielsweise ein Balanced-Scorecard-System in Ihrem Unternehmen verwendet, können Sie sich an den Zielen der einzelnen Scorecards orientieren.

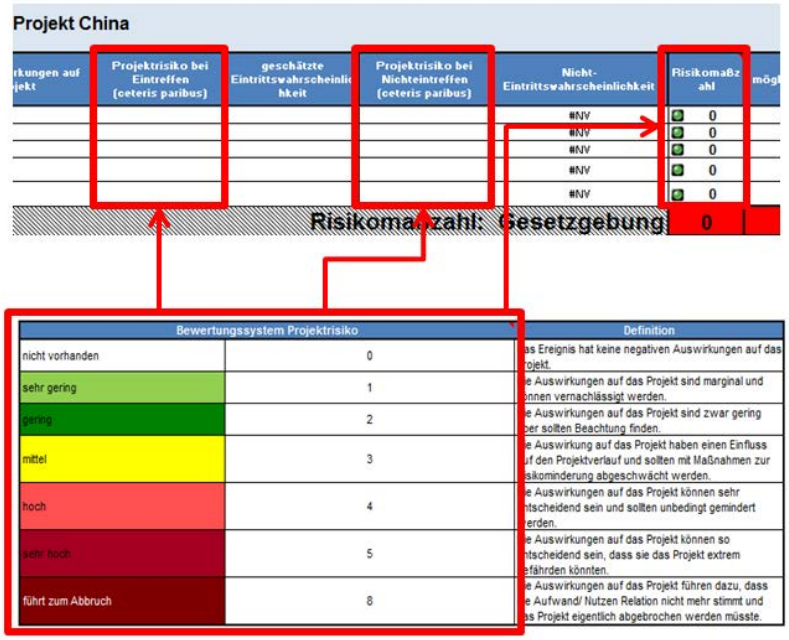


Bild 7: Auswirkungen der Tabelle "Bewertungssystem Projektrisiko" auf das Analyseblatt.

! Wichtig: Machen Sie bei der Definition der Nutzenkriterien nicht den Fehler, hier einzelne Projektziele als Orientierungshilfe zu sehen. Da jedes Projekt unterschiedliche Ziele hat, wäre die Vergleichbarkeit nicht mehr gegeben und die Aussagekraft damit gleich Null. Berücksichtigen Sie bei den Nutzenkriterien übergeordnete Ziele die sich aus dem strategischem Zielsystem Ihrer Unternehmung ableiten lassen wie z.B. die operative Dringlichkeit oder die Reputation, so verhindert diese Vorgehensweise den Einfluss bestimmter Einzelinteressen und ermöglicht eine objektivere Sichtweise.

Nachdem Sie in der Tabelle "Nutzenkriterien für Projekte" die Ziele festgelegt haben, können Sie diese gewichten. Sie sollten sich auch wirklich die Mühe machen und mittels der Dropdown-Liste eine Gewichtung vornehmen. Eine Gleichgewichtung aller Ziele ist erstens unrealistisch und zweitens verfälscht sie das Ergebnis und die Aussagekraft. Die Änderung der Nutzenkriterien, der Scoring-Noten und der Gewichtungen wirkt sich auf alle Tabellenblätter mit ihren einzelnen Projekt-Nutzen-Scores aus.

Scoring und Gewichtungsskala

Bei den Definitions- und Gewichtungskriterien haben Sie freie Hand. Sie können sie gemäß Ihres präferierten Bewertungsschemas anpassen. Bitte beachten Sie aber, dass eine Erweiterung der Tabellen "Score" und "Gewichtung" nicht möglich ist. Für die Zieldefinitionen allerdings dürften genügend Zellen vorhanden sein. Diese können auch bei Bedarf noch erweitert werden.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

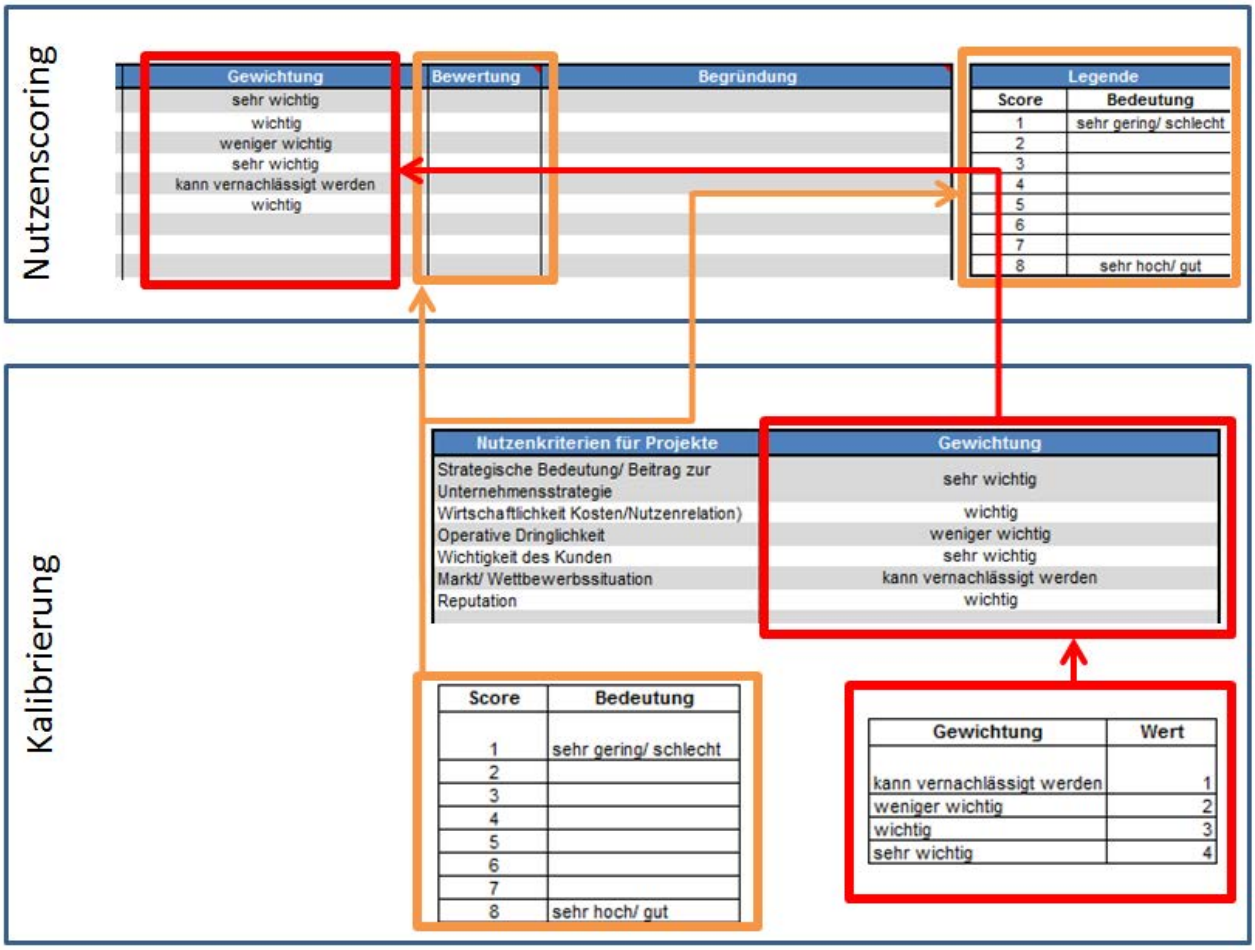


Bild 8: Auswirkung der Tabellen Nutzenkriterien, Score und Gewichtung auf die Tabellenblätter für den Nutzenscore.

Die Maximalrisikogrenze und die Minimalnutzengrenze

Für das maximale Risiko, welches Sie einzugehen bereit sind und für den minimalen Nutzen, den Ihr Projekt abwerfen muss, haben Sie die Möglichkeit, die Grenzen selbst zu wählen. Hierfür finden Sie oben rechts im Tabellenblatt "Modell-Kalibrierung" eine entsprechende Eingabemöglichkeit (s. auch Bild 9). Haben Sie eine Grenze bei der Kalibrierung eingegeben, so werden die entsprechenden Risiko-/Nutzenzahlen im Project-Portfolio-View rot angezeigt, sobald eine Grenze über- bzw. unterschritten wurde.

Aber Vorsicht, eine solche Grenze macht nur dann Sinn, wenn Sie diese auch plausibel begründen können. Das ist eigentlich nur möglich, wenn man schon bestimmte Erfahrungswerte gesammelt hat, die aussagen, was denn eigentlich ein bestimmtes Risiko wirklich für das Unternehmen bedeutet. Möchten Sie die Grenzen nicht nutzen, dann lassen Sie die entsprechenden Felder einfach leer.

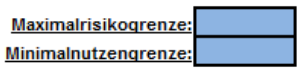


Bild 9: Maximalrisiko bzw. Minimalnutzengrenze.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Funktionsweise anhand eines Beispiels

In Bild 10 sehen wir auf der Abszisse einen Maximalscore beim Projektrisiko von ca. 100 Scoringpunkten. Dieser Score passt sich automatisch an höhere Risiken an. Das bedeutet, wenn Sie ein Projekt mit so hohen und so vielen Risiken im Portfolio haben, dass der Gesamtscore dieses Projekts auf 200 Punkte steigt, so wird auch die Metrik der Portfoliodarstellung (wie z.B. in Bild 10) auf 200 Punkte steigen. Mit diesem Vorgehen hat der Nutzer maximale Freiheiten beim Kalibrieren.

Ebenso verhält es sich mit dem Nutzenscore. Je mehr Nutzenziele Sie definieren, desto höher wird der maximal erreichbare Nutzenwert. Nehmen wir an, Sie haben das Modell entsprechend Ihrer Risikoneigungen angepasst, das Bild 10 beschreibt den derzeitigen Status Quo des Unternehmens und Sie haben das Tool schon ein paar Jahre genutzt. Wenn Sie nun eine Zeitreihe von gescheiterten Projekten aufstellen können und hieraus den Mittelwert bzw. Erwartungswert der jeweiligen Risikoscores bilden, könnte dieser u.U. die Grenze des Risikos darstellen, die sie nicht überschreiten möchten. Dies wäre dann Ihre Maximalrisikogrenze.

Alternativ dazu könnten Sie, falls Ihr Unternehmen eine Schadensfalldatenbank führt, die Risiken hieraus extrahieren und entsprechend der vorgegebenen Metrik quantifizieren. Für die Berechnung solcher Schwellen existieren noch unzählige weitere Verfahren, die hier allerdings den Rahmen sprengen würden. Beim Nutzenscore verhält es sich ähnlich. Hier definieren Sie, welchen quantifizierten Nutzen Sie mindestens bei Durchführung eines Projekts erreichen möchten.

Liegt beispielsweise der Mittelwert aller Risikoscores der gescheiterten Projekte bei etwa 70 Punkten, dann tragen Sie diesen Wert bei der "Maximalrisikogrenze" ein. Projekte, deren Risiken nun über dieser Schwelle liegen, werden rot markiert und fallen nun eher ins Auge. Natürlich ist es unerlässlich dieses Projekt noch einmal gründlich zu analysieren, bevor Sie es beenden oder sich gegen die Durchführung entscheiden. Diese Werte sollen den Entscheider noch einmal zusätzlich bei der Sensibilisierung hinsichtlich der Risiken, die auf Sie zukommen könnten, unterstützen.

Project-Portfolio-View – grafische Darstellung

Haben Sie die Werte für die STEP-Analysen sowie den Nutzen-Score für alle Projekte in den entsprechenden Tabellenblättern eingetragen, können Sie nun im Arbeitsblatt "Project-Portfolio-View" eine Portfoliosicht auf Risiko und Nutzen der einzelnen Projekte generieren. Betätigen Sie dafür den Button "Portfolio-View mit neuen Daten generieren". Hierdurch werden neue Daten aus den bestehenden Analysen gezogen und in die Tabelle des Project-Portfolio-View (PPV) eingefügt.

Der PPV bildet nun die Daten der Tabellenspalten A bis D grafisch ab. Vergessen Sie nicht, auch das Projektvolumen beim Einzelprojekt anzugeben, da das Projekt sonst nicht im Portfolio-View dargestellt wird. Das Diagramm bildet den Projektnutzen auf der Ordinate und das Projektrisiko auf der Abszisse ab. Das hier abgebildete Projektrisiko ist die Summe aller Projektrisiken in den Unterkategorien. Die Größe der Blasen wird bestimmt vom Projektvolumen. Die hinterlegte Matrix teilt das Koordinatensystem in vier Quadranten ein. Wenn wir z.B. Bild 10 betrachten, ist es naheliegend, sich gegen das Projekt "Brasilien" zu entscheiden, da das Risiko des Projekts in keinem angemessenen Verhältnis zum Projektnutzen steht.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

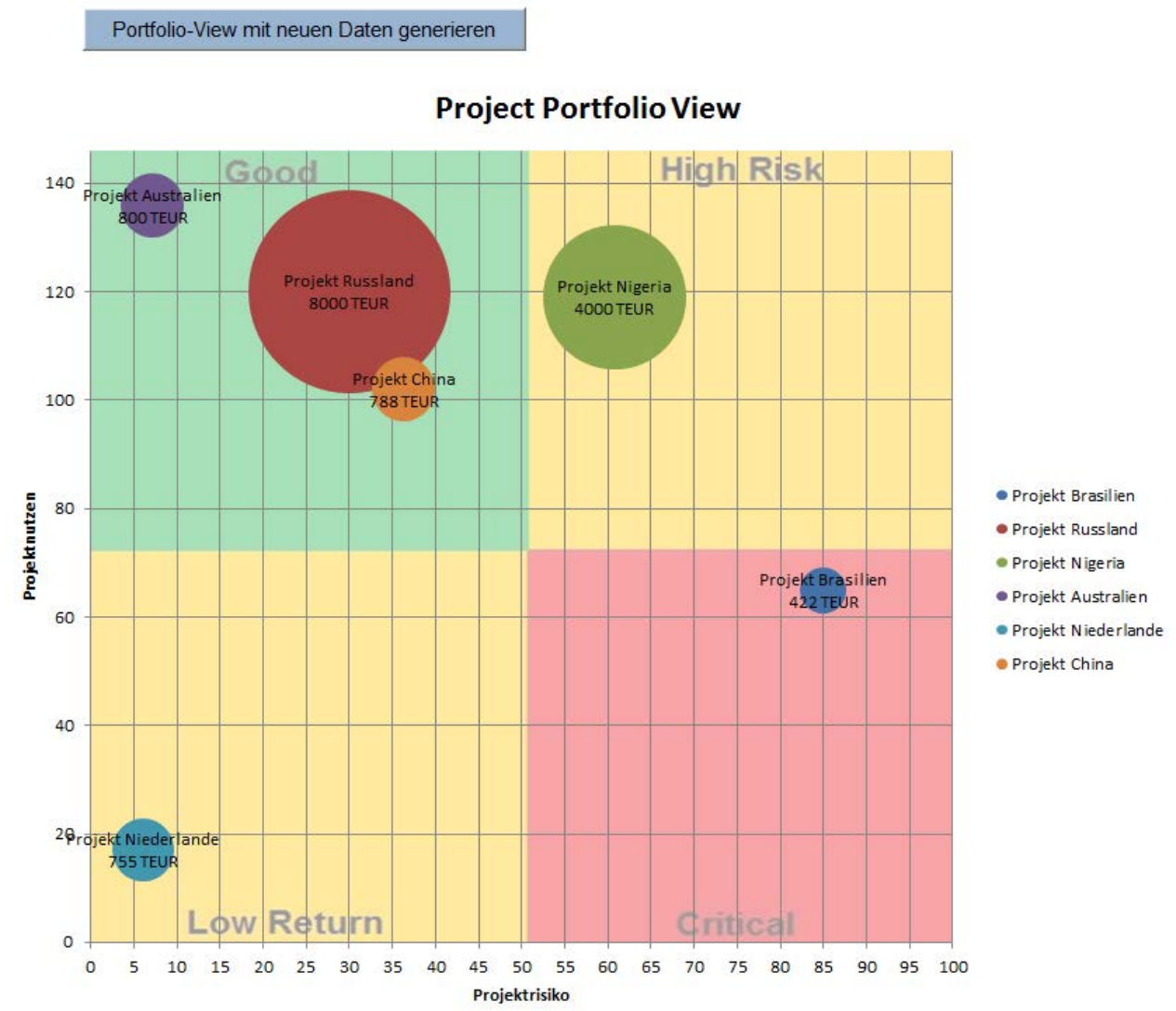


Bild 10: Das Project-Portfolio-View.

Spalten Riskratio 1 & 2

Die Riskratios geben Auskunft darüber, wie weit das Projektrisiko des Einzelprojekts vom durchschnittlichen Projektrisiko aller Projekte abweicht. Während die Riskratio 1 das Gesamtprojektrisiko des Einzelprojekts ins Verhältnis zum arithmetischem Mittel aller Projektrisiken stellt,

$$RR_1 = \frac{R_{EP}}{\overline{x}}$$

errechnet die Riskratio 2 das Verhältnis des Gesamtprojektrisikos auf Einzelprojektebene zum Median aller Projektrisiken. Wenn Sie Ausreißer in Ihrem Projektportfolio haben, kann dieser Wert aussagekräftiger sein.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

$$RR_2 = \frac{R_{EP}}{x_{Med}}$$

Interpretieren können Sie die Riskratios folgendermaßen: Ist der Wert kleiner als 1, liegt das Projektrisiko unterhalb des durchschnittlichen Projektrisikos. Liegt die Riskratio z.B. bei 1,25, so bedeutet dies, dass das Risiko des Einzelprojekts 25% höher liegt als der Durchschnitt aller Risiken auf Einzelprojektebene.

Variablendefinition:

RR_1 = Riskratio 1

RR_2 = Riskratio 2

R_{EP} = Gesamtrisiko auf Einzelprojektebene

$\bar{x}$ = arithmetisches Mittel aller Gesamtrisiken auf Einzelprojektebene

x_{Med} = Median aller Gesamtrisiken auf Einzelprojektebene

Wichtige Tipps für das Arbeiten mit dem Tool

Drucken

Die STEP-Analyse ist für den Ausdruck auf DIN-A3 vertikal optimiert. Um einen optimalen Druck zu erhalten, sollten sie also in den Druckoptionen von Excel, das Format DIN-A3 wählen und das Häkchen bei "auf Seite anpassen" setzen.

Behalten Sie die vorgegebene Struktur der Arbeitsmappe bei

Der vorgegebene Aufbau bzw. die Struktur der Arbeitsmappe muss unbedingt beibehalten werden, vermeiden Sie es daher bitte, die einzelnen Tabellenblätter zu verschieben. Sollten Sie es dennoch tun, generiert der Projekt-Portfolio-View möglicherweise falsche Daten. Das heißt, an Stelle 1 muss das Übersichtsblatt stehen und an Stelle 2 der Project-Portfolio-View. Daran schließen sich dann die Projektanalysen in der Reihenfolge STEP-Analyse und dann Nutzenscore an.

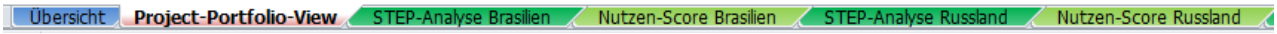


Bild 11: Struktur der Arbeitsmappe bei Normalansicht.

Tipps zur Nutzung für die Analyse und den Projektverlauf

Das Tool hat zwei Anwendungsbereiche: Einerseits hilft es Projekte im Vorfeld ihrer Durchführung zu analysieren und andererseits kann es dazu benutzt werden, das Portfolio hinsichtlich seiner Risiken über den gesamten Verlauf der Projekte zu steuern. Am besten, Sie legen sich zwei Versionen des Tools an. Das eine Portfolio umfasst Projekte, gegen die man sich entschieden hat und das andere das aktive Projektportfolio. So können Sie verhindern, dass gute Projektideen komplett in Vergessenheit geraten. Es kann ja durchaus sein, dass eine Veränderung der Risikosituation das Projekt in einem komplett anderem Licht erscheinen lässt.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Ebenfalls kann es sein, dass sich ein makroökonomisches Risiko während des Projekts so stark erhöht, dass es einen Abbruch zur Folge haben könnte. In dieser Situation wäre es eventuell sinnvoll, das Projekt abzubrechen. Zumindest sollte man sich aber Gedanken über Gegenmaßnahmen machen, die das Risiko eventuell abmildern oder überwälzen, indem man es z.B. versichert. Dies setzt natürlich voraus, dass die Risiken der aktiven Projekte permanent überwacht und bewertet werden.

Die einzelnen Projekte können Sie leicht zwischen den Arbeitsmappen verschieben, in dem Sie erst den Arbeitsmappenschutz von Excel aufheben und dann die entsprechenden Tabellenblätter "kopieren" und ans Ende der Registerkarten stellen. Achten Sie nur darauf, dass Sie die Struktur der Arbeitsmappe dabei nicht verändern. Wollen Sie beispielsweise das Projekt "China" in die Struktur von Bild 12 einfügen, müssen Sie dieses hinter das Projekt "Russland" stellen und zwar in der Reihenfolge "STEP-Analyse China" und dann "Nutzenscore China".

Kein Verschieben von Daten per Drag & Drop im Kalibrierungsmodus

Vermeiden Sie es bitte, Daten per Drag & Drop oder Copy & Paste zu verschieben. Besonders im Kalibriermodus führt dies dazu, dass komplette Bezüge nicht mehr funktionieren können. Möchten Sie also Daten verschieben, kommen Sie nicht umhin, die Daten aus der alten Zelle zu löschen, sie in der neuen Zelle einzugeben und dies mit "Enter" zu bestätigen.

Fazit

Eine Risikobewertung und -analyse mithilfe von Tools ist natürlich immer, besonders im Hinblick auf die Schätzung von Wahrscheinlichkeiten, auch mit einer gewissen Scheinsicherheit verbunden. Um ein möglichst genaues Bild Ihrer Risikosituation zu zeichnen, ist es daher absolut wichtig, die Software richtig und auf Ihr Unternehmen angepasst zu kalibrieren.

Dies hat zwei große Vorteile. Einerseits sind Sie gezwungen, sich Ihrer spezifischen Risikoneigung und -situation bewusst zu werden und andererseits hilft es, Ihren Projektnutzen an den strategischen Zielen Ihrer Unternehmung auszurichten.

Ansonsten gilt hier natürlich, wie bei anderen Tools auch, das Prinzip "Crap in, crap out". Das heißt, die Hauptleistung liegt immer noch bei Ihnen und in Ihrer Analyse- und Beurteilungsfähigkeit. Die Software soll Ihnen bei konsequenter und gründlicher Anwendung einen geeigneten Rahmen zur Visualisierung und Entscheidungsfindung geben sowie eine gewisse Risikosensibilisierung fördern.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Methode

Pragmatisches Projektcontrolling für KMU

Teil 3: Portfoliobewertung – sind Ihre Projekte attraktiv?

