

Abbildung 4: Die Projektaufgaben

neuen Anforderungen abzudecken, sondern auch um gegebenenfalls bestehende Systeme oder veraltete Methoden abzulösen und somit die Projektdurchführung erfolgreicher zu machen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die heutigen projektorientierten Organisationen moderne Softwarewerkzeuge benötigen, um bei der Planung und Durchführung von Projekten zusammenzuarbeiten und um die Projektarbeit mit sozialen Medien zu verknüpfen, sowie mobile und Cloud-Technologien, sodass jeder mit jedem jederzeit an jedem Ort in Verbindung stehen kann.

Molly Boyles

molly.boyles@oracle.com

Jens Hohbein

jens.hohbein@oracle.com

Assessment der strategischen Projekt-Investitionen in zehn Tagen: Ein Erfolgsmodell mit Oracle Primavera

Jörg Rietsch, adensio GmbH

Im Rahmen seiner Beratungstätigkeiten im Projekt- und Portfolio-Management wird der Autor immer wieder damit konfrontiert, dass Prozesse, Methoden und Kennzahlen erarbeitet werden und die erste Zusammenstellung der Projekt-Informationen in Microsoft Excel sowie die Ergebnis-Präsentationen einschließlich Portfolio-Analysen in PowerPoint erfolgen.

Einmal angefangen, lässt sich die Situation fast nicht mehr auflösen. Bis die oberste Schmerzgrenze erreicht ist und das Unternehmen des Autors nach geeigneten Software-Lösungen sucht, vergeht viel Zeit und die Belastung in der Projekt-Organisation ist meist sehr hoch; gut gemeinte Er-

gebnisse und gewünschte Erfolge beziehungsweise Transparenzsteigerung sind gefährdet. Die Widerstände wachsen und im Extremfall verpuffen die Bemühungen, die Projekt-Organisation zu optimieren und alle Beteiligten mit den notwendigen Entscheidungsinformationen zu versorgen.

Aus dieser Situation heraus und aufgrund der Erfahrungen mit Oracle Primavera Portfolio Management ist die Idee entstanden, Beratung, Praxiserfahrung und Software-Implementierung als Gesamtpaket anzubieten. Ziel ist es, einmal erhobene Informationen flexibel/multi-

3 Categorization

OPPM System Status: **Open**

Business-Priority: **2 - Medium**

Project Type - IT: **Database**

ICT Domain: **PARIS**

Infrastructure Budget: **Central**

IT-Strategy: **IT-S2**

Main Strategy: **Access to Space**

Abbildung 1: Kategorisierung des Projekts

1 Summary - Project Complexity

Complexity Type	Value	Indicator
Total Project Complexity	1,73	🟡
PMC - Project Management Complexity Average	2,25	🔴
ITS - IT Solution Complexity Average	1,33	🟡
DEP - Deployment Complexity Average	1,00	🟢
PMF - Project Financials Complexity Average	2,33	🔴

Abbildung 2: Erfassung der Projekt-Komplexität

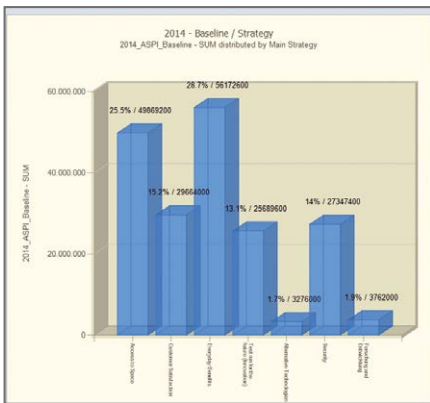


Abbildung 3: Zwei strategische Einheiten werden fast nicht mit Projekten unterstützt

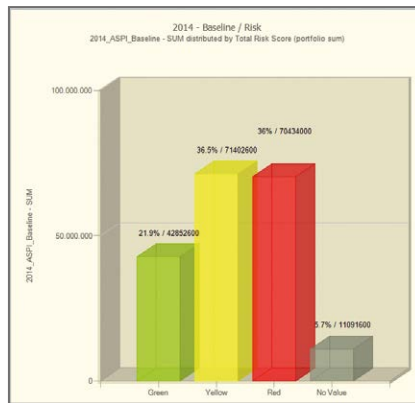


Abbildung 4: 36 Prozent der Projekt-Investitionen sind hoch risikobehaftet

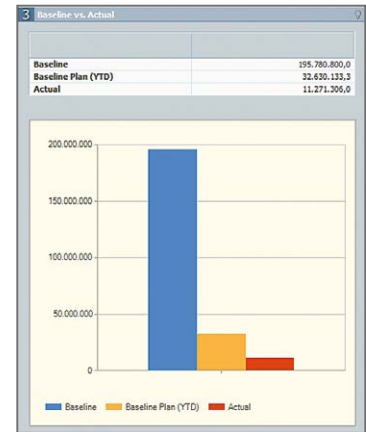


Abbildung 5: Portfolio-Fortschritt: Es ist jetzt schon abzusehen, dass die Projekte im Portfolio nicht alle wie geplant ihre Ziele erreichen

