

Portfolio-Management als ergänzende Methode zur strategischen und wirtschaftlichen Steuerung des Unternehmens

Jörg Rietsch, amanit Unternehmensberatung GmbH

Eine große Herausforderung in der Unternehmenssteuerung besteht heute darin, sowohl kurzfristige als auch mittel- und langfristige (strategische) Ziele zu definieren und im Auge zu behalten. Hierzu zählen alle (Projekt-) Investitionen und deren zukünftige Rentabilität.

Projekte zielgerichtet und erfolgreich durchzuführen, ist heutzutage eine Aufgabe, mit der sich fast jedes Unternehmen beschäftigt. Hierzu zählen sowohl die Prozesse und Methoden als auch die Ausbildung der Projektleiter nach internationalen Standards. Jedem Projektleiter stehen heute Projekt-Management-Systeme zur Verfügung.

„Eigentlich“ ist auch jedes Unternehmen davon überzeugt, sich für die richtigen Pro-

jekte zu entscheiden. Nur, auf welcher Basis werden diese Entscheidungen getroffen? Sind die Entscheidungsgrundlagen neutral und projektartenübergreifend vergleichbar? Werden nicht immer noch viele Entscheidungen auf Basis persönlicher Präferenzen und ungleicher Machtverteilungen getroffen? Wie transparent wird ein Business-Case gerechnet? Wie wird der strategische Beitrag eines Projekts gemessen, das in das

Projekt-Portfolio eingegangen ist, und welchen Nutzen – vor allem wann – generiert das Portfolio, sofern die Projekte wie geplant durchgeführt werden und den versprochenen Nutzen tatsächlich generieren?

Aufgabe des Portfolio-Managements

Portfolio-Management ist nicht nur eine Frage der IT, sondern unterstützt die Unternehmensprozesse sowie die damit ver-