Eine Portfoliobewertung zeigt auf einen Blick, wie viele Projekte derzeit im Unternehmen laufen, welchen Beitrag zum Gewinn sie plangemäß leisten werden und mit welchen Kosten zu rechnen ist. Auf diese Weise kann das Management das Potenzial der Projektarbeit sowie die Notwendigkeit eines Projektcontrollings leichter erkennen – das wiederum fördert die Akzeptanz und Unterstützung für weitere Controlling-Maßnahmen im Unternehmen. Bei der Einführung von Projektcontrolling nimmt die Erstellung einer Portfoliobewertung deshalb eine Schlüsselposition ein. Dieser dritte Teil der Artikelserie zeigt, wie Sie eine Portfoliobewertung einfach und pragmatisch erarbeiten können. Dazu erstellen Sie zunächst ein **Attraktivitätsportfolio**, das den geplanten Beitrag der Projekte zu den wirtschaftlichen und strategischen Zielen des Unternehmens übersichtlich darstellt.

Autor

Cornelia Niklas

Betriebswirtin (VWA), langj. Erfahrung als Projektleiterin im IT-Bereich. Arbeitet als freie Fachautorin, Beraterin und Trainerin für Non-Profit-Organisationen und Unternehmen im In- und Ausland.

Kontakt: c.niklas@arcor.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Das **Risikoportfolio** setzt auf das Attraktivitätsportfolio auf und ermöglicht eine vergleichende Bewertung aller Projekte. Diese dient als Grundlage für Entscheidungen im Rahmen des strategischen Controllings (Ausbaustufe 4). Die Erstellung des Risikoportfolios wird in Teil 4 behandelt.

Strategische und wirtschaftliche Attraktivität

Das Attraktivitätsportfolio (nach Fiedler, vgl. Literaturliste) bildet die strategische/technologische und wirtschaftliche Bedeutung der einzelnen Projekte ab. Auf der y-Achse wird die Übereinstimmung eines Projekts mit den Unternehmenszielen aufgetragen, auf der x-Achse der Gewinnzuwachs, der durch das Projekt erwartet wird (jeweiliger Beitrag zum Unternehmensergebnis). Ein attraktives Projekt ist technologisch/strategisch interessant und wirtschaftlich nutzbringend. Die Projekte werden als Blasen dargestellt, wobei die Größe der Blasen die Höhe der einzelnen Projektbudgets anzeigt (Bild 1). (Siehe auch "Blasendiagramme in Excel: Projektvergleich nach Quantität und Qualität", Ausgabe 04/2003).

Analyse der Einzelprojekte im Portfolio

Wie Sie die Attraktivität der einzelnen Projekte anhand unternehmensintern festgelegter Kriterien ermitteln, erfahren Sie im Abschnitt "Klärung der Kriterien". Abhängig von dieser Bewertung tragen Sie die Projekte in der Grafik auf. Nach Möhrle (vgl. Literaturliste) lassen sich dabei vier Projektarten unterscheiden:

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Renner

Die Projekte im rechten oberen Quadranten haben eine hohe strategische und wirtschaftliche Bedeutung für das Unternehmen und werden als "Renner" oder "pearls" bezeichnet. Um ihre Erfolgschancen zu steigern, sollten sie aufmerksam beobachtet werden und die volle Unterstützung des Managements erhalten. Es ist sinnvoll, Einzelprojektcontrolling und Risikomanagement durchzuführen, da ein Misserfolg für das Unternehmen mit großen Nachteilen verbunden wäre. In Bild 1 gibt es mehrere "Renner"-Projekte, darunter Projekt 2 mit einem relativ hohen Budget. Dieses Projekt wurde im betreffenden Unternehmen intensiv vom Controlling betreut.

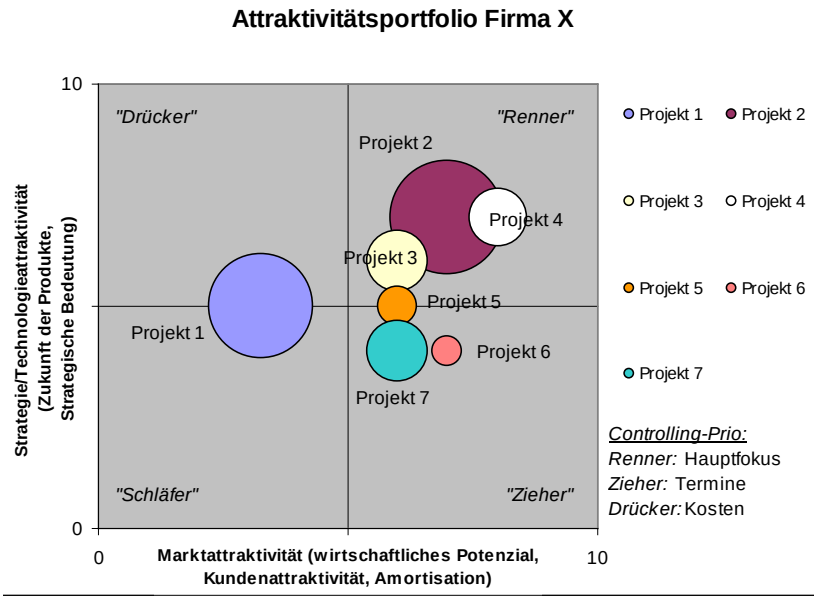


Bild 1: Attraktivitätsportfolio (Darstellung nach Möhrle/Fiedler).

Schläfer

"Schläfer" oder auch "white elephants" bringen das Unternehmen finanziell, technologisch oder strategisch nicht nach vorne. ("Projektitis"-Projekte fallen - bei korrekter Bewertung - in diesen Quadranten.) Herrscht Kostendruck oder binden "Schläfer" (Mitarbeiter-)Ressourcen, die auch von "Renner"-Projekten beansprucht werden, sollten sie entweder zurück- oder eingestellt werden. Je mehr Budget "Schläfer" binden, desto dringender muss entschieden werden, ob Maßnahmen ergriffen werden sollten, um ihre Attraktivität zu erhöhen.
Projekt 1 liegt weit in der Schläferzone - bei relativ hohem Budget. Hier sollte die Bewertung überprüft und ggf. eine detaillierte Wirtschaftlichkeitsberechnung durchgeführt werden. Bestätigt sich die Bewertung, ist es sinnvoll, den Fortschritt des Projekts genau zu verfolgen, um eine weitere negative Kostenentwicklung möglichst frühzeitig zu erkennen und ggf. einzugreifen.

Drücker

"Drücker" oder auch "oysters" sind Projekte, die technologisch sehr attraktiv sind, sich aber nicht kurzfristig lukrativ am Markt umsetzen lassen (z.B. langfristige Entwicklungsprojekte, Imageprojekte). Hier sollte beim Einzelprojektcontrolling darauf geachtet werden, dass nicht am Projektziel vorbei bzw. darüber hinaus weiter entwickelt wird. Außerdem ist es wichtig, die Projektkosten im Auge zu behalten. Möglicherweise können Maßnahmen gefunden werden, welche die wirtschaftliche Attraktivität dieser Projekte erhöhen (z.B. Zielmodifikation).

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Zieher

Der rechte untere Quadrant enthält so genannte "Zieher" oder "bread & butter"-Projekte. So werden oft kurzfristige Kosteneinsparungs- bzw. Rationalisierungsprojekte bewertet, die zwar keine hohe strategische Bedeutung haben, aber das Unternehmen konkurrenzfähig halten (z.B. durch Standardisierung oder Modernisierung der Prozesse). Um den geplanten wirtschaftlichen Nutzen möglichst bald zu realisieren, sollte der Terminfortschritt dieser Projekte verfolgt werden. Verzögerungen können teuer sein und die Wirtschaftlichkeit des Projekts zunichte machen.

Analyse des Gesamtportfolios

Im nächsten Schritt muss das Gesamtbild analysiert werden. Hierbei sind folgende drei Punkte von Bedeutung:

Anzahl der Projekte

Enthält die Darstellung sehr viele kleine Projekte (ggf. neben mittleren und großen), sollte überprüft werden, ob alle Ziele in gleichem Maße auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet sind. Gibt es viele Projekte, ist die Gefahr groß, dass sie um Mitarbeiter und andere Ressourcen konkurrieren. Ist das der Fall, sollten die Projekte priorisiert bzw. im Rahmen des Multiprojektmanagements aufeinander abgestimmt werden. Es bietet sich z.B. an, die Projekte nach Wichtigkeit einzustufen ("A"-, "B"- und "C"-Projekte).

Verteilung der Projekte über die vier Quadranten

Gibt es viele "Schläfer"-Projekte, sollten die zugrunde liegende Bewertung und die Zielsetzung der Projekte überprüft werden, um Fehleinschätzungen auszuschließen. Häufig verteilen sich die Projekte auf die drei Quadranten "Drücker", "Zieher" und "Renner" – wobei es in einem gesunden Portfolio immer einen Anteil an "Renner"-Projekten geben sollte. In Bild 1 liegen fast alle Projekte in der rechten Hälfte der Grafik, was auf eine bewusst wirtschaftliche Ausrichtung des Portfolios schließen lässt.

Anteil der Budgets in den jeweiligen Quadranten

Wird der größte Anteil der finanziellen Mittel für "Renner"-Projekte eingesetzt, ist das Portfolio wirtschaftlich und strategisch/technologisch optimal ausgerichtet. Sind die meisten Mittel aber in anderen Quadranten gebunden, sollte die Vergabe neuer Projektaufträge mit Hilfe strategischen Projektcontrollings optimiert werden. Bei Projekt 1 wäre es z.B. sinnvoll, über eine Neuvergabe der Mittel zu diskutieren.

In sieben Schritten zur Portfoliobewertung

Eine Portfoliobewertung sollte in sieben Schritten durchgeführt werden:

1. Klärung der Kriterien, die für die strategische/technologische bzw. wirtschaftliche Bewertung angesetzt werden.
2. Bewertung der Projekte durch die Projektleiter gemeinsam mit dem Controller.
3. Ergebnisse in einem Bereichsportfolio zusammenfassen.
4. Analyse der Ergebnisse mit dem bereichsverantwortlichen Management.
5. Erstellen eines Firmenportfolios.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

6. Analyse des Firmenportfolios im Managementkreis und Ableiten von Maßnahmen.
7. Kommunikation der Ergebnisse und Beschlüsse an die Projektleiter.

Diese Schritte werden im Folgenden für die Erstellung eines Attraktivitätsportfolios durchlaufen.

1. Klärung der Kriterien

Ist noch kein Projektcontrolling im Unternehmen etabliert, reicht es zunächst aus, eine grobe Bewertung durchzuführen. Differenziertere Betrachtungen sind – um Fehleinschätzungen zu vermeiden – zwar zu empfehlen, sollten in diesem Fall aber erst in den nachfolgenden Schritten entwickelt werden. Der Einsatz komplizierter Bewertungsmethoden kann die Beteiligten überfordern oder vom Projektcontrolling ablenken. Ist bereits Erfahrung mit Methodeneinsatz vorhanden, kann z.B. die Nutzwertanalyse verwendet werden, um anhand gewichteter Kriterien die strategische Bedeutung der Projekte in feinerer Abstufung zu ermitteln. (Siehe auch "Mehr Entscheidungssicherheit mit der Nutzwertanalyse", Ausgabe 23/2002).

Kriterien zur Bewertung der wirtschaftlichen Bedeutung

Die wirtschaftliche Attraktivität eines Projekts wird anhand der finanziellen Plandaten gemessen:

Kostengrößen

- Entwicklungsaufwand oder Ressourceneinsatz (in Personentagen * Kostensatz bzw. Leihpersonalkosten)
- Budget für interne Kosten (Arbeitsmittel, technische Ausrüstung, Reisekosten, etc.)
- Budget für externe Dienstleistungen (Beratungsunternehmen, Ingenieurbüros, Fertigung von Prototypen etc.)

Ertragsgrößen

- Geplante Kostenersparnis (z.B. durch Einsparung von Prozessen)
- Geplante Rentabilität (z.B. einer Investition)
- Geplanter Umsatz (z.B. eines neuen Produkts)

Amortisationsdauern / Laufzeiten

- Geplante Zeit bis zur Amortisation (z.B. bei Investitionen)
- Geplante Zeit bis zur Marktreife (z.B. bei Produktentwicklungen)

Der Amortisationszeitraum geht in die Bewertung ein, weil Planungen über einen Zeitraum von mehr als vier Jahren - aufgrund der möglichen Veränderungen der (Markt-/Unternehmens-)Situation - weniger verlässlich sind als kurze Planungen. Lange Projektlaufzeiten sind außerdem mit höheren wirtschaftlichen Risiken behaftet.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Um anhand dieser Kriterien eine aussagefähige Portfoliodarstellung abzuleiten, sollte man relative, auf den Jahresumsatz bezogene Größen verwenden. Die gestaffelten Kosten bzw. Ertragsergebnisse – angepasst an die jeweilige Unternehmensgröße – werden in einer Tabelle eingetragen (siehe Fragebogen in Teil 1, Fragen 11-18 von Block A). Als Bezugsgröße können im Controlling verwendete Größen wie der Jahresumsatz oder der Gewinn vor Steuern (earnings before interests and taxes, EBIT) dienen.

Für die Bewertung hat sich eine vierstufige Punkteskala mit den Werten 1, 4, 7 und 10 bewährt. Dies führt in der grafischen Darstellung zu einer stärker abgegrenzten Positionierung der Projekte. Tabelle 1 zeigt beispielhaft die Bewertungskriterien für ein Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 20 Mio. Euro und einem Gewinn vor Steuern (EBIT) in Höhe von 2 Mio Euro.

Wird der Gewinnzuwachs in % vom Umsatz oder % vom Ergebnis (EBIT) angegeben, passen sich die Kriterien der zukünftigen Unternehmensentwicklung an. Die Abstufung für die Kostenbewertung sollte auf die Größenordnung der Projekte angepasst werden (siehe Fragebogen in Teil 1, Fragen 11-12 von Block A). Haben alle Projekte kurze Laufzeiten (< 1 Jahr), kann dieses Kriterium entfallen.

Nr.	Punkte Kriterium	1	4	7	10
1	Gewinnzuwachs pro Jahr (EBIT)	< 1% EBIT < 20.000 Euro/Jahr	bis 4% EBIT 20.000 bis 100.000 Euro/Jahr	bis 7% EBIT 101.000 bis 199.000 Euro/Jahr	> 10% EBIT > 200.000 Euro/Jahr
2	Amortisationszeitraum	> 4 Jahre	3-4 Jahre	2-3 Jahre	< 2 Jahre
3	Budget/Kosten Gesamtlaufzeit	> 1% v. Umsatz > 200.000 Euro	> 0,7% v. Umsatz 81.000 bis 140.000 Euro	> 0,4% v. Umsatz 21.000 bis 80.000 Euro	< 0,1% v. Umsatz 20.000 Euro
4	Laufzeit des Projekts	> 4 Jahre	2-3 Jahre	1-2 Jahre	< 1 Jahr

Tabelle 1: Beispiel für Kriterien zur Bewertung der wirtschaftlichen Bedeutung eines Projekts.

Kriterien zur Bewertung der strategischen bzw. technologischen Bedeutung

In der Praxis ist es oft schwierig, die strategische Bedeutung eines Projekts zu bestimmen, da es im Unternehmen häufig kein einheitliches Verständnis des Begriffs "Strategie" gibt. Darüber hinaus richtet sich der Blick oft vorrangig auf die eigene Organisationseinheit und weniger auf das Gesamtunternehmen. Aus diesen Gründen wird die strategische Bedeutung eines Projekts oft überbewertet, wenn sie "aus dem Bauch heraus" erfolgt. Deshalb empfiehlt es sich, die Bedeutung eines Projekts (für das gesamte Unternehmen) Schritt für Schritt anhand der Kriterien in Tabelle 2 abzuleiten.

Die ersten vier in Tabelle 2 aufgeführten Kriterien gelten unabhängig von der Unternehmens- und Projektart. Die restlichen Kriterien sollten entsprechend angepasst (d.h. ergänzt oder ersetzt) werden; sie beziehen sich auf verschiedenen Projektarten wie z.B. F&E-Projekte oder Marktentwicklungsprojekte. Für jede Projektart sind nur die zutreffenden Krite-

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

rien zu prüfen: Vertriebsprojekte werden z.B. anhand der Kriterien 1-4 und 8 bewertet, F&E-Projekte anhand der Kriterien 1-3, 5-6, 8-9. Der Durchschnitt der vergebenen Punkte ergibt die Gesamtbewertung des Projekts (keine Gewichtung), wobei 1 die schlechteste, 10 die beste Bewertung darstellt. Um in der grafischen Darstellung eine möglichst klare Aussagen zu treffen, wird wieder eine vierstufige Punkteskala mit den Werten 1, 4, 7 und 10 verwendet.

Punkte Kriterium	1	4	7	10
1) Übereinstimmung des Projekts mit der strategischen Zielsetzung des Unternehmens	Keine Übereinstimmung mit den Projektzielen	Geringe Übereinstimmung	Projektziele sind auf die strategischen Ziele abgestimmt.	Projekt ist ein maßgeblicher Teil des Strategieplans.
2) Einfluss des Projekterfolgs auf die Zukunft des Unternehmens	Kein Einfluss	Geringer Einfluss	Hoher Einfluss	Die Zukunft des Unternehmens hängt vom Projekterfolg ab.
3) Welche Position trägt die Projektverantwortung	Ebene der Sachbearbeiter	Abteilungsleitung	Managementkreis	Geschäftsleitung
4) Vom Projektergebnis betroffene Bereiche	Abteilung	Unternehmensweit	Ein Produkt, ein Markt oder ein Kunde	Mehrere Produkte, Märkte und/oder Kunden
5) Einfluss des Projekts auf das Produktportfolio der Firma	Kein Einfluss	Geringer Einfluss	Hoher Einfluss	Das Projekt bestimmt das zukünftige Portfolio maßgeblich mit.
6) Einfluss des Projekts auf die Fertigungstechnik der Firma	Kein Einfluss	Geringer Einfluss	Hoher Einfluss	Das Projekt bestimmt die zukünftig eingesetzte Fertigungstechnik maßgeblich mit.
7) Einfluss des Projekts auf die Arbeitsumgebung der Mitarbeiter	Kein Einfluss	Geringer Einfluss	Hoher Einfluss	Das Projekt bestimmt die zukünftige Arbeitsumgebung maßgeblich mit.
8) Einfluss des Projekts auf die Marktposition des Unternehmens	Kein Einfluss	Geringer Einfluss	Hoher Einfluss	Das Projekt bestimmt die zukünftige Marktposition des Unternehmens maßgeblich mit.
9) Einfluss des Projekts auf die technologische Zukunft der Produkte	Kein Einfluss	Geringer Einfluss	Hoher Einfluss	Das Projekt bestimmt die technologische Zukunft des Unternehmens maßgeblich mit.
10) Einfluss des Projekts auf die Kundenorientierung	Kein Einfluss	Geringer Einfluss	Hoher Einfluss	Das Projekt richtet die Kundenorientierung des Unternehmens neu aus.

Tabelle 2: Beispiel für Kriterien zur Bewertung der strategischen Bedeutung eines Projekts.

2. Bewertung der Projekte

Führen Sie die Projektbewertung in bereichs- bzw. abteilungsinternen Workshops durch, an denen der Projektcontroller und die jeweiligen Projektleiter teilnehmen. Es ist sinnvoll, die Teilnehmerzahl klein zu halten (zwischen

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

drei und sechs Personen). Außerdem sollten die Projektleiter nach Möglichkeit homogene Projektarten führen (z.B. F&E-Projekte, Investitionsprojekte). Ist die Beurteilung eines Projekts schwierig (z.B. bei internen Reorganisationsprojekten mit Auswirkungen auf Arbeitsplätze), kann auch ein Einzelgespräch zwischen dem Projektcontroller und dem Projektleiter sinnvoll sein.

Grundsätze für die Erstellung eines Portfolios

Bei der Erstellung der Portfoliobewertung haben sich folgende Grundsätze bewährt:

- Die Aussage des Portfolios wird den Beteiligten erklärt. Auf diese Weise kann ein gemeinsames Verständnis des Werkzeugs geschaffen werden.
- Es wird ein gemeinsames Verständnis der Kriterien erarbeitet.
- Bei der Bewertung wird immer nach dem gleichen Prinzip vorgegangen, d.h. gleiche Methode der Kostenermittlung, gleiche Reihenfolge der Bearbeitung, gleiche Vorgehensweise bei der Bearbeitung (gemeinsam oder individuell) usw.
- Keine Lücken: Alle Bewertungen werden vollständig erstellt.
- Liegen keine Daten vor, werden Schätzungen verwendet.
- Die Ergebnisse der Einzelprojekte werden den Projektleitern vorgelegt, damit diese die Ergebnisse verifizieren.
- Die Ergebnisse werden gemeinsam von den Projektleitern interpretiert bevor sie an Dritte weitergegeben werden.

Durchführung des Workshops

Tabelle 3 zeigt eine mögliche Agenda für den Workshop. Zum Workshop sollten alle Teilnehmer die Planungsunterlagen ihrer Projekte mitbringen. Außerdem sollten grundlegende Größen für Schätzungen von Kosten (Kostensatz pro Mitarbeitertag, Stundensätze der Fertigung usw.) und Erträgen (z.B. Verwaltungs- und Vertriebskostenanteile der Kalkulation, Deckungsbeitrag usw.) vorliegen.

Für die wirtschaftliche Bewertung gilt grundsätzlich: Der Anspruch an die Qualität der Daten sollte im ersten Anlauf nicht zu hoch sein. Eine pragmatische Bewertung lässt sich schnell erstellen und kann aussagefähig sein. Stehen keine Daten zur Verfügung, muss man sich mit Schätzungen behelfen. Möglicherweise möchten einige Projektleiter keine Schätzung abgeben, weil sie sich dabei unsicher fühlen. Hier gilt das Motto "Besser eine schlechte Schätzung als gar keine". Akzeptieren Sie deshalb keine Ausreden und fordern Sie die Schätzungen ein.

Am Ende des Workshops haben alle Projektleiter die wesentlichen monetären Größen ihrer Projekte geplant und dokumentiert. Das ist als ein gemeinsamer Einstieg in das Einzelprojektcontrolling zu verstehen, auf den später mit Soll-Ist-Vergleichen aufgesetzt werden kann.

! Sind die Projektleiter bei der Bewertung auf sich alleine gestellt, kann das zu Fehlinterpretationen und falschen Bewertungen führen. Erfahrungsgemäß gelangt man mit einer moderierten Veranstaltung zu besseren Ergebnissen.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Nach dem Workshop werden die Ergebnisse in die Portfoliodarstellung übertragen und an die Workshop-Teilnehmer versendet, damit jeder Projektleiter seine Projekte in der Grafik identifizieren und die zugrunde liegende Bewertung verifizieren bzw. korrigieren kann. Erst dann sollten die Ergebnisse an die Bereichsleiter weitergereicht werden.

