

Unternehmensziele mit Portfolio-Management sicher erreichen

Dr. Michael Streng, parameta Projektberatung GmbH & Co. KG

CIOs, Projektleiter, Projektteams und Mitarbeiter in Projektbüros: Sie alle müssen über die Ziele ihres Projekts oder ihres Portfolios Klarheit haben und sich die Wege dorthin zu eigen machen. Nur dann werden ihre Anliegen im Unternehmen strategisch platziert, Prozesse mitgestaltet, Arbeitspakete zielführend abgearbeitet oder die richtigen Diskussionen an den richtigen Stellen geführt. Kurz: Wenn der Kapitän den Kurs bestimmt hat, wissen alle, wohin die Reise geht.

Zu den häufigen Unternehmenszielen zählen Prozess-Änderungen, Einführung neuer Technologien, Verbesserung oder Beschleunigung des Innovations-Prozesses oder gar ein notwendiger kultureller Wandel. Projekt- beziehungsweise Portfolio-Management ist für viele Verantwortliche das Mittel, um diese Ziele zu erreichen. Dabei liegt der Fokus häufig auf der Frage „Wie machen wir Projekte richtig?“ Die Antwort beinhaltet meist reflexartig Tools, Methoden, Prozesse. Die Folge: Es kommt zum Erfolg auf Mikro-Ebene; einzelne Projekte werden in Zeit und Budget abgeschlossen. Der Erfolg und die erhofften Ergebnisse auf Unternehmensebene bleiben jedoch aus. Daher lautet die mindestens ebenso wichtige Frage: Machen wir überhaupt die richtigen Projekte? Wie legen wir Ziele sinnvoll fest? Mit welchen Instrumenten erreichen wir diese Ziele? Wie kann man Probleme im Portfolio-Management bereits vor ihrem Auftreten beseitigen? Welchen Beitrag leistet das Projekt-Management im Unternehmen dafür?

Ohne Ziele kein Portfolio-Management

Seneca bemerkte schon vor knapp 2.000 Jahren: „Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind ein günstiger!“ Nur wer den Hafen und somit den Kurs bestimmt, erreicht sein Ziel. Es klingt einleuchtend, dass Ziele die Voraussetzung für eine zielgerichtete Entwicklung sind. Dieser Zusammenhang wird unbestritten akzeptiert. Umso mehr erstaunt es, dass Unternehmen immer wieder bereits an dieser Stelle ins Stocken geraten, viele sogar scheitern.

Um das zu verhindern und den Hafen zu bestimmen, scheint es logisch für Unternehmen, Ziele zu setzen. Dies ist nur ein notwendiger Schritt von vielen, um den Hafen auch zu erreichen. Damals nutzte der Seemann die Sterne, um stets seine Position zu halten und damit seinen Kurs zu bestimmen. Heute müssen wir in Unternehmen die Instrumente des Managements nutzen. Nur so kann man auf Kurs bleiben, Ziele ansteuern und erfolgreich erreichen. Wir können auch nur gegensteuern, wenn wir überhaupt erkennen, dass wir vom Kurs abweichen. Diese Abweichungen können wir nur feststellen, wenn wir Ziele definiert haben. Genau diese Kurskontrolle und Steuerung ist oberste Aufgabe des Projekt-Portfolio-Managements.

Wegweiser für das Unternehmen

Unternehmensziele geben vor, wohin sich das Unternehmen entwickeln und was es erreichen will. Sie beschreiben einen Zustand in der Zukunft. Damit sie diesen erreichen, muss das Unternehmen sein Handeln heute an den Zielen ausrichten. Die Unternehmensleitung bestimmt die Ziele und überträgt sie auf Abteilungen und Mitarbeiter. So kann jeder Mitarbeiter seinen Beitrag zur Zielerreichung leisten. Je nach Art des Ziels handelt es sich um betriebswirtschaftliche Vorgaben wie Umsatz, Kosten oder Produktivität, aber auch um soziale oder ökologische Zielsetzungen. Ziele dienen als Wegweiser für die Mitarbeiter und damit als Wegweiser in die Zukunft für das ganze Unternehmen.