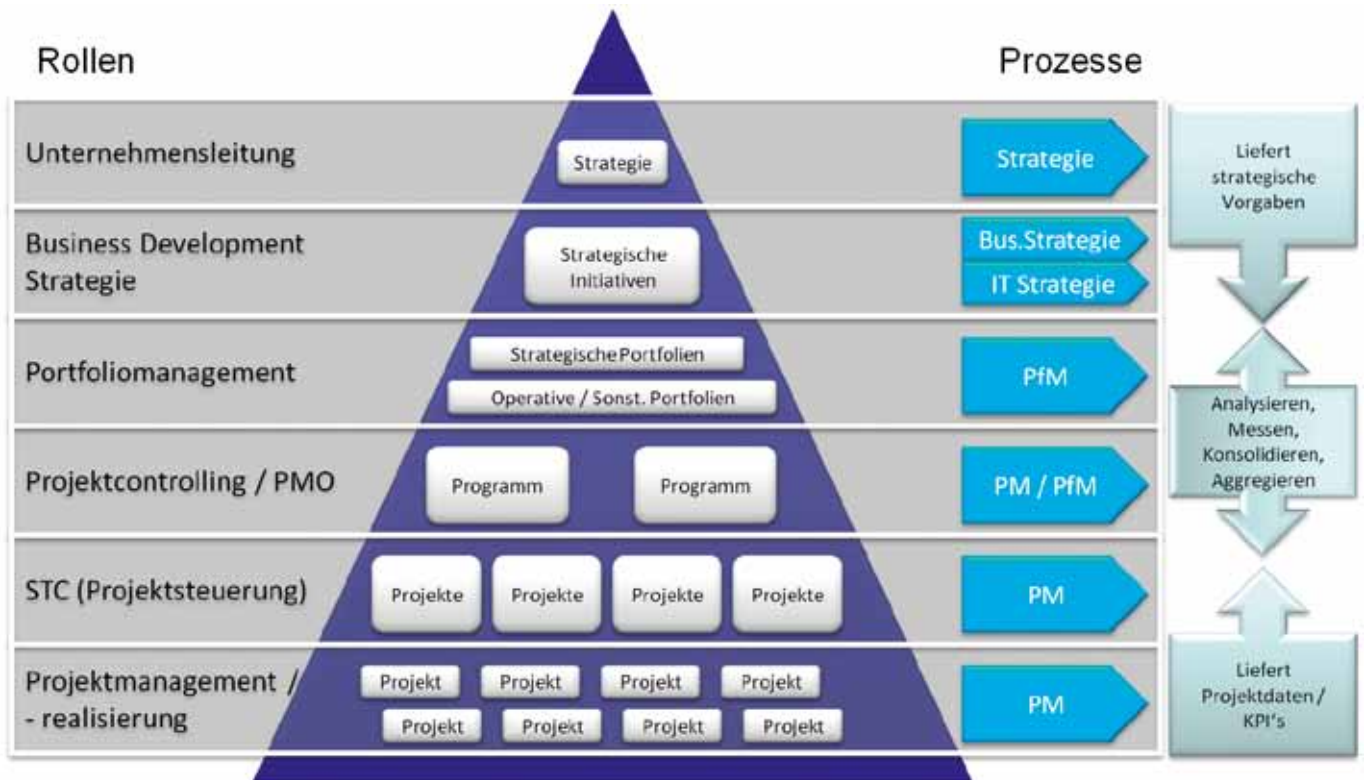


Abbildung 1: Zusammenspiel Multi-Projekt-Management

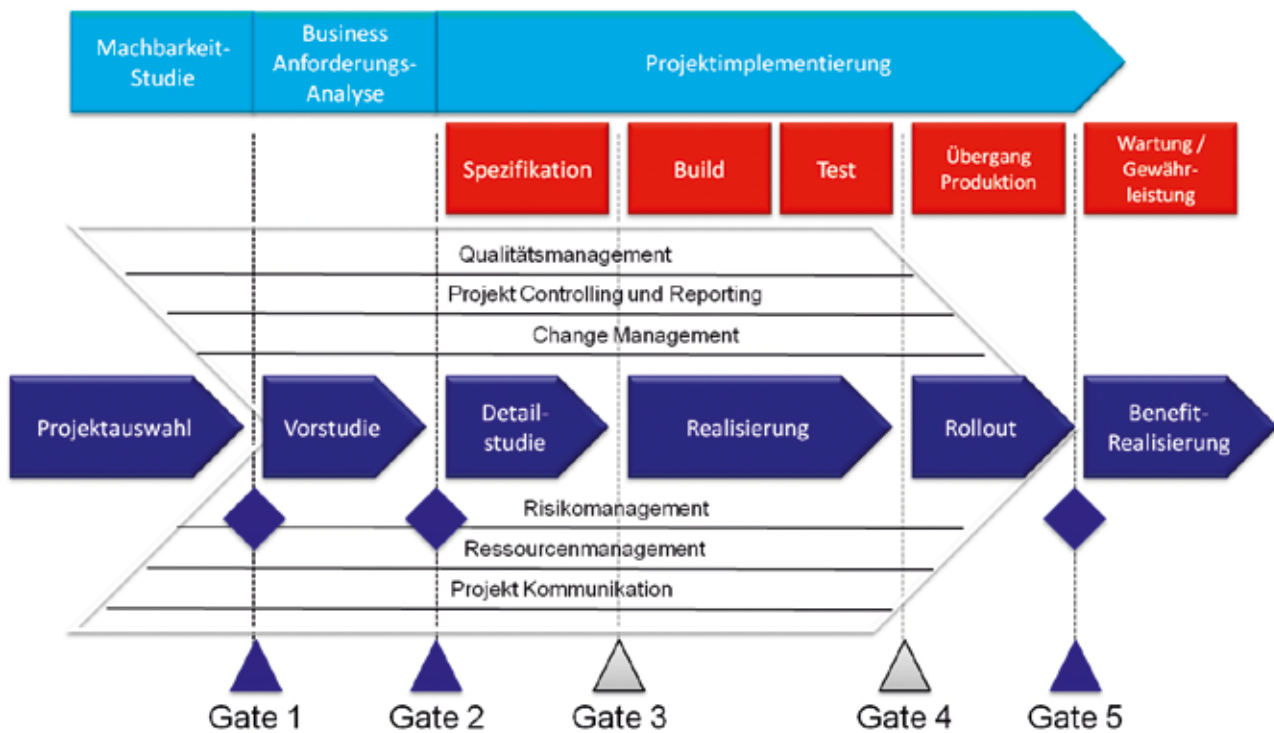


Abbildung 2: Projektlebenszyklus im Projekt- und Portfolio-Management

bundenen Entscheidungen zu allen Investitionen und Projekten und entfaltet seinen Mehrwert als Teil der Strategie- und Planungsprozesse, der Finanzprozesse, der Projekt- und Ressourcensteuerung, des Risikomanagements und der Unternehmenssteuerung (Governance bzw. Alignment)

Das Portfolio-Management ist also Vermittler und Sparringspartner zwischen Unternehmensplanung/strategischer Planung und der operativen Umsetzung der zur Zielerreichung notwendigen Investitionen bzw. Projekte.

Portfolio-Management beantwortet folgende Fragen:

- Wie hoch ist der gesamte „Return on Investment“ (geplant und tatsächlich)?
- Wie passend wird investiert (Strategisch, wirtschaftlich, wettbewerbs-/marktorientiert)?
- Wie hoch und in welchen Bereichen ist man Risiken ausgesetzt?
- Welche Möglichkeiten zur Reduktion von Investitionen sind vorhanden?
- Können Investitionen nutzbringender eingesetzt werden?
- Welche Auswirkungen haben heutige Entscheidungen auf die zukünftige Budget- und Kostensituation?

Das Portfolio-Management als Methode erfüllt folgende Aufgaben:

- Es stellt Kennzahlen zur einheitlichen Bewertung, Priorisierung und Steuerung des Gesamtportfolios zur Verfügung
- Es schafft Transparenz über alle (Projekt-)Investitionen (IT, Organisation, Entwicklung, Maschinen, Immobilien etc.)
- Es begleitet die Investitionen über den kompletten Lebenszyklus und die Nutzen-Nachverfolgung

Portfolio- und Projekt-Management