Tagesordnungspunkt	Anmerkung
1. Zielsetzung der Portfoliobewertung vorstellen	Der Projektcontroller sollte den Projektleitern zunächst das Ziel der Portfoliobewertung erläutern (siehe Teil 2, Ausbaustufen des Projektcontrollings 1-4).
2. Vorstellung des Attraktivitätsportfolios	Es ist hilfreich, zu Beginn ein gemeinsames Verständnis für das Werkzeug "Attraktivitätsportfolio" zu schaffen, um Missverständnisse zu vermeiden. Dies ist z.B. möglich, indem anhand eines Beispiels erläutert wird, welche Informationen eine Portfoliodarstellung liefert.
3. Wirtschaftliche Bewertung	Die Bewertung der wirtschaftlichen Attraktivität der Projekte erfolgt anhand eindeutiger Kriterien (monetären Größen), sie sollte deshalb zuerst vorgenommen werden. Nachdem die Kriterien erläutert (Tabelle 1) und die zugehörigen Bewertungsmethoden erklärt wurde (z.B. Ermittlung der Mitarbeiterkosten), werden die Kriterien am Beispiel eines "echten" Projekts durchgearbeitet. Anschließend bewertet jeder Teilnehmer seine Projekte selbstständig und stellt das Ergebnis in der Runde vor. Fördern Sie die Diskussion der Ergebnisse. Am Ende sollten sich die Teilnehmer auf eine Bewertung der Projekte geeinigt haben.
4. Strategische Kriterien und Bewertung	Die strategisch-technologische Bewertung ist schwieriger als die wirtschaftliche und deshalb meist mit Diskussionsbedarf verbunden. Um den Strategiebeitrag der Projekte zu beurteilen, ist als Einführung eine Übersicht der strategischen Ziele des Unternehmens hilfreich (z.B. Auszug aus der strategischen Planung). Auch hier sollte zum besseren Verständnis zunächst gemeinsam ein aktives Projekt bewertet werden. Falls die Projektleiter sich auch danach noch unsicher fühlen, können alle Projekte gemeinsam beurteilt werden. Bewertet jeder Projektleiter seine Projekte allein, müssen die Ergebnisse anschließend wieder im Teilnehmerkreis diskutiert werden, um die relative Sicht der Projekte zueinander herstellen.
5. Zusammenfassung	Wiederholen Sie am Ende das Ergebnis des Workshops: Gemeinsam haben die Teilnehmer eine neue Sicht auf die Projekte gewonnen. Man hat die Projekte aus wirtschaftlichen und strategischen Gesichtspunkten betrachtet.

Tabelle 3: Beispiel für Agenda "Projektleiterworkshop zur Portfoliobewertung".

! Ist noch kein Einzelprojektcontrolling etabliert und gibt es somit keine strukturierte Projektplanung mit genauen Kostendaten, benötigen die Projektleiter in der Regel Unterstützung bei der Ermittlung der geplanten Projektkosten bzw. des Ertrags. In diesem Fall bietet es sich an, die Workshops zweiteilig zu gestalten: Nach Besprechen der Kriterien (Punkt 3 der Agenda) erhalten die Teilnehmer ein paar Tage Zeit, um die notwendigen Daten (geplanter Aufwand für Mitarbeitertage, externe Projektkosten, geplante Erträge usw.) anhand ihrer Unterlagen zusammenzustellen bzw. Schätzungen zu erstellen. Wenn manche Projektleiter noch keine Erfahrung damit haben, kann es hilfreich sein, in kleinen Gruppen zu arbeiten, um sich gegenseitig zu helfen. Es ist auch möglich, einen Controller in den Workshop einzuladen, der z.B. Erfahrung mit Kosten-Nutzen-Ermittlungen hat und die Projektleiter unterstützt. Für den zweiten Teil des Workshops (Punkt 3 bis 5 der Agenda) müssen alle Teilnehmer gut vorbereitet erscheinen.

! Als Nebenprodukt der wirtschaftlichen Bewertung im Portfolio kann auf Basis der geplanten Mitarbeitertage eine unternehmensweite Ressourcenbelegung erstellt werden.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

3. Ergebnisse in einem Bereichsportfolio zusammenfassen

Die Darstellung des Projektportfolios einer Organisationseinheit (z.B. Vertrieb oder Entwicklungsabteilung) wird als Bereichs- oder Abteilungsportfolio bezeichnet. Dieses sollte die Projektaktivität der betreffenden Organisationseinheit vollständig und korrekt wiedergeben. Um die Aussagefähigkeit zu erhöhen, kann die Grafik durch Daten ergänzt werden, z.B. zur Höhe des Gesamtbudgets, zur Anzahl der verplanten Mitarbeitertage oder zum Investitions-Budget.

4. Analyse mit dem bereichsverantwortlichen Management

Sobald das Portfolio einer Organisationseinheit vorliegt, sollte es mit dem verantwortlichen Bereichsleiter abgestimmt werden. Bereichsmanager haben einen Überblick über alle Projekte in ihrem Ressort und kennen die strategischen Unternehmensziele in der Regel besser als die Projektleiter. Deren Einschätzung der Projekte aus übergeordneter Sicht ist deshalb wichtig für die Qualität der Portfoliodarstellung. Sind die Projektleiter noch ungeübt darin, Projektbewertungen abzugeben, ist eine Abstimmung mit den Bereichsmanagern besonders wichtig, um Fehleinschätzungen zu vermeiden.

Bereichsmanager und Controller analysieren das Attraktivitätsportfolio (im Idealfall gemeinsam). Diese Analyse erfolgt - wie eingangs vorgestellt - nach Anzahl, Verteilung und Budgets der Projekte. Mögliche Schlüsse daraus können beispielsweise lauten:

- Wir haben derzeit viele kleine Projekte, die in Ressourcenkonkurrenz stehen und nicht ausreichend wirtschaftlich orientiert sind. Das sollten wir prüfen und ggf. Prioritäten setzen, um unsere Ressourcen zielorientiert zu bündeln. Dazu ist erforderlich, ...
- Wir haben einige sehr viel versprechende Projekte, die wir in Zukunft besser unterstützen sollten, damit sie erfolgreich sind; daher sollten wir Prioritäten setzen. Das geschieht, indem …
- Die Budgetstreuung unserer Projekte ist optimal. Es wäre sinnvoll, diese Aufteilung als Standard für die zukünftige Projektvergabe zu setzen. Wir werden der Geschäftsleitung diesen Vorschlag in der anstehenden Besprechung (siehe Schritt 6) unterbreiten.
- Wir haben bisher die strategische Ausrichtung der Projekte nicht überprüft und müssen das in Zukunft verbessern. Das sollten wir anhand der folgenden Schritte umsetzen …
- Es gab bisher Unklarheiten über die Unternehmensstrategie, deshalb konnten die Projekte nicht daran ausgerichtet werden. Um das zu verbessern, sollten wir ...

! Bei einer großen Anzahl von (kleinen) Projekten sollte mit dem Bereichmanager über eine Einteilung in Projektkategorien z.B. "A", "B" oder "C" (siehe Teil 2) diskutiert werden. Durch eine solche Kategorisierung kann der Überblick über die Projekte verbessert werden.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Diplomatisches und vorsichtiges Vorgehen im Gespräch mit den Bereichsmanagern

Ziel dieser Analyse ist es, dass Bereichsmanager und Controller zu einer gemeinsamen, realistischen Sicht gelangen. Die Schwachstellen des Portfolios müssen erkannt und dürfen nicht beschönigt werden. Die positiven Erkenntnisse sind hervorzuheben, um daraus für die Zukunft zu lernen.

Ein solches Analysegespräch kann vom Controller viel Diplomatie und Vorsicht erfordern - insbesondere wenn mit einer ablehnenden Haltung gegenüber dem Projektcontrolling gerechnet werden muss oder Projekte im "Schläfer"-Quadranten gelandet sind. Der Controller sollte sein Vorgehen an Führungsstil und Kritikoffenheit des jeweiligen Bereichsmanagers bzw. der Projektkultur orientieren. Um eine gute Zusammenarbeit aufzubauen, ist es wesentlich, den Kooperationscharakter des Projektcontrollings so früh wie möglich zu betonen: Es geht nicht darum, jemanden zu überwachen oder an den Pranger zu stellen. Vielmehr sollen die Projekte gemeinsam gesteuert und der Unternehmensfortschritt gefördert werden. Ein Vier-Augen-Gespräch mit dem Bereichsmanager kann sinnvoll sein, um Bedenken auszuräumen.

Die Bereichsmanager sollten genügen Zeit bekommen, um sich mit dem Werkzeug der Portfoliodarstellung auseinander zu setzen und die Analyse zu überdenken. Jeder Manager möchte seinen Verantwortungsbereich korrekt abgebildet sehen und sich damit identifizieren – denn schließlich muss er die Analyseergebnisse später vor dem oberen Management vertreten. Möglicherweise möchte er auch Rücksprache mit den Projektleitern halten, um bestimmte Bewertungen zu hinterfragen.

Werden diese Punkte beachtet, lässt sich die Zusammenarbeit zwischen den Bereichsmanagern und dem Projektcontroller schon frühzeitig positiv beeinflussen. Das ist besonders wichtig, wenn es bisher noch keine Berührungspunkte gab (siehe Teil 1, Fragebogen Block D, Fragen 10-15).

Kommunikation an die Projektleiter

Die Analyseergebnisse des Portfolios sollte den Projektleitern vorgestellt und mit ihnen diskutiert werden, um im gesamten Bereich eine einvernehmliche Sicht der Projekte zu erreichen. Eine solche offene Kommunikation fördert die Akzeptanz für Controlling-Maßnahmen und sollte deshalb von Anfang an die Zusammenarbeit zwischen Projektpersonal und Controlling prägen. Die Kommunikation an die Projektleiter kann flexibel gestaltet werden: Manche Bereichsleiter veranstalten Workshops, andere besprechen das Portfolio vielleicht in ihren wöchentlichen Projektleiter-Meetings; möglicherweise beauftragt der Bereichsmanager den Projektcontroller damit, die Interpretationen an die Projektleiter weiter zu geben.

5. Erstellen eines Firmenportfolios

Die Abteilungs- bzw. Bereichsportfolios stellen die Projekttätigkeit in den verschiedenen Unternehmensbereichen dar (z.B. Entwicklung, Technik, Vertrieb oder Produktion) bzw. in den Abteilungen der Bereiche (z.B. innerhalb der Entwicklung). Bei sehr umfangreicher Projekttätigkeit sollten die Informationen verdichtet und die Bereichsportfolios in einem Firmenportfolio zusammengefasst werden. Dies liefert der Geschäftsführung (bzw. dem Managementkreis) eine Übersicht über die wesentliche Projekttätigkeit im Unternehmen. Es geht nicht darum, die einzelnen Projekte vollständig aufzuführen, vielmehr ist die Darstellung verdichtet bzw. auf wichtige Projekte reduziert. Der Fokus kann

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

z.B. auf bestimmte Projektarten oder -kategorien gelegt werden (Investitionsprojekte, F&E-Projekte, interne Projekte, Vertriebsprojekte). Teilt ein Unternehmen der Produktentwicklung z.B. sehr hohe Budgets zu, kann die Darstellung nur F&E-Projekte umfassen. Stehen verschiedene Sparten oder Abteilungen im Vordergrund, kann das Firmenportfolio aus mehreren nebeneinander dargestellten (ggf. reduzierten) Bereichsportfolios bestehen. Im einfachsten Fall enthält das Firmenportfolio wie im Fallbeispiel alle aktiven Projekte in einer einzigen Grafik.

6. Analyse des Firmenportfolios im Managementkreis

Das Firmenportfolio wird mit den Mitgliedern der obersten Führungsebene diskutiert und die Erkenntnisse daraus – analog zu den Bereichsanalysen – gemeinsam erarbeitet. Auch hier empfiehlt es sich, behutsam vorzugehen, d.h. nach Möglichkeit sollten keine Aussagen vorweg genommen werden. Grundsätzlich ist es ratsam, dass nicht der zukünftige Projektcontroller bzw. der Projektleiter des Projektcontrolling-Einführungsprojekts die Portfoliobewertung präsentiert. Besser ist es, wenn die Bereichsmanager diese Aufgabe übernehmen. Insbesondere wenn aus der Bestandsaufnahme (siehe Teil 1, Block D, Fragen 1-5) hervorgeht, dass im obersten Management mit wenig Akzeptanz für Projektcontrolling gerechnet werden muss, ist dieses Vorgehen empfehlenswert. Der Controller kann stattdessen das Meeting moderieren, um die Diskussion auf das Ergebnis der Analyse zu lenken, z.B. auf eine notwendige Priorisierung der Projekte. Auf diese Weise lässt sich verhindern, dass sich die Diskussion z.B. zu sehr um die nun erkennbaren Defizite in einzelnen Ressorts dreht. Außerdem ist es dem Controller als Moderator möglich, die Verabschiedung von Maßnahmen voranzutreiben. Er sollte dabei aber zurückhaltend sein: Jeder Vorschlag, der vom Teilnehmerkreis selbst kommt, ist für die Weiterentwicklung des Projektcontrollings wertvoller als Hinweise des Controllers selbst.

Der große Vorteil dieser Vorgehensweise besteht darin, dass die Führungsriege aktiv in die Diskussion einbezogen wird. Meinungen können ausgetauscht, Bedenken geäußert und ggf. ausgeräumt werden. Verbesserungspotenziale für das Projektcontrolling werden den Teilnehmern anhand der Portfolioanalyse klar erkennbar vor Augen geführt. Unter Umständen kommen so diejenigen Manager in Zugzwang, in deren Verantwortungsbereich sich im Vergleich zu den anderen Ressorts ein Verbesserungsbedarf abzeichnet, so dass sie die Einführung besserer oder erweiterter Controlling-Maßnahmen in ihren Abteilungen aktiv unterstützen.

Auf Basis der Portfolioanalyse sollte die Führungsebene über weiterführende Maßnahmen entscheiden, z.B. die Einführung von Einzelprojektcontrolling für Projekte der Kategorie "A". Die Maßnahmen sollten auf die in Teil 2 des Artikels erarbeitete Konzeption ausgerichtet sein.

7. Kommunikation an die Projektleiter

Das Bereichsportfolio und das Firmenportfolio sollten – ebenso wie die daraus abgeleiteten Erkenntnisse und die beschlossenen Maßnahmen – allen Projektleitern vorgestellt werden. So erhalten diese eine Möglichkeit, über den eigenen Abteilungshorizont hinaus zu blicken und die eigene Arbeit im Vergleich zu anderen Projekten zu sehen. Man sollte eine offene Kommunikation pflegen, insbesondere wenn die Situationsanalyse (siehe Teil 1) darauf schließen lässt, dass im Unternehmen wenig Akzeptanz für Controlling-Maßnahmen besteht. Fühlen sich alle Beteiligten einbezogen und informiert, ist es einfacher, weiterführende Ziele zu verfolgen und zu erreichen. Es ist wichtig, dass die Beteiligten diese erste Bestandsaufnahme als eine Chance verstehen, mehr Akzeptanz für ihre Projektarbeit herzustellen (siehe Fragebogen in Teil 1, Fragen 1-3 bzw. 4-9 in Block D).

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Attraktivitätsportfolio: Einstieg in das Einzel- bzw. Multiprojektcontrolling

Das Attraktivitätsportfolio bildet den Einstieg in das operative Einzel- bzw. Multiprojektcontrolling und liefert Aussagen für das strategische Controlling von Einzelprojekten. Die Erkenntnisse aus dem Attraktivitätsportfolio können – abhängig von der gewählten Zielsetzung (siehe Teil 2, Ausbaustufen 1 bis 3) – für die weitere Einführung des Projektcontrollings verwendet werden. Anhand der gewonnenen Informationen folgt im nächsten Schritt die Umsetzung des Konzepts.

Fazit

Die Portfoliodarstellung liefert wertvolle Erkenntnisse über das Projektgeschehen in allen Unternehmensbereichen und darüber, welche Schwerpunkte beim operativen Controlling zu setzen sind. Außerdem bietet die Erstellung und Analyse des Attraktivitätsportfolios die Chance, eine gute Zusammenarbeit zwischen Projektcontroller und Management aufzubauen. Somit werden wichtige Weichen für die weitere Einführung des Projektcontrollings gestellt.

In Teil 4 dieser Serie wird das Risikoportfolio behandelt. Dieses ergänzt das Attraktivitätsportfolio und richtet den Fokus stärker auf das strategische Projektcontrolling.

Literatur

- Fiedler, Rudolf: Controlling von Projekten, Vieweg Verlag, Wiesbaden, 2005
- Möhrle, Martin G.: Instrumentelles FuE-Programm-Management. Das Zusammenspiel zwischen FuE-Programm-Portfolio und FuE-Projektverflechtungsgraph, in: Zahn, Erich (Hrsg.): Technologiemanagement und Technologien für das Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1994. (Download unter: http://www.innovation.uni-bremen.de/.files/Publikationen/FuE_Programm_Management.pdf)

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Methode

Wirtschaftlichkeit auf dem Prüfstand

Wann sollte ein Projekt eingestellt werden?

Autor

Cornelia Niklas

Betriebswirtin (VWA), langj. Erfahrung als Projektleiterin im IT-Bereich. Arbeitet als freie Fachautorin, Beraterin und Trainerin für Non-Profit-Organisationen und Unternehmen im In- und Ausland.

Kontakt: c.niklas@arcor.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Unprofitable, verschleppte oder sinnlose Projekte vergeuden Ressourcen und vernichten Werte – aus Controllersicht eine Katastrophe. Daher ist es Aufgabe eines (Projekt-)Controllers, mögliche Wertvernichter zu identifizieren, um das Unternehmen vor Verlusten zu schützen. Wann der Zeitpunkt gekommen ist, um ein Projekt einzustellen, ist allerdings nicht ohne weiteres zu erkennen und bedarf einer detaillierten Analyse. Im Folgenden wird dargestellt, anhand welcher Kriterien ein Controller Projekte beurteilen kann, um eine Empfehlung für oder gegen einen Projektabbruch an Projektleiter und Management auszusprechen.

Der Beitrag baut auf der mehrteiligen Serie "Pragmatisches Projektcontrolling für KMU" (siehe Abschnitt "Literatur") auf und setzt voraus, dass die Projekte des Unternehmens nach Gesamtattraktivität (technologische und strategische Bedeutung sowie Wirtschaftlichkeit) und Risiko bewertet wurden. Diese Bewertung kann in einem Blasendiagramm visualisiert werden (Bilder 1 und 2). Wie man ein Attraktivitäts- und Risikoportfolio Schritt für Schritt erstellt, ist in der oben genannten Serie ausführlich dargestellt, und wird in diesem Beitrag nicht näher erläutert.

Wirtschaftlichkeit sichern mit Projektcontrolling

Ist ein Projektcontrolling im Unternehmen etabliert, ist es Aufgabe des Projektcontrollers, die Projekte regelmäßig zu Fixterminen (z.B. Quartalsende) zu überprüfen. Falls das Unternehmen über kein eigenes Projektcontrolling verfügt, sollte der Unternehmenscontroller die Projektbewertung aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten vornehmen. Ziel muss es sein, unprofitable und wertvernichtende Projekte zu identifizieren und so schnell wie möglich einzustellen, um die daraus frei werdenden Ressourcen und finanziellen Mittel wirtschaftlich einsetzen zu können.

Kooperation von Controlling und Projektmanagement

Projektcontrolling ist ein Teilbereich des Unternehmenscontrollings und liefert eine betriebswirtschaftliche Sicht auf die Projekte (z. B. durch Erfolgs- und Liquiditätsdaten der Projekte in Periodenbetrachtungen). Diese Sicht unterscheidet sich von der des operativen Projektmanagements, wobei das Projektcontrolling als Unterstützer der Projektleitung gesehen wird. Gibt es keine klare Abgrenzung zwischen den Aufgaben des Projektmanagements und des Projektcontrollings, erschwert das die Arbeit des Controllings. Stehen sich Controller und Projektleiter sogar als Gegner gegenüber – was in der Unternehmenspraxis durchaus vorkommt – ist es für einen Controller äußerst schwierig, für das Unternehmen vorteilhafte aber unangenehme Entscheidungen zu treffen, ohne damit vermeintlich gegen die Projektmanager zu handeln.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Wie gut die Zusammenarbeit von Controlling und Projektmanagement in einem Unternehmen funktioniert, wird in erster Linie durch die Unternehmenskultur und -organisation bestimmt. Wichtig sind eine klare Abgrenzung der Verantwortlichkeiten, eine offene Gesprächskultur und das Commitment des Managements, den betriebswirtschaftlichen Nutzen der Projektarbeit sicherzustellen und mittels einer Leistungskontrolle nachzuweisen. Definierte und etablierte Controllingprozesse, die Zeit und Art der Projektbewertung festlegen, fördern eine sachorientierte Zusammenarbeit. Die Entscheidung gegen die Weiterführung eines Projekts ist unter diesen Bedingungen für alle Beteiligten nachvollziehbar und wird sowohl vom Management als auch vom Projektleiter eher mitgetragen.

Die Leistungs- und Kostenkontrolle eines Projekts durch einen Controller darf nicht als Misstrauen gegenüber dem Projektleiter missverstanden werden. Ebensowenig darf der Abbruch eines unprofitabel gewordenen Projekts automatisch als persönliches Versagen des Projektleiters bewertet werden.

Prozesse definieren und etablieren

Um die Einstellung eines unrentablen Projekts zu bewirken, sollte ein vorgeschriebener Instanzenweg existieren, den der Controller beschreiten kann. Gibt es nur ein rudimentäres Projektcontrolling, fehlt dieser Instanzenweg meist. Ohne entsprechende Prozesse muss der Controller selbst einen Weg durch die unternehmenseigenen Hierarchien finden, um die betreffenden Entscheider zu finden und die notwendigen Maßnahmen umzusetzen. Dabei geht wertvolle Zeit verloren. Oft wird der Controller auch innerhalb der verschiedenen Machtgefüge des Unternehmens aus politischen Gründen blockiert. Die Wertvernichtung geht in der Zwischenzeit ungehindert weiter.

Unternehmen sollten Möglichkeiten schaffen, die es dem Controlling grundsätzlich erlauben, Projekte kritisch zu durchleuchten. Von großem Vorteil ist es, einen definierten Entscheidungsprozess einzuführen, der den Abbruch eines kritischen Projekts möglichst schnell und nachvollziehbar zulässt – ohne dass Projektleiter oder andere Mitarbeiter als Sündenböcke gebrandmarkt werden. Das ist nur möglich, wenn das Management dies klar unterstützt.

Welche Projekte sind möglicherweise unrentabel?