Auf dem Weg zu Unternehmenszielen

Ziele haben in Organisationen und Unternehmen verschiedene Funktionen. Auf übergeordneter Ebene wie der Unternehmenskultur dienen sie der Orientierung, Identifikation und Motivation. Konkretisiert ein Unternehmen Ziele auf einer tieferen Ebene, dann sind sie Handlungsanleitungen. In diesem Fall erhalten sie Steuerungs-, Kontroll-, Bewertungs- oder Kommunikations-Funktionen.

Ziele müssen in einem regelmäßigen Rhythmus definiert werden. Nur so kann sich ein Unternehmen kontinuierlich weiterentwickeln. Dabei lassen sich zwei Formen unterscheiden: Operative Ziele kann man durchaus von Jahr zu Jahr festlegen. Für die langfristige Kontinuität orientieren sich Ziele eher strategisch an der Mission und Vision des Unternehmens. Die Vision weist einen längeren Zeithorizont auf und ist an der zeitlichen Mission ausgerichtet. So gewährleistet sie Kontinuität. Wo es möglich ist, sollten konkurrierende Ziele vermieden werden. Das Konfliktpotential bei der Zielerreichung ist dabei vorprogrammiert. Allerdings lässt sich das in manchen Fällen nicht umgehen. Im nächsten Schritt müssen die Ziele über die Abteilungen und letztendlich für die einzelnen Mitarbeiter festgelegt werden.

Qualität der Unternehmensziele

Wichtig ist es, Ziele zu quantifizieren. Nur so kann ein Unternehmen seine Abteilungen und Mitarbeiter sinnvoll an den gegebenen Zielen messen. Das Vorhaben: „Wir wollen mehr verkaufen“, muss anhand einer Messgröße, wie zum Beispiel der Anzahl, und

