

Projektportfoliomanagement

- Ansätze zur Projektportfolio-Priorisierung
- Studie der CSC Deutschland Akademie

PMI Munich Chapter, 14.09.2006

Norbert Kauba, CSC Deutschland Akademie



Inhalt

- Wir über uns
- Einordnung der Projekt-Priorisierung in das Projektportfolio-Management
- Skizzieren der Herausforderungen
- Ablaufschema
- Vorstellen unterschiedlicher Priorisierungs-Ansätze
- Studie der CSC Deutschland Akademie
- Zusammenfassung: Kritische Erfolgsfaktoren, Erfahrungen

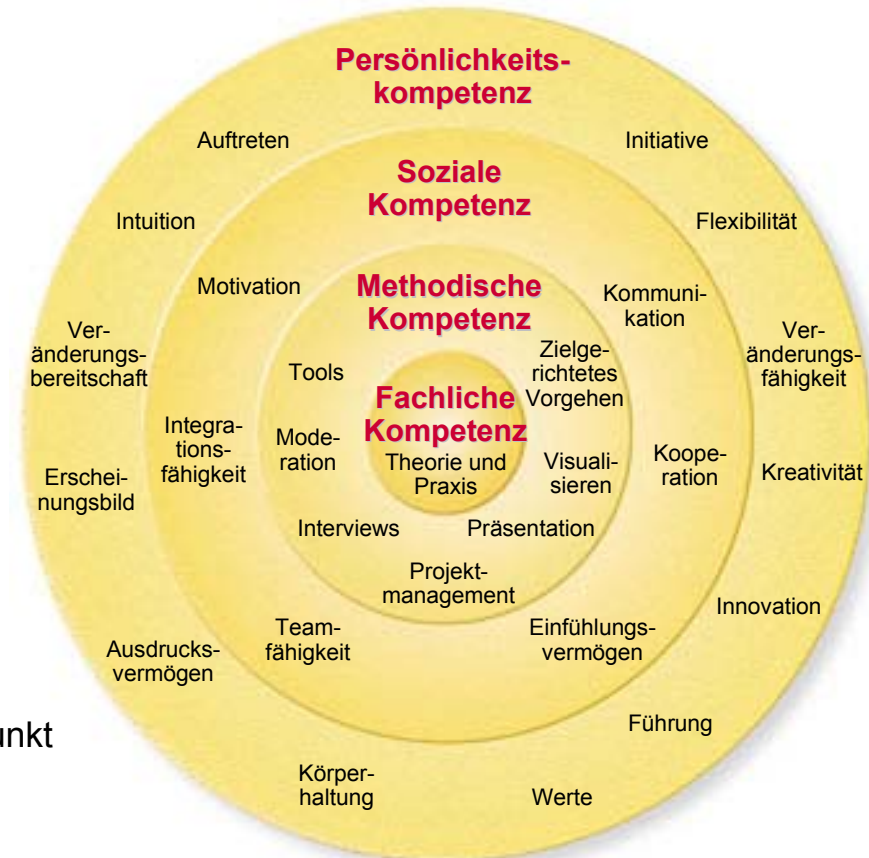
Wir sind professioneller Lösungsanbieter von Human Capital Management Dienstleistungen



Die CSC Deutschland Akademie hat sich - seit seiner Gründung 1992 – konsequent vom Seminaranbieter zum Lösungspartner für Problemstellungen im Personalumfeld entwickelt.

Mit mehr als 50 fest angestellten Mitarbeitern bieten wir heute Human Capital Management Dienstleistungen an.

Wege zum zukunftsfähigen Unternehmen aufzuzeigen, dabei den Menschen als wesentlichen Vermögensfaktor zu erkennen und adäquat zu entwickeln, steht im Mittelpunkt unserer Unternehmensziele.



Geschäftsfelder



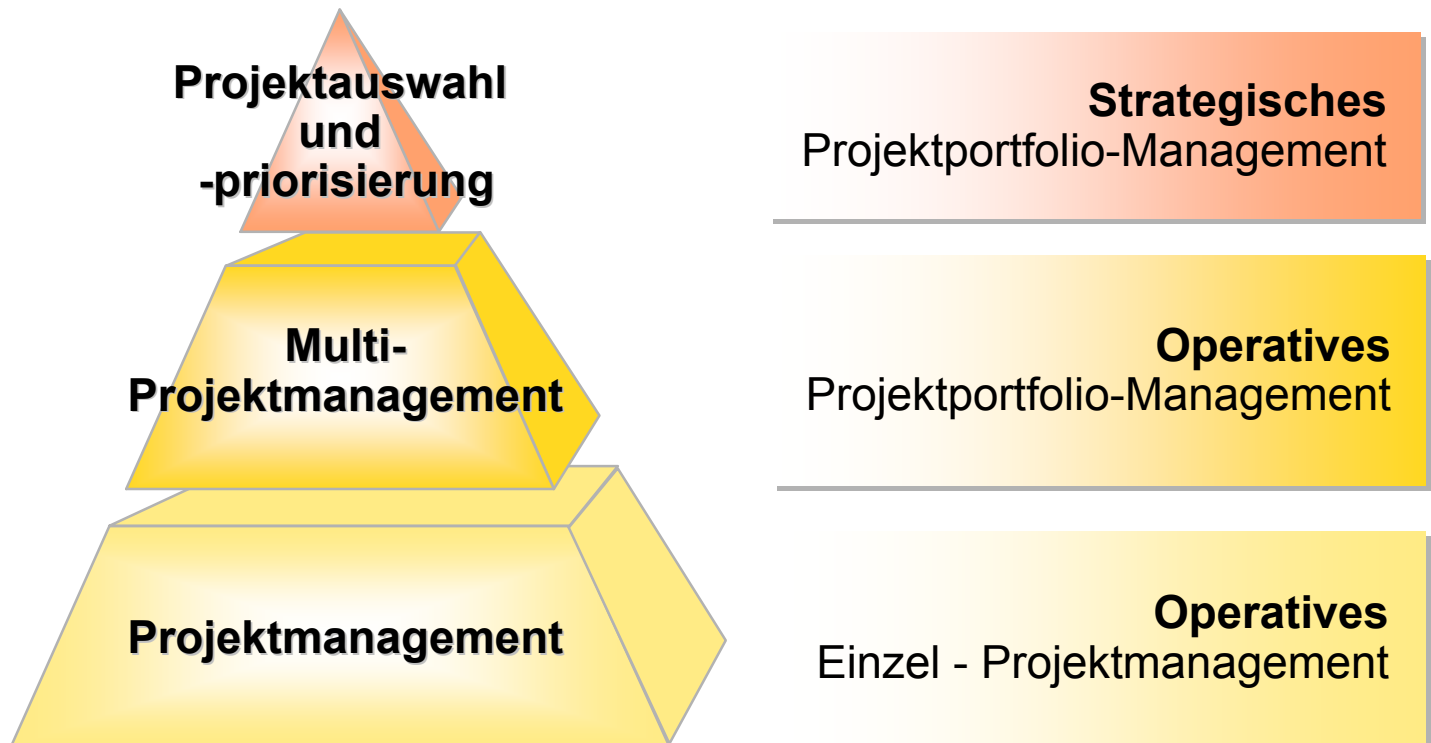
Unsere Kunden (Auszug)



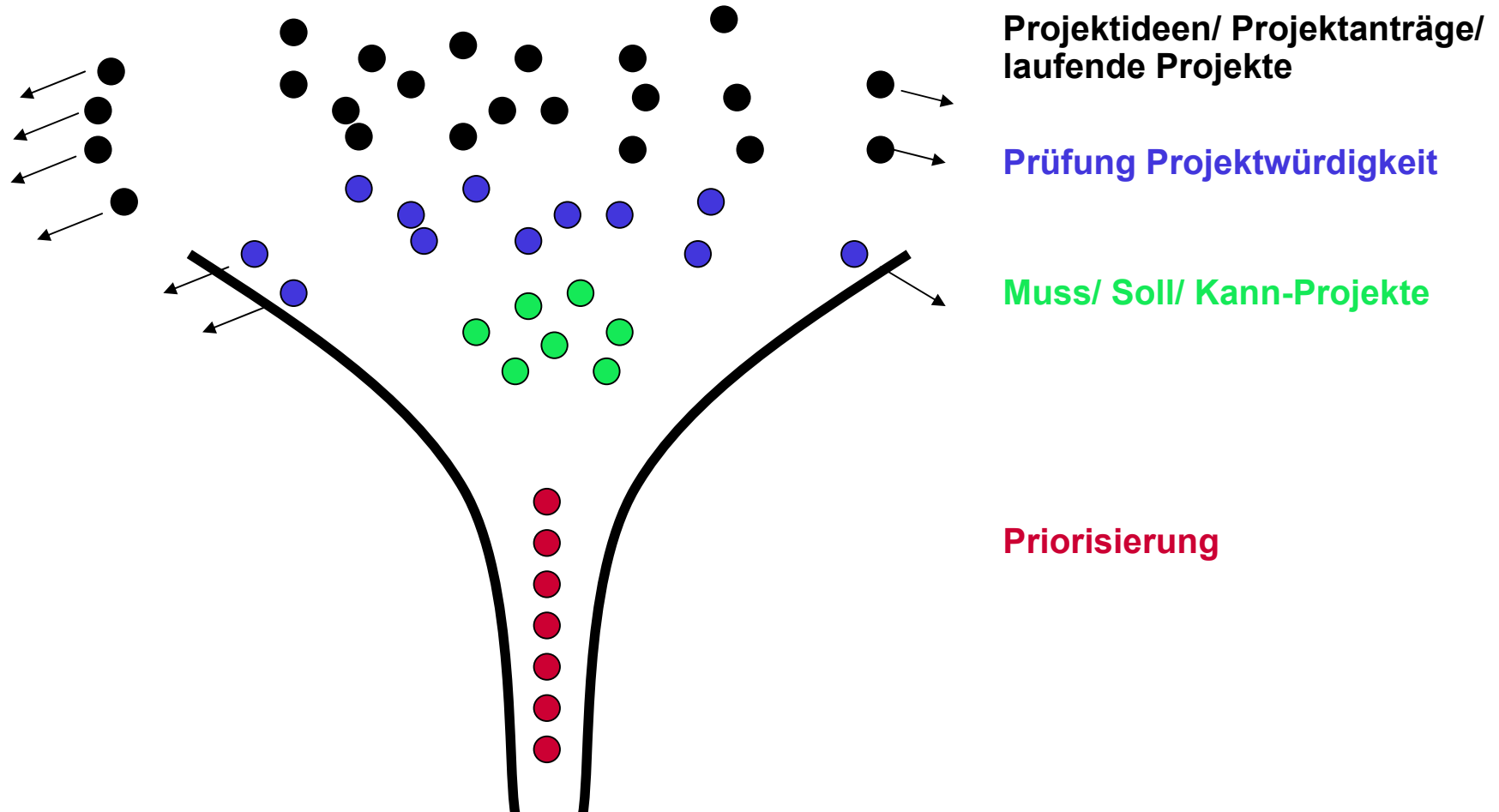
Herausforderungen des Projektportfolio-Managements