Die Entscheidung darüber, ob sich ein Projekt noch lohnt oder nicht, setzt eine fundierte Projektbewertung voraus. Im Folgenden wird daher zunächst ein grober Überblick darüber gegeben, wie eine Bewertung der aktiven Projekte erfolgen kann. Danach wird gezeigt, wie sich Performance und Profitabilität der als kritisch erkannten Projekte beurteilen lassen.

Um die aktiven Projekte zu bewerten, müssen zunächst Marktattraktivität, strategische Attraktivität sowie das Risiko der einzelnen Projekte geprüft werden. Projekte, die als mögliche Wertvernichter kritisch einzustufen sind, lassen sich im Rahmen der Portfolioanalyse anhand ihrer Position erkennen (siehe unten: "Kritische Projekte im Attraktivitätsportfolio"). Im Risikoportfolio sind alle drei zu prüfenden Aspekte zusammengeführt: Die Gesamtattraktivität des Projekts, die auf Basis des Attraktivitätsportfolios ermittelt wird, findet sich auf der x-Achse, die Risikoeinschätzung des Projekts auf der y-Achse (siehe unten: "Kritische Projekte im Risikoportfolio").

Die Größe des Projektbudgets wird in der Portfoliodarstellung durch die Größe der jeweiligen Blase symbolisiert. Bei einer aktuellen Bestandsaufnahme sollten nicht die ursprünglich geplanten Kosten angesetzt, sondern die realistisch prognostizierten Kosten bis zur Fertigstellung ermittelt werden. Dies geschieht üblicherweise anhand einer Feststellung der bisher aufgelaufenen IST-Kosten, kombiniert mit einer Prognose der Kosten, die noch bis zur Zielerreichung anfallen werden.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

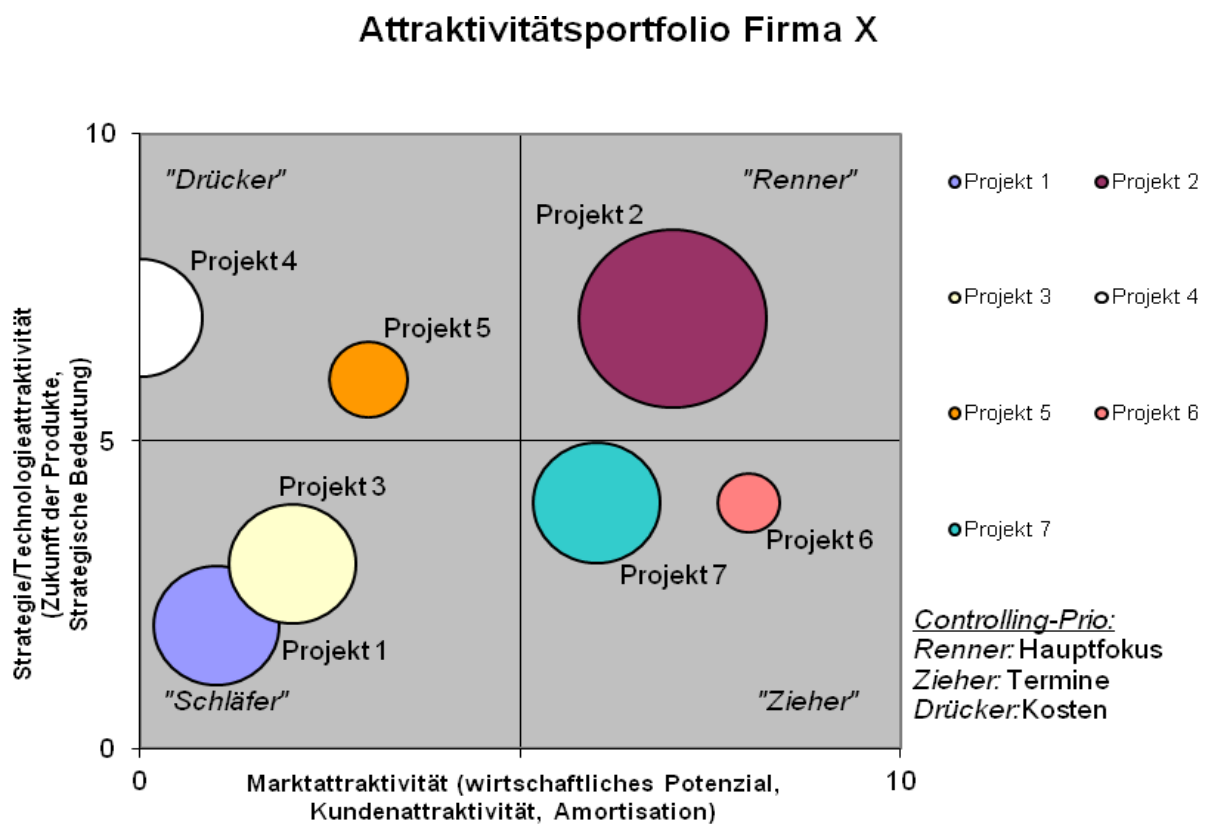


Bild 1: Attraktivitätsportfolio (Darstellung nach Möhrle/Fiedler). Das Projektbudget ist durch die Blasengröße visualisiert.

Portfoliobewertung

Kritische Projekte im Attraktivitätsportfolio

Projekte, die in der linken Hälfte der Grafik (Bild 1) liegen, bieten wirtschaftlich keinen hohen Nutzen. Besonders wenn ein Projekt zu hohe Kosten verschlingt, wandert es mit der Zeit auf der X-Achse nach links. Auch die klassischen "Luftschlösser" landen nach einer realistischen Pay-back-Bewertung ganz links.

Der Quadrant der "Drücker" oder auch "oysters" enthält nach klassischer Definition technologisch attraktive Projekte, deren Pay-back erst längerfristig zu erwarten ist. (z. B. langfristige Entwicklungsprojekte, die eine längere Amortisationszeit haben). Bei derartigen Projekten sollte besonders auf die Termine und die Fortschrittserfolge geachtet werden, da sich ein ursprünglich geplanter Pay-back im schlimmsten Fall in weite Ferne verschieben kann: Sie entwickeln sich in sogenannte "Luftschlösser". Auch sollte hier besonders auf die Kosten geachtet werden, denn bei einer zu langen Amortisationszeit kann es sein, dass der Pay-back aufgrund von Marktveränderungen überhaupt nicht mehr zu realisieren ist. In Bild 1 fallen die Projekte 4 und 5 in diesen Quadranten, wobei Projekt 4 aufgrund der extrem schlechten Attraktivitätsbewertung bereits kritisch zu bewerten ist.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Links unten dagegen ist der Quadrant der "Schläfer" oder auch "white elephants", d.h. ein großer finanzieller, technologischer bzw. strategischer Vorsprung durch diese Projekte sind auch bei erfolgreichem Abschluss nicht zu erwarten. Alle Projekte in diesem Quadranten sind aus Sicht des Controllings genauer zu betrachten. Hier sind die typischen "Mickerprojekte" ebenso zu finden, wie reine Prestigeprojekte. In Bild 1 fallen die Projekte 1 und 3 in diesen Quadranten. Sie verdienen aufgrund der extrem schlechten Attraktivitätsbewertung besonderes Augenmerk.

Kritische Projekte im Risikoportfolio

Im Risikoportfolio (Bild 2) sind die riskanten Projekte in der unteren Hälfte der Darstellung zu finden. Die sogenannten "Vabanque-Projekte", wie Projekte 6 und 7, können durchaus einen guten Wertzuwachs für das Unternehmen realisieren – falls sie erfolgreich abgeschlossen werden können. Die Projekte 3 und 5 im Quadranten unten links sind mit großen Risiken behaftet und werden selbst im Erfolgsfall nur einen geringen wirtschaftlichen oder strategischen Nutzen realisieren. Daher sollten sie einer genaueren Prüfung unterzogen werden.

Bewertung der im Portfolio identifizierten Projekte

Schritt 1: Fortschrittskennzahlen erheben

Die Positionierung der Projekte in der Portfoliodarstellung liefert erste Argumente dafür, dass es sich um kritische Projekte (Wertvernichter) handeln *kann*. Weitere Klarheit gewinnt der Controller, indem er Fortschrittskennzahlen ermittelt.

Plan: Fertigstellungsgrad und Fertigstellungswert

Der Fertigstellungsgrad bezeichnet in Prozent die tatsächliche inhaltliche Zielerreichung im Verhältnis zu den geplanten 100% des Projektziels (siehe 69901-5:2009). Basis für die Ermittlung ist die inhaltliche Bewertung des aktuell erreichten Projektstatus. Idealerweise ist schon bei der Projektplanung (z. B. Meilensteinplanung) der Fertigstellungsgrad angegeben, der zum entsprechenden Meilenstein erreicht sein soll.

Der Fertigstellungswert gibt die Kosten an, die dem Fertigstellungsgrad laut Plan entsprechen. Tabelle 1 zeigt eine Projektplanung bei linearem Kostenverlauf, hierbei wird der geplante Fertigstellungsgrad mit dem geplanten Projektbudget (10.000 Euro) multipliziert.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

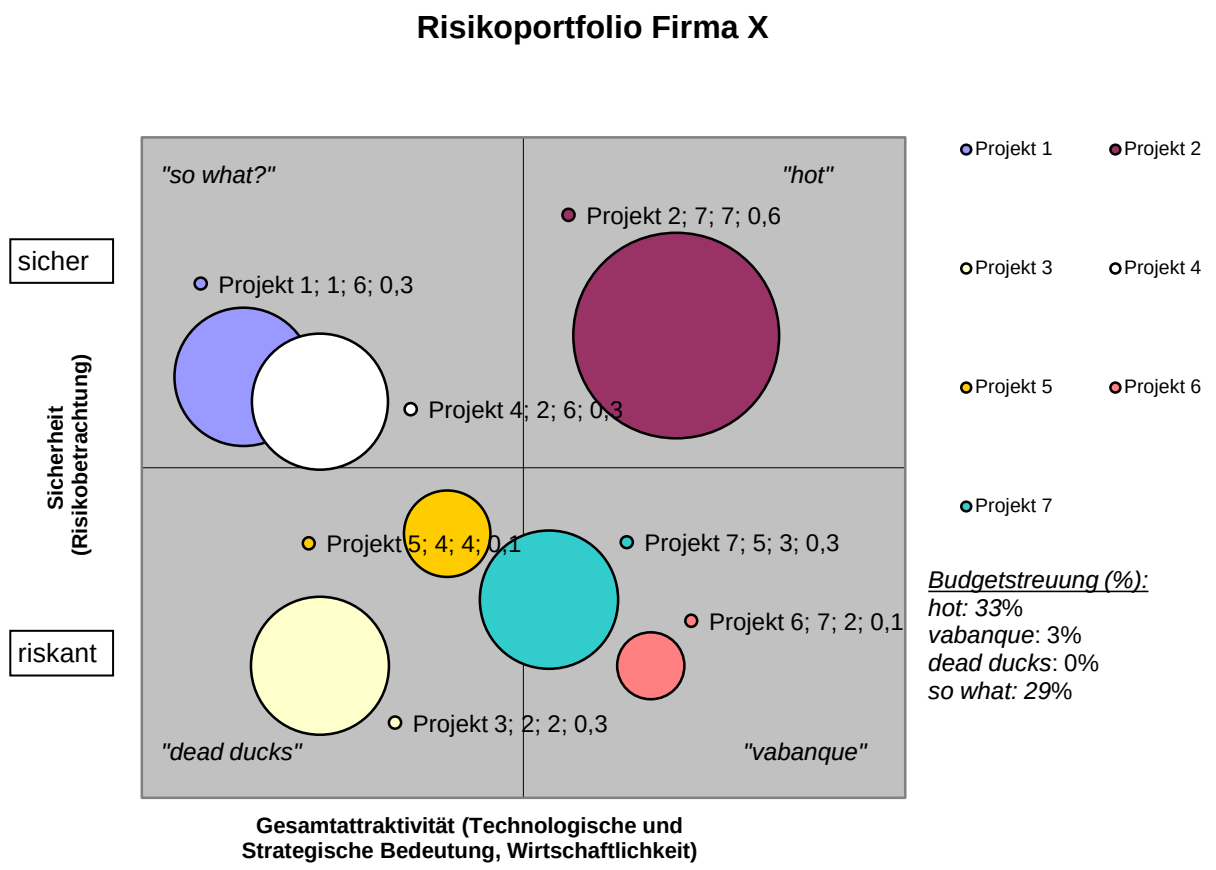


Bild 2: Risikoportfolio (Darstellung in Anlehnung an A.D. Little, aus: Sommerlatte, T. F&E-Controlling).

PLAN		
Zeitpunkt	Fertigstellungsgrad	Fertigstellungswert
1. Monat	20%	2.000,00 €
2. Monat	35%	3.500,00 €
3. Monat	45%	4.500,00 €
4. Monat	65%	6.500,00 €
5. Monat	80%	8.000,00 €

Tabelle 1: Fertigstellungsgrad und Fertigstellungswert laut Plan.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Ist-Zustand: Fertigstellungsgrad und Fertigstellungswert

Nun wird der Ist-Fertigstellungsgrad ermittelt und dem Plan gegenübergestellt. Diese Leistungskontrolle wird durch die Kostenkontrolle ergänzt. Der tatsächliche Fertigstellungswert wird anhand der Ist-Leistung ermittelt; er beantwortet die Frage: "Was hätte das Projekt in Anbetracht des erzielten Fortschritts bisher kosten dürfen?" Er ordnet der erbrachten Leistung die Kosten zu, die laut Plan zu dem Projektfortschritt passen. In Tabelle 2 sind die Ist- und Plan-Werte gegenübergestellt, der tatsächliche Fertigstellungsgrad ist gelb markiert.

PLAN			IST	PLAN
Zeitpunkt	FS-Grad	FS-Wert	FS-Grad	ermittelter FS-Wert
1. Monat	20%	2.000,00 €	10%	1.000,00 €
2. Monat	35%	3.500,00 €	15%	1.500,00 €
3. Monat	45%	4.500,00 €	20%	2.000,00 €
4. Monat	65%	6.500,00 €	20%	2.000,00 €
5. Monat	80%	8.000,00 €		– €
6. Monat	100%	10.000,00 €		– €

Tabelle 2: Gegenüberstellung von Plan- und Ist-Werten.

Anschließend werden die Ist-Kosten ergänzt und die Abweichung zum ermittelten Fertigstellungswert berechnet (Tabelle 3). Auf diese Weise wird die dramatische Entwicklung im Beispielprojekt offensichtlich: Zum einen bleibt die Leistung massiv hinter dem Soll zurück; so wurden im vierten Monat nur 20% anstatt 65% des angestrebten Ziels erreicht. Zum anderen überschreiten die Kosten die leistungsabhängige Planung; die bisher realisierten 20% des Projektziels haben mehr als dreimal so hohe Kosten verursacht wie vorgesehen. 3.000 Euro – fast ein Drittel des Gesamtbudgets – wurden investiert, ohne dass ein inhaltlicher Fortschritt erzielt wurde. Dieses Projekt droht ein "Fass ohne Boden" zu werden. Dümpeln sowohl Leistungsfortschritt als auch Kostenentwicklung ohne nennenswerte Veränderung vor sich hin, handelt es sich um ein sogenanntes "Mickerprojekt".

Eine pauschale Empfehlung, wann ein Projektabbruch sinnvoll ist, gibt es nicht. Die Kennzahlen liefern allerdings Indikatoren für kritische Projekte.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

PLAN			IST	PLAN	IST	ABWEICHUNG	
Zeitpunkt	FS-Grad	FS-Wert	Ist-FS-Grad	Ermittelter FS-Wert	Ist-Kosten	Abweichung absolut	Abweichung in %
1. Monat	20%	2.000,00 €	10%	1.000,00 €	1.000,00 €	– €	0%
2. Monat	35%	3.500,00 €	15%	1.500,00 €	3.000,00 €	1.500,00 €	100%
3. Monat	45%	4.500,00 €	20%	2.000,00 €	5.500,00 €	3.500,00 €	175%
4. Monat	65%	6.500,00 €	20%	2.000,00 €	8.500,00 €	6.500,00 €	325%
5. Monat	80%	8.000,00 €		– €			
6. Monat	100%	10.000,00 €		– €			

Tabelle 3: Abweichungen vom Plan.

Schritt 2: Detaillierte Abweichungsanalyse durchführen

Ist-Fertigstellungsgrad im Vergleich zum Plan

Erster Indikator für ein kritisches Projekt ist der IST-Fertigstellungsgrad im Vergleich zum Plan. Je höher die Abweichung, desto weniger der geforderten Leistungserstellung wurde bisher erbracht. Das Beispielprojekt (Tabelle 3) weist zum aktuellen Zeitpunkt (Monat 4) 20% Fertigstellungsgrad auf anstatt der geplanten 65%; es wurde bisher also nur etwa ein Drittel der geforderten Inhalte fertig gestellt – eine Soll-Ist-Abweichung von knapp 70%. Dies ist ein klares Zeichen für eine kritische Entwicklung. In den Anfangsphasen des Projektplans können bis zu 50% Abweichung noch tolerierbar sein, da möglicherweise die angesetzte Fortschrittsplanung nicht zum tatsächlichen Projektverlauf passt. Auch können die Verzögerungen eventuell im restlichen Verlauf aufholbar sein, wenn z.B. Ressourcenprobleme behoben werden können. Zu späteren Zeitpunkten allerdings sind 40 bis 50% Abweichung durchaus als kritisch einzustufen, da deshalb der Endtermin bereits in Gefahr sein kann.

Durch die Betrachtung des Fortschrittsgrades erhält man noch keinen Überblick über die Gesamtsituation. Daher ist als nächstes der Kostenaspekt zu berücksichtigen.

Ist-Kosten im Vergleich zum ermittelten Fertigstellungswert

Der zweite Indikator ist die Kostenentwicklung. Dabei zeigt der ermittelte Fertigstellungswert zum aktuellen Projektstand auf, was an Aufwand für die bisherige Leistungserstellung laut Plan gerechtfertigt wäre (Spalte "ermittelter FS-Wert"). Durch den Vergleich mit den Ist-Kosten lässt sich erkennen, wie hoch die Budgetüberschreitung tatsächlich ist (Spalten "Abweichung absolut" und "Abweichung in %"). Eine Abweichung nach oben von mehr als 50% sollte auf jeden Fall hinterfragt werden, um frühzeitig eine negative Entwicklung aufzudecken. Eine Kostenüberschreitung von über 100% ist als kritisch anzusehen, wenn der Fertigstellungsgrad nicht ebenso nach oben abweicht. Im Beispiel liegt ab dem zweiten Monat ein kritischer Kostenverlauf vor.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Wäre die Kostenentwicklung im gleichen Rahmen wie der Fertigstellungsgrad hinter der Planung zurückgeblieben, so läge man mit dem Budget noch im Plan. Klarheit über die Budgetsituation herrscht jedoch erst, wenn feststeht, welche Ausgaben noch notwendig sind, um den Leistungsrückstand aufzuholen. Auch eine Kostenexplosion ohne eine Abweichung in der Leistungserstellung ist als kritisch einzustufen und muss eine weitere Detailanalyse wie im Folgenden beschrieben nach sich ziehen.

Weitere Detailanalyse

Ein einzelner Zeitpunkt des Soll-Ist-Vergleichs ergibt kein vollständiges Bild des Projektverlaufs. Daher ist diese Information ohne weitere inhaltliche Klärung nicht ausreichend aussagefähig, um einen Projektabbruch zu rechtfertigen. Ein Überblick über die gesamte zeitliche Planung ist notwendig, um den Spielraum für weitere Handlungsmöglichkeiten abzustecken. Eine vollständige Abweichungsanalyse über den bisherigen Projektverlauf (z.B. anhand der verfehlten Meilensteintermine) gibt Auskunft darüber, in welchen Schritten sich der Fertigstellungsgrad bisher entwickelt hat. Bei der Analyse ist ggf. zu klären, weshalb sich das Projekt anders entwickelt hat als geplant. Was sind z.B. die Ursachen für längere Stagnationen (wie im Beispielprojekt) oder weshalb kam es zu einem plötzlichen Leistungsabfall. Die zukünftige Planung (z.B. die geplanten Meilensteintermine) zeigt auf, ob eine termingerechte Zielerreichung überhaupt realistisch ist und welchen Spielraum es gibt, um die fehlende Leistung noch fristgerecht zu erbringen.

Schritt 3: Entscheidungsfindung

Bei der weiteren Klärung ist der erste Ansprechpartner der Projektleiter. Jedoch sollten Controller und Projektleiter aufgrund der Brisanz der Thematik auch die entsprechende übergeordnete Stelle in die Diskussion einbeziehen, also beispielsweise den Auftraggeber oder den Lenkungsausschuss.

Sechs Punkte sind zu klären, um über Projektweiterführung oder Projekteinstellung zu entscheiden.

1. Was sind die Ursachen für die kritische Entwicklung des Leistungsgrades des Projekts?
   (Mögliche Ursachen: zu optimistische Planung, Ressourcenausfall, unvorhersehbare inhaltliche Änderungen, Verschiebung von Prioritäten, ungenügende Arbeitseffizienz, mangelnde Qualität der bisher erledigten Arbeitspakete usw.)
2. Was sind die Ursachen für die Kostenüberschreitung?
   (Mögliche Ursachen: falsche Verrechnung von Kosten, nachträgliche inhaltliche Erweiterungen, ungeplanter Ressourcenzukauf, hohe Fehlerquote und die daraus folgende Notwendigkeit von Ersatzleistungen usw.)
3. Wie groß sind die Chancen, das Projektziel inhaltlich bzw. zeitlich noch zu erreichen?
   (Dies ist anhand der Verfügbarkeit von Ressourcen, der Zusammenarbeit mit Vertragspartnern und den Risiken zu prüfen.)
4. Welche Sofortmaßnahmen können ergriffen werden, um das Projektziel inhaltlich noch zu erreichen?
   (Abhängig von der Ursache des Leistungsrückstands kommen folgende Maßnahmen in Betracht: Kauf zusätzlicher Ressourcen, Beauftragung externer Dienstleister usw.)

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

5. Kosten und zeitlicher Rahmen dieser Maßnahmen
   (realistische Kostenprognose in Absprache mit externen Partnern bzw. Auftraggebern, unter Berücksichtigung möglicher Pönalen bei Terminverschiebung)
6. Wie hoch ist der realistische Pay-back des Projekts?
   (Durch das verzögerte Projektende und die gestiegenen Kosten ist die Amortisationszeit möglicherweise deutlich länger als ursprünglich angenommen. Zu berücksichtigen sind die evtl. veränderten Marktgegebenheiten und Zinsentwicklung usw.)