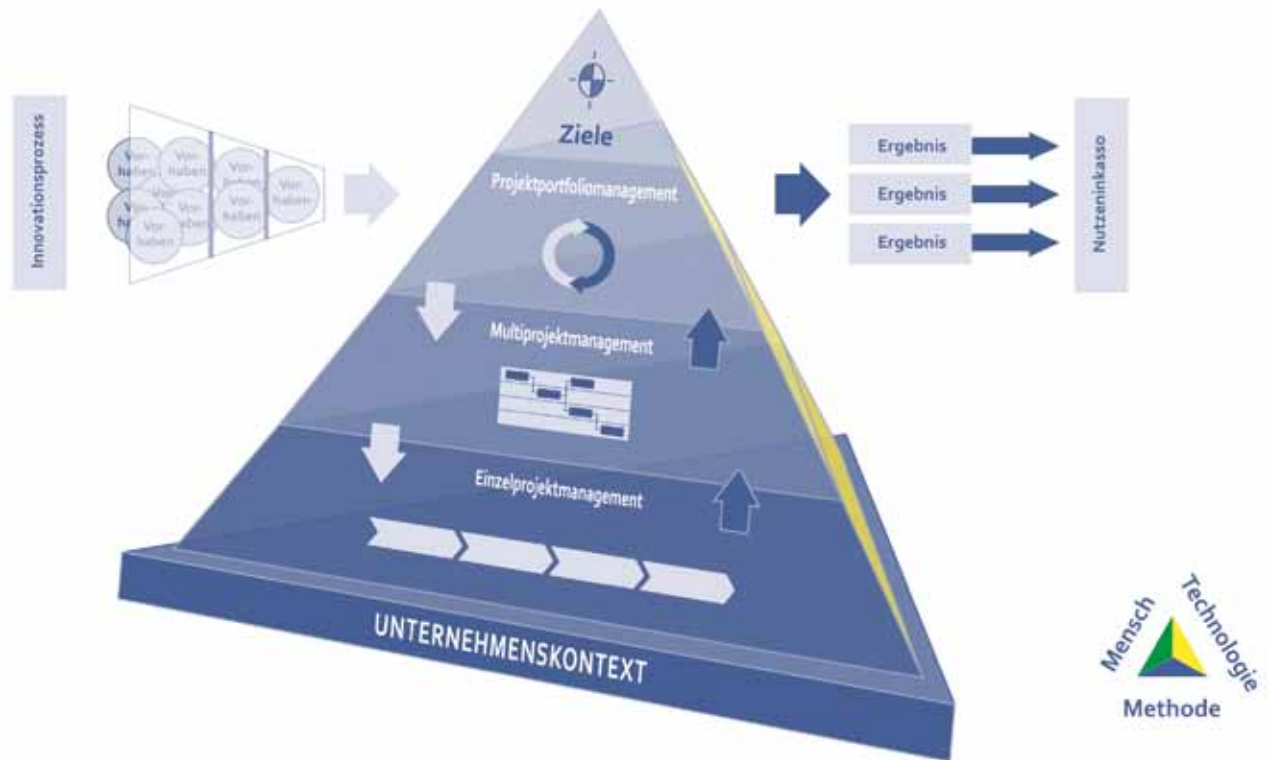


Abbildung 1: Die parameta Projekt-Management-Pyramide (pm³)

einer Kennzahl, beispielsweise einer Stückzahl, nachvollziehbar sein. Daraus können konkrete Ziele für die Mitarbeiter formuliert werden. Zudem ermöglicht das erst eine Abweichungsanalyse und Erfolgsmessung. Eine SMARTe Zieldefinition hilft dabei (siehe Tabelle 1).

Ziele wirklich „SMART“ zu formulieren ist anstrengend und bedeutet, sich festzulegen und an seinen eigenen Worten gemessen zu werden. Das Management muss sich diesem Thema stellen. Vielleicht ruft das auch unbequeme Fragen hervor: „Wie setzen wir eigentlich Prioritäten? Was ist wann und warum wichtig?“ Spätestens jetzt wird deutlich, dass Ziel-Definitionen, Portfolio- oder Projekt-Management viel mit Unternehmenskultur zu tun haben.

Beziehung der Unternehmensziele

Meistens legt die Unternehmensleitung mehr als ein Ziel fest. Die Ziele müssen gewichtet sein, denn sie zu erreichen bedeutet gleichzeitig, Ressourcen einzusetzen. Ressourcen sind knapp. Daher sind sie auf die Vorhaben zu bündeln, die mit der höchsten Priorität eingestuft sind. Sind Ziele nicht gewichtet, so sind alle als gleichrangig zu betrachten. Entscheidend ist auch die Zielbeziehung:

- *Neutral*
Die Ziele bedingen und beeinflussen sich nicht
- *Konkurrierend*
Die Verfolgung eines Ziels behindert die Verfolgung eines anderen

Kongruent

Die Verfolgung eines Ziels begünstigt ein weiteres Ziel

Die Beziehungen müssen untereinander geprüft werden, bevor man die Unternehmensziele verabschiedet. Neutrale bis kongruente Ziele sind ideal und miteinander vereinbar. Konkurrierende Ziele lassen sich nicht immer ausschließen. Entscheidend ist dann, diese Situation offenzulegen und sehr genau zu steuern. Ein denkbarer Umgang ist, das eine Ziel als Rahmenbedingung für das andere zu verwenden, zum Beispiel:

- Ziel eins verfolgt die Steigerung der Produktivität um xy Prozent
- Ziel zwei fordert den Einsatz möglichst ökologischer Produktionsverfahren

Mögliche Lösung: Unter der Bedingung, dass die Produktivität mindestens xx Prozent zulegt, wird dann die jeweils ökologischste Variante gewählt. Diese Formulierung ließe zu, dass nicht die aus ökologischer Sicht beste Variante gewählt wird, sondern die beste, die zudem noch eine Produktivitätssteigerung von xx Prozent zulässt.