- Steigende Zahl von Projekten erschwert Überblick
- Kürzere Time-to-market Zyklen
- „Unechte“ Projekte konkurrieren mit „echten“ Projekten um knappe Ressourcen
- Muss/ Soll/ Kann-Projekte
- Projekte aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen mit verschiedenartigen Projektzielen
- Akzeptanz der gesetzten Prioritäten durch nachvollziehbare und stabile Kriterien

Einordnung der Projekt-Priorisierung in das Projektportfolio-Management



Ablaufschema der Projekt-Priorisierung/ „Projekttrichter“



Ansätze zur Projekt-Priorisierung

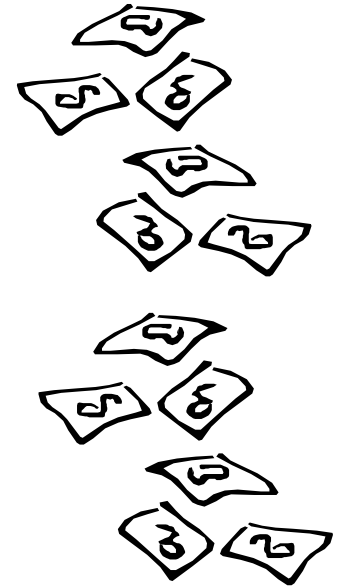
- Subjektive Priorisierung, ad-hoc-Entscheidungen, Macht, Schnelligkeit
- Investitionstheoretischer Ansatz
- Mehrzielorientierte Verfahren
 - Checklisten
 - Nutzwertanalyse
 - Paarweiser Vergleich
 - Analytical Hierarchy Process
- Portfoliotechniken
 - Grafische Portfolien
 - Knapsack
- Kombination verschiedener Ansätze

Priorisierung nach wirtschaftlichem Nutzen

- Barwertmethode/ Net Present Value
 - Benötigte Informationen
 - ◆ I_0 : Projektinvestition
 - ◆ F_t : Einzahlung des Projekts in Periode t
 - ◆ k : Diskontierungszinssatz (Marktzins + Risikozuschlag)
 - Ein Projekt ist lohnend, wenn der Barwert größer Null ist
 - Methode wird regelmäßig auf Business Cases angewendet

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^n F_t \cdot (1+k)^{-t}$$

- Nachteile:
 - ◆ Zahlungen sind unsicher
 - ◆ Weitere Nutzenaspekte werden außer Acht gelassen



Checklisten

- Geschäftsführung definiert Kriterien
- Projekte werden von Kommission auf Erfüllung der Kriterien bewertet
- Ein Projekt wird ausgewählt, wenn es die Mindestzahl der Kriterien erfüllt

- Vorteile: Einfach, nachvollziehbar
- Nachteil: Kriterien gleich gewichtet



Nutzwertanalyse

- Bewertung von Projekten auf ihre Erfüllung verschiedener quantitativer und qualitativer Ziele unterschiedlichen Gewichts
- Vorgehen:
 - Definition von Zielen und Zielgewichten
 - Bewertung der Zielerreichung der Projekte

0 .. 10 Punkte

	Gewicht	Van	SLK
Ziel 1 Großer Laderaum	50 %	8	1
Ziel 2 Leicht zu parken	20 %	2	6
Ziel 3 Günstiger Preis	30 %	7	2
Summe	100 %	6,5	2,3

Nutzwertanalyse

- Vorteile
 - Objektivierbarkeit meist subjektiv getroffener Entscheidungen
 - Strukturierte, nachvollziehbare Entscheidungsfindung in der Gruppe möglich
 - Quantifizierbarkeit von eher qualitativen Merkmalen

- Nachteile:
 - Gewichte und
 - Bewertungen sind subjektiv

Haupt- / Oberziel	Gewicht	Unterziel	Effektives Gewicht	Punkte
Finanz / Risiko		30,00%		
Finanzwirtschaft-liche Ziele	75,00%		22,50%	
Risikoziele	25,00%	70,00%	Unterziel Risiko 1	1,05%
				2,10%
				2,10%
		30,00%	Unterziel Risiko 2	0,45%
				0,90%
Markt / Kunden		25,00%		
Kunden	50,00%	40,00%	Unterziel Kunden 1	5,00%
		40,00%	Unterziel Kunden 2	5,00%
		20,00%	Unterziel Kunden 3	2,50%
Produkt	30,00%	60,00%	Unterziel Produkt 1	4,50%
		40,00%	Unterziel Produkt 2	3,00%
Region	20,00%	25,00%	Unterziel Region 1	1,25%
		75,00%	Unterziel Region 2	3,75%
Mitarbeiter / Führung		25,00%		
Mitarbeiter und Führungsziele	50,00%	Unterziel Mitarbeiter 1	12,50%	
	50,00%	Unterziel Mitarbeiter 2	12,50%	
Prozesse / Strukturen		20,00%		
Oberziel Prozesse 1	10,00%		2,00%	
Oberziel Prozesse 2	80,00%	25,00%	Unterziel Prozesse 2.1	4,00%
		75,00%	Unterziel Prozesse 2.2	12,00%
Oberziel Prozesse 3	10,00%		2,00%	

Paarweiser Vergleich

- Mit dem „paarweisen Vergleich“ lassen sich subjektive Einflüsse reduzieren
- Vorgehen:
 - Vergleich eines jeden Projekts mit allen anderen Projekten, ob es hinsichtlich eines Ziels
 - ◆ wichtiger
 - ◆ weniger wichtig oder
 - ◆ gleich wichtig ist
 - Aufstellen einer Matrix
 - Ermittlung, wie oft sich ein Projekt gegenüber den anderen Projekten „durchsetzen“ konnte.
- Vorteil: Genau, Spiegelt Konsequenzen von Einzelentscheidungen wieder
- Nachteil: Hoher Aufwand

Paarweiser Vergleich

Produkt:



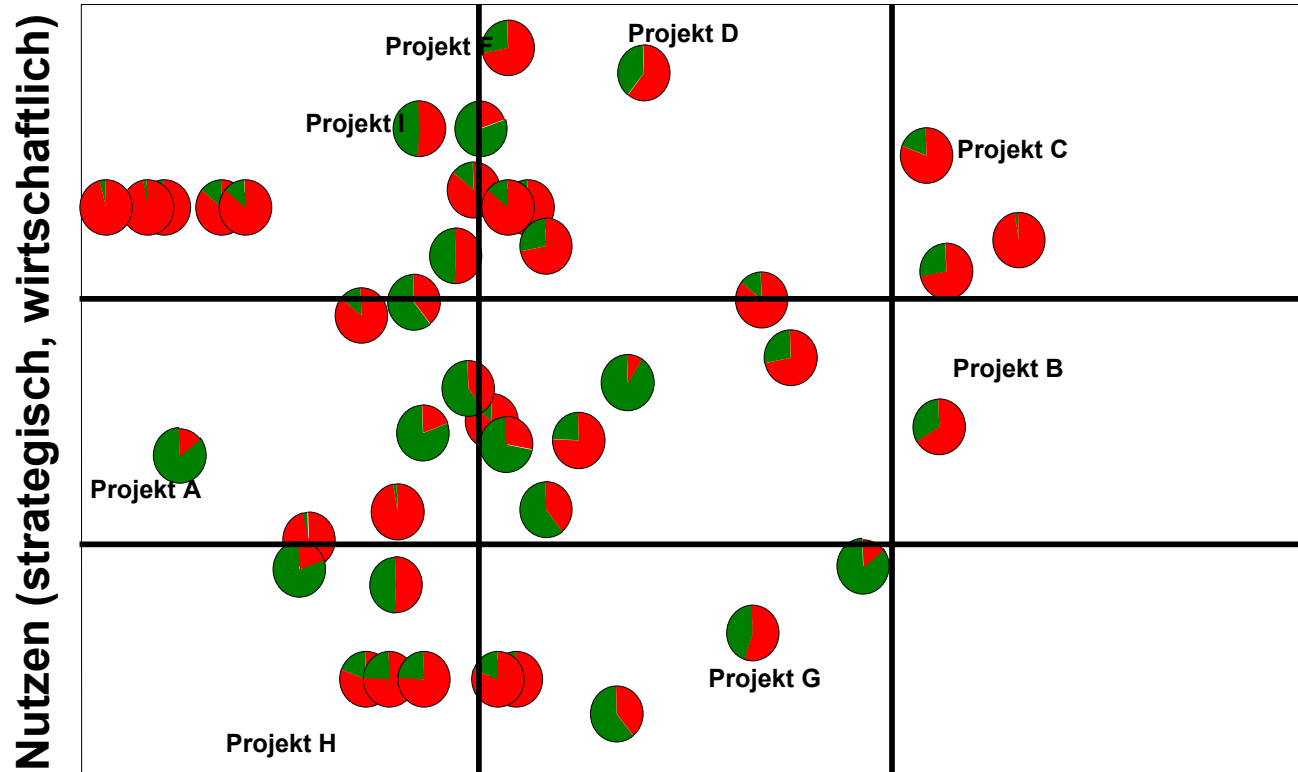
Eigenschaften wiederholen ---->		1	2	3	4	5	6	7	8	9
In das Kreuzungsfeld wird eine 1, 2 oder 3 eingetragen, wenn die obere Eigenschaft, 1 = weniger wichtig 2 = gleich wichtig 3 = wichtiger ist										
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
Summe										
		Bei der Spaltensumme werden die Zahlen der weißen und grauen Zellen addiert.								
Prozent										
Rang										