dimensional auszuwerten sowie sofort nachhaltig nutzen und weiterentwickeln zu können. Der Fokus liegt auf der Inventarisierung von Projektideen und/oder laufenden Projekten. Je nach Jahreszeit und Schwerpunkt der aktuellen Ausgangssituation wird das Hauptgewicht gemeinsam festgelegt.

Oracle Primavera Portfolio Management

Auch wenn man es sich fast nicht vorstellen kann, bietet Oracle Primavera mit dem Modul „Portfolio Management“ eine schlanke und hochflexible Software-Lösung, die folgendes Vorgehen erlaubt:

- Ohne inhaltliche Vorgaben das Datenmodell der Kunden in kürzester Zeit zu implementieren
- Basierend auf der Praxiserfahrung bei Bedarf aus eigenen Frameworks vorkonfigurierte KPI-Modelle zu übernehmen beziehungsweise zu integrieren
- Ab dem ersten Tag flexibel Auswertungen zu erstellen und Portfolio-Prozesse somit transparent zu unterstützen
- Eine nachhaltige Lösung parallel zur Inventarisierung der Projekte und Projektdaten aufzubauen und zu etablieren

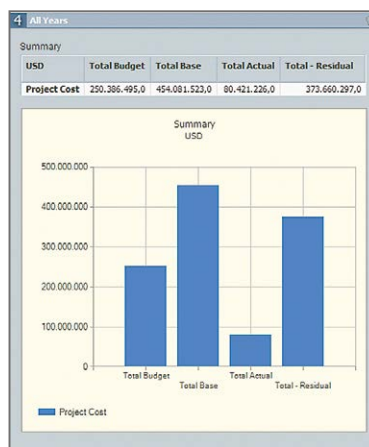


Abbildung 6: Typische Portfolio-Sicht: Einzelne Projekte laufen durch den Change-Request Prozess und erhalten mehr Budget (Baseline). Auf der aggregierten Portfoliosumme sieht das dann gleich dramatisch aus.

Die Kombination aus Fachwissen, Methoden- und Prozessberatung erlaubt es, einen Zehn-Tages-Sprint aus Software-Implementierung, Projekt-Inventarisierung und Analyse (Assessment) anzubieten.

Der Zehn-Tages-Sprint

Es gibt keinen besonderen Grund, weshalb es genau zehn Tage sind. Letztendlich war

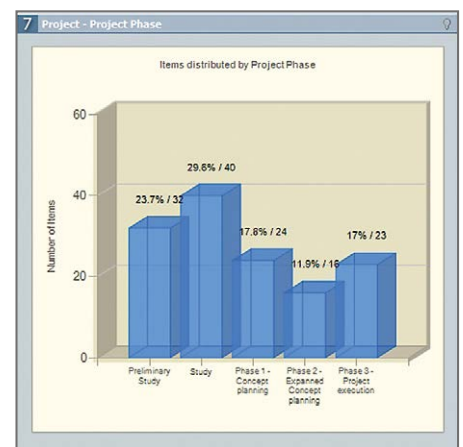


Abbildung 7: Nur 17 Prozent der Projekte sind bereits in der Ausführungsphase. Auch das ist ein weiterer Indikator dafür, dass man mit dem Portfolio sehr wahrscheinlich in ein Problem laufen wird.

die Idee, die Einstiegshürde gering zu halten und einen „Quick-Win“ zu generieren. Die Anforderungen sind so auf das Wesentliche reduziert, sodass in diesen zehn Tagen sowohl inhaltliche Workshops stattfinden als auch die Ergebnisse aus den ersten Analysen besprochen werden. Der Kunde soll in die Lage versetzt werden, danach selbstständig weiterzuarbeiten und erst