S ...specific	Nicht allgemein, sondern möglichst genau
M ...measurable	Messbar, quantifizierbar (im PMP noch zusätzlich: eindeutig diesem Projekt zurechenbar)
A ...achievable	Erreichbar
R ...relevant	Relevant im Sinne von bedeutend und zielführend
T ...time based	Zeitlich eingegrenzt

Tabelle 1: SMARTe Ziele im Portfolio-Management (PPM)

Übergabe der Unternehmensziele an das Portfolio-Management

Oberste Maxime für das Portfolio-Management ist die Ausrichtung an den Unternehmenszielen. Daher müssen diese in entsprechender Qualität an das Portfolio-Management übergeben werden. Das bedeutet: Die Ziele sind mit den wichtigsten Bestandteilen und zugehörigen Messgrößen beschrieben. Die korrekte Gewichtung untereinander ist klar vorgegeben. Die Definition der Ziele allein reicht nicht aus, um ein Unternehmen weiter voranzubringen. Ziele beschreiben einen Zustand in der Zukunft. Daraus folgt, dass Unternehmen mit den gleichen Methoden und den gleichen Vorgehensweisen wie bisher diesen Ziel-Zustand nur schwer erreichen. Vielmehr muss durch Veränderung versucht werden, diesen Zustand zu erreichen. Diese Veränderungen vollziehen sich meist in einzigartigen, nicht wiederkehrenden Prozessen. Sie finden in Form von Projekten statt. Projekte leisten somit einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele. Die Auswahl der richtigen Projekte wiederum erfolgt im Projekt-Portfolio-Management. Daher stehen Ziele, Projekte und Portfolio-Management in einem engen Zusammenhang.

Portfolio-Management

Vorneweg: Das Portfolio-Management trägt einen entscheidenden Anteil zum Erreichen von Unternehmenszielen bei. Das allein reicht aber nicht für den Projekterfolg. Eine funktionierende Projektmanagement-Methode zeichnet sich durch das sinnvolle Zusammenspiel mehrerer Prozesse über mehrere Ebenen aus. So sind auf vertikaler Ebene das Projekt-Portfolio-Management mit dem Multi-Projekt-Management und das Multi-Projekt-Management mit dem Einzel-Projekt-Management verknüpft. Auf horizontaler Ebene sorgen saubere Prozesse auf den drei Ebenen für einen weitgehend reibungslosen Ablauf. Das Portfolio-Management überwacht die laufenden Projekte und die neuen Projektanträge. Abhängig davon, was sie zu Unternehmenszielen beitragen, entscheidet sich diese Ebene im Auswahlprozess für oder gegen ein Projekt. Dabei muss das Portfolio-Management sicherstellen, dass die richtigen Projekte die knappen Ressourcen

erhalten. Stellt sich die Frage, in welchem Zyklus die Entscheidung über das Projekt-Portfolio erfolgt.

Der Auswahlprozess

Im Auswahlprozess muss das Portfolio-Management aus einer Vielzahl von Projekt-Anträgen die genehmigen, die die Unternehmensziele am besten unterstützen. Natürlich erfolgt dies immer in Abhängigkeit von den verfügbaren, meist limitierten Ressourcen. Zu den Ressourcen zählen die nur begrenzt zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte. Kapital oder Fertigungsmaschinen spielen ebenso eine Rolle.

Für den erfolgreichen Auswahlprozess ist die Qualität der Informationen im Projekt-Antrag entscheidend. Dieser hält den Projekt-Inhalt und die benötigten Ressourcen für ein ungefähres Zeitfenster fest. Ebenso ist wichtig zu bewerten, welche Unternehmensziele in welcher Weise unterstützt werden. Dazu haben sich zwei Verfahren bewährt:

- Der Projekt-Antragsteller bewertet seine Projekt-Idee anhand der bekannten Unternehmensziele selbst. Dazu schätzt er, welchen Beitrag das Projekt zu welchen Zielen leistet. Es ist hierbei legitim und zweckdienlich, eine normierte Bewertung, etwa in der Form „1 = gar nicht“ bis „10 = in höchstem Maße“, vorzunehmen. Diese Schätzung wird dann auf der Ebene des Portfolio-Managements plausibilisiert und für den Auswahlprozess herangezogen.
- Der Projekt-Antragsteller beschreibt seine Projekt-Idee, bewertet sie jedoch nicht bezüglich der Unternehmensziele. Ein vom Portfolio-Management moderiertes Gremium bewertet auf Basis der Inhalte das Projekt. Dazu kann der Projektantragsteller bei Bedarf befragt werden. Die dann vorgenommene, in der Regel normierte Bewertung dient dem Portfolio-Management als Grundlage für den Auswahlprozess.