Analytical Hierarchy Process (AHP)

- AHP setzt bei den Schwachpunkten der Nutzwertanalyse an:
 - Mehr Objektivität bei Gewichtung der Bewertungskriterien
 - Mehr Objektivität bei Bewertung der Projekte
- Vereinfachter Ablauf:
 - **Kriterien werden durch paarweisen Vergleich und Normierung gewichtet** (Ziel X ist 6-mal so wichtig wie Ziel Y, Ziel Y ist 3-mal)
 - **Projekte werden in paarweisem Vergleich auf jedes Ziel bewertet und normiert** (In Bezug auf Ziel Y ist Projekt A 3-mal besser als Projekt B)
 - **Normierte Bewertungen und normierte Zielgewichte werden zu einem Prioritätsfaktor verknüpft** (Produkt aus normiertem Zielgewicht und normierter Bewertung)
- Vorteil: Zielgewichte und Bewertungen der Kriterien werden objektiviert
- Nachteil: Hoher Aufwand
- Kostenlose Software: <http://www.hipre.hut.fi>

Portfoliotechnik: Grafisches Projektportfolio

Fertigstellungsgrad
Fertig
Nicht fertig



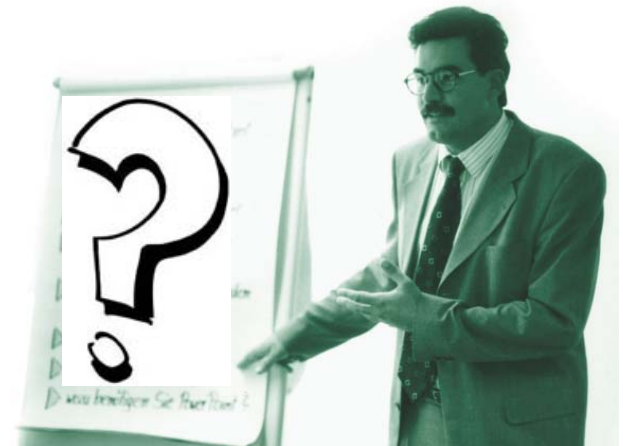
**Ressourceneinsatz
Dringlichkeit**

Zusammenfassung und Empfehlungen

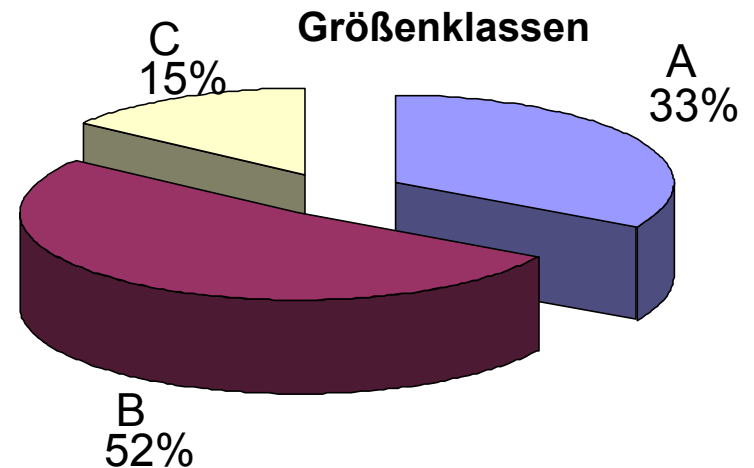
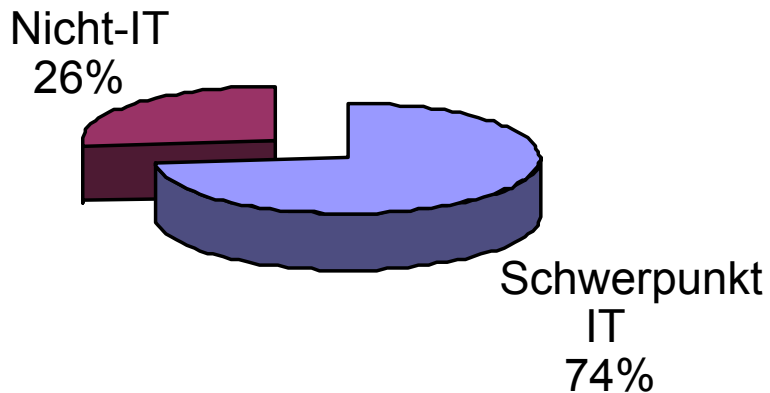
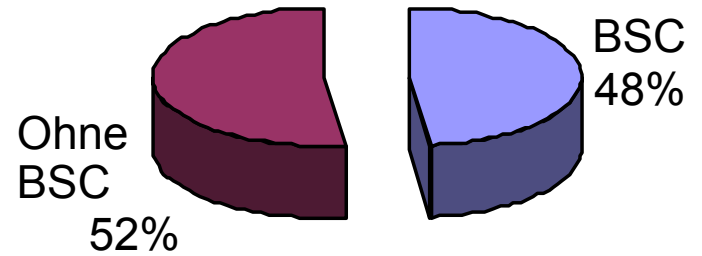
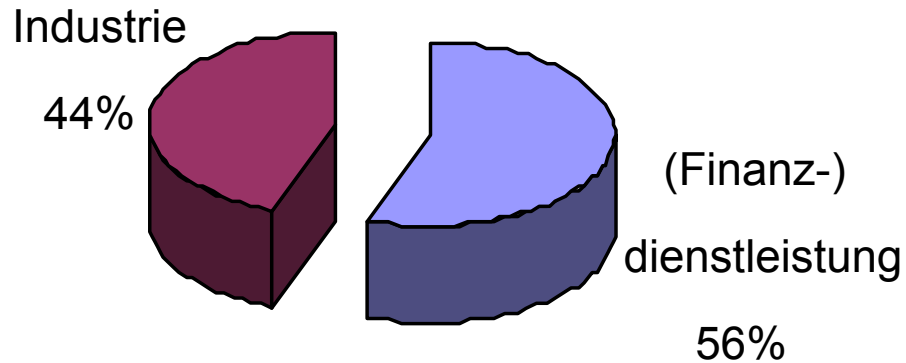
- KISS: Keep It Smart and Simple
- Das Management muss sich seiner Verantwortung im Rahmen der Projekt-Priorisierung bewusst sein (Investitionssicherung)
- Strategisches Projektportfolio-Management muss von allen Hierarchie-Ebenen gelebt werden
- Verbindung zum Strategieprozess sicherstellen (BSC)
- Projekt-Priorisierung muss in den Planungszyklus integriert werden
- Nur die Einführung eines Tools für das Strategische Projektportfolio-Management – hier für die Priorisierung – reicht alleine nicht aus
- Etablierung eines Verantwortlichen für die zentrale Projektsteuerung (Projektbüro)
- Nutzeninkasso betreiben: Welchen Nutzen hat das Projekt tatsächlich gebracht?