Auf Basis dieser Analyse sollte eine Meilenstein-Trendanalyse bzw. ein Kosten-Trenddiagramm erstellt werden. Auf diese Weise lassen sich die Projektentwicklung und –prognose übersichtlich darstellen. (Siehe "Meilenstein-Trendanalyse (MTA): Hausmittel gegen Terminrisiken", Projekt Magazin, Ausgabe 18/2003.)

Das K.O.-Kriterium für das Projekt ist Punkt 3: Alle Beteiligten müssen der Auffassung sein, dass das inhaltliche Projektziel noch erreicht werden kann – andernfalls muss das Projekt sofort eingestellt werden. Besteht die berechtigte Hoffnung auf eine Fertigstellung, müssen die dazu erforderlichen Kosten und der realistische Pay-back in das Verhältnis zum Nutzen gesetzt werden, den das Unternehmen aus dem Projekt zieht; das ist das entscheidende Kriterium dafür, ob das Projekt fortgesetzt werden soll oder nicht. Aus Controllingsicht heißt die Aufgabe nicht "Weiterführung um jeden Preis", sondern "Wertvernichtung verhindern". Bei einem negativen Pay-back sollte ein Projekt, das kaum strategischen oder technologischen Nutzen für das Unternehmen bringt, im Normalfall nicht fortgeführt werden. Es ist in diesem Fall Aufgabe des Controllers, die Personen, die das Projekt unterstützen, davon zu überzeugen, dass es vernünftiger ist, dieses Projekt einzustellen und die Ressourcen in Projekte zu investieren, die mehr Erfolg versprechen.

Konsequenzen einer Weiterführung

Spricht sich das Entscheidungsgremium dafür aus, ein als kritisch erkanntes Projekt weiterzuführen, dann ist aus Controllingsicht ein intensives Projektcontrolling während der weiteren Laufzeit unabdingbar. Eine enge Zusammenarbeit von Projektleitung und Controlling wäre dabei wünschenswert. In jedem Fall muss sichergestellt werden, dass die entstehenden Kosten dem Projekt exakt und nachprüfbar zugeordnet werden.

Zu festen Terminen – beispielsweise den zukünftigen Meilensteinterminen, zumindest aber monatlich – sollte der Projektleiter ein detailliertes Reporting über die Leistungs- und Kostenentwicklung sowie die weitere Zeitplanung erstellen. Empfänger der Reports sind der Controller, der Auftraggeber und ggf. der Lenkungsausschuss. Nur so lässt sich gewährleisten, dass das Projekt unter Beobachtung bleibt und eine weitere negative Entwicklung rechtzeitig erkannt wird. Allen Beteiligten muss klar sein, dass bei einer weiteren negativen Entwicklung sofort die Notbremse gezogen und das Projekt abgebrochen werden muss.

Die Hoffnung stirbt zuletzt

Wertvernichtende Projekte sind schnellstens einzustellen – dieses eigentlich verständliche Ziel im eigenen Unternehmen durchzusetzen, kann in der Praxis äußerst schwierig sein. Steht ein Unternehmen nicht unter besonderem finanziellem Druck, stellt es besondere Anforderungen an die Überzeugungskraft des (Projekt-)Controllers, den Entscheidern Sinn und Notwendigkeit eines Projektabbruchs zu vermitteln. Denn nach den

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Erkenntnissen der Kognitionspsychologie ist es für den Menschen wesentlich schwieriger, bereits getätigte Ausgaben völlig abzuschreiben, als die Hoffnung zu nähren, doch noch irgendwann einen wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen – und weiterhin Geld zu investieren. Ein unbewusstes "mentales Budget" im Kopf führt in vielen Fällen dazu, dass auf eigentlich tote Projekte noch lange gehofft wird, obwohl realistisch betrachtet keine Chance mehr auf Erfolg besteht. Diese unbewusste kognitive Hürde mag übrigens auch eine Erklärung dafür liefern, warum immer wieder große Projekte nach Jahren zu einem Millionengrab werden, so wie es bei der Einführung einer einheitlichen Software in den bundesdeutschen Finanzämtern geschehen ist.

Die vermutlich schwierigste Aufgabe für einen Controller ist es jedoch, der Unternehmensführung klar zu machen, dass einzelne Projekte das Projektportfolio unnötig belasten und eingestellt werden sollten – und sich dabei nicht zum Feind aller Projektleiter im eigenen Hause zu machen. Beispiele aus der Praxis zeigen aber, dass eine Kooperation zwischen Controller, Projektleiter und Management sowie eine sachliche Begutachtung von Projekten durchaus möglich sind, ohne dass es zu Zerwürfnissen und Vorhaltungen kommt.

Beispiel: Entscheidung für den Projektabbruch

Ein Unternehmen setzte ein Projekt auf, um nach den Vorgaben eines Key-Account-Kunden eine marktreife Produktvariante zu entwickeln. Das strategische Ziel war der Eintritt in eine neue Branche. Dafür sollte ein bestehendes Produkt an die Wünsche des Kunden angepasst werden; dieser sagte zu, sich an der Entwicklung des Prototypen und an den Testreihen zu beteiligen.

Anfangs gestaltete sich die Zusammenarbeit gut, dann allerdings ließ das Engagement des Kunden nach, so dass es zu Projektverzögerungen kam. Der Projektleiter suchte daraufhin einen Unterlieferanten, der die Leistungen erbringen sollte, die ursprünglich der Kunde zugesagt hatte. Durch die Suche und Beauftragung des Unterlieferanten stiegen die Projektkosten. Unstimmigkeiten zwischen Unternehmen und Kunden hinsichtlich der Kostenbeteiligung führten zu weiteren Verzögerungen.

Im Unternehmen war ein Projektcontrolling installiert, so dass die aktiven Projekte regelmäßig überprüft wurden. Der Projektcontroller stellte im betreffenden Projekt eine deutliche Überschreitung der Plankosten bei gleichzeitiger Verfehlung von Meilensteinterminen fest. Daher rief er ein Meeting mit dem Projektauftraggeber und dem Projektleiter ein, um die ursprüngliche angesetzte Wirtschaftlichkeit zu überprüfen und den realisierbaren Pay-back zu ermitteln.

Controller, Projektleiter und Auftraggeber erstellten eine neue Pay-back-Rechnung und suchten nach Gründen für das unkooperative Verhalten des Kunden. Es stellte sich heraus, dass ein Konkurrent dem Kunden ein Billigprodukt als Alternative in Aussicht gestellt hatte, das diesem wohl attraktiver erschien. Der Auftraggeber kam daraufhin zu dem Schluss, dass der Eintritt in die neue Branche unter diesen Bedingungen nicht mehr realisierbar war. Deshalb wurde im Lenkungsausschuss entschieden, das Projekt sofort einzustellen und das noch übrige Budget sowie die Projektressourcen in andere Projekte zu investieren.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fazit

Die Entscheidung, ein Projekt abzubrechen, ist hart und unangenehm für die Beteiligten, oft aber die einzig richtige Handlungsalternative. Um die Wirtschaftlichkeit zu gewährleisten, muss sich ein Unternehmen diese Handlungsalternative bewusst offen halten und gleichzeitig vermeiden, dass ein Projektabbruch per se dem Ansehen des Projektleiters oder anderer Mitarbeiter schadet. Es ist deswegen äußerst wichtig, die Zusammenarbeit zwischen Controlling und Projektleitung organisatorisch und kulturell zu unterstützen.

Dies kann dadurch geschehen, dass ein transparentes Projektcontrolling etabliert und vom Management erkennbar mitgetragen wird. Projektüberprüfungen müssen darin als Unterstützung und nicht als Kontrolle des Projektleiters aufgesetzt werden. Es muss transparent sein, wie die Beteiligten zu einer Entscheidungsfindung gelangen, falls der Controller oder der Projektleiter einen Abbruch vorschlagen.

Für den Controller ist die Portfolioanalyse der erste Schritt, um möglicherweise wertvernichtende Projekte zu identifizieren. Der Vergleich der vorgestellten Fortschrittskennzahlen bildet danach die Basis, um bei diesen Projekten den tatsächlichen aktuellen Leistungs- und Kostenzustand festzustellen. Eine detaillierte Analyse liefert schließlich alle notwendigen Fakten, die es dem Controller ermöglichen, eine Empfehlung über Fortsetzung oder Abbruch zu erarbeiten.

Literatur

- Fiedler, Rudolf: Controlling von Projekten, Vieweg Verlag
- GPM – Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement: Projektmanagementfachmann, RKW-Verlag
- Gröger, Manfred: Projektmanagement: Abenteuer Wertvernichtung,, Projekt Magazin 1/2006
- Koreimann, Dieter S.: Project Controlling – eine vergessene Disziplin? In: GPM Projektmanagement 3/2003
- Niklas, Cornelia: Pragmatisches Projektcontrolling für KMU. Teil 1: Analyse der Ausgangssituation, Projekt Magazin 10/2007
- Niklas, Cornelia: Pragmatisches Projektcontrolling für KMU. Teil 2: Ein maßgeschneidertes Konzept entwickeln, Projekt Magazin 12/2007
- Niklas, Cornelia: Pragmatisches Projektcontrolling für KMU. Teil 3: Portfoliobewertung - sind Ihre Projekte attraktiv?, Projekt Magazin 14/2007
- Niklas, Cornelia: Pragmatisches Projektcontrolling für KMU. Teil 4: Portfoliobewertung – wie riskant sind Ihre Projekte?, Projekt Magazin 15/2007
- Niklas, Cornelia: Pragmatisches Projektcontrolling für KMU. Teil 5: Vom Konzept zur Praxis - Prozesse und Strukturen nachhaltig einführen, Projekt Magazin 16/2007
- PA Knowledge Ltd.: GPM PM Study 2007 Results, Juni 2007

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Methode

Wenn das Portfolio gekürzt werden muss ...

Welche Projekte sollten in der Krise eingestellt werden?

Autor

Cornelia Niklas

Betriebswirtin (VWA), langj. Erfahrung als Projektleiterin im IT-Bereich. Arbeitet als freie Fachautorin, Beraterin und Trainerin für Non-Profit-Organisationen und Unternehmen im In- und Ausland.

Kontakt: c.niklas@arcor.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Die aktuelle wirtschaftliche Lage zwingt die meisten Unternehmen, ihre Kostensituation zu durchleuchten. Oft ist es für den Fortbestand des Unternehmens erforderlich, auf Dinge zu verzichten, die das Ergebnis belasten, ohne nachweisbaren Nutzen zu erwirtschaften. Dies kann auch dazu führen, dass z.B. bei der Vergabe von Projekten massiv Kosten eingespart werden müssen, weil die Finanzmittel dafür im Moment nicht zur Verfügung stehen – d.h. geplante Projekte werden "eingefroren" bzw. in die Zukunft verschoben.

Noch dramatischer ist es, wenn eine Firma aufgrund einer Krisensituation gezwungen ist, das Portfolio aktiver Projekte drastisch zu beschneiden, um Kosten einzusparen. Diese äußerst schwierige Situation kann aus Controllersicht anhand eines systematischen Bewertungsprozesses gemeistert werden. Der folgende Artikel stellt eine Möglichkeit vor, wie in Krisenzeiten anhand einer Portfoliobewertung die Projektlandschaft eines Unternehmens auf die strategisch wichtigsten und wirtschaftlichsten Projekte reduziert werden kann.

Der Beitrag baut auf der mehrteiligen Serie "Pragmatisches Projektcontrolling für KMU" (siehe "Literatur") auf und setzt voraus, dass die Projekte des Unternehmens nach Gesamtattraktivität (technologische und strategische Bedeutung sowie Wirtschaftlichkeit) und Risiko bewertet wurden. Wie man ein Attraktivitäts- und Risikoportfolio Schritt für Schritt erstellt, ist in der oben genannten Serie ausführlich dargestellt, und wird in diesem Beitrag nicht näher erläutert.

Die Ausgangssituation: dringend erforderliche Kosteneinsparung

Muss das Projektbudget extrem gekürzt werden, kann es notwendig sein, einige Projekte ganz aus dem Portfolio zu entfernen. Eine anteilige Budgetkürzung quer über alle Projekte erscheint aus Controllersicht wenig erfolgversprechend; denn bei diesem "Rasenmäherprinzip" werden auch gewinnbringende und strategisch wichtige Projekte beschnitten, obwohl es besser wäre, sie weiter voll zu finanzieren. Die Entscheidung hierüber hängt jedoch von vielen Einflussgrößen ab, die wiederum von der individuellen Notlage des Unternehmens – und den damit verbundenen kurz- und mittelfristigen Planungen – abhängig sind.

So spielt es beispielsweise eine Rolle, ob im Unternehmen die Bereinigung von Produktlinien geplant ist – was zur Folge hätte, dass vorrangig Projekte mit Bezug auf diese Produktlinie eingestellt werden, wie Entwicklungsprojekte bzw. Optimierungsprojekte, unabhängig von deren Portfoliobewertung. Steht andererseits ein Verkauf von Unternehmensteilen zur Diskussion, werden in diesem Fall eher diejenigen Projekte eingestellt, die sich auf

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

die auszugliedernden Bereiche konzentrieren. Die Berücksichtigung individueller Kriterien bzw. entsprechend vorrangiger Kriterien soll jedoch in diesem Beitrag nicht erörtert werden. Es werden nur grundsätzliche Empfehlungen über Vorgehensweise und Bewertungskriterien ausgesprochen.

Auch spezielle Konstellationen in Projekten, wie z.B. vertragliche Bindung zu Unterlieferanten, die rechtlichen wie finanziellen Konsequenzen einer vorzeitigen Vertragslösung oder das Risiko einer Vertragsstrafe sind speziell zu berücksichtigen und werden in den folgenden Schritten nicht eigens betrachtet. Sie sind ggf. Bestandteil der Risikobewertung, die weiter unten behandelt wird.

Die Ausgangssituation bedingt jedoch ganz klar, dass das Unternehmen auf alle Projekte verzichten muss, deren Fortführung in Anbetracht der aktuellen Lage nicht finanzierbar ist. Dies führt zu einer harten Ausgrenzung aller Projekte, die verzichtbar sind – eine Extremsituation also, die sehr harte Regeln erfordert. Im alltäglichen Projektcontrolling wäre diese Vorgehensweise nicht angemessen oder gerechtfertigt. Denn ein Unternehmen profitiert von allen Projekten, die einen wirtschaftlichen oder strategischen Nutzen erzielen; es gibt unter normalen Umständen keinen Grund, ein durchaus gesundes und Erfolg versprechendes Projekt einzustellen, nur weil es weniger attraktiv ist als andere Projekte im Portfolio.

Projekte, die in einer Notsituation ggf. am ehesten eingestellt werden:

1. Imageprojekte, interne Organisationsprojekte, auch typische Prestige- und Alibiprojekte, (Alibiprojekte nennt man Projekte, nur den Eindruck wecken sollen, man würde das Thema ernst nehmen; z. B. halbherzige Umweltschutz- oder Klimaschutzprojekte).

   Diese Projekte haben meistens keine Vertragsbindungen und können daher oft schnell und unbürokratisch eingestellt werden. Sie später wieder aufzusetzen, ist in vielen Fällen möglich, wenn auch manchmal nicht mehr erforderlich. Sie sind in einer Notsituation auch am ehesten verzichtbar, da der wirtschaftliche Nutzen meist nicht genau zu beziffern ist.

2. Projekte, deren Weiterführung sich das Unternehmen im Augenblick ggf. nicht leisten kann, da der strategische bzw. wirtschaftliche Nutzen im Verhältnis zu anderen Projekten wesentlich geringer ist.

- Projekte, die bisher (relativ zu den anderen) am wenigsten Projektfortschritt erreicht haben.
- *Diese Projekte sind noch weit von der Zielerreichung entfernt und es wird daher am wenigsten Mitarbeitermotivation und Energie "in den Sand gesetzt". Dazu kommt, dass noch ein langer Weg zum Projektabschluss zurückzulegen wäre, der in Anbetracht der Unternehmenssituation nicht sicher ist.*
- Projekte, die bis zur Zielerreichung (relativ zu den anderen) noch am meisten Budget beanspruchen.
- *Hier sind die hohen, noch in Zukunft zu investierenden Kosten der Grund, die Projekte ggf. einzustellen.*
- Projekte, die (relativ zu den anderen) zu viele Risiken bergen.
- *In einer kritischen Situation ist es vorzuziehen, sich auf relativ sichere Projekte zu konzentrieren und auf die riskanteren Projekte eher zu verzichten.*

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Außerdem ist zu beachten, dass gegenwärtig die Entscheidungen angesichts einer sehr unsicheren Zukunft gefällt werden. Eine Abschätzung der Risiken und Restlaufzeiten wird also unter besonderen Umständen vorgenommen. Daraus folgt, dass Projekte mit einer längeren Restlaufzeit riskanter einzustufen sind als Projekte mit einer kurzen Restlaufzeit. In diesem Fall ist ein empfehlenswertes Vorgehen, alle noch nicht gestarteten Projekte vorerst "auf Eis zu legen" – unabhängig von ihrer Projektbewertung. So ist es möglich, eine Freigabe von Mitteln erneut zu diskutieren. Danach sollte eine Bewertung der aktiven Projekte gestartet werden, die in drei Schritten abläuft und jeweils verschiedene Kriterien in die Beurteilung mit einfließen lässt.

Ein dreistufiger Entscheidungsprozess zur Projektauswahl

Nachfolgend wird ein Fallbeispiel durchgespielt; die Analyseergebnisse werden in jeder Stufe interpretiert und führen zu Handlungsempfehlungen. Die Projekte sind fiktiv und die Interpretationen beispielhaft – sie dienen zur Veranschaulichung des Entscheidungsprozesses und gehen nicht weiter in die Tiefe. Deshalb lassen die ausgesprochenen Empfehlungen durchaus weitere Diskussionen zu, eine absolut "richtige" Entscheidung gibt es nicht.

Stufe 1: Vergleich der aktiven Projekte miteinander anhand der Attraktivität

Die erste Stufe des Prozesses bildet ein strategischer und wirtschaftlicher Vergleich: Die Portfoliobewertung (des Beispielportfolios) zeigt, anhand welcher Kriterien man in einer Notsituation über die bestehenden Projekte entscheiden kann.

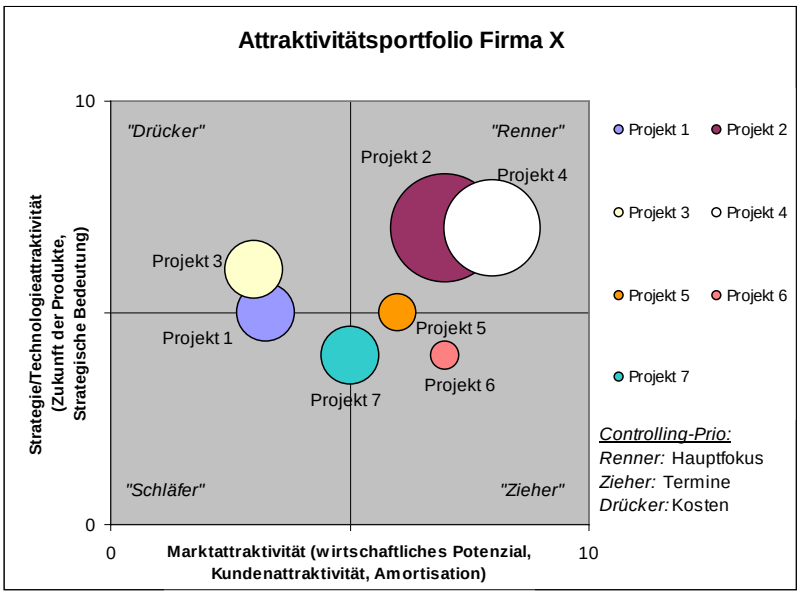


Bild 1: Attraktivitätsportfolio (Darstellung nach Möhrle/Fiedler).

Im Attraktivitätsportfolio werden alle aktiven Projekte grafisch in einem Blasendiagramm dargestellt (Bild 1). Die Position auf der x-Achse ist durch die Marktattraktivität bestimmt, diejenige auf der y-Achse durch die strategische Attraktivität des Projekts. Dabei wird durch die systematische Vergabe von Punkten für die Erfüllung bestimmter Kriterien jeweils der Gesamtwert des Projekts im Hinblick auf die x- und y-Achse ermittelt. Die Blasengröße ist abhängig von der Größe des vergebenen Projektbudgets (relativ zu den anderen Projekten). Durch zwei 50%-Linien ergeben sich im Diagramm vier Quadranten, mit denen sich unterschiedliche Aussagen über die darin befindlichen Projekte treffen lassen.

Bei der Bewertung werden die aktuellen Daten (z.B. anhand einer aktualisierten Rentabilitätsrechnung) verwendet und nicht etwa ursprüngliche Einschätzungen – dieses Vorgehen ist für ein aussagefähiges Bild nötig. Eine detail-

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

lierte Anleitung zum Erstellen eines Attraktivitätsportfolios finden Sie im Artikel "Pragmatisches Projektcontrolling für KMU / Teil 3: Portfoliobewertung – sind Ihre Projekte attraktiv?" (Niklas, Projekt Magazin 14/2007).

Im Attraktivitätsportfolio befinden sich die wirtschaftlich attraktiven Projekte in den beiden Quadranten rechts der Mittellinie, die strategisch attraktiven in den beiden Quadranten über der Mittellinie. Im Quadrant rechts oben finden sich die sogenannten "Renner", die dem Unternehmen insgesamt den größten Nutzen bringen. Im Beispiel sind dies Projekt 2 und Projekt 4. Sie binden auch die beiden größten Budgets (relativ zum Gesamtbudget).

Projekt 1 und Projekt 7 befinden sich an der Grenze zum Quadrant der "Schläfer" (auch "white elephants" genannt). Ein großer finanzieller, technologischer bzw. strategischer Vorsprung ist auch bei einem erfolgreichen Abschluss dieser Projekte nicht zu erwarten. Die Einstellung dieser Projekte bringt dem Unternehmen grundsätzlich weniger Nachteile als die Einstellung besser bewerteter Projekte.

Projekt 1 grenzt außerdem zum Quadrant der "Drücker" (auch "oysters" genannt), in dem sich Projekt 3 befindet. Dies sind technologisch attraktive Projekte, deren Amortisation erst längerfristig zu erwarten ist (z.B. bei langfristigen Entwicklungsprojekten). Auf die Fortführung dieser Projekte kann – im Vergleich zu den attraktiveren Projekten – aus zwei Gründen eher verzichtet werden: Kurzfristig sind weniger finanzielle Nachteile mit einer Einstellung verbunden und bei einer unsicheren Zukunftsplanung sind Amortisationen in ferner Zukunft definitiv als wenig verlässlich anzusehen.