Provokant gesehen hat Portfolio-Management nichts mit Projekt-Management zu tun. Es existieren teilweise sogar extrem konträre Interessen. Portfolio-Management möchte den größtmöglichen Nutzen erzielen und Risiken im Gesamt-Zusammenhang vermeiden. Strategische Ziele, kurzfristig taktische Stoßrichtungen und wirtschaftliche Entscheidungen erfordern auch unpopuläre Maßnahmen.

Fazit: Eine gut gelebte Projekt-Management-Kultur versorgt das Portfolio-Management mit stabilen Kennzahlen sowie Informationen und ist daher ein zusätzlicher und dann doch wichtiger Erfolgsfaktor für das Portfolio-Management.

Portfolio-Management mit Software-Unterstützung

Die mit dem Portfolio-Management verbundenen Anforderungen an eine Software-Lösung sind aufgrund der oben angesprochenen Themen vielfältig und vor allem speziell ausgeprägt. Während klassische Projekt-Management-Systeme die Projekte erst dann im Detail vorhalten, wenn eine Entscheidung für ein Projekt gefallen ist, und die Analyse meist auf die Einzelprojekte beziehungsweise auf übergreifende Ressourcen-Steuerung fokussiert ist, beginnen die Anforderungen an eine Portfolio-Management-Lösung schon bei der Projektauswahl über unterschiedlichste Projektarten hinweg und fokussieren sich bei der Analyse auch auf die Portfolio-Sichten (welche Auswirkungen haben Entscheidungen, aber auch Verzögerungen beziehungsweise Probleme in der Projektabwicklung auf ein oder mehrere Portfolios, zum Beispiel auf Produktsegmente, strategische Entwicklungen, den Produktlebenszyklus einzelner Produkte, die Kanibalisierung artverwandter Produktgruppen oder einfach auf die Entwicklung von Standorten und deren Kapitalflüsse). Abbildung 2 zeigt die zu unterstützenden Prozesse.

