

## ERFOLGREICHE UMSETZUNG DER UNTERNEHMENSZIELE DURCH AKTIVES MANAGEMENT DES PROJEKTPORTFOLIOS

Fokussieren knapper Ressourcen auf unternehmensentscheidende Projekte

# 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.

„Projekte bilden das Fundament für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung. Die Projekte eines Portfolios müssen daher eng mit der Unternehmensstrategie verzahnt sein.“

Hans-Martin Schneider, Vorstand und Senior Partner 4C GROUP AG

**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



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

- 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 erwarteten 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.

„Ein ausgewogenes Projektportfolio unterstützt eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung ohne Vernachlässigung der operativen Belange.“

Uwe Dorst, Partner 4C GROUP AG

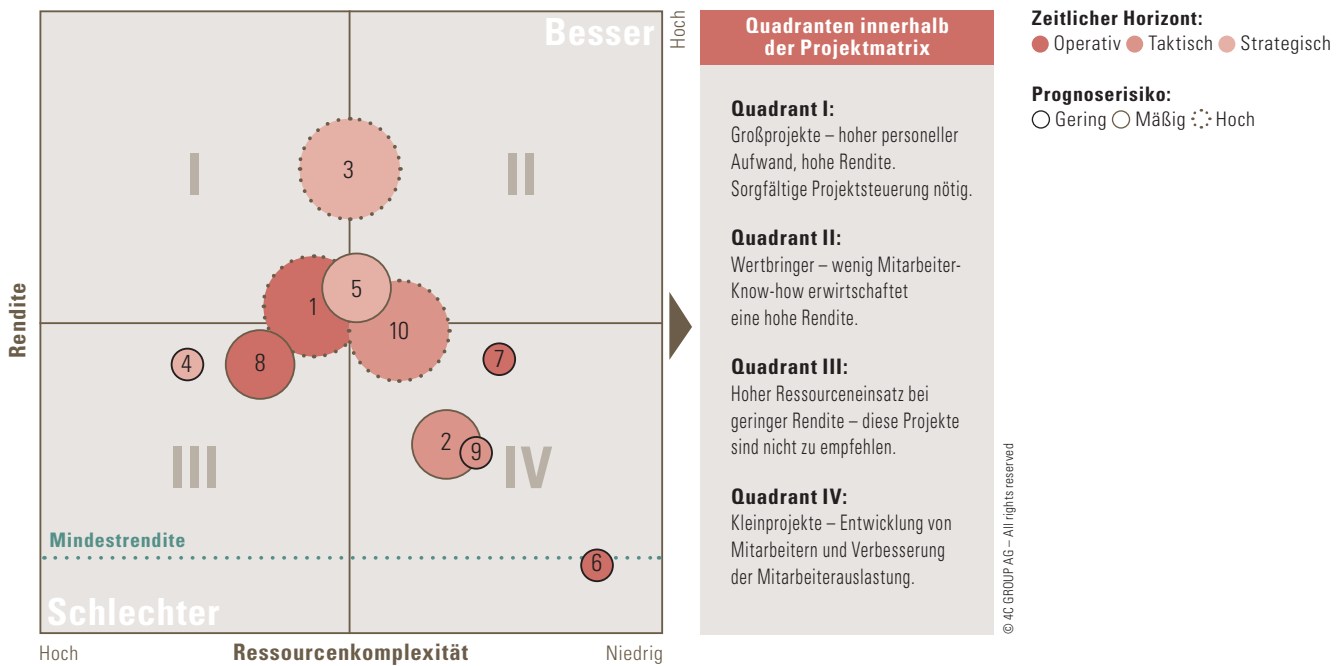


Abbildung 2. Das Beispiel der Projektmatrix stellt die aktuell laufenden sowie die in Frage kommenden Projekte übersichtlich dar

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

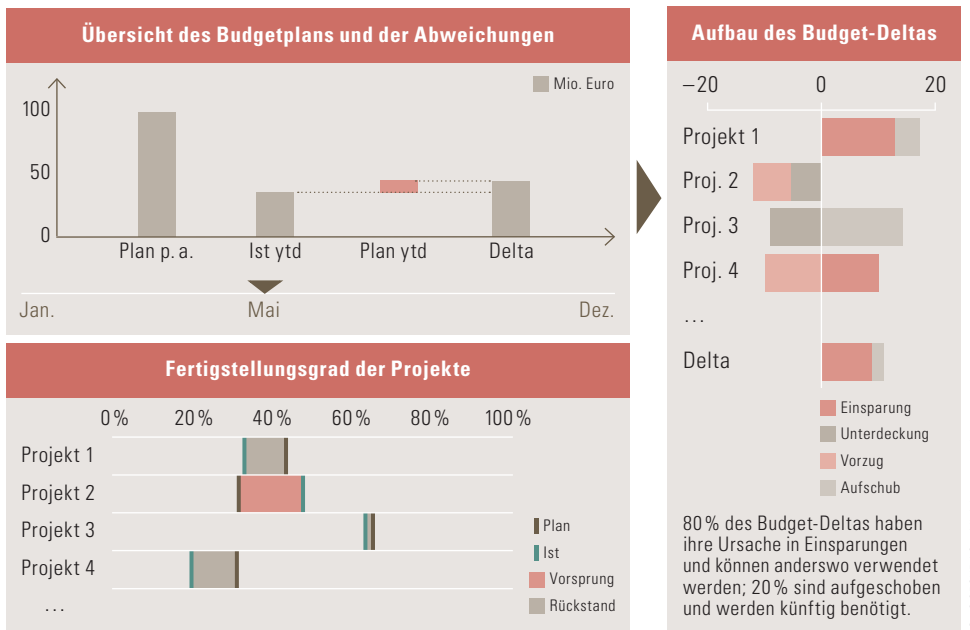


Abbildung 3. Wichtige Steuerungsinformationen werden regelmäßig gesammelt und sind Basis für Entscheidungen zur weiteren Vorgehensweise