Projekt 5 liegt an der Grenze zwischen "Renner"- und "Zieher"-Quadranten, Projekt 6 ist als Zieher (auch "bread & butter"-Projekte) eingestuft: Dies sind Projekte von niedriger strategischer Bedeutung, bringen jedoch für das Unternehmen kurzfristig wirtschaftliche Vorteile, z.B. Kosteneinsparungen. Ein Projektabbruch verursacht ggf. nicht so großen Schaden wie der Abbruch eines "Renner"-Projekts, ist jedoch wenig sinnvoll, wenn bereits ein großer Projektfortschritt erzielt wurde (siehe Schritt 3).

Renner-Projekte sind diejenigen Projekte, die den wirtschaftlich und technologisch größten Nutzen für das Unternehmen bringen und daher noch am ehesten fortgeführt werden sollten. Dies betrifft Projekt 2 und Projekt 4.

Die Auswertung des Beispiel-Attraktivitätsportfolios ergibt eine Gegenüberstellung der Projekte anhand bestimmter Kriterien (Tabelle 1). Die verwendeten Farben erleichtern die Darstellung; grüne Felder drücken eine positive Bewertung aus. Der Projektname in roter Schrift verdeutlicht Projekte, die am ehesten verzichtbar sind.

	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Projekt 5	Projekt 6	Projekt 7
Wirtsch. Attraktivität	niedrig	hoch	niedrig	hoch	hoch	hoch	niedrig
Technol. / Strategische Attraktivität	niedrig	hoch	hoch	hoch	niedrig	niedrig	niedrig
Budget	72.000 €	160.000 €	72.000 €	130.000 €	28.200 €	17.000 €	72.150 €
Pay-Back	langfristig	kurzfristig	langfristig	kurzfristig	kurzfristig	kurzfristig	langfristig

Tabelle 1: Projektvergleich: Wirtschaftliche und Strategische Bewertung.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Die Projekte 1,3 und 7 sind aufgrund der langfristigen Pay-Back-Zeiträume und niedriger wirtschaftlicher Attraktivität am ehesten verzichtbar.

Diese Portfoliodarstellung der Projekte bildet die erste Stufe des Entscheidungsprozesses. Sie reicht jedoch für eine umfassende Bewertung noch nicht aus. In der nächsten Stufe wird ein kritischer Blick auf die Risikosituation der Projekte geworfen.

Stufe 2: Betrachtung des Risikoportfolios der aktiven Projekte

Die im Attraktivitätsportfolio betrachteten Projekte werden nun anhand ihrer Risikosituation in einer zweiten Portfoliobewer-tung ebenfalls in einem Blasendiagramm dargestellt.

Aus dem Ergebnis des Attraktivitätsportfolios lässt sich die Gesamtattraktivität eines Projekts ermitteln. Im Risikoportfolio wird die Lage des Projekts auf der x-Achse durch diese Gesamtattraktivität bestimmt. Auf der y-Achse wird die Lage bestimmt durch die Risikoeinschätzung des Projekts, die durch eine Risikoanalyse der Projekte ermittelt wird. Die Größendarstellung bleibt erhalten.

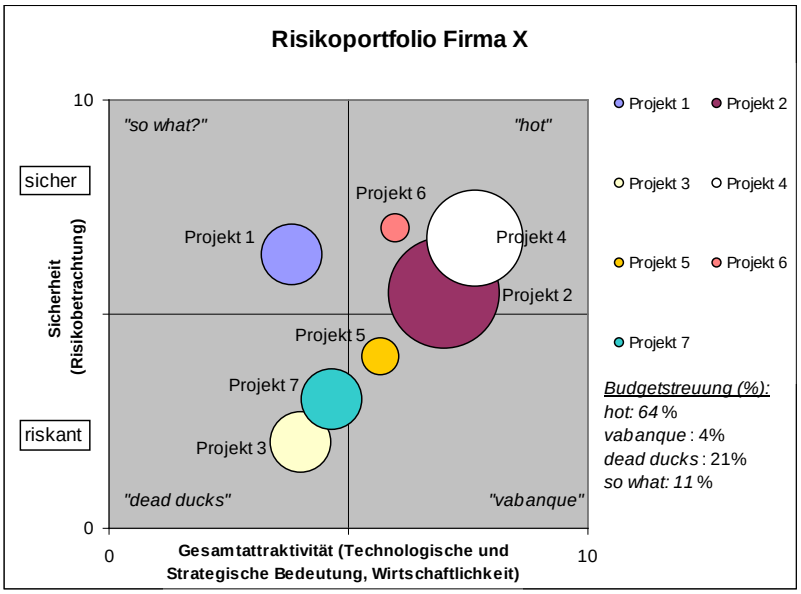


Bild 2: Risikoportfolio (Darstellung in Anlehnung an A.D. Little, aus: Sommerlatte, T. F&E-Controlling).

Sie finden die genaue Anleitung zum Risikoportfolio im Artikel "Pragmatisches Projektcontrolling für KMU / Teil 4: Portfoliobewertung – wie riskant sind Ihre Projekte?" (Niklas, Projekt Magazin 15/2007).

Die sichersten Projekte, d.h. die mit den geringsten Risiken bzw. niedrigsten möglichen Schäden, befinden sich in der oberen Hälfte des Diagramms, die attraktiven Projekte befinden sich rechts der Mittellinie.

Rechts oben liegen die "heißen" Projekte: Sie besitzen eine hohe Gesamtattraktivität bei einer hohen Erfolgswahrscheinlichkeit. Die Beispielprojekte 2 und 4 erhielten bei der Risikoanalyse die Erfolgswahrscheinlichkeiten von 55% (Projekt 2) und 68% (Projekt 4).

Die Projekte 3 und 7 befinden sich aufgrund ihrer aktuell geringen Erfolgschancen im Quadrant der "dead ducks" – eine Fortführung würde sich für das Unternehmen nicht mehr lohnen. Auch wenn bereits ein gewisser Projektfortschritt erreicht wurde, steht einem Projektabbruch in diesem Fall kaum etwas entgegen. Die hohe Unsicherheit darüber, ob überhaupt das Projektziel erreicht werden kann, rechtfertigt diese Entscheidung.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Projekt 1 hat eine relativ gute Erfolgsaussicht, auch wenn die Gesamtattraktivität nicht besonders hoch ist. Da der finanzielle Nutzen relativ gering ist, sollte man bei diesem Projekt prüfen, welcher Projektfortschritt bisher erreicht wurde und welches Budget bereits in das Projekt geflossen ist (siehe Schritt 3).

Projekt 5 liegt im "Vabanque"-Quadranten, d.h. es besitzt eine hohe Attraktivität bei gleichzeitig hohem Risiko. Es ist allerdings im Vergleich zu den Projekten 3 und 7 wirtschaftlich interessanter und auch sicherer als diese beiden. Darüber hinaus ist in Projekt 5 ein geringeres Budget verplant. Daher ist hier ein Abbruch von Projekt 5 weniger gerechtfertigt als bei den anderen Projekten. Sollte Projekt 1 eingestellt werden, wäre es empfehlenswert, einen Teil des Budgets von Projekt 1 für risikomindernde Maßnahmen in Projekt 5 zu verwenden.

Das Projekt 6 liegt im "hot"-Quadranten und sollte daher nach Möglichkeit fortgeführt werden, da es relativ wenig Budget bindet. Die Projekte 2 und 4 binden den größten Anteil des Budgets, und zeigen sich ähnlich attraktiv. In der Risikobewertung liegt jedoch Projekt 2 schlechter als Projekt 4; dies ist in der weiteren Betrachtung in Schritt 3 zu berücksichtigen.

Tabelle 2 enthält eine Übersicht der Projekte nach der zweiten Stufe.

	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Projekt 5	Projekt 6	Projekt 7
Wirtsch. Attraktivität	niedrig	hoch	niedrig	hoch	hoch	hoch	niedrig
Technol. / Strategische Attraktivität	niedrig	hoch	hoch	hoch	niedrig	niedrig	niedrig
Budget	72.000 €	160.000 €	72.000 €	130.000 €	28.200 €	17.000 €	72.150 €
Pay-Back	langfristig	kurzfristig	langfristig	kurzfristig	kurzfristig	kurzfristig	langfristig
Erfolgssicherheit	hoch	hoch	niedrig	hoch	niedrig	hoch	niedrig

Tabelle 2: Projektvergleich: Erfolgssicherheit und Attraktivität.

Bei Projekt 1 brachte die Risikobeurteilung neue Argumente für eine Fortführung (im Gegensatz zu Projekt 3 und 7); nun hängt die Beurteilung stark vom bisher erzielten Fortschritt ab.

! Bitte beachten Sie: Aktuelle Informationen sind auch in dieser Stufe unabdingbar. Eine Risikobewertung zum heutigen Status der Projekte ist notwendig, denn veraltete Bewertungen sind für den Entscheidungsprozess wenig geeignet. Die Restlaufzeit fließt in diesem Fall in die Risikobetrachtung mit ein, denn Projekte mit langen Restlaufzeiten sind anhand der Krisensituation riskanter zu beurteilen als Projekte mit kurzen Restlaufzeiten. Daher ist die Restlaufzeit auch nicht eigens als Kriterium in den Tabellen aufgeführt.

Stufe 3: Betrachtung des Projektfortschritts und der Kostenprognose der aktiven Projekte

In der letzten Stufe des Entscheidungsprozesses werden für die Projekte Fortschrittskennzahlen ermittelt. Darüber hinaus werden die für die Weiterführung der Projekte benötigten Kosten in die Betrachtung mit einbezogen. Anhand des Fertigstellungsgrads wird der inhaltliche Fortschritt dargestellt, der im Projekt bisher erreicht wurde. Nach

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

DIN 69901-5 bezeichnet diese Kennzahl in Prozent den Grad der bisherigen inhaltlichen Zielerreichung (siehe auch "Pragmatisches Projektcontrolling für KMU / Teil 1: Analyse der Ausgangssituation", Niklas, Projekt Magazin 10/2007).

Kosten der Vergangenheit zu betrachten, ist in dieser Diskussion nicht aussagefähig, deshalb werden die bisher angefallenen Kosten in die tabellarische Darstellung nicht aufgenommen. Wesentlich ist vielmehr die Aussage, welche Mittel noch in das Projekt investiert werden müssen, um das Ziel zu erreichen (dies wird als Restbudgetbedarf bezeichnet). Dazu ist eine möglichst realistische Prognose erforderlich.

Die Beispielprojekte erbrachten bei der Analyse die folgenden Ergebnisse: (Tabelle 3)

	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Projekt 5	Projekt 6	Projekt 7
Budget	72.000 €	160.000 €	72.000 €	130.000 €	28.200 €	17.000 €	72.150 €
Fertigstellungsgrad	70%	60%	20%	50%	80%	80%	45%
Restbudgetbedarf	12.000 €	105.000 €	60.000 €	60.000 €	6.500 €	2.000 €	40.000 €
Restbudgetbedarf in %	17%	66%	83%	46%	23%	12%	55%

Tabelle 3: Projektvergleich – Fertigstellungsgrad und Restbudgetbedarf.

Der Restbudgetbedarf aller Projekte liegt bei 265.500 Euro, wovon Projekt 2 den Löwenanteil beansprucht. Die Projekte 3, 4 und 7 liegen ähnlich hoch, während die Projekte 1, 5 und 6 nur mehr geringen Kostenbedarf anmelden.

Die Projekte 1, 2, 5 und 6 sind inhaltlich am weitesten fortgeschritten, während die Projekte 3, 4 und 7 im Fortschrittsgrad noch unter der 50%-Marke liegen.

Resümee

Eine zusammenfassende Betrachtung der Bewertungen aller Stufen ergibt das Ergebnis in Tabelle 4.

	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Projekt 5	Projekt 6	Projekt 7
Wirtsch. Attraktivität	niedrig	hoch	niedrig	hoch	hoch	hoch	niedrig
Technol. / Strategische Attraktivität	niedrig	hoch	hoch	hoch	niedrig	niedrig	niedrig
Budget	72.000 €	160.000 €	72.000 €	130.000 €	28.200 €	17.000 €	72.150 €
Pay-Back	langfristig	kurzfristig	langfristig	kurzfristig	kurzfristig	kurzfristig	langfristig
Erfolgssicherheit	hoch	hoch	niedrig	hoch	niedrig	hoch	niedrig
Fertigstellungsgrad	70%	60%	20%	50%	80%	80%	45%
Restbudgetbedarf	12.000 €	105.000 €	60.000 €	60.000 €	6.500 €	2.000 €	40.000 €
Restbudgetbedarf in %	17%	66%	83%	57%	23%	12%	55%

Tabelle 4: Projektvergleich: Zusammenfassung aller Kriterien.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Projekt 1 zeigte sich in Stufe 3 als weit fortgeschritten, liegt gut innerhalb der Plankosten und beansprucht ein geringes Restbudget (im Vergleich zu den anderen Projekten). Mit der hohen Erfolgschance ist ein erfolgreicher Abschluss zu erwarten, der einen (wenn auch geringen) Nutzen realisieren wird. Daher sollte es nach Möglichkeit zum Abschluss geführt werden.

Die Projekte 2, 4 und 6 sind aufgrund der hohen wirtschaftlichen Attraktivität und Sicherheit besonders wichtig für das Unternehmen; sie zeigen darüber hinaus eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit. Daher ist eine Fortführung wünschenswert, es sollte also versucht werden, die Projekte zu retten. Bei Projekt 6 sollte dies aufgrund des minimalen Restbudgets und des hohen Fertigstellungsgrads auch nicht zur Diskussion stehen; für die Projekte 2 und 4 sind in den beiden ersten Phasen zahlreiche Argumente für eine Fortführung ermittelt worden, die in der Diskussion verwendet werden können. Muss zwischen diesen beiden eine Entscheidung getroffen werden, so kann als Argument in die Entscheidung einfließen, dass Projekt 2 in der Risikobewertung schlechter eingestuft wurde als Projekt 4 und insgesamt noch einen deutlich höheren Restbudgetbedarf aufweist; dies spricht für die Weiterführung von Projekt 4.

Die Projekte 3 und 7 wurden in allen Stufen des Entscheidungsprozesses als diejenigen identifiziert, die am ehesten verzichtbar sind. Die Projekte sollten eingestellt und damit ein Betrag von 100.000 Euro eingespart werden.

Projekt 5 ist wirtschaftlich sehr attraktiv, besitzt jedoch eine Erfolgswahrscheinlichkeit von unter 50%. Da der Fertigstellungsgrad schon bei 80% liegt und nur ein kleiner Restbudgetbedarf besteht, ist zu erwägen, das Projekt fortzuführen. Eventuell kann man diskutieren, aufgrund anderer Einsparungen noch weitere risikomindernde Maßnahmen einzuleiten, um einen sicheren Abschluss zu ermöglichen und den Ertrag kurzfristig zu realisieren.

Fazit

Trotz einer kritischen Ausgangssituation ist es häufig äußerst schwierig, sich von einem grundsätzlich gesunden Projekt zu verabschieden, das unter normalen Umständen durchaus zu einem Erfolg geführt hätte. Dies stellt für Projektleiter eine besondere Härte dar. Trotzdem ist es in Krisenzeiten unklug, mit allen Mitteln um die Weiterführung des Projekts zu kämpfen. Vielmehr zeigt sich die Kompetenz eines Projektleiters in der Art, wie er die Unternehmensziele unterstützt und eigene Ziele im Krisenfall zurückstellt. Auch wenn es schwer fällt: Es ist zu empfehlen, die Entscheidung mitzutragen und aktiv an einer Schadensbegrenzung zu arbeiten, um mit der Abwicklung des Projekts mögliche finanzielle Nachteile für das sowieso schon belastete Unternehmensergebnis zu verhindern.

So hart es alle Projektbeteiligten trifft – die Einstellung eines laufenden Projektes kann für das Unternehmen in dieser Lage eine notwendige Entscheidung sein, um kurzfristig den Erhalt von Arbeitsplätzen zu sichern. Deshalb sollten Projektcontroller wie Projektleiter nicht vor diesem schweren Schritt zurückschrecken, wenn er nach einer gewissenhaften Prüfung gerechtfertigt erscheint.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Literatur

- Fiedler, Rudolf: Controlling von Projekten, Vieweg Verlag, 2003
- Litke, Hans-Dieter (Hrsg): Projektmanagement – Handbuch für die Praxis, Hanser Verlag, 2005
- GPM – Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement: Projektmanagementfachmann, RKW-Verlag, 2004
- Niklas, Cornelia: Pragmatisches Projektcontrolling für KMU. Teil 1: Analyse der Ausgangssituation, Projekt Magazin 10/2007
- Niklas, Cornelia: Pragmatisches Projektcontrolling für KMU. Teil 2: Ein maßgeschneidertes Konzept entwickeln, Projekt Magazin 12/2007
- Niklas, Cornelia: Pragmatisches Projektcontrolling für KMU. Teil 3: Portfoliobewertung - sind Ihre Projekte attraktiv?, Projekt Magazin 14/2007
- Niklas, Cornelia: Pragmatisches Projektcontrolling für KMU. Teil 4: Portfoliobewertung – wie riskant sind Ihre Projekte?, Projekt Magazin 15/2007
- Niklas, Cornelia: Pragmatisches Projektcontrolling für KMU. Teil 5: Vom Konzept zur Praxis - Prozesse und Strukturen nachhaltig einführen, Projekt Magazin 16/2007

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Methode

Projekte, die sich lohnen

Effektives Nutzencontrolling am Beispiel der TUI AG

In Zeiten grassierenden Kostendrucks werden Projekte mittlerweile allgemein als Investitionen angesehen, die, um die Projektkosten zu rechtfertigen, respektablen Nutzen bringen müssen. Die Ausprägungen beim Controlling des Nutzens sind jedoch in der Praxis sehr unterschiedlich: Das Spektrum reicht von Unternehmen, bei denen eine rein qualitative Nutzenbegründung zur Projektentscheidung ausreicht bis hin zu Unternehmen, die neben ausgereiften Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen den Projektnutzen zusätzlich anhand von "Key Performance Indicators" (KPI) verfolgen. Bild 1 zeigt typische Beispiele für verschiedene Entwicklungsstufen des Nutzencontrollings.

Autoren

Volker Voigt

Diplomkaufmann, geschäftsführender Gesellschafter der Cataligent Projekt GmbH in Düsseldorf

Kontakt: volker.voigt@cataligent.com

Armin Knapp

Wirtschaftsingenieur, Leiter des Projekt-/IT-Controlling und Projekt-Support im Konzern-Cotnrolling der TUI AG, Hannover

Kontakt: armin.knapp@tui.com

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Typen von Nutzencontrolling

Stufe 1: Inventarisieren und Budgets verteilen

Kennzeichen der Stufe 1 sind:

- vorgegebenes Budget
- Verwalten der Restriktionen
- Durch zahlreiche Muss-Projekte im Handlungsspielraum beengt

Nutzencontrolling Typ "Verwalter"

Es liegen zahllose Projektideen vor, die zum großen Teil das Prädikat "Muss-Projekt" tragen. Eine strukturierte Auswahl von Projekten nach Nutzenbeitrag ist nicht möglich, da alle Projekte aufgrund gesetzlicher, technischer oder organisatorischer Vorgaben ohnehin umgesetzt werden müssen. Das Project Management Office (PMO) steht kontinuierlich mit dem Rücken an der Wand. Die größte Erfolgsmeldung, die man vermelden kann, ist die Aussage: "Wir können alle Muss-Projekte durchführen und halten die genehmigten Budgets ein!".

Nutzencontrolling Typ "hemdsärmelig":

Projektideen werden situativ geboren, der zu erzielende Nutzen wird allenfalls schriftlich festgehalten, eine Kontrolle des Nutzens erfolgt jedoch nicht. Sie erfolgt u.a. deshalb nicht, weil die Projektmitarbeiter vor Abschluss des alten Projekts bereits wieder in einem neuen Projekt arbeiten. Es ist keiner benannt, der für die Realisierung des Nutzens verantwortlich ist.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Bild 1: Entwicklungsstufen des Nutzencontrollings.

Stufe 2: Monetären Nutzen messen und verfolgen

Kennzeichen der Stufe 2 sind:

- Wirtschaftlicher Nutzen im Fokus
- Der wirtschaftliche Nutzen wird vor Projektbeginn ermittelt
- Der wirtschaftliche Nutzen wird zumeist verfolgt

Nutzencontrolling Typ "die Scheingenauen"

Projekte werden nur dann genehmigt, wenn die detaillierte Wirtschaftlichkeitsberechnung einen positiven Kapitalwert aufweist, der durch das zentrale Controlling auf rechnerische Richtigkeit überprüft wurde. Danach wird die Wirtschaftlichkeitsrechnung nie wieder angefasst.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Nutzencontrolling Typ "die Faktenschaffer"

Projekte werden sowohl nach qualitativen als auch nach quantitativen Gesichtpunkten bewertet und gegeneinander priorisiert. Während des Projekts werden die Projektkosten kontinuierlich mit dem Projektbudget verglichen und ggf. Gegenmaßnahmen ergriffen. Der geplante Projektnutzen wird den nutznießenden Kostenstellen vom Budget abgezogen und damit Fakten geschaffen.

Stufe 3: Projekte anhand von Ziellücken einlasten – strategisches Nutzencontrolling

Kennzeichen der Stufe 3 sind:

- Mehrdimensionaler Nutzen
- Aktives Suchen nach Projekten, die zur Erfüllung der Ziele dienen
- Budgetbeschränkung ist nachrangig

Nutzencontrolling Typ "Allesmesser"

Typisch für den "Allesmesser" ist, dass die Unternehmensziele in messbarer Form als Key Performance Indicators beschrieben sind und jedes Projekt anhand seines Zielbeitrags bewertet wird. Das zentrale Projektbüro ermittelt realistische Szenarien von Projektportfolios mit möglichst hohem Zielerreichungsgrad und lässt das Management darüber entscheiden. Während der Projektlaufzeit werden die aktuellen KPI-Werte in jedem Projekt regelmäßig abgefragt und damit Lücken in der Zielerreichung zeitnah aufgedeckt. In bereits laufenden Projekten wird dann nachgebessert oder es werden neue Projekte gestartet, um die Ziele doch noch zu erreichen.

Der "pragmatische" Ansatz

Verfolgt die gleichen Ziele wie Typ "Allesmesser", unterscheidet dabei aber nach Relevanz der Projekte. Nicht alle Projekte unterliegen den gleichen strengen Regeln des Nutzencontrollings. Vielmehr klassifiziert das PMO die Projekte und leitet daraus ab, wie viel an Nutzencontrolling für ein Projekt durchgeführt wird.
Doch was genau zeichnet ein effektives Nutzencontrolling aus?

1. Die Voraussetzungen, die für ein effektives Nutzencontrolling gegeben sind
2. Die Vorgehensweise, wie Nutzen definiert, Projekte eingelastet und letztlich überwacht werden

Nachfolgend sind die wesentlichen Unterschiede in diesen beiden Punkten herausgestellt.