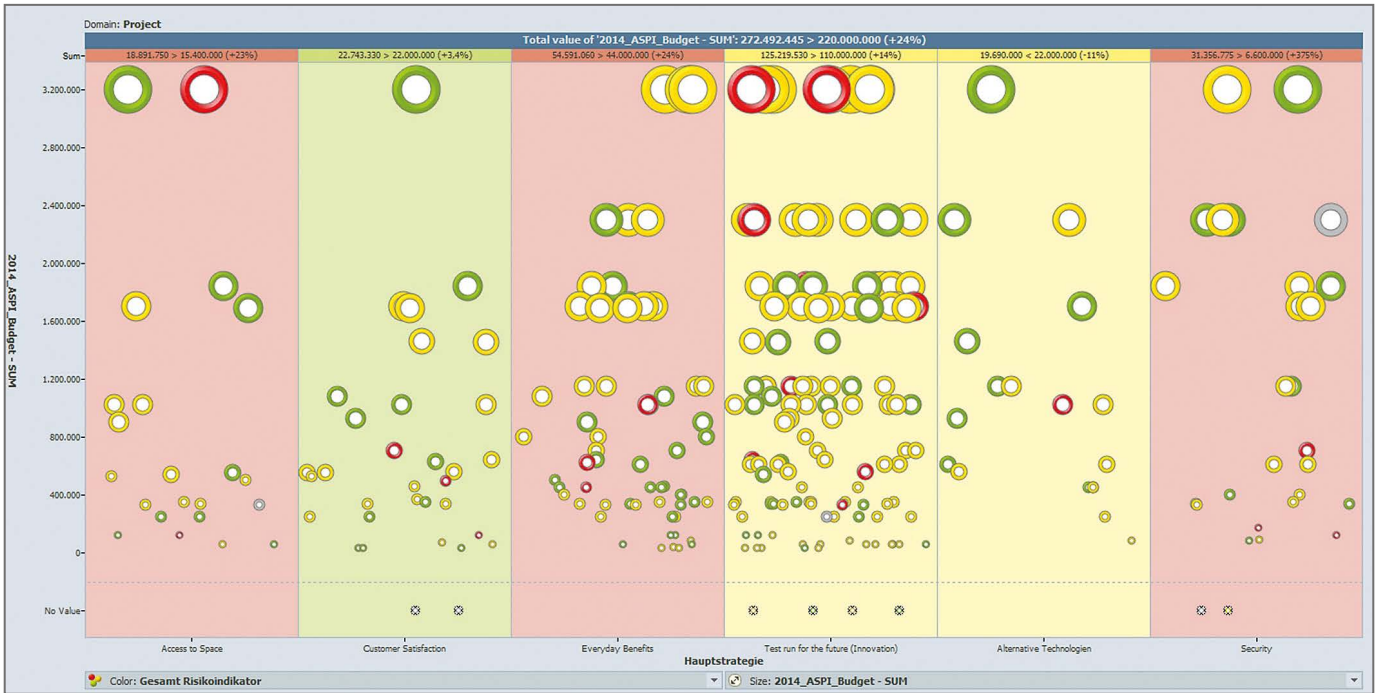


Abbildung 8: Y-Achse = jahresbezogenes Budget, X-Achse = Unternehmensstrategien (könnten auch Organisationseinheiten, Produktsegmente etc. sein), Bubble-Größe = Projektbudget, Bubble-Farbe = Projektrisiko

bei weiteren oder tiefergreifenden Anforderungen wieder auf technische Unterstützung zurückzugreifen. Natürlich handelt es sich hier um keine umfangreiche Beratung und unternehmensübergreifende Software-Implementierung. Trotzdem sind die Ergebnisse aufgrund der Praxiserfahrung und durch sofortige Analyse der eigenen Projekte in der Software eine gute Basis für weitere Schritte.

Agiles Vorgehen

Was kann in zehn Tagen tatsächlich erreicht werden und wie geht man vor? Das Gesamtverfahren ist agil aufgebaut. Es wird also kein Detailkonzept oder Ähnliches geschrieben, sondern gemeinsam erarbeitet und durch intensive Zusammenarbeit direkt umgesetzt. Das konkrete Vorgehen:

- Initiales Assessment
- Datenmodellierung und laufende Abstimmung
- Implementierung und Datenerhebung
- Analyse, Erstbewertung, Ausarbeitung der Handlungsfelder
- Managementgerechte Ergebnispräsentation

Die Ergebnisse zusammengefasst:

- Inventarisiertes und bewertetes Projekt-Portfolio
- Professionelle, schlanke und weiterhin einsetzbare Software-Lösung von Oracle Primavera
- Ausgearbeitete Handlungsfelder für eine nachhaltige Portfolio-Steuerung
- Praxiserprobte Kennzahlen zur Portfolio-Steuerung und -Optimierung

Baustelle 1: Stammdaten und Kategorisierungen

Zu den Stammdaten gehören nicht nur Textfelder, sondern bereits hier ist es wichtig, sich Kategorien wie „Strategische Zuordnung“, „Projekt-Art“, „Organisationseinheit“, „IT-Projekt-Kategorien“, „Produkt- und Markt-Segmente“ etc. zu überlegen. Für die Detailbetrachtung der Projekte sind auch Beschreibungen entscheidend (siehe Abbildung 1).