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
- \_ 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

„Die Qualität des Projektportfolios ist unmittelbar abhängig von der Qualität der Projektbewertung.“

Hans-Martin Schneider, Vorstand und Senior Partner 4C GROUP AG

## 4C GROUP AG

### Enforcing Performance

Wir setzen in unserer Beratung an der Nahtstelle von Strategie und Steuerung an und führen zusammen, was zusammen gehört: Unternehmensstrategie und deren Um- und Durchsetzung. Wir begleiten unsere Kunden bei langfristigen und unternehmensweiten Veränderungsprozessen mit hoher Umsetzungskompetenz, Verantwortungsbewusstsein und fachlichem Know-how überall dort, wo es darauf ankommt.

### Unsere Werte

4C steht für die vier Werte, die unsere Philosophie bestimmen.

Competent: die Basis. Expertise und vielfältige Erfahrung gibt ihr Kraft und Überzeugung.

Creative: der Zündstoff. Kreativität weist neue Wege zur besseren Lösung.

Change Driven: die Haltung. Die Entschiedenheit, mit der wir Veränderungsprozesse führen und gestalten.

Customer Focused: die Extrameile. Der Erfolg des Kunden ist es, an dem wir uns messen lassen.

### Unsere Expertise

Unser Beratungsspektrum umfasst die Kompetenzfelder Strategie, Performance Management, Organisation und Prozesse sowie Transformationsmanagement - unsere fachliche DNA, auf der wir seit 1997 kontinuierlich aufbauen.

### Unsere Kunden

Unter unseren Kunden befinden sich bekannte Unternehmen und unbekannte Weltmarktführer, die im Schwerpunkt in den Branchen Financial Services, IT-Dienstleistungen, Industriegüter und -dienstleistungen sowie Healthcare zu finden sind – aber eben nicht ausschließlich. Großkonzerne finden sich darunter ebenso wie mittelständische Unternehmen, oft auch unternehmergeführte Betriebe.

### Anders als Andere

Wir arbeiten mit Leidenschaft, unternehmerischer Verantwortung und einer Präzision, die nur der wirkliche Umsetzer kennt. Unsere Berater entwickeln wir zu Persönlichkeiten, die in ihrer Arbeit Mut beweisen, Haltung zeigen und dem Kunden und nicht ihrem eigenen Ego dienen - mit anderen Worten unseren Werten verpflichtet sind.

### Beifahrer auf Zeit

Wir verstehen uns als Partner unseres Kunden, als Beifahrer auf einer anspruchsvollen und fordernden Business-Rallye, bei der wir zur erfolgreichen Steuerung des Unternehmens entscheidend beitragen.

<b>Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>_ Unternehmensstrategie</li><li>_ Restrukturierung</li><li>_ Innovationsmanagement</li><li>_ IT-Strategie</li></ul>
<b>Performance Management</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>_ Konzernrechnungswesen</li><li>_ Planung</li><li>_ Controlling und Reporting</li><li>_ Kostenmanagement</li></ul>
<b>Organisation und Prozesse</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>_ Organisationsentwicklung</li><li>_ Geschäftsprozessoptimierung</li><li>_ Steuerungsprozesse</li><li>_ Sourcing</li></ul>
<b>Transformationsmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>_ Project Governance</li><li>_ Modernisierung von IT-Plattformen</li><li>_ Change Management</li><li>_ Performance Management Systeme</li></ul>

© 4C GROUP AG – All rights reserved

Abbildung. Kompetenzfelder und Beratungskompetenzen der 4C GROUP AG

# IHRE ANSPRECHPARTNER



## **Hans-Martin Schneider, MBA**

Vorstand und Senior Partner

„Entscheidend für den Beratungserfolg ist die Nachhaltigkeit der erzielten Veränderung. Lösungskonzepte sind demnach nicht nur nach ihrer schnellen Umsetzbarkeit zu bewerten, sondern vor allem danach, ob sie dem immer schnelleren Wandel der Zeit standhalten.“

Beratungsschwerpunkte:

- \_ Unternehmensstrategie
- \_ Restrukturierung
- \_ IT-Strategie
- \_ Organisationsentwicklung
- \_ Geschäftsprozessoptimierung
- \_ Project Governance



## **Uwe Dorst, Dipl.-Wirtschaftsingenieur**

Partner

„Nur mit einem zentralen Top-down-Planungsprozess gelingt die Allokation knapper Ressourcen auf die richtigen Vorhaben im Sinne eines gesamtunternehmerischen Optimums.“

Beratungsschwerpunkte:

- \_ IT-Strategie
- \_ Geschäftsprozessoptimierung
- \_ Project Governance
- \_ Modernisierung von IT-Plattformen

## 4C GROUP AG

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  
Neuer Zollhof 2  
D-40221 Düsseldorf

[en4c!ngperformance]