Voraussetzungen für ein effektives Nutzencontrolling

Nutzencontrolling einführen: der Weg von Stufe 1 zu Stufe 2

Es gibt immer noch viele Unternehmen, die der Stufe 1 ("Verwalter") zuzuordnen sind. Oft beklagen sich gerade solche Unternehmen, dass man keine Zeit habe, sich aus der Umklammerung von Stufe 1 zu befreien und deshalb kein Nutzencontrolling realisieren könne.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Dabei hat die Einführung von Nutzencontrolling gegenüber der Einführung einer einheitlichen Projektmanagement-methodik einen großen Vorteil: Sie verlangt von den Projektleitern nur vergleichsweise wenig Änderungsbereitschaft ihrer Verhaltensweisen. Einmal im Monat wird über den Nutzen berichtet; weitere Verhaltensänderungen, wie z.B. zunehmende Fokussierung auf den Nutzen bei der Projektbeantragung und -durchführung, folgen automatisch.

Die größte Veränderungsbereitschaft wird vom Management verlangt: Es muss den Nutzen konsequent einfordern und diesen als Priorisierungsinstrument akzeptieren (und somit ggf. auf "Lieblingsprojekte" verzichten).

Man kann also sagen: Wenn Nutzencontrolling nicht funktioniert, liegt die Verantwortung dafür beim Management.

Organisatorische Rahmenbedingungen

Die Einführung eines Nutzencontrollings setzt voraus, dass das Management die Verbesserung wirklich will und die erforderlichen Mittel und Ressourcen bereitstellt. Als äußeres Zeichen dafür sollte ein akzeptierter Manager als Prozess-Sponsor eingesetzt werden. Zudem ist ein Project Management Office (PMO) erforderlich. Da dies ein Vollzeit-Job ist, wird in der Regel zu Beginn ein Abteilungsleiter, der mit zunächst einer Unterstützungsstelle ausgestattet ist, als PMO-Verantwortlicher eingesetzt. Die Rolle des PMO muss klar definiert werden: Es ist lediglich Vermittler zwischen den Projektleitern und dem Management und weder Stellvertreter der Projektleiter beim Management noch umgekehrt.

Standardisierte Prozesse

In Unternehmen der Stufe 1 gibt es meist keine konsequent verwendeten Standards. Folglich sind auch die Projektprozesse meist unstrukturiert. Folgende Voraussetzungen müssen bei der Einführung eines Nutzencontrollings erfüllt sein:

- Etablierung eines einheitlichen Phasenmodells: Am Ende jeder Phase muss ein definiertes Ergebnis stehen, das vom Auftraggeber abgenommen wird. Am Ende jeder Phase entscheidet der Auftraggeber, ob die nächste Phase des Projekts begonnen oder ob das Projekt abgebrochen wird (Stage-Gate-Prinzip).
- Feste Berichtszeitpunkte: Projektanträge sind bis zu einem Stichtag einzureichen (z.B. 3. Werktag in jedem Quartal). Ansonsten werden sie in der nächsten Genehmigungsrunde nicht berücksichtigt. Projektleiter reichen ihre Statusberichte zu bestimmten Stichtagen ein (z.B. 3. Werktag eines Monats), andernfalls setzt das PMO die Ampelfarbe wegen Intransparenz auf "rot".
- Einheitliche Dokumente: Um die Einführung zu beschleunigen, sollten anfänglich nur ganz wenige Standarddokumente verwendet werden (Projektantrag, Projektsteckbrief, monatlicher Statusbericht). Das PMO sollte mit gutem Beispiel vorangehen und keine Templates ausgeben, die es noch nicht selbst ausgefüllt hat. Empfehlenswert ist außerdem, den Auf- und Ausbau des PMO als Projekt anzugehen und damit alle Regularien am eigenen Leibe zu erfahren.

Die Person des PMO-Leiters

Ein PMO steht und fällt mit der Person des PMO-Leiters. Dieser muss fachlich kompetent sein, um die Inhalte der Projekte mit den Projektleitern besprechen zu können und von diesen akzeptiert zu werden. Außerdem sollte er

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

rhetorisch geschult sein, gut präsentieren können sowie charakterlich gefestigt sein, um seine Meinung auch bei Gegenwind vertreten zu können. Weitere wünschenswerte Eigenschaften sind Offenheit gegenüber neuen und anderen Ideen, die Fähigkeit, vorausblickend zu denken sowie "ein gutes Gespür" bei der Auswahl der Mitarbeiter. Typische Qualifikationen für den Leiter eines PMO sind Hochschulabschluss und mindestens fünf Jahre Berufserfahrung (davon mehrere Jahre als Projektleiter).

Erfolgreiche PMOs werden oft von Frauen geleitet. Offensichtlich ist eine für Frauen typische Kombination aus Charme, Klugheit und Durchsetzungsfähigkeit besonders erfolgreich.

Freiräume schaffen

Einrichtung und Betrieb des PMO lasten die dort beschäftigten Mitarbeiter vollständig aus. Auch wenn die PMO-Mitarbeiter gute Leute sind, sollte das Management der Versuchung widerstehen, diese selbst zu Projektleitern des Fachbereichs zu machen und damit zu überlasten. Die ursprünglich erwarteten Ergebnisse des PMO bleiben dann aus.

Freiräume entstehen auch dann, wenn die Anzahl der "Muss-Projekte" reduziert wird, denn jedes Muss-Projekt verdrängt lukrativere Projekte. Möglichkeiten dazu sind:

- Umdeklarieren: Hinterfragen, was passiert, wenn das Muss-Projekt nicht durchgeführt wird. Möglicherweise handelt es sich um kein wirkliches "Muss-Projekt".
- Verschieben oder strecken: Wenn sich Muss-Projekte nach hinten verschieben oder zumindest strecken lassen, belasten sie die aktuellen Ressourcen weniger.
- In die Linie zurückdrängen: Handelt es sich bei der Aufgabe wirklich um ein Projekt, das mit Projektbudget ausgestattet werden muss oder lässt sich diese genauso gut als Linieaufgabe im Tagesgeschäft erledigen?
- Kontingentieren: Das Budget auf 70% für Muss-Projekte beschränken und den Rest für andere Projekte freihalten. Später die Grenzen schrittweise auf 30% senken

Marketing und Kommunikation

Nutzencontrolling ist für den einzelnen Projektleiter mit einem Zusatzaufwand verbunden. Er muss kontinuierlich Rechenschaft darüber ablegen, ob der geplante Erfolg des Projekts auch tatsächlich eintritt. Gleichzeitig erfährt er in der täglichen Arbeit kaum Entlastung. Es ist daher entscheidend, ihn davon zu überzeugen, dass Nutzencontrolling wichtig ist und gemacht werden muss. Folgende Strategien in der Überzeugungsarbeit zeigen Erfolg:

- "Alle machen das – Und Du auch!" Wenn das Nutzencontrolling bei allen Projekten zum Standard erhoben und damit allen Projektleitern das gleiche abverlangt wird, schwindet der Widerstand.
- "Du arbeitest an etwas Wichtigem!" Wenn der Nutzen eines Projekts überzeugend quantifiziert wird, verdeutlicht das die Bedeutung des Projekts.
- Beruflicher Aufstieg durch Nutzengenerierung. Nicht alle Projektleiter sind gleich gut. Für besonders wichtige Projekte mit hohem Nutzen sollten daher nur Projektleiter mit entsprechender Erfahrung und Qualifikation eingesetzt werden.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Auch das Management muss seine Unterstützung für ein nachhaltiges Nutzencontrolling demonstrieren. Geeignete Mittel dazu sind z.B. die Information der Mitarbeiter durch einen Infobrief, zuverlässige Teilnahme an Lenkungsausschusssitzungen, auf dringliche Anfragen der Projektleiter reagieren, sich Zeit nehmen, um das Projekt durch Entscheidungskraft und Motivation voranzubringen.

Strategisches Nutzencontrolling: der Weg von Stufe 2 zu Stufe 3

Wer Stufe 2 erreicht hat, hat alle Voraussetzungen für Stufe 3 bereits geschaffen. Bis auf eine: Den Willen des Managements, die selbst gesteckten Ziele zu erreichen!

Technisch und organisatorisch gibt es zwischen Stufe 2 und 3 keine großen Unterschiede. Neben dem rein monetären Ziel legt das Management weitere KPIs für strategische Ziele fest, der Einfluss von Projekten auf die Ziele wird beschrieben und Lücken in der Zielerreichung werden aufgedeckt.

Allerdings wird in Stufe 3 auch das Management messbar. Es muss die Ziele des Unternehmens quantifizieren und die Prioritäten den Zielen gemäß setzen. Durch das Nutzencontrolling entsteht Transparenz, denn Abweichungen werden unmittelbar erkennbar.

Wenn der Wille im Management vorhanden ist, nicht nur ein Ziel (z.B. Kapitalwert) zu optimieren, sondern weitere Ziele einzubeziehen (z.B. Marktanteil in Asien, Personalkostenanteil an der Wertschöpfung, Gesamtrisikofaktor unter 48 Punkten, etc.) wird die Problemstellung zwar etwas komplexer, aber der Gesamtnutzen der Projekte ist ungleich höher. Mit Stufe 3 wird der Versuch unternommen, gleichzeitig mehrere Ziele zu erreichen, wie z.B. auch beim Konzept der Balanced Scorecard. Diese Zielerreichung wird nicht immer gelingen, so dass das Management in Erklärungsnot gerät, warum die Ziele nicht erreicht wurden. So ist erklärbar, warum strategisches Nutzencontrolling von Managern auch mit Skepsis gesehen wird.

Vorgehensweise beim Nutzencontrolling

Nutzencontrolling gliedert sich in drei Schritte:

- Definition des Nutzens
- Projektfindung – Einlastung der Projektideen mit dem höchsten Nutzen
- Regelmäßige und nachträgliche Überwachung des prognostizierten Nutzens

Definition des Nutzens

Um Controlling im Sinne von Abweichungskontrolle durchführen zu können, muss zunächst die Zielgröße bestimmt werden. Auch wenn diese Aussage zunächst lapidar klingen mag, in vielen Unternehmen wird dieser Schritt nur unzureichend umgesetzt. Oft legen PMOs eigene Zielhierarchien fest, weil sie von der Unternehmensführung bei der Zieldefinition alleine gelassen werden.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Zum Beispiel wirft die lapidare Forderung der Unternehmensführung: "Ein Projekt muss sich lohnen!" gleich mehrere Fragen auf:

- Soll sich das Projekt kurzfristig, mittelfristig oder langfristig lohnen?
  (kurzfristig kann z.B. das Projekt "Verkauf von Produktionsanlagen" einen guten Cashflow aufweisen, mittelfristig wird es möglicherweise kontraproduktiv sein.)
- Wie viel dürfen wir einsetzen? Wie hoch ist die Mindestrendite?
  (Ohne Angabe von Rahmenbedingungen ist keine konkrete Planung möglich. Man könnte z.B. auch viel Geld aufs Postsparbuch bringen und hätte damit erst einmal das Ziel erreicht.)

Oft verfolgt das Management mit einem Projekt jedoch nicht nur ein Ziel, sondern gleich mehrere, wie z.B.:

- Die Personalzahl soll von derzeit 10.000 Mitarbeitern auf 8.000 Mitarbeiter gesenkt werden
- Der Marktanteil in Asien soll in drei Jahren bei mehr als 20% liegen
- Mehr als die Hälfte des Umsatzes soll außerhalb des Konzerns erwirtschaftet werden
- Wir wollen innovativ sein und daher mindestens 30 Patentanmeldungen im Jahr vorweisen können

Aus einem eindimensionalen wird somit schnell ein mehrdimensionales Nutzencontrolling (entsprechend Stufe 3). Der Nutzen ist damit nicht nur der rein monetäre Nutzen, sondern Ausdruck eines komplexen Zielgeflechts mit zahlreichen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen.

Zur Nutzendefinition muss also zunächst analysiert werden, auf welche Weise die Ziele miteinander verkettet sind und mit welchen Hebeln sie sich jeweils beeinflussen lassen. In der Unternehmenspraxis sind die Einflussfaktoren dabei oft zahlreicher als das in einfachen Kennzahlensystemen suggeriert wird. Bei einer komplexen Aufgabenstellung, wie z.B. "Sicherung der nachhaltigen Wertschöpfung für Anteilseigner, Beschäftigte und Kunden", ist es durchaus herausfordernd, das Zielgeflecht herauszuarbeiten und die Einflussfaktoren abzuleiten.

Transparenz durch Key Performance Indicator (KPI)

Einflussfaktoren, die einen großen Hebel auf die Ziele haben, werden Key Performance Indicator (KPI) genannt. KPI sind einerseits Indikatoren für Abweichungen aber gleichzeitig auch eine Angriffsfläche für Verbesserungen in Form von Projekten. So ist ein direkter Einfluss eines Projekts auf die Unternehmensziele oft schwer nachzuweisen, während der Einfluss eines Projekts auf plausible KPI durchaus messbar ist. Es kann z.B. kaum schlüssig nachgewiesen werden, dass die Einrichtung eines Betriebskindergartens tatsächlich die Umsätze in einem bestimmten Geschäftsbereich nachhaltig erhöht. Andererseits lässt sich die höhere durchschnittliche Verweildauer von Mitarbeitern im Unternehmen und die damit verbundene Zunahme an erfahrenen Mitarbeitern durchaus herleiten. Daher bedient man sich auch hier der KPI, die stellvertretend den Erfolg eines Projekts beschreiben. Die Grundidee dabei ist: Wenn der KPI stimmt, dann ist das Projekt erfolgreich. KPI sind daher ein wesentlicher Bestandteil des strategischen Nutzencontrollings. Ohne die Betrachtung von KPI lassen sich Ursache-Wirkungs-Beziehungen nicht handhaben.

Bei der täglichen Projektarbeit wird seit jeher implizit mit KPI gearbeitet: "Wenn das Projekt im Zeitplan ist und das Budget eingehalten wird, dann ist es erfolgreich!".

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Spätestens hier werden auch die Grenzen der KPI deutlich: Die Wirkung des Zeitplans und des Budgets auf ein Oberziel "nachhaltige Ertragssituation des Unternehmens" wird bei dieser Betrachtung vollständig ausgeklammert. Womöglich wäre das Projekt für das Unternehmen erheblich ertragreicher verlaufen, wenn es zwei Monate länger gedauert und 50 TEuro mehr gekostet hätte. Derartige Fragestellungen lassen sich am besten im Rahmen regelmäßiger Risiko-/Chancen-Audits in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Projektleitern herausarbeiten.

Beim strategischen Nutzencontrolling von Projekten wird mit drei Arten von KPI gearbeitet:

- Unternehmens-KPI (Direkte KPI)
  Direkter Einfluss eines Projekts auf Unternehmensziele, wie z.B. Beitrag eines Projekts zur Umsatzverbesserung.
- Projektspezifische KPI (inhaltliche KPI, ergänzende Fortschrittskennzahlen)
  Kennzahlen, die eng mit dem spezifischen Projektinhalt verbunden sind. Dazu gehören bspw. "Anteil der Niederlassungen, die bereits mit der neuen Software arbeiten" oder "Anzahl Funkmasten mit UMTS-Ausstattung". Diese Kennzahlen dienen in erster Linie dazu, den Projektfortschritt zu messen.
- Projekttypische KPI (klassische Projektkennzahlen, Fortschrittskennzahlen)
  Kennzahlen, die für jedes Projekt gelten und der Logik folgen: "Wenn das Projekt wie geplant abgearbeitet wird, dann wird die ursprünglich aufgestellte Nutzenplanung eintreten!". Dazu zählen die klassischen Kennzahlen zum Controlling von Termin- und Budgettreue wie sie z.B. in der Earned-Value-Methode beschrieben sind.

Die Kunst bei der Definition der KPI besteht darin, mit Augenmaß die richtigen KPI und die richtige Anzahl der KPI zu bestimmen, ohne den Ziel- und Strategiebezug aus den Augen zu verlieren. Verwendet das Unternehmen zu wenige oder die falschen KPI, so kann es kein Nutzencontrolling durchführen. Definiert man zu viele KPI, ist die Projektleitung mit der Ermittlung der Kennzahlen überlastet.

Grundregeln für den Aufbau eines Kennzahlensystems

In der Praxis haben sich einige Grundregeln für den Aufbau eines derartigen Kennzahlensystems herauskristallisiert:

- Relevanz anstatt Komplexität
  Auch wenn es reizvoll erscheinen mag, den Regelkreis eines Unternehmens in allen Einzelheiten zu beschreiben, ist es für die praxisnahe Umsetzung wichtig, die relevanten Hebel zu beeinflussen, Akzeptanz zu schaffen und sich nicht in Details zu verlieren.
- Klarheit in der Zieldefinition
  Klare Definition von Inhalt, Ausmaß, Zeitbezug ("Das Betriebsergebnis soll bis 2008 um 30% gegenüber 2005 verbessert werden")
- Messbarkeit der KPI
  "Umtauschrate kleiner 1%" anstelle von "Hohe Kundenzufriedenheit"
- Ermittelbarkeit
  KPI müssen wirtschaftlich und kurzfristig ermittelbar sein, wie z.B. "Umsatz" anstelle von "Marktanteil"

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Schon bei der Definition des Nutzens sollte feststehen, wer die Verantwortung dafür trägt, dass dieser Nutzen bzw. die entsprechenden KPI auch erreicht werden – wer also dafür verantwortlich ist, die zugehörigen Projekte voranzutreiben. Das PMO kann eine solche Verantwortung nicht übernehmen. Seine Aufgabe besteht darin, Projektleiter und Management bei der Definition und Ermittlung der Kennzahlen zu unterstützen und methodische Hinweise zu geben. Typische KPI-Verantwortliche sind meist Vertreter des mittleren Managements. Da sich im Regelfall nur eine handvoll Projekte und Maßnahmen direkt auf einzelne Unternehmens-KPI beziehen, lässt sich eine solche Aufgabe durchaus neben dem Tagesgeschäft erledigen. Im günstigsten Fall werden die KPI in die jeweilige Bewertungsmethodik zur Ermittlung des variablen Gehaltsanteils einbezogen.

Projektfindung – Einlastung der Projektideen mit dem höchsten Nutzen

Bei der Einlastung von Projekten in die Organisation gibt es einen entscheidenden Unterschied zwischen Unternehmen der Stufe 1 und denen der Stufe 3:

- Unternehmen der Stufe 1 wählen aus einer Vielzahl **bestehender Projektideen** diejenigen aus, die am meisten Nutzen versprechen
- Unternehmen der Stufe 3 prüfen, welche Ziele noch nicht erreicht sind, und **kreieren fallweise neue Projektideen**, die die Lücken schließen.

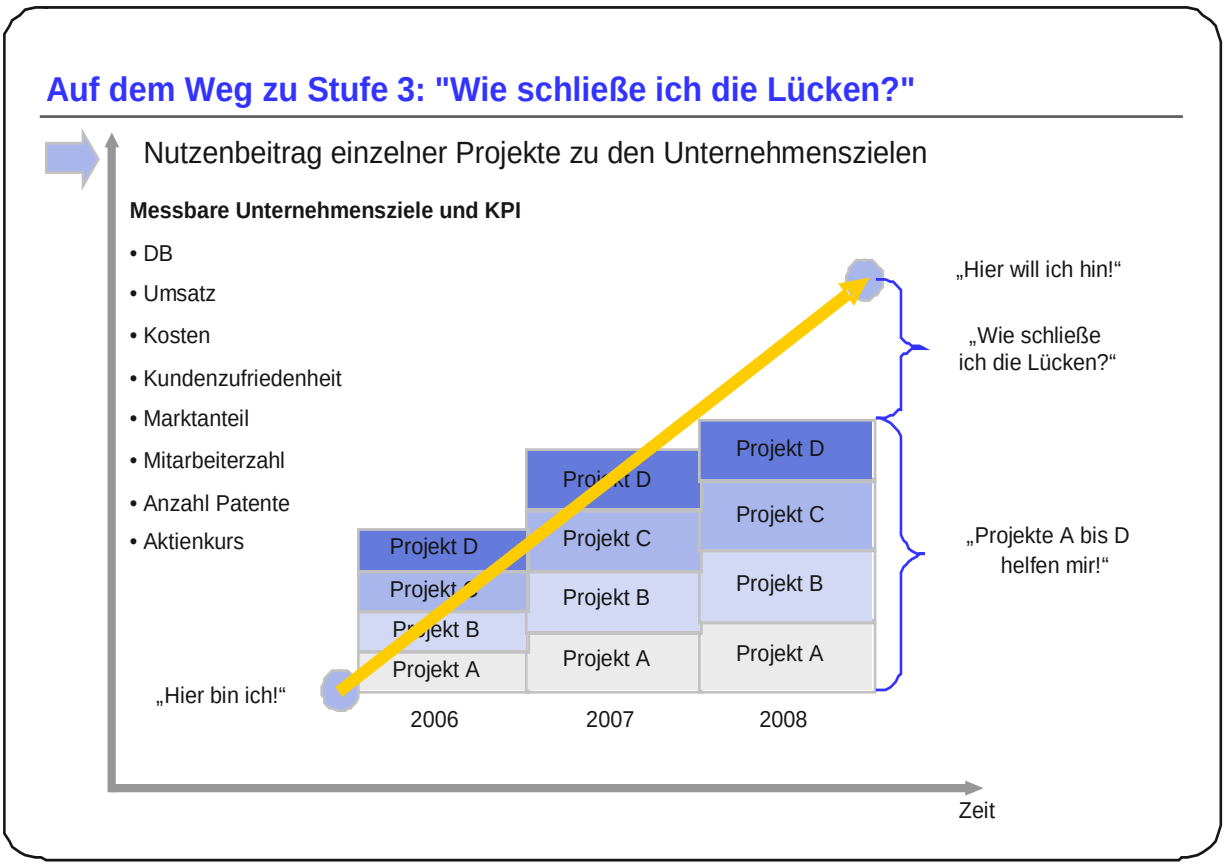


Bild 2: Unternehmen der Stufe 3 schließen Lücken gezielt durch neue Projekte.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Durch die strenge Fokussierung auf die strategischen Ziele wird deren Umsetzung erheblich konkreter als bei einer eher auf zufälligen Projektideen basierenden Priorisierung. Bild 2 verdeutlicht das Vorgehen: Zunächst legt das Management den Punkt "Hier will ich hin!" in allen Nutzendimensionen (Deckungsbeitrag, Umsatz etc.) fest. Das PMO bestimmt währenddessen in Zusammenarbeit mit Sponsoren und Projektleitern den jeweiligen Nutzenbeitrag der bereits laufenden Projekte. Dabei werden die Lücken zur Zielerreichung deutlich. Unternehmen der Stufe 3 schließen diese Lücken gezielt durch neue Projekte.

Falls bereits ein Kennzahlensystem wie z.B. die Balanced-Scorecard im Unternehmen etabliert ist, ist die Einführung einer Projekteinlastung nach mehreren Nutzendimensionen einfacher, weil die entscheidenden Vorarbeiten, also die Definition von Kennzahlen sowie der Ursache-Wirkungsbeziehungen, bereits geleistet sind.