Liegen die bewerteten Projekt-Anträge vor, muss das Portfolio-Management entscheiden, welche Projekte es anstößt. Bei den abgelehnten Anträgen besteht die Möglichkeit, den Projekt-Antrag aufzuschieben oder ihn komplett abzulehnen. Stellt sich

PROMATIS Appliances

Prozessoptimierung & Simulation

Oracle Applications

Oracle BI Suite

Usability

Enterprise 2.0

Enterprise Content Management

Accelerate-Mittelstandslösungen

Fusion Applications

Business Intelligence Applications

Managed Services

Oracle Infrastruktur

Oracle E-Business Suite

Oracle BPM Suite

Application Integration Architecture

Social BPM

Oracle CRM On Demand

Hier sind wir zuhause

Unser Alleinstellungsmerkmal: Intelligente Geschäftsprozesse und beste Oracle Applikations- und Technologiekompetenz aus einer Hand. Als Oracle Pionier und Platinum Partner bieten wir mehr als 15 Jahre erfolgreiche Projektarbeit im gehobenen Mittelstand und in global tätigen Großunternehmen.

Unsere Vorgehensweise orientiert sich an den Geschäftsprozessen unserer Kunden. Nicht Technologieinnovationen sind unser Ziel, sondern Prozess- und Serviceinnovationen, die unseren Kunden den Vorsprung im Markt sichern. Über Jahre gereifte Vorgehensmodelle, leistungsfähige Softwarewerkzeuge und ausgefeilte Best Practice-Lösungen garantieren Wirtschaftlichkeit und effektives Risikomanagement.

PROMATIS

PROMATIS software GmbH
Tel.: +49 7243 2179-0 · Fax: +49 7243 2179-99
www.promatis.de · hq@promatis.de
Ettlingen/Baden · Hamburg · Berlin

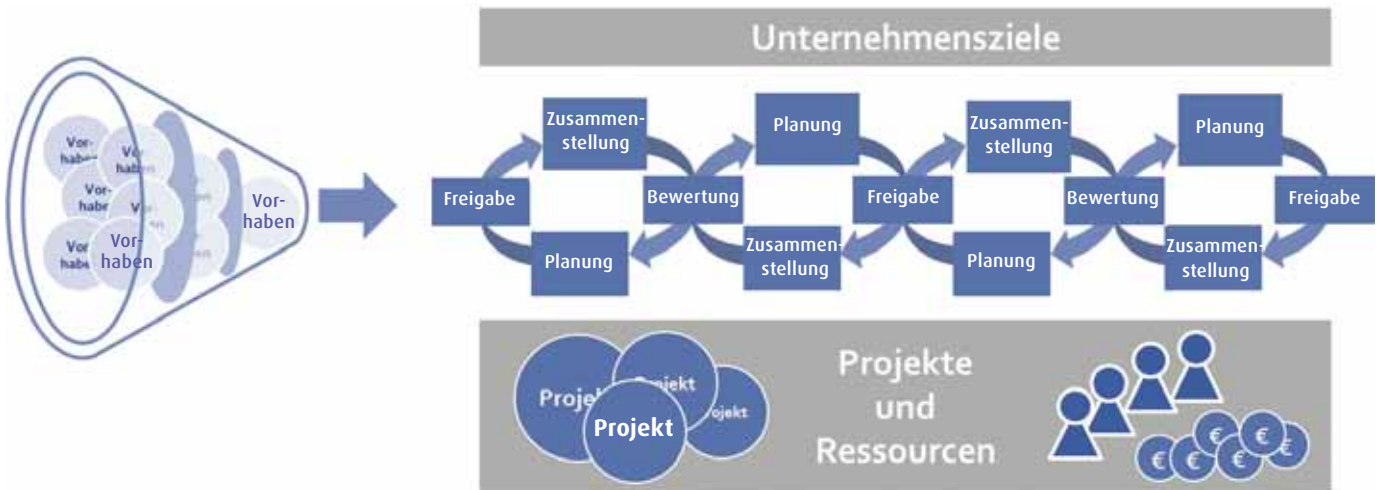


Abbildung 2: Das Prozessmodell der Rolloierenden Portfolio-Planung

die Frage: Wie entscheidet ein Unternehmen, welche Projekt-Anträge es annimmt? Welche lehnt es ab? Ein möglicher Auswahlprozess ist nachfolgend beschrieben.