CSC-Studie zum Projektportfolio-Management

- In einer bundesweiten und branchenübergreifenden Befragung untersuchte die CSC Deutschland Akademie den Stand deutscher Unternehmen im Projektportfolio-Management nach folgenden Schwerpunkten:
 - Organisation und Prozesse des Projektportfolio-Managements
 - Kriterien der Projektpriorisierung
 - Erstellung und Dimensionen von Projektportfolien
 - Einführungsgrad von Balanced Scorecards
 - Zentrales Projekt-Berichtswesen
 - Verwendete Controlling-Methoden (Abweichungen, Trends, Earned Value etc.)
 - Zufriedenheit mit Prozessen und Werkzeugen
 - Unterstützung der Projektleiter



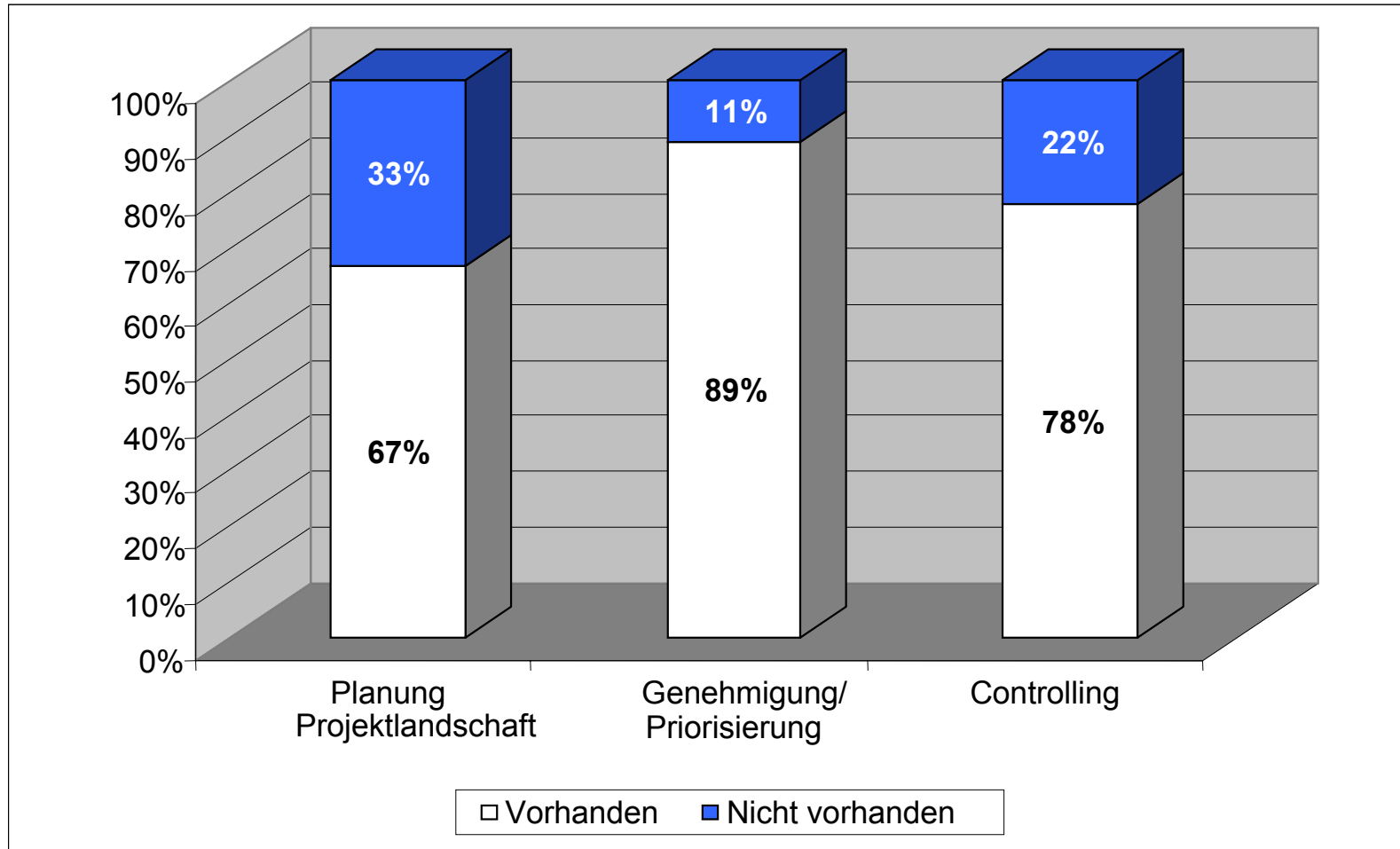
Unternehmen in der Studie



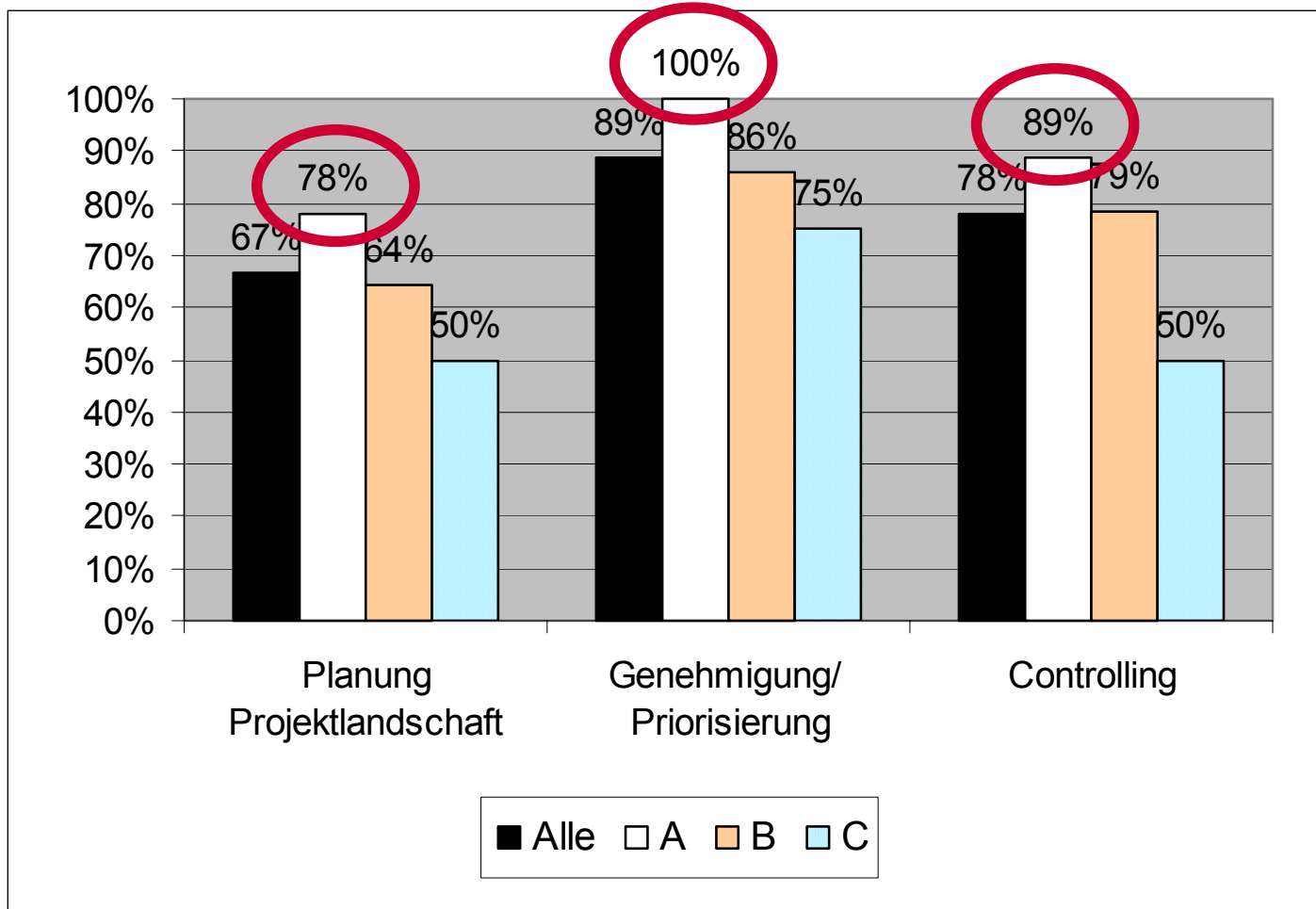
Organisation und Prozesse des Projektportfolio-Managements

- Inwieweit sind in den betrachteten Unternehmen Prozesse bzw. Organisationseinheiten definiert für die:
 - Planung der Projektlandschaft/ Erstellung eines Projektportfolios
 - Genehmigung und Priorisierung von Projekten
 - Steuerung und das Controlling der Projektlandschaft
- welche Noten geben sich die Unternehmen für diese Prozesse
.....und wie zufrieden sind die Unternehmen mit den Tools