Baustelle 2: Timeline und Projektvorgehens-Modelle

Idealerweise hinterlegt man von Anfang an die Projektvorgehens-Modelle und somit die Timeline der Projekte.

Baustelle 3: Finanzen (Kosten und Nutzen)

Unabhängig davon, wie im Detail die Kosten und auch die Nutzenberechnungen aussehen, ist es wichtig, diese zu hinterlegen, um die Gesamtauswirkung auf die Portfolios zu erkennen. Situationen, in denen die meisten Projekt-Investitionen einen negativen Nutzen erwirtschaften, werden vermieden, wenn der Nutzen gleichzeitig zur Verfügung steht. Hier ist der Nutzen als Top- und Bottom-Line zu hinterlegen.

Baustelle 4: Risiken/Projekt-Komplexität

Detaillierte Risiko-/Komplexitätsmodelle mit automatischen Kennzahlen-Berechnungen vergleichen die Projekte. Ein Beispiel für die Projekt-Komplexität ist die Definition von Risiko-Details sowie die Aggregation auf Risikogruppen und die Gesamtkomplexität-Portfolio-Risiken (siehe Abbildung 2). Darüber hinaus geht es um die Frage, welches Risiko für das Portfolio besteht, wenn ein Projekt durchgeführt oder nicht durchgeführt wird.

Baustelle 5: Abhängigkeiten

Oracle Primavera Portfolio Management bietet die Möglichkeit, Projekt-Abhängigkeiten zu hinterlegen und zu kategorisieren. So-



Abbildung 9: Die Cluster-Analyse

mit ist sichergestellt, dass bei der Zusammenstellung des Portfolios Projekte mit Abhängigkeiten nicht einfach wegfallen. Die Abhängigkeit lässt sich bei der Projekt-Abwicklung für Risikomeldungen heranziehen.

Auswertungen auf Basis der Projekt-Informationen

Neben übersichtlichen Projektlisten lassen sich Budget-Aufteilungen und -Analysen des Portfolios erstellen (siehe Abbildungen 3 bis 7).

Top-down-Planung

Abbildung 8 zeigt ein typisches Beispiel. Das Top-down-Gesamtbudget beträgt 220 Millionen Euro. Es wurde auf die Strategien aufgeteilt. Bottom-up kommen nun die Projekt-Budgets und man erkennt +24 Prozent Gesamtabweichung vom Plan. Die einzelnen Strategie-Cluster zeigen ebenfalls die Abweichung (positiv/negativ) zum Plan auf und verdeutlichen dies durch die Hintergrundfarben. Oracle Primavera Portfolio Management lässt bereits in den Bubble-Charts eine interaktive Szenario-Planung zu und man kann Auswirkungen von Projektverschiebungen direkt erkennen.

Bei der Cluster-Analyse stehen anstelle des genannten Budgets die Organisations-

einheiten auf der Y-Achse. Es ist sofort zu erkennen, welche Organisationseinheiten keine strategischen Projekte unterstützen beziehungsweise wo eine zu hohe Anzahl von Projekten vorliegt (siehe Abbildung 9). Es ist zu prüfen, ob Synergie-Effekte erzielbar sind.

Das Vorgehen ist für die Geschäftsführung/-leitung oder zentrale Projekt- und Portfolio-Steuerung für folgende Ziele ideal:

- Eine stärkere strategische Transparenz über die Investitionen zu erhalten
- Lösungsansätze für einen Turnaround auszuarbeiten (gezielte Investitionen für einen Kurswechsel unter Berücksichtigung des bestmöglichen Kosten-Nutzen-Verhältnisses)
- Über ein schlankes, aber leistungsfähiges Werkzeug zur Portfolio-Steuerung und im Rahmen der Implementierung sofort Informationen zur weiteren Verwendung zu erhalten
- Einen schnellen und professionellen Einstieg in das Portfolio-Management mit praxiserprobten Kennzahlen zu bekommen
- Differenzen und Optimierungsmöglichkeiten zu erkennen
- Gezielte Handlungsfelder auszuarbeiten

Fazit

Der Ansatz hat sich als nachhaltiger Einstieg in das professionelle Portfolio-Management bewährt. Natürlich ist das Change-Management hier nicht berücksichtigt. Der Reifegrad der Projektorganisation wird ignoriert, aber der Fokus liegt auf den entscheidungsrelevanten Informationen und bietet die Möglichkeit, Top-down-Ergebnisse zu erzielen und zukünftig in weiteren iterativen Schritten die gesamte Projektorganisation bis hin zum Einzelprojekt-Management zu optimieren.

Jörg Rietsch
joerg.rietsch@adensio.com