Balanced Scorecard und Projekte zeigen eine wechselseitige Wirkungsweise:

- Mit Hilfe der Balanced-Scorecard lassen sich Zielunterdeckungen erkennen. Neue Projekte können generiert werden, die die Lücken schließen
- Sind Projekte in Gefahr, signalisieren das auch die Kennzahlen der Balanced-Scorecard. Es müssen Gegenmaßnahmen ergriffen werden.

Aber auch ohne Balanced-Scorecard kann diese konsequente Zielorientierung mit einfachen Mitteln erfolgen, z.B. durch:

- Top-Down-Vorgabe / Bottom-Up-Unterfütterung
  Die Unternehmensführung kommuniziert klar, welche Ziele bis wann erreicht sein sollen. Die Ziele werden dann den verschiedenen Geschäftsbereichen zugeordnet, die wiederum den Auftrag erhalten, bis zum nächsten Priorisierungstermin Vorschläge zu unterbreiten, mit welchen Projekten und Maßnahmen die Ziele erreicht werden können.
- Szenario-Techniken einsetzen
  In vielen Unternehmen werden Projektideen mittels Punktbewertungsverfahren (Nutzwertanalysen) gegen zahllose Kriterien bewertet, so dass jede Projektidee am Schluss eine eindeutige Nutzenkennzahl erhält. Problematisch dabei ist, dass die Rangfolge der Projekte schon bei kleinen Variationen der Gewichtung stark variiert.
  Welcher Manager kann schließlich mit Bestimmtheit behaupten, dass für das Ziel "Marktexpansion in Asien" eine Gewichtung von 14% und für das Ziel "3%ige Umsatzsteigerung" eine Gewichtung von 18,3% stimmig ist? Es bietet sich eher an, eine Rangfolge der Kriterien vorzunehmen und dabei festzuhalten, welche Werte mindestens erreicht werden sollen. Das PMO diskutiert z.B. dazu verschiedene Szenarien mit dem Management.
- Zeitnahe Variation der Gewichtung
  Die Gewichtung in Nutzwertanalysen muss regelmäßig überprüft werden, um das Projektportfolio aktiv in die eine oder andere Richtung zu lenken. Es kann z.B. sein, dass im ersten Quartal die "Expansion nach Asien" eine hohe Gewichtung erhält, im zweiten Quartal aber bereits genügend Projekte dieses Ziel unterstützen und das Ziel "Kundenbindung" daher mit einer höheren Gewichtung versehen werden sollte. Das Management sollte die Gründe für die Änderungen im Unternehmen kommunizieren, damit nicht der Eindruck eines Zick-Zack-Kurses entsteht.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- laufende Projekte infrage stellen
  Gerade dann, wenn sich die Zielgewichtung verändert hat, müssen auch laufende Projekte auf ihren Zielbeitrag überprüft werden. Wichtig dabei ist, dass bei laufenden Projekten nur noch die zukünftigen Kosten und Nutzen betrachtet werden. Alle Kosten und Nutzen, die bereits realisiert wurden, fallen nicht mehr an und sind daher nicht mehr entscheidungsrelevant.
- Engpassorientierte Priorisierung
  Wenn eine neue Projektidee die höchste Punktzahl in allen Nutzendimensionen erreicht, muss sie noch nicht automatisch an oberster Stelle der Rangfolge stehen. Blockiert das Projekt z.B. durch einen hohen Ressourcenbedarf wichtige andere Projekte, kann es sich lohnen, darauf zu verzichten. Stattdessen werden eine Reihe anderer Projekte gestartet, die mit den verfügbaren Ressourcen auskommen und in Summe einen viel höheren Nutzen bringen. Zur Priorisierung sollte man daher bestimmen, wie viel Nutzen ein Projekt je Engpassfaktor bringt. Typische Engpassfaktoren sind die "Anzahl verfügbarer Projektmitarbeiter", "das verfügbare Budget" oder auch "Risikopunkte". Dazu dividiert man einfach den Nutzen durch die Anzahl der benötigten Engpassfaktoren und stellt die Kennzahlen aller Projekte einander gegenüber ("Grenznutzen").

Wenn der Entscheidungsprozess transparent und nachvollziehbar gestaltet wird, führt das schnell zu einem Lerneffekt in der Organisation: "Wenn meine neue Projektidee nicht den Zielen dient, dann wird sie nicht genehmigt. Wenn ich die Ausrichtung des Projekts an den Zielen orientiere, bekommt es eine höhere Punktzahl und schon steht mein Projekt in der Rangfolge ganz oben!"

Genau das ist es, was erreicht werden soll: Alle Projekte dienen der Zielerreichung!

Regelmäßige und nachträgliche Überwachung des prognostizierten Nutzens

Sobald ein Projekt durch die zuständigen Gremien genehmigt wurde und begonnen hat, unterliegt es dem regelmäßigen Statusberichtswesen. Dieses sollte aus drei Komponenten bestehen: einer Ampel, einem entscheidungsorientierten Bestandteil sowie einer Zusammenfassung der quantitativen Kennzahlen.

Ampel

Eine Ampel sollte den übergeordneten Status des Projekts plakativ verdeutlichen. Die Ampelfarbe signalisiert dabei nicht nur, ob das Projekt ggf. vom Plan abweicht, sondern vor allem, ob ein Entscheidungsbedarf besteht. Eine rote Ampel bedeutet dann z.B. "Achtung! Entscheidung durch das Management erforderlich!" Durch diese Interpretation dient die Ampel nicht nur der reinen Kontrolle; sondern hilft der Projektleitung auch bei der Bewältigung von Projektproblemen. Gleichzeitig wird das Management unter Zugzwang gesetzt, die erforderlichen Entscheidungen zeitnah zu treffen ("Melden macht frei!" heißt es bei der Bundeswehr).

Neben den klassischen drei Ampelfarben werden oft auch weitere Farben genutzt, z.B. blau für "liegt auf Eis", grau für "keine Informationen vorliegend" oder weiß für "hat noch nicht begonnen".

Während die meisten Unternehmen lediglich eine Ampel einsetzen, nutzen andere auch mehrere Ampeln, um gleichzeitig verschiedene KPI-Risikopotenziale zu hinterfragen. Ein System mit vier Ampeln könnte z.B. zeitliche

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Abweichungen, Abweichungen bei den Kosten, den Ressourcen sowie dem Nutzen anzeigen. Das Management erkennt auf diese Weise schnell, bei welchen Projekten das Nutzenpotenzial in Gefahr ist, auch wenn diese im herkömmlichen Sinn "gut laufen".

Entscheidungsorientiertes Berichtswesen

Ein zusätzlicher Berichtsbestandteil beschreibt diejenigen Aspekte des aktuellen Projektstands, die sich nicht allein durch eine Ampel oder durch Projektkennzahlen ausdrücken lassen. Dazu gehören insbesondere Informationen über aktuelle Fortschritte, Probleme, über nächste Schritte und Entscheidungsbedarfe.

Für ein lösungsorientiertes Controlling ist gerade die Auflistung der Entscheidungsbedarfe wesentlich. Bewährt hat sich, jede Entscheidung nach dem folgenden, festen Raster aufzubereiten: Situationsbeschreibung, Entscheidungsoptionen (jeweils mit Konsequenzen) sowie eine begründete Empfehlung. Durch eine derartige Vorbereitung kann das Management die Situation schnell erfassen, bewerten und eine fundierte Entscheidung treffen, um das Projekt und damit den Nutzen voranzutreiben. Sobald Entscheidungsbedarfe explizit adressiert werden, wird jemand für die Durchführung der Entscheidung verantwortlich.

Quantitatives Berichtswesen

Essentieller Bestandteil des strategischen Nutzencontrollings ist das quantitative Berichtswesen. Die klassischen und projektspezifischen KPI kann der Projektleiter aufgrund der Nähe zum Projektgeschehen relativ leicht ermitteln. Die Einflüsse des Projekts auf die Unternehmens-KPI stellen den Projektleiter jedoch regelmäßig vor Probleme: Wie soll er monatlich sämtliche Annahmen einer komplexen Wirtschaftlichkeitsrechnung überprüfen? Hier kann er nur grobe Abweichungen zwischen Plan und Forecast signalisieren. Eine komplette Neuberechnung der Nutzenseite des Business Case auf monatlicher Basis ist nicht möglich.

Vielmehr bietet es sich an, in halbjährlichen Projektabständen den Business Case in Form eines Audits zu prüfen. Außer dem Projektleiter und dem PMO sollte daran unbedingt auch der Sponsor teilnehmen, der für die Realisierung des Nutzens verantwortlich ist. Bei diesem Audit werden insbesondere die Preis- und Mengenannahmen des Business Case hinterfragt:

- Gibt es wechselkursbedingte Anpassungen?
- Sind Preise für Rohstoffe, Treibstoffe, Tagessätze noch aktuell?
- Stimmt die Anzahl der Fahrzeuge noch?
- Sind immer noch 1.000 Mitarbeiter im Stammwerk beschäftigt?

Zu jedem Audit sollte ein Bericht verfasst werden, der beschreibt, welche Abweichungen sich ergeben haben, welche Gründe vorliegen und vor allem, ob das Projekt weitergeführt werden sollte.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Nachgelagerte Überwachung

Da sich der prognostizierte Nutzen oft erst Monate oder Jahre nach Abschluss eines Projekts einstellt, ist auch eine nachgelagerte Überwachung wichtig. Es zahlt sich aus, wenn zu Projektbeginn ein Verantwortlicher benannt wurde, der jetzt Rechenschaft ablegen muss, inwieweit der Nutzen tatsächlich eingetreten ist und die Projektinvestition damit im Nachhinein rechtfertigt.

Die nachgelagerte Nutzenüberwachung geschieht in zwei Ausprägungen

1. Kontinuierliche Nutzenüberwachung, bei der ggf. über mehrere Jahre hinweg die Werte aus der Kostenrechnung (Deckungsbeitragsrechnung, Kostenstellenrechnung) mit den Prognosen aus den Projekten verglichen werden. Dies geschieht im Regelfall zunächst ohne Involvierung der Verantwortlichen und nur bei Abweichungen werden Audits anberaumt.
2. Nutzen-Audit: geballte Prüfung der Nutzenrealisierung eines einzelnen Projekts oder ganzer Projektbündel. Dazu werden Preis- und Mengeneffekte im Business Case aktualisiert und die jeweiligen Verantwortlichen für die Nutzenrealisierung intensiv befragt.

Das nachfolgende Beispiel der TUI AG zeigt, wie die beschriebenen Maßnahmen in der Praxis umgesetzt werden.

Nutzencontrolling bei der TUI AG

Mit rund 58.000 Mitarbeitern ist die TUI AG weltweit einer der führenden Touristik- und Schifffahrtskonzerne. Marken wie TUI, Robinson Club, HLX.com oder FIRST Reisebüros gehören ebenso zum Unternehmen wie die Hapag-Lloyd Containerlinie.

Die TUI AG führt seit mehreren Jahren ein Nutzencontrolling durch, wobei sie einen Großteil der oben genannten Voraussetzungen bereits Ende der neunziger Jahre geschaffen hat. Danach wurde das Nutzencontrolling pragmatisch an die sich verändernden Unternehmensbelange angepasst. Aufgrund des hohen Kostendrucks gibt es eine klare Aussage bezüglich der Definition von Nutzen: "Wirtschaftlicher Nutzen steht im Vordergrund!"

Der nachfolgende Überblick beschreibt die derzeitige Ausgestaltung des Nutzencontrollings bei der TUI.

Nutzendefinition und Projektfindung

In Abstimmung mit den Führungskräften der Konzerngesellschaften erarbeitet der Vorstand der TUI AG jährlich die strategischen Ziele (anlassbezogen auch unterjährig), stimmt sie mit dem Aufsichtsrat ab, beschließt sie und kommuniziert sie an die Konzerngesellschaften. Die jeweiligen Führungskräfte tragen im Wesentlichen die Verantwortung dafür, dass die Ziele erreicht und die dazu notwendigen Maßnahmen durchgeführt werden.

Da kontinuierlich neue Projekte initiiert und umgesetzt werden, hat die TUI AG bereits 1999 eine Abteilung mit mittlerweile vier Mitarbeitern zur Koordinierung der Projekte installiert. Diese erfasst insbesondere die relevanten Ertragspotenziale und begleitet deren Umsetzung. Bislang wurden rund 600 Projekte mit ca. 3.000 Einzelmaßnahmen identifiziert und schrittweise umgesetzt.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Einzelne Projekte können dabei durchaus in mehreren Programmen gleichzeitig vertreten sein. Entscheidend ist nur, dass alle Maßnahmen, Projekte und Programme separat gemessen werden können und gleichzeitig keine Doppelzählungen vorkommen. Um diesem Problem aus dem Wege zu gehen, ordnet das PMO alle Maßnahmen eindeutig einem Projekt, und jedes Projekt eindeutig einem Hauptprogramm ("Primary Programme") zu. Somit lässt sich der Nutzen überschneidungsfrei aggregieren.

Regelmäßige und nachträgliche Überwachung des prognostizierten Nutzens

Die TUI AG arbeitet mit Implementierungsgraden um die Nutzenpotentiale zu verfolgen: Innerhalb eines Projekts werden zunächst die Stellhebel für Verbesserungspotentiale ermittelt – die TUI nennt diese Stellhebel "Maßnahmen". Anschließend wird das Potential jeder Maßnahme quantifiziert und mit einem Implementierungsgrad (IG) versehen. Grobe Ideen bekommen den IG 1 (identifiziert). IG 2 bedeutet genau bewertet und auf Machbarkeit geprüft. Im IG3 ist die Maßnahme mit allen Beteiligten abgestimmt (ggf. auch mit dem Betriebsrat!). Maßnahmen mit IG 4 sind entschieden, IG 5 bedeutet, dass das Projektteam alle Voraussetzungen zur Umsetzung der Maßnahme geschaffen hat und IG 6 bedeutet schließlich, dass die Maßnahme "GuV-wirksam ist" d.h. die Potentialrealisierung beginnt.

Zusätzlich wird auf Projektebene ein Zielpotential festgelegt, an dem die Summe aller Maßnahmenpotentiale gemessen wird.

In der konsolidierten Sicht über Projektprogramme kann man dadurch gut erkennen, welche Höhe der Zielerreichungs- und Umsetzungsgrad hat. Je höher der Implementierungsgrad der Maßnahmen ist, desto verlässlicher sind die prognostizierten Potenziale.

Im monatlichen Reporting werden Meilensteintermine, Budgets und Nutzenpotentiale durch die jeweiligen dezentralen Einheiten erfasst und zentral konsolidiert. Damit wird der Vorstand regelmäßig über den Status der Zielerreichung informiert und kann zeitnah reagieren. Die Berichte vermitteln auf einen Blick den aktuellen Stand eines Projektprogramms oder eines einzelnen Projekts und geben Aufschluss über notwendige Entscheidungsbedarfe. Bild 3 zeigt ein Beispiel für einen solchen Bericht.

In dem darin dargestellten Beispielprojekt liegt das jährliche Zielpotenzial bei 5,1 Mio. Euro. Bislang wurden mehrere Maßnahmen identifiziert und bewertet, die in Summe das Zielpotenzial leicht überschreiten (5,6 Mio. Euro im Implementierungsgrad 1 und 2). Entschieden wurden bisher Maßnahmen mit einem Potenzial von 2,5 Mio. Euro (IG 4), umgesetzt und realisiert (IG 5 und 6) wurde noch keine der Maßnahmen.

Das Nutzencontrolling wird nicht nur parallel zum Projekt durchgeführt, sondern auch nach Projektabschluss, da sich die Projektnutzen meist erst mit zeitlicher Verzögerung in vollem Umfang einstellen. Bei diesem "Effektcontrolling" genannten Verfahren wird vom jeweiligen Sponsor eines Projekts ein klarer Nachweis des tatsächlich eingetretenen wirtschaftlichen Nutzens eingefordert.

Um das Controlling des wirtschaftlichen Nutzens zu unterstützen, setzt die TUI seit mehreren Jahren so genannte "Ergebnismodelle" und KPI ein, um die Effekte zuverlässig messen und berechnen zu können. So werden bereits bei der initialen Wirtschaftlichkeitsrechnung u.a. sowohl die zugrunde liegenden Preise als auch Mengen separat erfasst und beim Effektcontrolling berücksichtigt. Beispielsweise werden bei der Maßnahme

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

"Winglets in der Flugzeugflotte" (das sind die kleinen senkrechten Flügelchen an den Enden der Tragflächen) der aktuelle Kerosinpreis, die Flugkilometer und der durchschnittliche Kerosinverbrauch verfolgt, um den Erfolg der Maßnahme objektiv beurteilen zu können (Elimination von Preis- und Mengeneffekten).

Executive Summary - May 2000
Project: Cost-cutting bus fleet - No: PS_0002
Program: KONZERT - Component: Ground transportation - Project group: Craft fleet costs

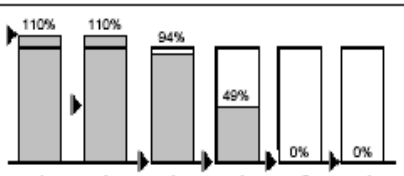
TUI TOP 50

Project Manager: Mr. Collins
Project Controll.: Mr. White
Company resp.: TUI EX
Comp. involved: TUI HO, TUI SS

Deputy Mgr.: Mr. Jackson
Client/Sponsor: Mr. Warner
Phase: **Implementation**

Target potential p.a. 5,1 (= 100 %) all amounts in € m

Degree of attainment in percent
Status last report



	1	2	3	4	5	6	C
Current potential	5,6	5,6	4,8	2,5	0,0	0,0	0,0
Status last report	5,6	2,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Project description (contents, objectives, dependencies)
Identification of cost-cutting potentials within the company's bus fleet and furtheron derivation and implementation of cost-cutting measures, especially in the areas purchasing and maintenance.

Development to final potential

FY	1999/2000	2000 ab	2001	2002	2003	2004	... 2006
Target potential		0,6	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1
Current potential		0,8	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6
P & L effect	**0,0**	**0,6**	**5,0**	**5,0**	**5,0**	**5,0**	**5,6**

Project status
Cost-cutting measures have been defined on time and first draft for implementation plan has been developed.

Costs / term. date	Accum.	Plan	Forecast	FC L.Rep.	Orig. Plan
Total costs	0,0	3,1	3,1	3,1	3,1
Termination date		21/10/00	31/10/00	25/10/00	21/09/00

Milestones due	Final date	Plan	Forecast
☑ Discussion of measures for cost cutting		09/05/00	09/05/00
☑ Derivation and prioritization of measures for cost-cutting		06/05/00	06/05/00

Upcoming milestones	Final date	Plan	Forecast
☐ Implementation measure "Purchasing"		22/08/00	27/08/00
☐ Implementation measure "Optimization maintenance process"		21/09/00	21/09/00

Need for decision
Decision on cost-cutting programm

Bild 3: Projektübersicht für Entscheider bei der TUI AG.

Beispiele für den Einsatz von KPI sind z.B. im IT-Bereich die Stückkosten von Festplattenspeichern, CPU-Stunden oder Manntagen im Entwicklungsbereich. Alle Maßnahmen, die einen KPI betreffen, werden entsprechend gekennzeichnet und können gemeinsam ausgewertet werden. Dadurch ist zu jedem KPI erkennbar, wie er sich durch die Maßnahmen entwickelt, d.h. inwieweit z.B. die Stückkosten dadurch sinken.

Ein Quercheck der Ergebnisse aus dem Effektcontrolling ist mit Hilfe der GuV-Rechnung der einzelnen Gesellschaften möglich, da in der Projektdatenbank die erwarteten Einsparungen über alle Projekte pro Gesellschaft und Geschäftsjahr auf Hauptkontenebene vorliegen. Beispielsweise lassen sich so die erwarteten Personalkosteneinsparungen mit den tatsächlichen Personalkosten in der GuV in Relation zum Vorjahr vergleichen.

Weiterhin werden die Informationen aus der Projektdatenbank genutzt, um die erwarteten Ergebnisverbesserungspotentiale in die jeweils aktuelle Dreijahresplanung des TUI-Konzerns einzuarbeiten.

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Toolunterstützung

Die TUI hat beim Aufbau des projektbezogenen Nutzencontrollings einen sehr pragmatischen Weg der Toolunterstützung beschritten: Zunächst wurden die Daten mittels Microsoft Excel und PowerPoint ermittelt und manuell zusammengeführt. Ab dem Jahr 2000 wurden die Prozesse in einer selbst entwickelten und auf Microsoft-Access basierenden Lösung abgebildet. Mittels Citrix-Clients konnte die Software dezentral gepflegt werden und bot damit auch den dezentralen Einheiten zusätzliche Controlling-Möglichkeiten.

Seit 2006 wird eine webbasierte Lösung eingesetzt, die weitere Funktionalitäten z.B. im Bereich der Projekt-Portfoliosteuerung bietet und die dezentrale Nutzung besser unterstützt.

Eine einheitliche Zuordnung der TUI mit ihren vielen Konzerngesellschaften zu einem der anfangs vorgestellten Typen des Nutzencontrollings ist schwierig: Zuweilen gehen einige Konzerngesellschaften der TUI noch sehr hemdsärmelig mit dem Nutzennachweis um. Andere Konzerngesellschaften sind bereits sehr weit in Richtung Stufe 3 ("Gestalter"). Über alle Konzerngesellschaften hinweg ist die TUI durch den hohen Kostendruck gezwungen, dem wirtschaftlichen Nutzen einen hohen Stellenwert einzuräumen. Insofern steht die TUI als Typ "Faktenschaffer" im Durchschnitt auf Stufe 2 des Nutzencontrollings: "Die Projekte bringen einen kontrollierbaren, wirtschaftlichen Nutzen!"

Fazit

Nutzencontrolling hat in den vergangenen Jahren zusehends an Bedeutung gewonnen und in der Praxis zahlreiche hervorragende Umsetzungen erfahren. Dennoch wird auch weiterhin in sehr vielen Unternehmen die Chance vertan, Projektinvestitionen durch Nutzencontrolling zu optimieren. Die Methoden, Instrumente und Vorgehensweisen sind bekannt, daran kann es nicht liegen.

Der Grund liegt vielmehr oft darin, dass kein "Kümmerer" institutionalisiert ist, der das Nutzencontrolling aufbaut und vorantreibt. Die guten Mitarbeiter, die man für eine solche Aufgabe benötigt, werden regelmäßig für andere Aufgaben eingesetzt, so dass sich das Management dadurch selbst die Möglichkeit zur systematischen Zielerreichung verbaut.

Der Aufbau eines effektiven Nutzencontrollings ist in weniger als einem Jahr erreicht. Der damit verbundene Nutzen übersteigt die Kosten extrem schnell. Warum also noch warten?

© 2015 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion