



Erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensziele durch aktives Management des Projektportfolios

Fokussieren knapper Ressourcen auf unternehmensentscheidende Projekte

Eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung gründet einerseits auf der richtigen Gestaltung von Prozessen zur Lösung wiederkehrender Aufgaben, andererseits basiert sie auf der Auswahl und Realisierung geeigneter Projekte zur Bewältigung einmaliger Herausforderungen und notwendiger Veränderungen.

Häufig mangelt es in der Praxis jedoch an ausgereiften Prozessen zur Definition sowie koordinierten Auswahl und Steuerung der Projekte – insbesondere dann, wenn der Druck aus einem sich verändernden Unternehmensumfeld steigt.

Beschränken sich die Folgen zu Zeiten des Erfolgs auf die Vernachlässigung strategisch wichtiger Projekte, sieht man in Phasen hohen Wettbewerbsdrucks mit bedeutenden Herausforderungen oft folgende Handlungsmuster:

- _ Die große Entfernung zum Wunschzustand bewirkt, dass viele verschiedene – teils einander durchkreuzende – Projekte parallel angestoßen werden
- _ Allen Projekten wird mangels Priorisierung ein gleich hoher Stellenwert beigemessen oder die

Projekte werden laufend repriorisiert bzw. kurzfristig unterbrochen – nach anfänglichem Aktionismus sinkt die Motivation, da die Zielrichtung unklar ist

- _ Die parallele Bearbeitung verschiedener Projekte schafft Ziel- und Interessenkonflikte – es entstehen Projekt-Stau sowie Rückstand im Tagesgeschäft
- _ Große Fortschritte finden selten statt. Die Unternehmen werden von der Verflochtenheit ihres Vorgehens überholt und verzetteln sich in den Vorhaben
- _ Meilensteine werden nicht nachgehalten und der Projektstatus wird nicht mehr kommuniziert
- _ Nicht bedachte externe Einflüsse (Markt/Regulator) erhöhen Adhoc-Denken und machen jegliche Planungsanstrengung obsolet
- _ Die Mitarbeiter konzentrieren sich wieder auf das Tagesgeschäft – die Projekte verlaufen im Sand

Lösungsweg:

Ziel einer wirkungsvollen Unternehmensentwicklung ist die aktive, kontinuierliche Bündelung von Ressourcen auf Projekte mit hohem erwart-

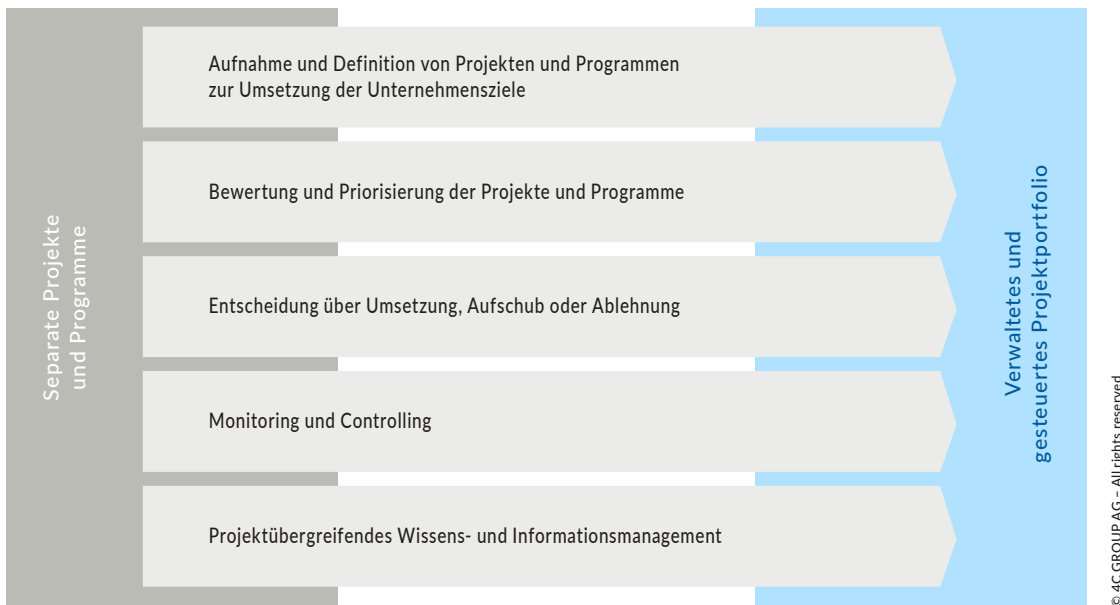


Abbildung 1. Im Projektportfoliomanagement gehen die einzelnen Projekte in eine zentrale Projektkoordination

teten Nutzen. Dieser kann sowohl finanzieller als auch strategischer Natur sein. Ebenfalls kann er aus gesetzlichen oder technologischen Erfordernissen resultieren, wenn durch ein Projekt hohe Folgekosten abgewendet werden.

Das intelligente Projektportfoliomanagement beginnt mit der Sammlung und Auswahl geeigneter Projekte. Dieser Prozess erfolgt sowohl Bottom-up für die überwiegend operativen Belange sowie Top-down für die strategischen Weichenstellungen des Unternehmens. Im darauf folgenden Bewertungsprozess werden sowohl technische als auch gesetzliche MUSS-Projekte sowie Projekte, die auf Rendite oder Strategie abzielen, gebündelt und mit ihren wechselseitigen Abhängigkeiten dargestellt. Ergänzt werden die laufenden Projekte mit ihrem Projektplan und der bereits gebundenen Ressourcen.

Auf dieser Basis wird ein effektives, abgestimmtes Projektportfolio zusammengestellt und beplant, welches das gesamte Entwicklungsspektrum des Unternehmens berücksichtigt.

Darauf aufbauend wird verbindlich entschieden, welche Vorhaben durchgeführt werden und welche Projekte im Fall eines Ziel- und /oder Kapazitätenkonflikts Vorfahrt erhalten – die wichtigsten der nicht aufgenommenen Projekte werden auf eine Warteliste gesetzt und bei frei werdenden Kapazitäten eingeleitet. Ergänzt wird

das Projektportfoliomanagement durch einen stetigen und schlüssigen Managementprozess. Mit Hilfe einer rollierenden Planung werden die erwartete Qualität, Ressourcen und Zeit festgehalten. Ein stringentes Projektmonitoring verfolgt Abweichungen vom Plan und steuert eventuell notwendig werdende Anpassungen auf den dafür geeigneten Hierarchieebenen. Die in der Planung definierten Eckpunkte eines jeden Projekts werden von geeigneten Gremien nachgehalten. Somit kombiniert das Projektportfoliomanagement die Vorteile von organisierten Projekten und standardisierten.

Das methodische Vorgehen gestaltet sich wie folgt:

- _ Identifikation relevanter Projektziele zur Umsetzung sowohl operativer als auch strategischer Unternehmensziele
- _ Bewertung und Priorisierung der potenziellen Projekte nach objektiven und transparenten Kriterien
- _ Auswahl und Beschluss des verbindlichen Projektportfolios
- _ Übergabe des Ergebnisses zur konkreten Ressourcenzuordnung an den Einplanungsprozess
- _ Kontinuierlicher, zyklischer Prozess mit Monitoring, Koordination, (Neu-)Bewertung und Re-Priorisierung

4C Beratungsansatz:

Der 4C Ansatz sichert die praxisnahe Umsetzung des Projektportfoliomanagements in zwei Stufen: Zunächst wird das Projektportfolio zusammengestellt und geplant, anschließend wird der Managementprozess aufgesetzt. Die Zusammensetzung des Projektportfolios aus operativen und strategischen Zielsetzungen bildet die Basis einer stabilen Unternehmensentwicklung. Kern der Projektauswahl ist eine Best-Practice-Bewertungssystematik, welche auch die zur Verfügung stehende Prognosequalität umfasst. Nach Wunsch wird das Portfolio mit Hilfe einer Szenarioanalyse bestätigt, bevor die Übergabe der einzelnen Projekte an den Einplanungsprozess unter Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen erfolgt. Ein wesentlicher Aspekt des Managementprozesses ist das konsequente Controlling des Projektportfolios. Dieses umfasst das Einzelprojektmanagement genauso wie eine Steuerung des Gesamtbudgets. Die kontinuierliche Überprüfung und Anpassung

des Projektportfolios an die aktuellen Erfordernisse ermöglicht zudem die Einplanung und Re-Priorisierung von Projekten zur kurzfristigen Reaktion auf bedeutende Marktveränderung.

Nutzen und Ergebnisse:

Die konsequente Anwendung des Projektportfoliomanagements bringt zahlreiche Vorteile mit sich:

- _ Erhöhte Anpassungsgeschwindigkeit an Veränderungen dynamischer Märkte
- _ Bessere Steuerung der Geschäftsentwicklung durch ausgewogene Anteile der MUSS-, Rendite- und Strategieprojekte
- _ Fundierte Entscheidungsgrundlage zur Priorisierung von Projekten mittels überzeugender Bewertung der Projekte
- _ Transparenz über Einsatz, Bedarf, Potenzial und Engpass von Ressourcen
- _ Messbare Projektfortschritte durch fokussierten Einsatz der Ressourcen

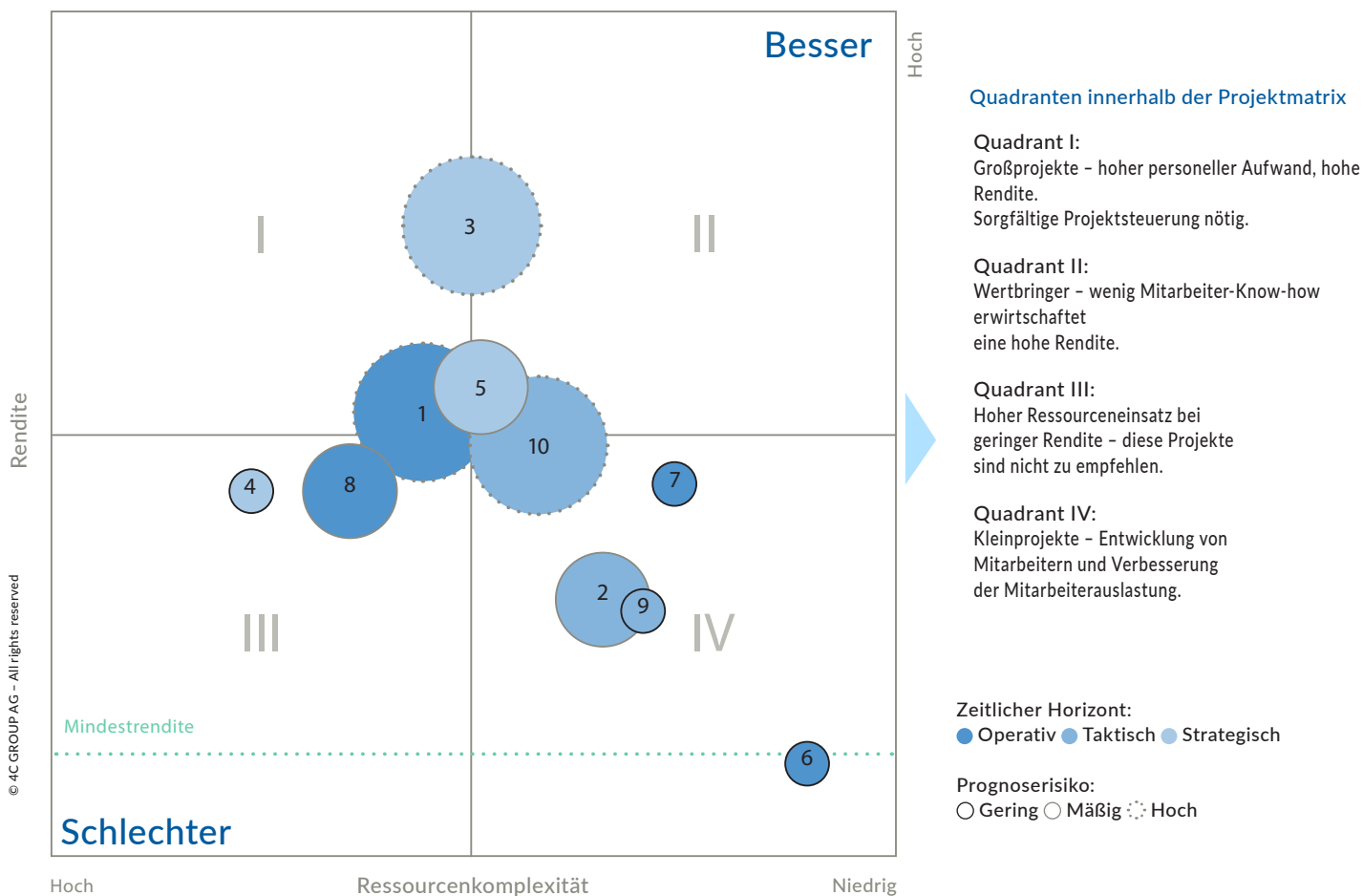
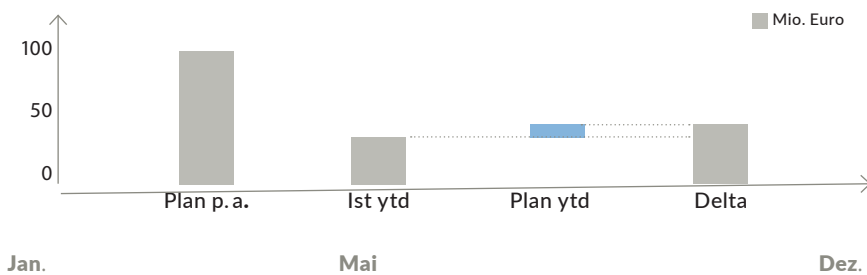