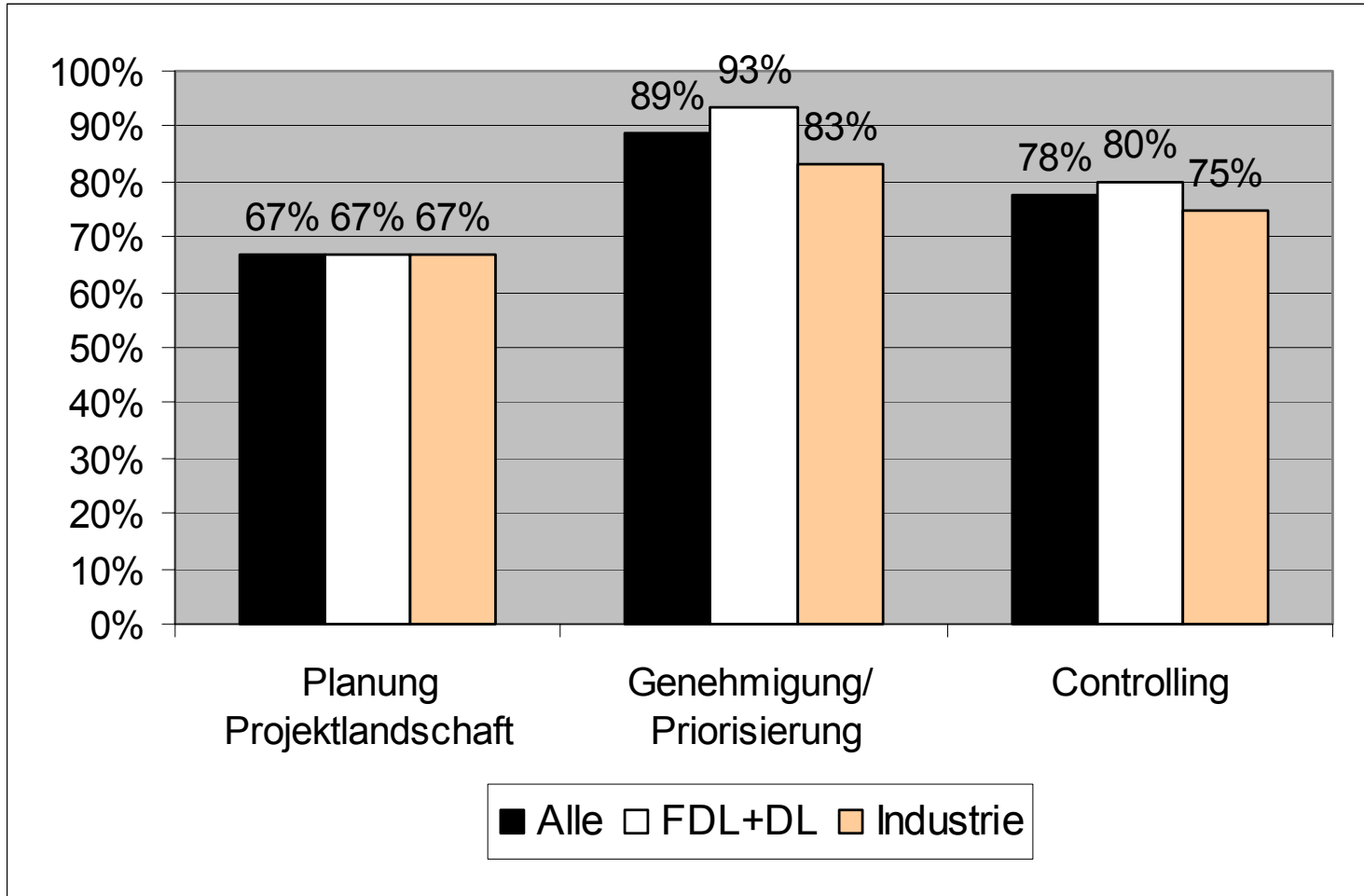
Definierte Prozesse und Organisationseinheiten



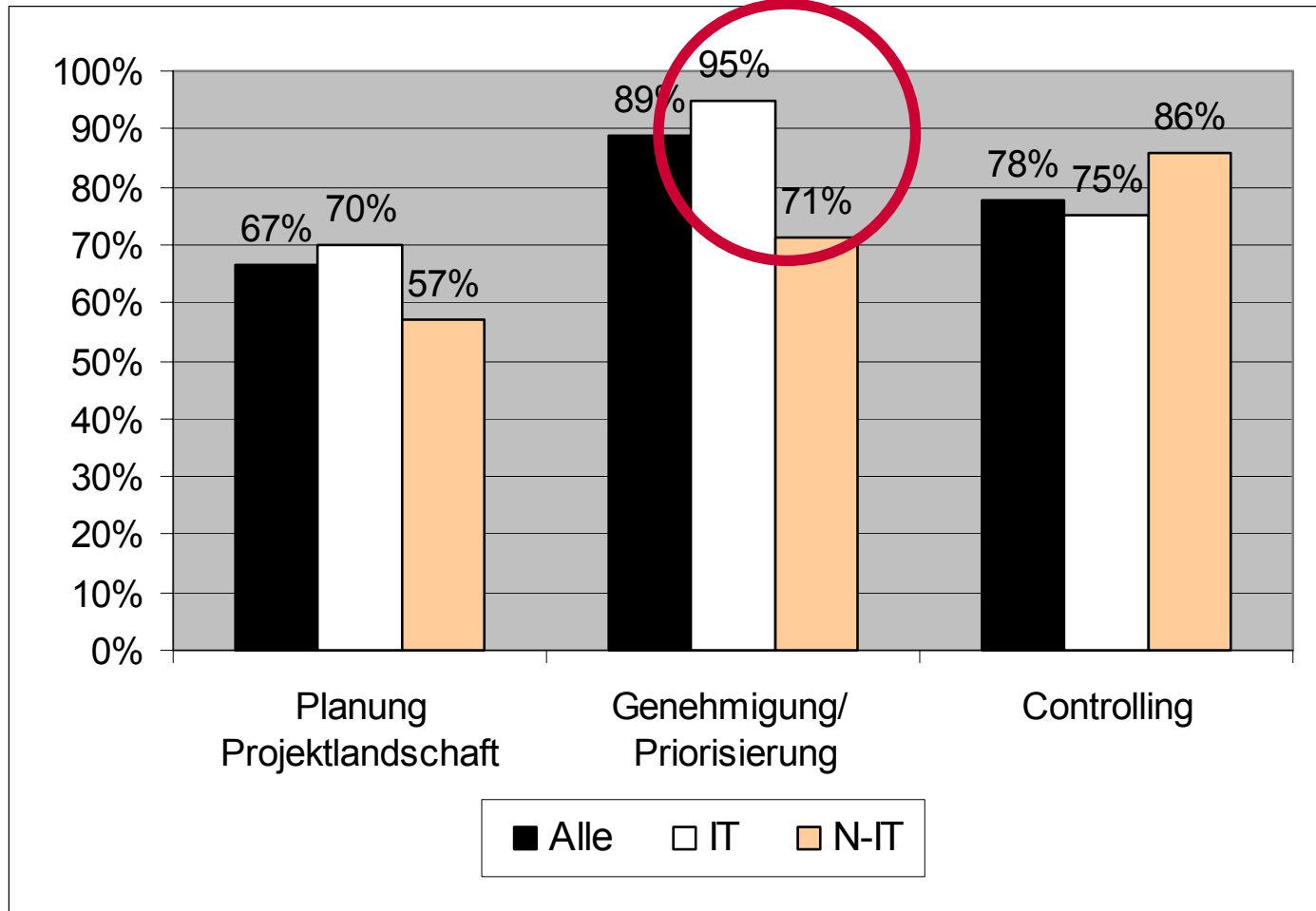
Prozesse und Organisationseinheiten (nach Unternehmensgröße)



Prozesse und Organisationseinheiten (nach Branchen)



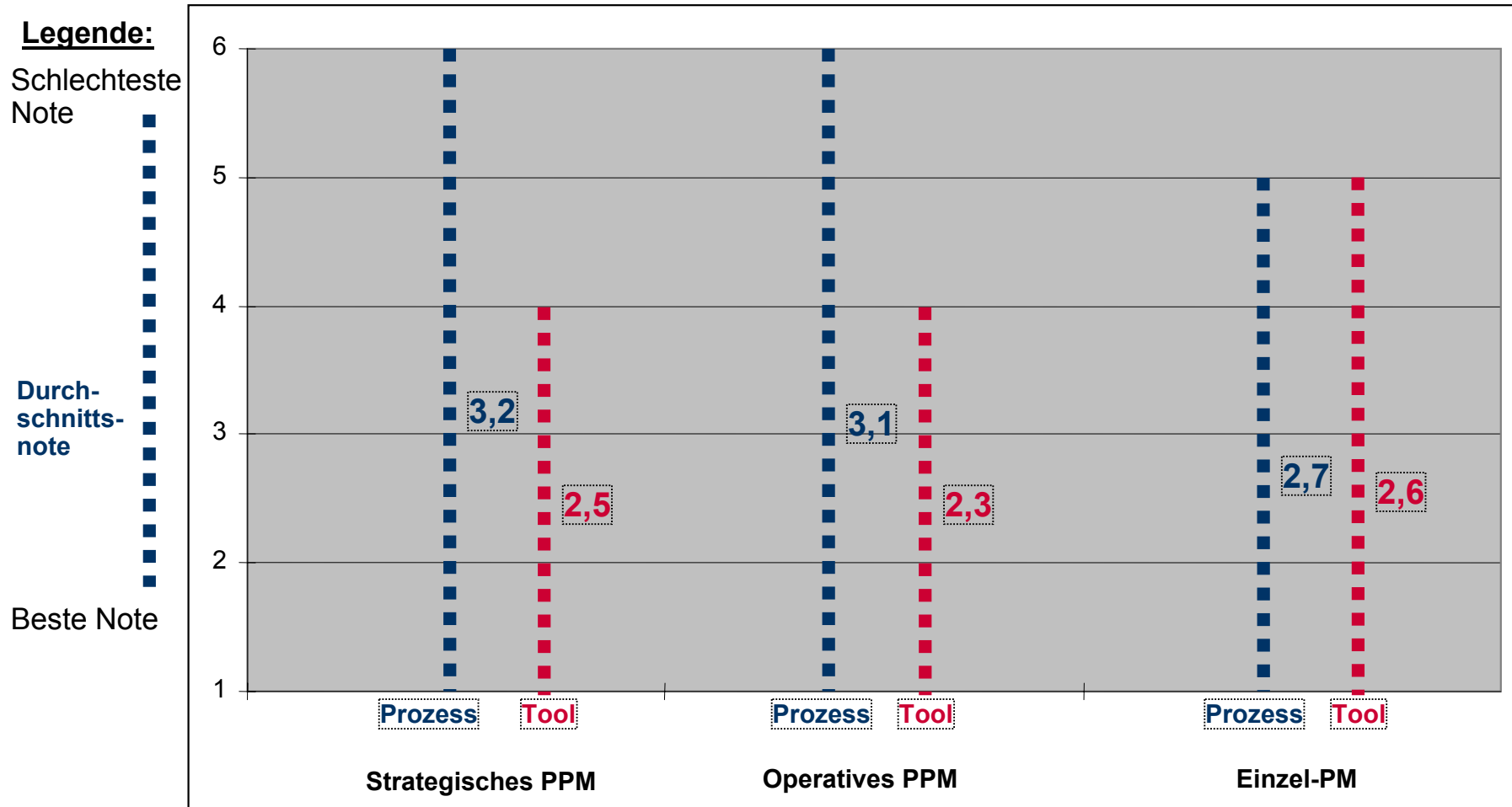
Prozesse und Organisationseinheiten (nach IT-Projektschwerpunkt)



