

# Projektportfoliomanagement ist (k)eine Mount Everest Besteigung

Jörg Rietsch  
adensio GmbH  
Freiburg

## Schlüsselworte

Strategisches und operatives Portfoliomanagement.

## Einleitung

Portfoliomanagement als ergänzende Methode zur Planung und Steuerung in Unternehmen mit einem hohen Projektanteil. Im Hinblick auf die aktuelle wirtschaftliche Situation müssen viele Unternehmen ihre Strategien und Geschäftsmodelle neu überdenken. Finanzexperten und Controller in großen und mittelständischen Unternehmen stehen bezüglich ihres Berichtswesens und ihrer Planungsprozesse zurzeit vor besonderen Herausforderungen. Der Bedarf an einem strategischen Portfoliomanagement steigt.

## Portfoliomanagement vs. Projektmanagement

1. Der Unterschied aber auch das Zusammenspiel zwischen Portfoliomanagement (die richtigen Dinge tun) und Projektmanagement (die Dinge richtig tun) muss erkannt und verstanden werden. Portfoliomanagement hat nichts mit Projektmanagement zu tun. Oder doch?  
Basis hierfür sind die Kernprozesse der Ideenbewertung, Projektanträge, -bewertung und -freigabe sowie der Projektabwicklung und Projektnachverfolgung.
2. Anhand der Organisationspyramide ist zu erkennen, wo die Begriffe Strategie, Portfoliomanagement, Multiprojektmanagement, Programm- und Einzelprojektmanagement einzuordnen sind. Wir erkenne welche Kernprozesse wohin gehören und wer typischerweise dafür zuständig ist.

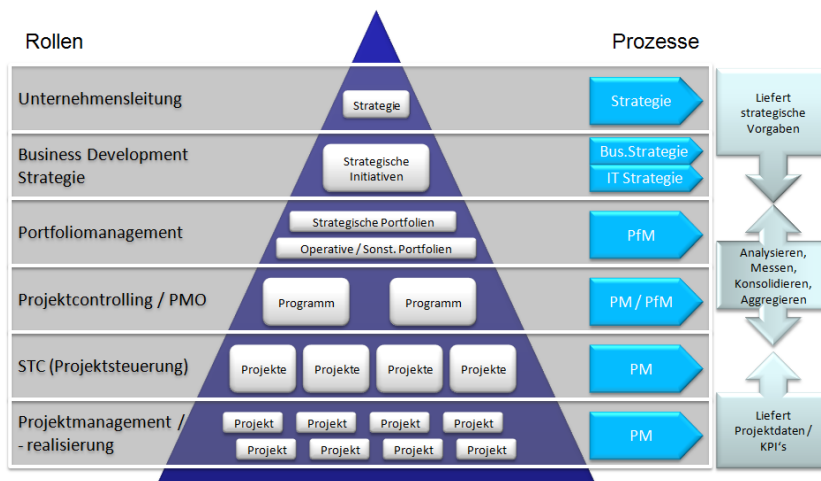


Abbildung 1: Organisationspyramide mit Rollen und Prozesszuordnung

Somit ist klar, dass nicht nur die Durchführungsqualität der Projekte einen wichtigen Beitrag zum Erfolg leistet, sondern vor allem auch die Auswahl der für das Unternehmen „richtigen“ Projekte einer der großen Erfolgsfaktoren ist.

Beispiel: Viele Unternehmen sind mit der Qualität Ihrer Projekte nicht zufrieden. Es wird also immer weiter an der Qualifikation der Projektleiter gearbeitet und die Prozesse und auch das Projektcontrolling über das PMO optimiert. Betrachtet man zum Zeitpunkt der Projektselektion die Ressourcen (Manpower als auch finanziell) und würde man dies auch konsequent auf Portfolioebene nachverfolgen stellt man schnell fest, dass man in der Regel zu viele Projekte einsteuert. Überlastete Mitarbeiter bzw. Mitarbeitergruppen versuchen dann an allen Projekten zu arbeiten ohne etwas „richtig“ durchzuführen. Somit sinkt die Qualität unser Projekte ohne dass dies etwas mit der Abwicklungskompetenz unserer Projektleiter und Projektmitarbeiter zu tun hat.