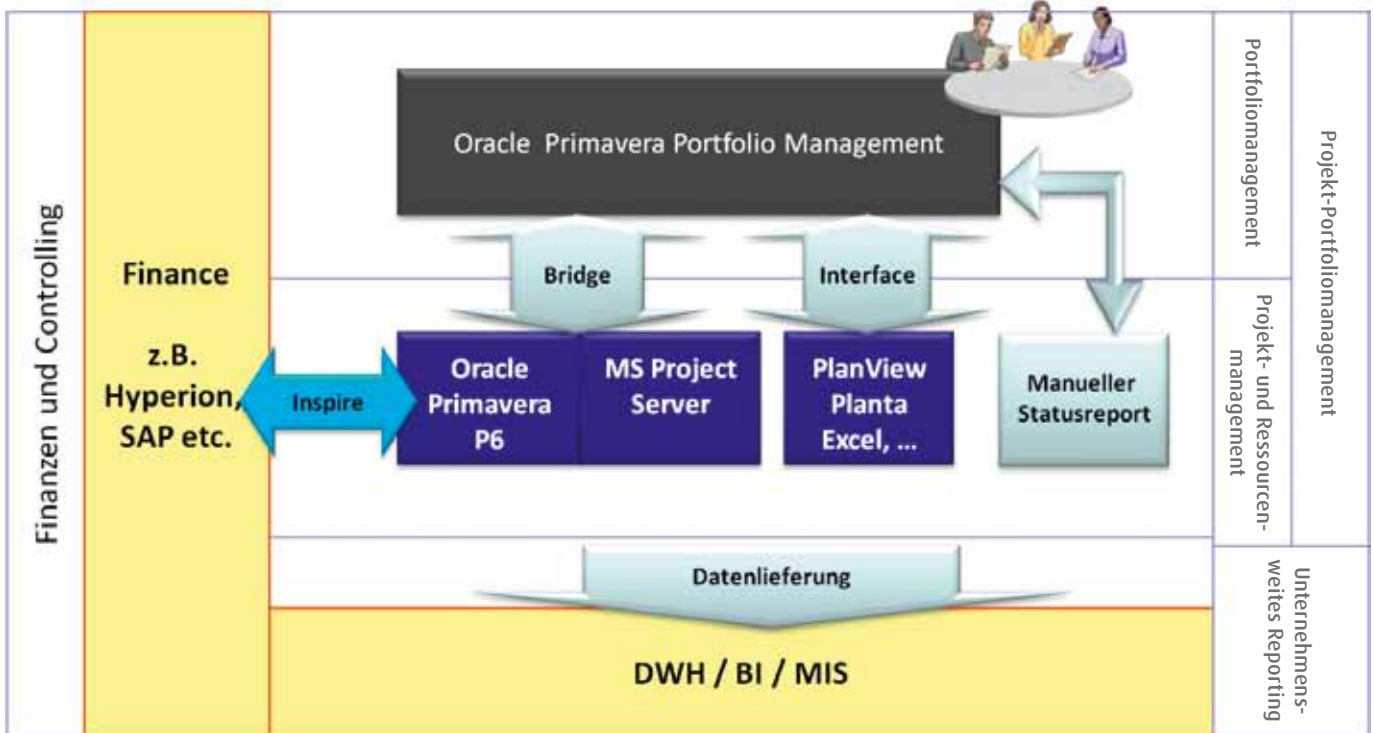


Abbildung 3: Typisches OPPM-Umfeld

Erfolgreiches Portfolio-Management mit Oracle Primavera Portfolio Management

Mit dem Primavera Portfolio Management (OPPM) bietet Oracle eine Software-Lösung, die diesen Anforderungen gerecht wird. Man kann sich Top-down auf die wichtigen Entscheidungen konzentrieren – ohne zwingend ein einheitliches Projekt-Managementsystem über das gesamte Unternehmen ausrollen zu müssen. Durch die modulweise Einbindung mit Primavera P6 steht zusätzlich ein ausgereiftes Multiprojekt- und Ressourcen-Managementsystem zur Verfügung.

Gerade in größeren Unternehmen ist es notwendig, schnell Transparenz und somit Erfolge zu generieren. Das bedeutet aber auch, dass nicht ein statisches System aufgebaut werden kann, sondern sich schon innerhalb eines Jahres wichtige Erkenntnisse – etwa aus Markteinflüssen – durch notwendige strategische Anpassungen oder wirtschaftliche Rahmenbedingungen auf die Fragestellungen und somit geforderten Antworten aus der Software auswirken. Abbildung 3 zeigt ein typisches Umfeld.

Eine wichtige Bedeutung haben die strategische Bewertung des Portfolios und die Freigabe entsprechender Budgets. Dabei

hilft die Vergabe von Top-down-Budgets auf Strategien oder Produktsegmente. So lassen sich das Portfolio auf Basis der Projektanträge oder auch gemischt mit laufenden Projekten analysieren und frühzeitig Abweichungen erkennen (Abbildung 4 siehe http://www.doag.org/go/business-news/rietsch_Abb4).

Bewertung des operativen Nutzens

Im nachfolgenden Kundenbeispiel wird der Nutzen der Investition im Rahmen des Gate-Prozesses immer wieder bewertet. Wichtig ist die Trennung der Nutzen-Kategorien nach EUR (Umsatz/Kosteneinsparungen), FTE (Einsparung von Planstellen beziehungsweise notwendiger Stellenabbau) und weiteren Nutzenkriterien wie Prozessoptimierungen, Marktpräsenz etc. (Abbildung 5 siehe http://www.doag.org/go/businessnews/rietsch_Abb5). Hintergrund für die Trennung ist die Möglichkeit, den EUR- und FTE-Nutzen auf den Portfolien konsolidieren zu können. Der weitere Nutzen ist immer nur auf Projekt-Ebene sichtbar. Darüber hinaus werden die zu erwartenden operativen Kosten nach Projekt-Ende aufgenommen, hier auf einem hohen Level. Es ist wichtig zu erkennen, für welche Folgekosten man sich heute

entscheidet und welche Auswirkung das auf zukünftige Portfolien haben kann.

Business Case

Bei der Frage „Welche Kosten entstehen im Projekt und welcher Gesamtnutzen steht diesem gegenüber?“ sind unterschiedliche Modelle denkbar. Sehr oft werden einfache Deckungsbeitrags-Rechnungen, ROI, aber auch Net-Present-Value-Berechnungen herangezogen.

Im nachfolgenden Beispiel werden auch eine Benefit Top und eine Bottom Line angegeben (Was ist im besten beziehungsweise schlechtesten Fall zu erwarten?). Eine Szenarioplanung wird so noch aussagekräftiger.

Risikostatus- und/oder Projektstatus-Bewertungen

Wie viele Projekte sind hoch, mittel oder niedrig risikobelastet oder haben während der Projektabwicklung den Status „Rot“, „Gelb“ oder „Grün“? Das ist zwar schön zu wissen, aber welche Investitionssumme steht dem gegenüber? Eine klassische Analyse zeigt, dass zwar nur eine geringe Anzahl der Projekte „gelb“ oder „rot“ sind, damit aber sehr oft ein Großteil der Gesamtinvestitionssumme und der damit verbun-

dene Nutzen gefährdet ist (Abbildung 6 siehe http://www.doag.org/go/businessnews/rietsch_Abb6).

Strategie- und Nutzen-Bewertung auf Portfolio-Ebene

Kennzahlen sind wichtig, um Portfolien (Produkt-Segmente, Organisations-Einheiten, Strategien etc.) zu betrachten. In Abbildung 7 (siehe http://www.doag.org/go/businessnews/rietsch_Abb7) werden die Strategie-Portfolien betrachtet und aufgezeigt, dass einzelne mit Projekten belastet sind, die keinen echten strategischen Nutzen generieren. Im Extremfall sind diese Portfolien auch noch mit hohen Kosten belastet beziehungsweise generieren einen niedrigen wirtschaftlichen Mehrwert.

Nachverfolgung von Änderungen

Oracle Primavera Portfolio Management historisiert sämtliche Veränderungen. Man kann auf Knopfdruck feststellen, welche Anfangswerte dem Projekt-Portfolio zur Verfügung standen (etwa Gesamtinvestition der Portfolien) und welche Veränderungen dem heute in Summe zur Verfügung stehen. Selbst wenn alle Änderungen durch einen stabilen Change-Management-Prozess laufen, bedeutet das nicht, dass die summierten Änderungen einzelner Projekte einen nicht überfordern oder sogar dafür sorgen, dass das Portfolio nicht mehr abgearbeitet wird – oftmals mit fatalen Folgen für Strategien, Produkt-Segmente oder andere Portfolien im Unternehmen.

Szenarien

Szenarioplanung ist ein gern strapazierter Begriff. Was aber steckt dahinter? Ist ein Szenario eine unterschiedliche Zusammensetzung der Projekte im Portfolio? Steckt dahinter eine Umverteilung von Budgets oder ist ein Szenario auch die Betrachtung von geplanten und laufenden Projekten? Sind Szenarien aber nicht auch Betrachtungen von Risiken im Portfolio? Abbildung 8 (siehe http://www.doag.org/go/businessnews/rietsch_Abb8) zeigt die Szenario-Darstellung im Planungsprozess. Sie stellt dar, welche Investitionssumme zur Verfügung steht und welcher Nutzen sich unter Berücksichtigung weiterer begrenzender Faktoren wie Ressourcen-Verfügbarkeit etc. generieren lässt.

Die wichtigen Module und Funktionalitäten in Oracle Primavera Portfolio Management sind (siehe Abbildung 9):

- *Forms*
Eingabe und Auswertung von Daten auf Projekt- und Portfolio-Management-Ebene über den kompletten Lebenszyklus einer Investition
- *Scorecards*
Tabellarische Auswertung von Informationen, KPIs oder Statusdarstellungen auf Portfolio- und Projekt-Ebene mit Drill-Down-Möglichkeiten
- *Dashboards*
Grafische Management-Dashboards mit Auswertungen auf Einzelprojekt- und Portfolio-Ebenen
- *Investor Maps*
Mehrdimensionale Bubble Charts mit der Möglichkeit, Top-down zu planen, Portfolien darzustellen und mit direktem Drill-Down in die Projekt-Portfolien mit Einzelprojekt-Darstellungen
- *Prozesse- und Workflows*
Vollintegrierte Workflow- und Prozess-Steuerung mit frei definierbaren Genehmigungsprozessen und Erinnerungsfunktionen
- *Historisierung*
Jede Änderung wird historisiert. In allen Modulen gibt es direkt Zugriff auf alle Datenbestände zu einem Wunschkdatum