Die Projekt-Anträge

Projekt-Anträge werden anhand von festgelegten Entscheidungsregeln in der Vorselektion gefiltert und anschließend sortiert. Die Eisenhower-Matrix oder andere Entscheidungsmatrizen können dabei unterstützen. Wichtig ist, dass die Vorgaben aus den Unternehmenszielen in der Entscheidungshilfe verankert sind. Die Vorselektion garantiert, dass nur noch Projekt-Anträge weiterverfolgt werden, die sich an den Unternehmenszielen orientieren oder aus anderen Gründen, wie zum Beispiel gesetzlichen Vorgaben, dringend notwendig sind.

Die vorselektierten Projekt-Anträge werden im nächsten Schritt bewertet und priorisiert. Die Priorisierung erfolgt anhand mehrerer Kriterien. Im Fokus steht dabei die Antwort darauf: Was trägt das Projekt zu den Unternehmenszielen bei? Für jedes Unternehmensziel wird der Zielbeitrag geschätzt. Über die Gewichtungsfaktoren wird ein gesamter Zielbeitrag errechnet. Dieser Beitrag wird dann in Relation zu den benötigten Ressourcen, den einzugehenden Risiken und dem erwarteten ROI gesetzt. Über ein Scoring-Modell lässt sich für jeden Projektantrag ein Score berechnen, der zur Priorisierung herangezogen wird. Das gleiche Vorgehen kann auch zur Priorisierung und Bewertung bereits laufender

Projekte herangezogen werden. Diese können durchaus in Konkurrenz zu den Projekt-Anträgen treten.

Simulation von Szenarien

Um die Auswirkungen einer Projekt-Genehmigung bereits vorher abzuschätzen, bietet sich die Szenario-Technik an: Alle bekannten Informationen der laufenden sowie der zu genehmigten Projekte werden herangezogen, um mögliche Zustände in der Zukunft zu simulieren. Durch das Zusammenspiel mehrerer Projekte entsteht eine hohe Komplexität. Szenarien helfen dabei einzuschätzen, wie sich das auf Ressourcen und den Zielbeitrag auswirkt. Werden die Szenarien mit Wahrscheinlichkeiten versehen, kann das Portfolio-Management entscheiden, welche Projekte zum gewünschten Ergebnis führen. Die Entscheidung fällt in aller Regel auf das Szenario, das den Unternehmenszielen am nächsten kommt.

Steuerung des Portfolios

Genehmigte Projekt-Anträge ändern viele Parameter im Portfolio-Management: Die Ressourcen sind mehr beansprucht und die Unternehmensziele werden anders unterstützt. Das Verhältnis zwischen eingesetzten Ressourcen und den zu erwartenden Zielbeiträgen sollte stets ausgeglichen sein. Daher steuert das Portfolio-Management, indem es alle laufenden Projekte überwacht und die eingehenden Projektanträge bewertet. In welchem Zyklus die Entscheidung über das Projekt-Portfolio erfolgt, ist

unterschiedlich. In vielen Bereichen ist eine Jahresplanung für das Projekt-Portfolio üblich. Allerdings ist eine solche Planung sehr unflexibel. Zumal sich der Ablauf von Projekten nicht an Jahresscheiben orientiert. Das Prozessmodell der rolloierenden Portfolio-Planung gewinnt daher immer mehr an Bedeutung.

Rolloierende Projekt-Portfolio-Planung

Bei der rolloierenden Portfolio-Planung wird beispielsweise quartalsweise überprüft, ob sich wichtige Parameter wie die Ressourcen-Verfügbarkeit, die Situation in bereits laufenden Projekten oder sogar die strategischen Vorgaben verändert haben. Auf Basis dieser Veränderungen werden die Entscheidungen der Vorperioden überprüft und die Planung angepasst. So wird stets ein nach den neuesten Erkenntnissen erstelltes Projekt-Portfolio umgesetzt. Die vorhandenen Ressourcen werden effektiv und effizient verwendet. Abbildung 2 zeigt das Prozessmodell der rolloierenden Portfolio-Planung als Gesamtbild.