Prozesse und Organisationseinheiten – Interpretation

- Insgesamt überraschend hoher Anteil von Unternehmen, bei denen Prozesse oder Organisationseinheiten für das Projektportfolio-Management definiert sind
 - ◆ Vermutung: Die Motivation der Unternehmen mit guten Prozessen an der Studie teilzunehmen ist höher...
- Für alle Branchen und Größenklassen gilt, dass die
 - zentrale Genehmigung/ Priorisierung am weitesten etabliert ist,
 - gefolgt vom zentralen Controlling und die
 - Planung der Projektlandschaft erfolgt nur in 67% der Unternehmen.
- Deutlich höhere Werte konnten beobachtet werden bei:
 - Größeren Unternehmen: Mehr Projekte -> Mehr Koordinationsbedarf
 - Unternehmen mit Schwerpunkt auf IT-Projekten
 - ◆ Unternehmen haben Erfahrung in der zentralen Koordination der IT-Projekte
 - ◆ Bewältigung des Anwendungsstaus

Zufriedenheit mit Projektmanagementprozessen und Tools



Welche Tools benutzen Sie für das Strategische Projektportfolio-Management?

Tool	Häufigkeit	Note
Excel	43 %	2,2
Eigenentwicklung	21 %	2,7
MS-Project + Excel	15 %	2,0

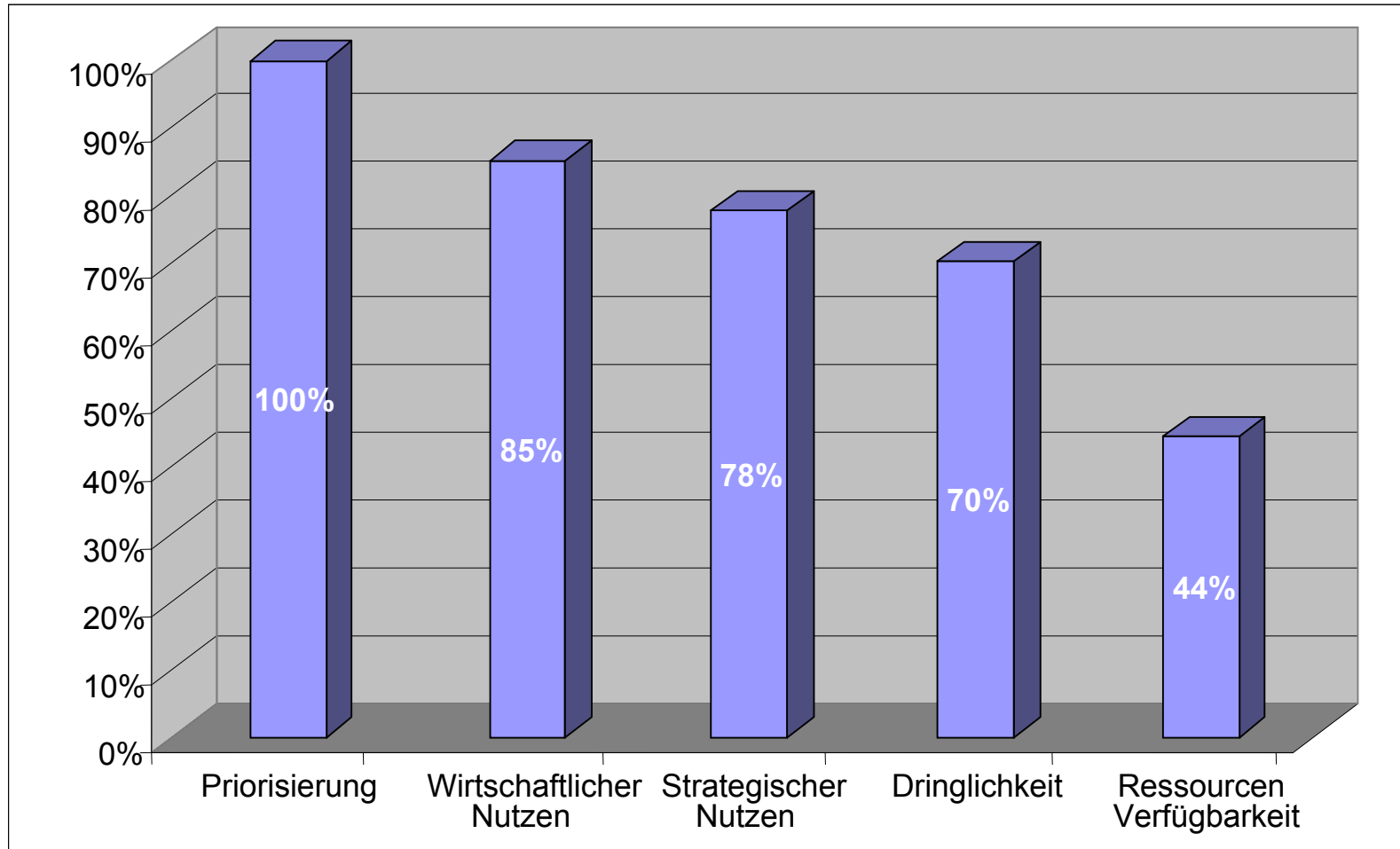
**ABER:
Noten für die Prozesse: 3,2**



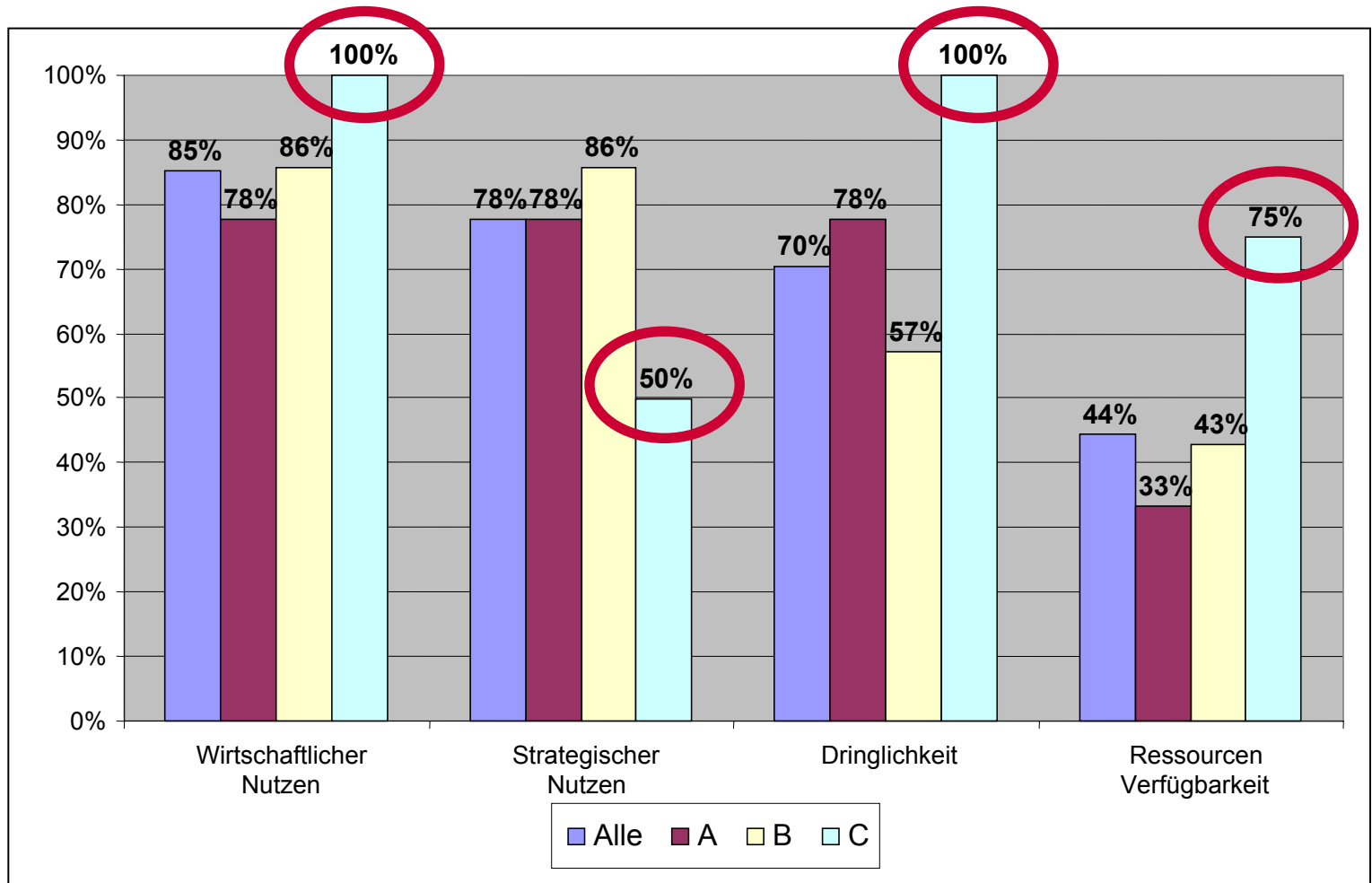
Zufriedenheit mit Projektmanagement-Prozessen und Tools