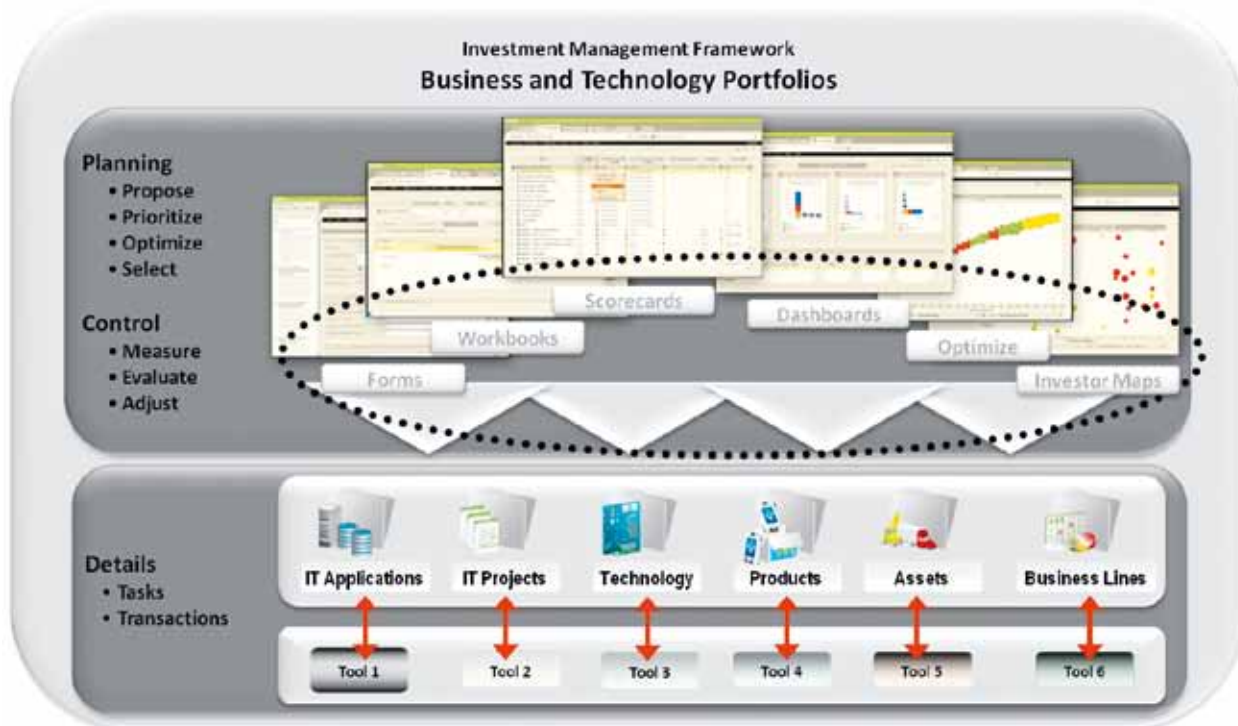


Abbildung 9: Die Module im Überblick

oder abgespeicherten Entscheidungspunkten

Fazit

Portfolio-Management, als Organisationseinheit und Methode in die Unternehmensprozesse eingebunden, bietet einen echten Mehrwert mit der Möglichkeit, eine dauerhafte Optimierung der Investitionslandschaft aus strategischer und wirtschaftlicher Sicht zu generieren. Es liefert ergänzende Entscheidungs-Informationen aus einer eigenen Perspektive und unterstützt somit die Innovations- und Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens. Wichtig ist es

zu erkennen, dass im Portfolio-Management mit einer gewissen „Unschärfe“ qualitativ hochwertige und fundierte Entscheidungen getroffen werden können. Ein zu hohes Maß an Perfektionismus und Detaillierungsgrad verhindert den Erfolg und den damit verbundenen Nutzen des Portfolio-Managements.

Die Anforderungen an ein Software-Produkt sind geprägt durch Top-down-Planungen und die notwendige Flexibilität an sich ändernde Fragestellungen in einem sich weiterentwickelnden Unternehmen. Ein Business-Warehouse oder ein Finanzsystem sind zu statisch, um den heutigen Anfor-

derungen gerecht zu werden. Ein Projekt-Managementsystem hat andere Aufgaben und ist meist nicht dafür geeignet, den kompletten Lebenszyklus einer Investition beziehungsweise eines Projekts zu begleiten. In heterogenen Unternehmensstrukturen ist es auch nicht möglich, ein einheitliches PM-System auszurollen, beziehungsweise existieren dort entsprechende Verzögerungen und eine Komplexität, die im Portfolio-Management gar nicht gewünscht ist.