Es muss also ein stabiles Kennzahlenmodell in die Prozesse integriert werden, das die Projektselektion optimiert und mir Abweichungen auch und vor allem auf Portfolioebene frühzeitig aufzeigt und regulierende Eingriffe erlaubt.

### Prozesse und Kennzahlen

Es ist Elementar die Kennzahlen (KPI's) den Prozessen sowie den Ebenen zuzuordnen.

Im Rahmen einer Projektselektion benötigen wir z.T. ganz andere Kennzahlen als wähen der Projektabwicklung. Nicht jeder Projektbeteiligte muss zwingend mit allen Kennzahlen konfrontiert werden. Und, vor allem, weniger ist mehr. Es bringt nicht mehr Transparenz indem wir immer mehr Kennzahlen erheben. Abschreckende Beispiele zeigen heute noch immer, dass Selbst bei einem Projektantrag Excel Sheets mit bis zu 10 oder 12 Reitern, gespickt mit unterschiedlichsten Kennzahlen durch das Unternehmen geschickt werden. An zentraler Stelle wundert man sich dann, dass diese nie vollständig ausgefüllt werden bzw. das Verständnis was auszufüllen ist bei keinem der Beteiligten vorhanden ist. Konsequenz: Wir versuchen mit nicht vorhandenen Kennzahlen oder falsch ausgefüllten Informationen Entscheidungen zu treffen.

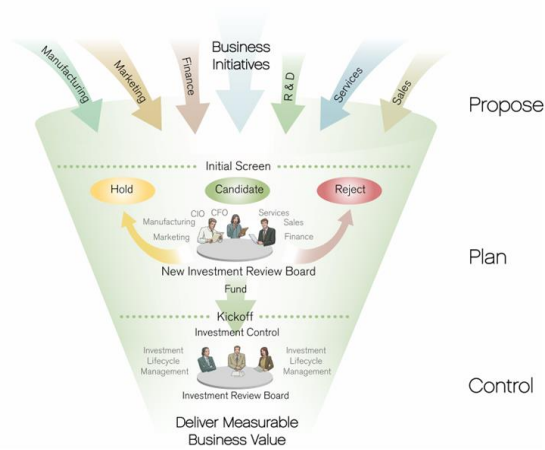


Abbildung 2: Kernprozessübersicht (Quelle: Oracle Primavera)

### Kennzahlenframework

Eine Möglichkeit zur Definition ist der Aufbau eines Kennzahlenframeworks. In diesem Beispiel wird untergliedert nach

1. Strategiekennzahlen
2. Nutzenkennzahlen
3. Kostenkennzahlen
4. Risikokennzahlen
5. Ressourcenkennzahlen
6. Projektsteuerungskennzahlen

Bemerkung: Im Vortrag wird die Kennzahlenmodellierung am Beispiel der Versicherung aufgezeigt. Die Details dürfen leider nicht in den Unterlagen veröffentlicht werden.

Besprochen wird im Detail der Umgang mit den Kennzahlen, welche Fragen und Antworten diese liefern und welche Auswirkungen sie auf die Unternehmensprozesse aber auch die Denkweise der betroffenen Mitarbeiter haben.

### **Voraussetzungen**

Wichtige Erfolgsgaranten für ein dauerhaft transparentes und akzeptiertes im Unternehmen verankertes Portfoliomanagement sind:

1. Ein funktionierender Strategieprozess, der allen Mitarbeitern bekannt ist
2. Differenzierung von Quality-Gates und Projekt-Meilensteinen
3. Verankerung der Prozesse in einem festen Terminplan der allen Beteiligten bekannt ist und strikt eingehalten wird.
4. Zusammenspiel zwischen Portfoliomanagement und Projektmanagement definieren.
5. Trennen der Verantwortlichkeiten für das Portfoliomanagement und Projektmanagement (PMO). Hier herrschen z.T. gegensätzliche Interessen die in einer Zusammenführung zu massivem Konfliktpotenzial führen.
6. Eine lernende Umgebung schaffen: Portfoliomanagement kann nicht einmal definiert und immer gleich durchgeführt werden. Die Rahmenbedingungen und somit die Fragestellungen und zugehörigen Antworten verändern sich.
7. Menschen: Die Mitarbeiter müssen mit den Methoden, Prozessen und den zugehörigen Tools vertraut gemacht werden. Die Sinnhaftigkeit ist zu vermitteln und eine dauerhafte und kooperative Unterstützung muss gewährleistet sein. Der Portfoliomanager als Coach, Mediator und Qualitätstreiber.
8. Managementsupport: Portfoliomanagement funktioniert nur, wenn das Top-Management dahinter steht und die Ergebnisse gnadenlos einfordert.