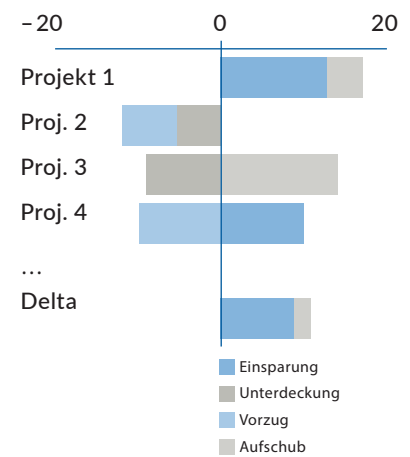
Abbildung 2. Das Beispiel der Projektmatrix stellt die aktuell laufenden sowie die in Frage kommenden Projekte übersichtlich dar

- _Hohe Prognosequalität mit Hilfe rollierender Planungsprozesse über starre Budgetperioden hinweg
- _Vermeidung von Ressourcenverschwendung und Einsparung von Kosten durch Nutzung von Synergien in den Einzelprojekten
- _Effizienzsteigerung durch Harmonisierung und Standardisierung des Projektmanagements
- _Systematische Personalentwicklung durch strukturierte Projektbesetzung

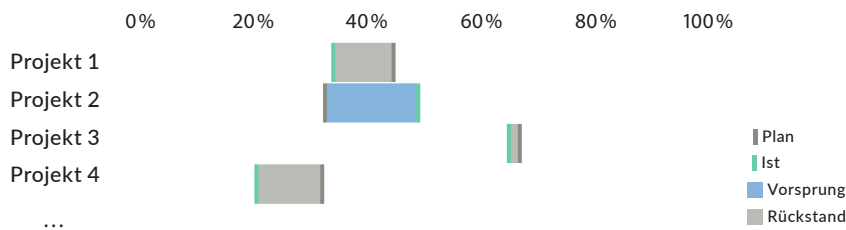
Übersicht des Budgetplans und der Abweichungen



Aufbau des Budget-Deltas



Fertigstellungsgrad der Projekte



80% des Budget-Deltas haben ihre Ursache in Einsparungen und können anderswo verwendet werden; 20% sind aufgeschoben und werden künftig benötigt.

Abbildung 3. Wichtige Steuerungsinformationen werden regelmäßig gesammelt und sind Basis für Entscheidungen zur weiteren Vorgehensweise

Ihre Experten für Projektportfoliomanagement

Gerne unterstützen wir Sie zum Thema Projektportfoliomanagement



Hans-Martin Schneider
Senior Partner
Mobil +49 173 346 58 12
hans-martin.schneider@4cgroup.com



Uwe Dorst
Partner
Mobil +49 173 346 58 16
uwe.dorst@4cgroup.com

Office München
Elsenheimerstraße 55a
D-80687 München
Telefon +49 89 599 882-0

Office Berlin
Französische Straße 8
D-10117 Berlin
Telefon +49 30 747 82 98-0

Office Frankfurt
MesseTurm
D-60308 Frankfurt
Telefon +49 69 269 249-0

Office Düsseldorf
Sky Office
Kennedydamm 24
D-40476 Düsseldorf