Jörg Rietsch

joerg.rietsch@amanit.de

■ Oracle stellt CRM On Demand Release 20 vor

Mit dem neuen Release führt Oracle eine Reihe neuer branchenspezifischer Funktionalitäten ein, die laut Hersteller Unternehmen dabei unterstützen, Umsatz zu generieren, Kosten zu reduzieren und die Interaktion mit dem Kunden zu verbessern. CRM On Demand Release 20 geht auf die branchenspezifischen Herausforderungen ein, mit denen Life Sciences, Versicherungswesen, Finanzdienstleitungen und Automobilindustrie konfrontiert sind.

Speziell für die Life Sciences-Branche ermöglicht die neue Version Muster-Management, konforme Anrufdokumentation, Auswertungen sowie erweiterten Custom Object Support für Zuweisungen und Muster. Durch die Möglichkeit, den Versand von Mustern exakt zu erfassen und zu überwachen, können Unternehmen die oftmals komplexen Vorschriften und Verordnungen hinsichtlich der Verbreitung der Muster besser einhalten.

Auch Unternehmen aus dem Finanzsektor und der Versicherungsbranche profitieren von einem erweiterten Custom Object Support und zusätzlichen Analysen, insbesondere unter Berücksichtigung von branchenspezifischen Parametern. Diese spezifischen Analysen erlauben eine verbesserte Entscheidungsfindung mit Hilfe von Real-Time Business Intelligence. Firmen aus der Automobilindustrie können jetzt Fahrzeug-Objekte zu Analysen hinzufügen. Dies ermöglicht an einer zentralen Stelle detailliertes Reporting über alle Aspekte eines Autos – einschließlich Eigentümerschaft und Transaktionen.

Für die Optimierung von Vertriebsgebieten bietet Oracle CRM On Demand 20 flexible Möglichkeiten über alle Vertriebsorganisationen hinweg. Damit ist es möglich, den Geschäftsbetrieb aufrecht zu erhalten und gleichzeitig neue Gebiete aufzubauen und zu testen, praktisch unmerklich für den Anwender. Mit einem neuen zeit- und kostensparenden Modell können Adressen von mehreren Kontakten und User Accounts gemeinsam genutzt werden. So lässt sich eine einzi-

ge Adresse erzeugen und mit Accounts und Kontakten teilen. Möglich sind auch kundenspezifische Anpassungen, Erweiterungen, Suchen, Validierungen und die Sperrung für die Bearbeitung.

CRM On Demand Release 20 ordnet außerdem Businessplänen, -zielen- und -konten Bewertungen zu und beinhaltet die Analyse dieser Bewertungen. Durch diese Bewertung können Account Manager und Unternehmensplaner Effektivität ihrer Businesspläne überwachen und gegebenenfalls Anpassungen in Echtzeit vornehmen.

Oracle gibt an, die Benutzeroberfläche überarbeitet zu haben: über Tabs kann sich der Anwender ergänzende relevante Informationen anzeigen lassen. Die Suche für Anwender wurde vereinfacht. Administratoren können individuelle Suchlayouts entwickeln und einzelne Suchfelder sperren. Die Integrationsmöglichkeiten der Software wurden nach Angaben von Oracle erweitert und beinhalten nun die Unterstützung von zusätzlichen Child Objects, Beispielcode für Web Services, zusätzliche Integrations Events für Merge und Restore von Datensätzen sowie erweiterte administrative Web Services, um Seitenlayouts, Web Applets und Homepages zu migrieren.

Auch die Automatisierung von Geschäftsprozessen via Workflow in Oracle On Demand 20 wurde erweitert. Dazu gehören: Abbruch und Speicherung von Arbeitsprozessen, optionaler Abbruch, erweiterte Association und Disassociation-Funktionen sowie Workflow Migration über administrative Web Services. An der Mobilität hat Oracle ebenso gearbeitet und die Kompatibilität für den mobilen Einsatz auf iPad, iPhone, Blackberry und Microsoft Outlook optimiert: es werden mehr mobile Browser unterstützt, die mobilen Applikationen wurden online bzw. offline verbessert, und CRM On Demand Desktop wurde um Features zur Synchronisation von CRM On Demand mit Microsoft Outlook erweitert.