Der Vorteil: Neue und laufende Projekte werden als Ganzes betrachtet und nicht künstlich zur Bewertung in Jahresscheiben gesplittet. Zudem ist die rolloierende Planung ein wichtiges Instrument zur Steuerung: Ist das Verhältnis des Zielbeitrags bei einem beantragten Projekt deutlich günstiger als bei einem laufenden, ist es denkbar, dass laufende Projekte angehalten oder gestrichen werden. Ressourcen werden so für das aussichtsreiche Projekt frei.

Kann das gesteckte Ziel in einem laufenden Projekt nicht oder nur teilweise erreicht werden, sinkt unter Umständen der Zielbeitrag. Auch dies kann zur Folge haben, dass das Projekt gestoppt wird. Ebenso können Projekte gestoppt werden, wenn zwar die Ziele inhaltlich voll erreicht werden, die Fertigstellung jedoch viel zu spät erfolgen würde.

Nutzeninkasso – Ergebnismessung ist ein Muss

Ergebnisse messen (wollen) ist eine weitere Voraussetzung für erfolgreiches Portfolio-Management. Das klingt banal, ist jedoch schwerer, als es aussieht. Oft hapert es an belastbaren Zahlen und Daten. Das Rückrechnen bestimmter Nutzen auf ein einzelnes Projekt ist, wenn überhaupt, schwer möglich. Kamen die höheren Umsätze tatsächlich aufgrund der neuen Software oder wurde das Produkt dank der neuen PM-Methode besser? Oder eine falsch verstandene Unternehmenskultur behindert die Erfolgsmessung: Was passiert, wenn sich ein

Vorstand für ein erfolgloses Projekt stark gemacht hat? Welche Konsequenzen hat das für ihn? Solche Unklarheit(en) führen dazu, dass nach Projektende eben lieber nicht so genau hingesehen wird.

Dabei ist das Nutzeninkasso die Feedback-Schleife des Projekt-Portfolio-Managements. Wenn sie fehlt, kann die Planung kaum besser werden. Daher ist es wichtig, den versprochenen Nutzen aus den Projekten nachzuhalten und abzugleichen. Die Zahlen aus dem Controlling können dabei helfen. Umfragen bei Kunden oder Mitarbeitern tragen ebenfalls zum Nutzeninkasso bei. Der Bericht sollte dabei regelmäßig erfolgen und in die jeweiligen Entscheidungsgremien zurückfließen. Das Nutzeninkasso beeinflusst die Einstellung der Filter genauso wie die zukünftigen Entscheidungen über die Zusammenstellung des Portfolios.

Fazit

Das Portfolio-Management überwacht ständig die laufenden Projekte sowie Pro-

jektanträge und bewertet deren Beitrag zu den Unternehmens- oder Organisationszielen. Durch die Entscheidung, welche Projekte gestartet, gestoppt, verzögert und erst gar nicht gestartet werden, leistet das Portfolio einen wichtigen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele. Das Portfolio-Management trägt die Verantwortung, dass diejenigen Projekte ausgewählt und durchgeführt werden, die es dem Unternehmen ermöglichen, die gesteckten Ziele zu erreichen.

Hat die Unternehmensleitung keine Zielvorgaben gemacht, kann das Portfolio-Management folglich auch nicht zielgerichtet entscheiden, welche Projekte durchgeführt werden sollen und welche nicht. Es gilt dann, was schon vor knapp 2000 Jahren galt: „Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind ein günstiger!“

*Dr. Michael Streng
m.streng@parameta.de*

SELECT Specialist FROM Market WHERE Experience = 'Excellent';

HAYS Recruiting experts
in Information Technology

WIR FINDEN SPEZIALISTEN, DIE DIESE SPRACHE SPRECHEN.

Select Specialist from Market ... Sie können die richtige Auswahl definieren?

Dann sprechen Sie die Sprache unserer Kunden. Denn wer in der IT richtig selektiert, erlangt die entscheidenden Erkenntnisse. Deshalb rekrutieren wir die passenden IT-Experten aus dem Oracle-Umfeld, die Unternehmen voranbringen.

hays.de/it