9. Software: Portfoliomanagement ist ein laufender Veränderungsprozess. Die Software muss flexibel und anpassbar sein und auch bei Ad-Hoc Anfragen aus Portfoliobesprechungen zeitnah Antworten liefern

## **Moderne Unternehmenssteuerung**

Finanzprozess und Portfolioprozess: Beide Prozesse müssen in Einklang gebracht werden. Hier liegt eine große Herausforderung, da der Bereich Finance oftmals wenig mit Portfoliomanagement anfangen kann und somit die optimale Planungsgrundlage aus dem Portfolioprozess ignoriert.

**Werden diese beiden Welten zusammengeführt entsteht eine vollkommen neue Transparenz und moderne Steuerungsmöglichkeit in Ihrem Unternehmen.**

## **Lernen Sie auf Portfolio Ebene zu denken.**

Wie sieht die Betrachtung einer Gesamtstrategie mit strategischen Initiativen und der zugehörigen Projekte aus? Sorgt evtl. ein Projekt dafür, dass ein strategisches Ziel nicht erreicht wird? Sorgt eine Strategie dafür, dass unsere wirtschaftlichen Ziele nicht erfüllt werden? Sorgt ein kurzfristig eingesteuertes Projekt dafür, dass wir unser Produktsegment nicht vervollständigen können? Sorgt eine Bauchentscheidung dafür, dass wir den zu erzielenden Gewinn erst mit einer mehrjährigen Verzögerung erwirtschaften?

Berichten Sie zukünftig auf Portfolioebene und gehen dann in das Detail der Projekte wenn Abweichungen zu erkennen sind.

## **Faktor Mensch**

Projektkultur / Projektmanagementkultur als Basis für ein erfolgreiches und dauerhaft verankertes Portfoliomanagement beinhaltet die Komponenten Menschen, Methoden, Prozesse und Technologie (Softwareeinsatz). In den heutigen komplexen Unternehmen müssen diese Faktoren in Einklang gebracht werden um eine nachhaltige, entwicklungsfähige und für den Arbeitnehmer attraktive Projektkultur aufzubauen.

Die Berücksichtigung aller angesprochenen Komponenten sorgt dafür, dass die "Projektkultur" und das damit verbundene projektorientierte Denken (über den gesamten Lebenszyklus hinweg) in den Köpfen **aller** beteiligte Mitarbeiter verankert.

## **Der „ideale“ Weg auf den Mount Everest**

Top-Down vs. Bottom-Up Implementierung. Top-Down bedeutet, sich auf den meist größten Schmerzpunkt zu fokussieren ohne sich im Detail zu verlieren. Welche Informationen werden für Managemententscheidungen benötigt und über welche Prozesse und Verantwortlichkeiten können diese geliefert werden.

Portfoliomanagement als Methoden und Prozesstreiber und nicht als getriebener aus den Projektmanagementdetails heraus und somit Datensammler und Datenaufbereiter.

Entgehen Sie der „Falle“ Bottm-Up im Detail das Projekt- und Ressourcenmanagement zu optimieren, auszurollen, alle Mitarbeiter auszubilden und somit den zwar wichtigen und notwendigen aber zeitaufwendigen Schritt zuerst zu gehen.

**Kontaktadresse:**

Jörg Rietsch  
adensio GmbH  
Kaiser Joseph Straße 244  
79098 Freiburg

Telefon: +49 761 2024192-0  
Fax: +49 761 2024192-99  
E-Mail [joerg.rietsch@adensio.com](mailto:joerg.rietsch@adensio.com)  
Internet: [www.adensio.com](http://www.adensio.com)