- Bei allen betrachteten Unternehmen waren die Noten für die Prozesse des strategischen und operativen Projektportfolio-Managements (Projektpriorisierung, Projektauswahl, Projektportfolio-Darstellung) am schlechtesten.
- Die klassischen PM-Prozesse (Einzelprojektmanagement) erhielten bessere Noten.
- Für die verwendeten Tools wurden insgesamt etwas bessere Noten gegenüber den unterstützten Prozessen vergeben. Als Ursachen für die schlechteren Prozess-Noten kommen unter anderem in Betracht:
 - Prozesse wurden zwar eingeführt, sind aber zu bürokratisch – evtl. auch nicht durchgängig
 - Die Tools können alles - Die definierten Prozesse werden nicht gelebt
 - Mangelnde Management-Attention sowohl für die Bedeutung der Projekte, als auch für die Einhaltung der Prozesse
 - Rationale, überprüfbare Kriterien für Genehmigung und Priorisierung sind nur solange erwünscht, wie sie niemandes Machtbereich berühren

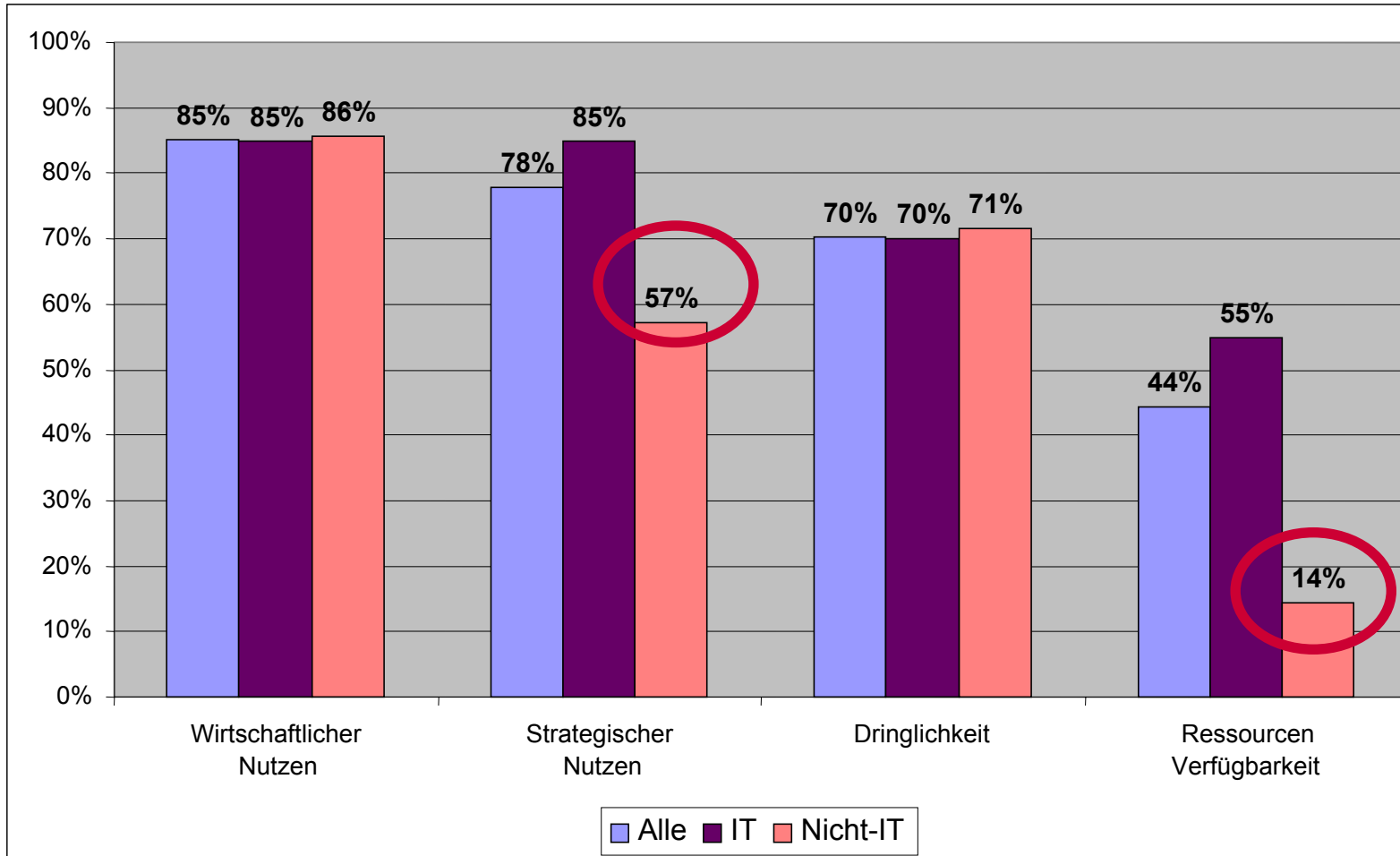
Priorisierungskriterien



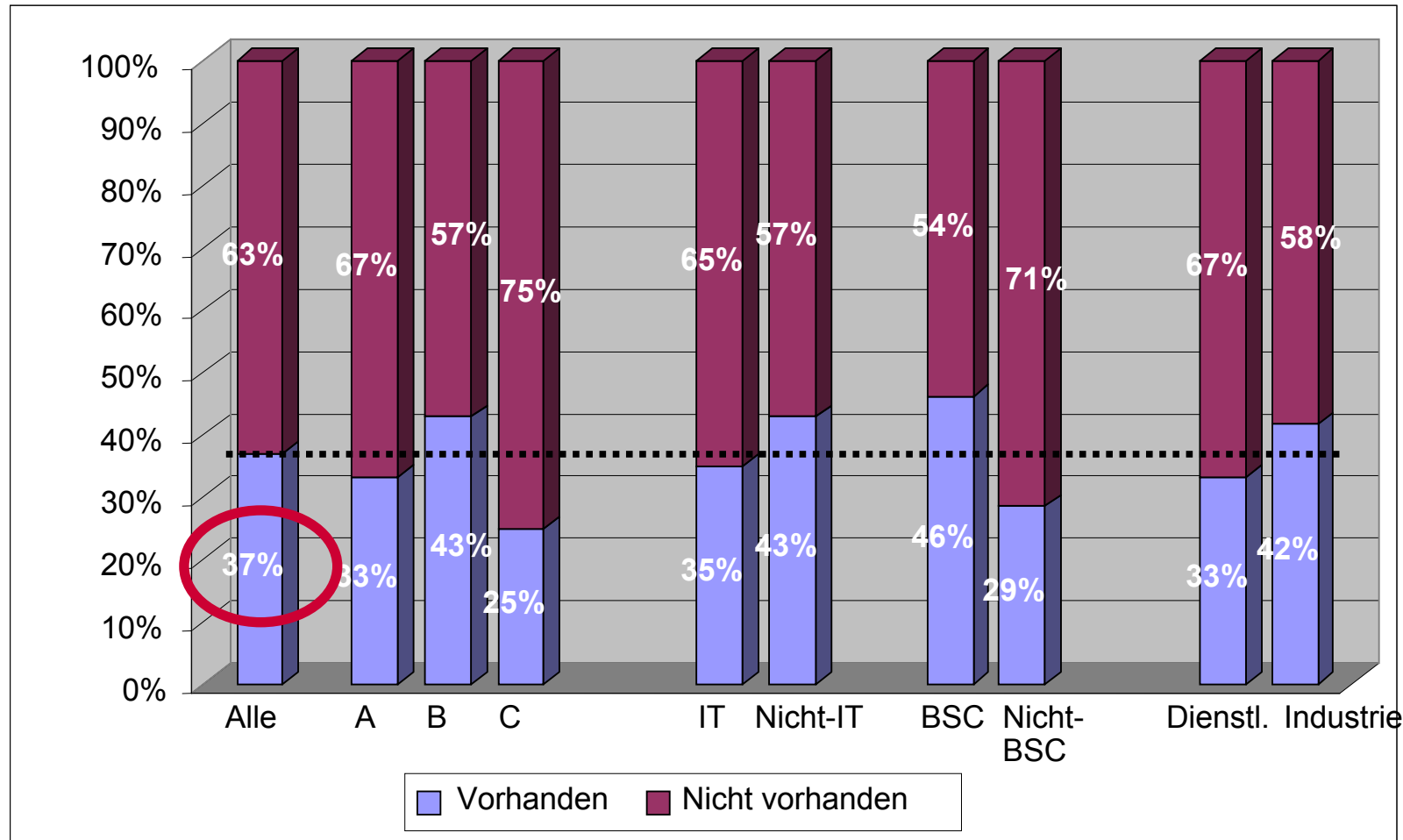
Priorisierungskriterien (nach Unternehmensgröße)



Priorisierungskriterien (nach IT-Schwerpunkt)



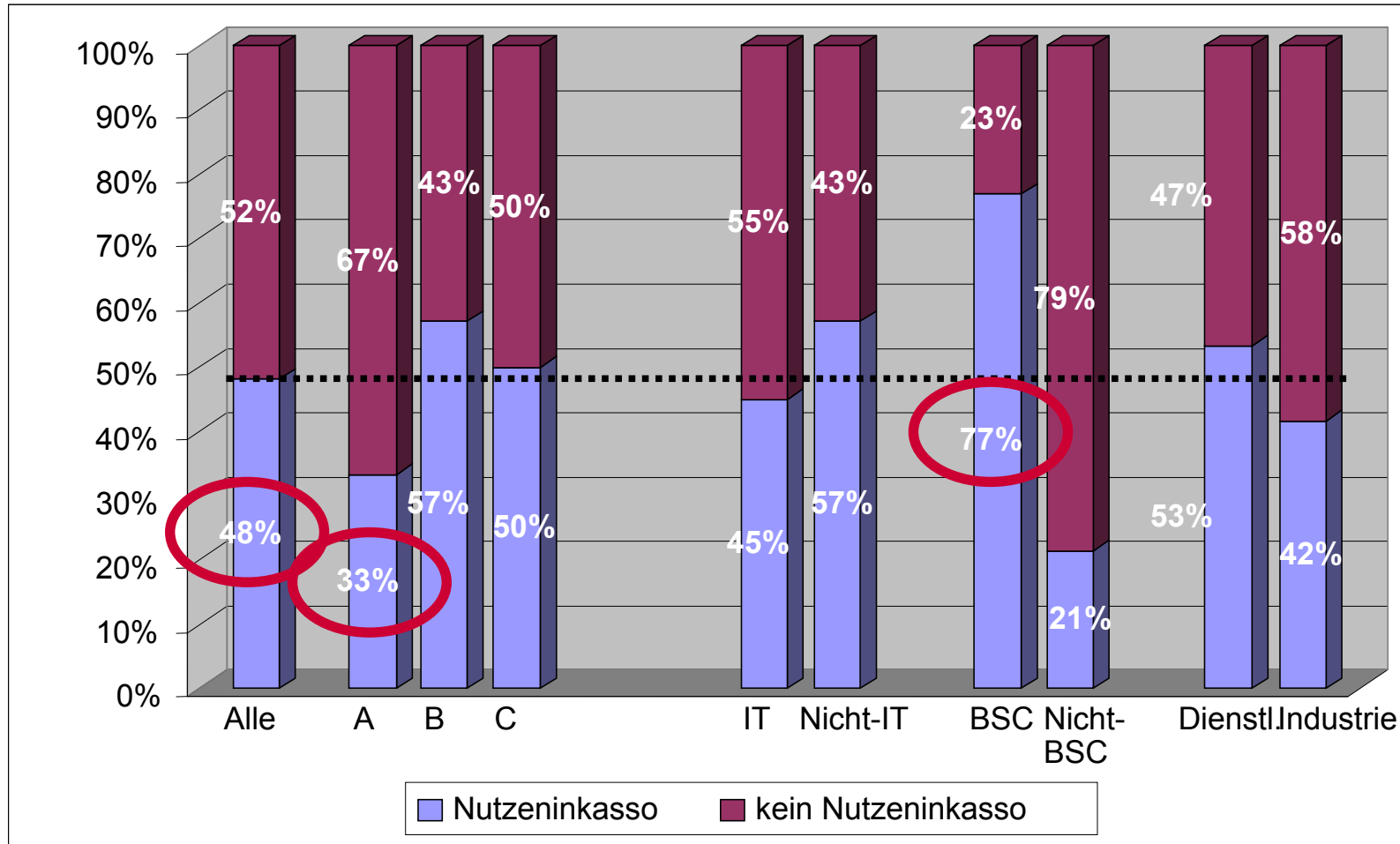
Strategisches Projektportfolio



Priorisierungsprozesse – Zusammenfassung und Interpretation

- Alle Unternehmen priorisieren nach definierten Kriterien.
- Wirtschaftliche Gesichtspunkte (85%) vor strategischen (78%)
- Unternehmen mit Schwerpunkt auf IT-Projekte und damit eher (Finanz-) Dienstleistungsunternehmen berücksichtigen als Priorisierungskriterien häufiger
 - den strategischen Nutzen von Investitionen und
 - die Ressourcenverfügbarkeit
 - Vermutung: Unternehmen mit definierter und kommunizierter Strategie richten ihre Entscheidungen näher an der Strategie/ BSC aus.
- Unternehmen mit eingeführter BSC: Schlechtere Noten für die Prozesse des Strategischen Projektportfolio-Managements
 - Vermutung: Vielleicht fällt es bei diesen Unternehmen stärker auf, dass Prozesse nicht konsequent eingehalten werden.
- Strategisches Projektportfolio: Ist vor allem bei Unternehmen mit eingeführter BSC und Schwerpunkt auf IT-Projekten zu finden

Nutzeninkasso



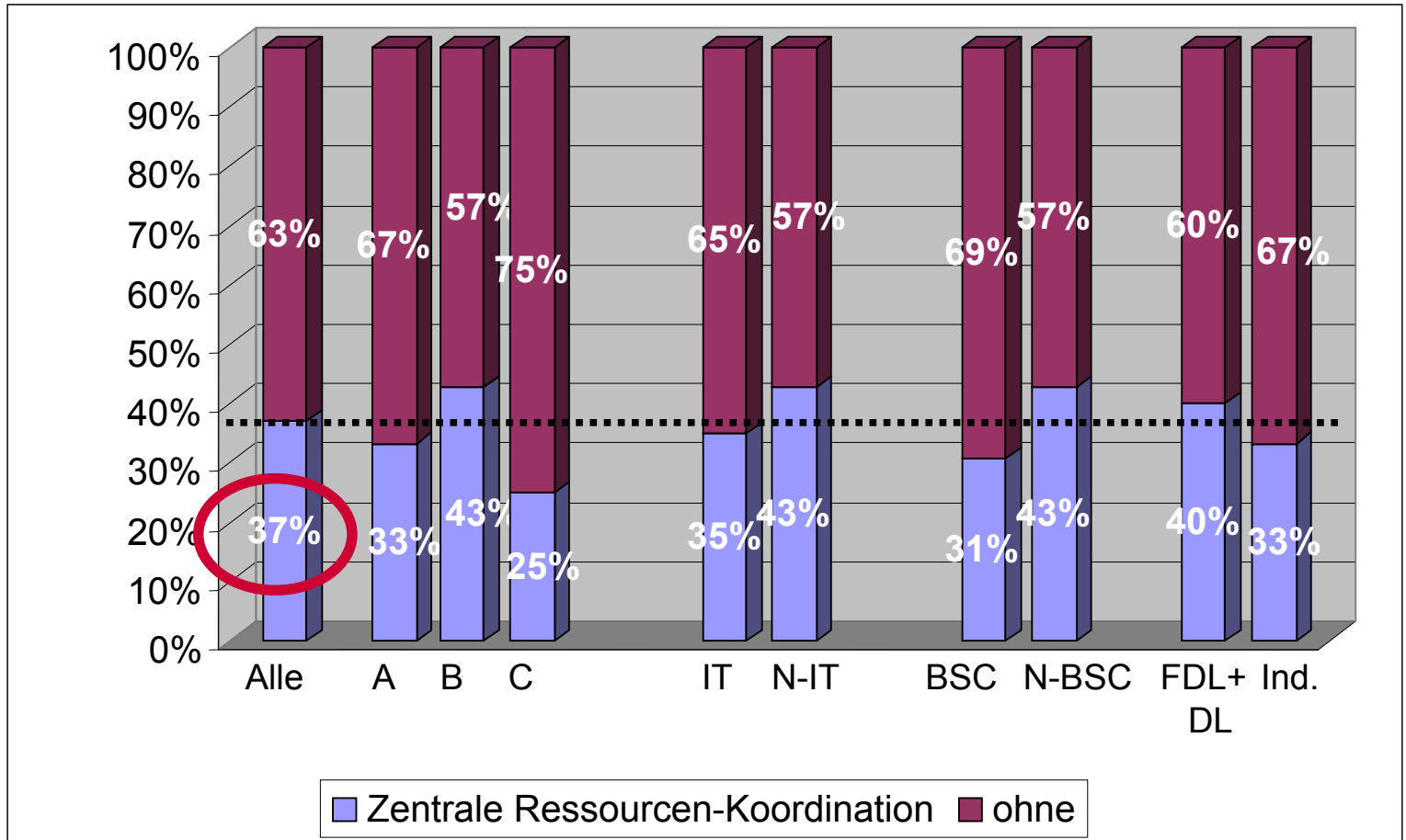
Nutzeninkasso

- Insgesamt erheben weniger als die Hälfte der Unternehmen den tatsächlich erreichten Nutzen nach Projektabschluss.
- Auffallend – und nicht überraschend: Nutzeninkasso findet in Unternehmen mit Balanced Scorecard drei mal so häufig statt, wie in Unternehmen ohne BSC.
 - Dies bestätigt, dass strategische Planung (BSC) eine Grundvoraussetzung für den Einstieg in ein strategisches/ qualitatives Controlling ist.
- Überrascht hat dagegen zunächst die Erkenntnis, dass Nutzeninkasso bei Unternehmen mit hohem IT-Projektanteil weniger oft stattfindet als bei Unternehmen mit dem Schwerpunkt auf Organisations- und Produktentwicklungsprojekten.

Mögliche Ursachen:

- Der Nutzen von IT-Projekten ist schwerer zu bewerten
- Viele IT-Projekte erfüllen nicht die bei der Genehmigung abgegebenen Nutzenversprechen

Zentrale Ressourcen-Koordination



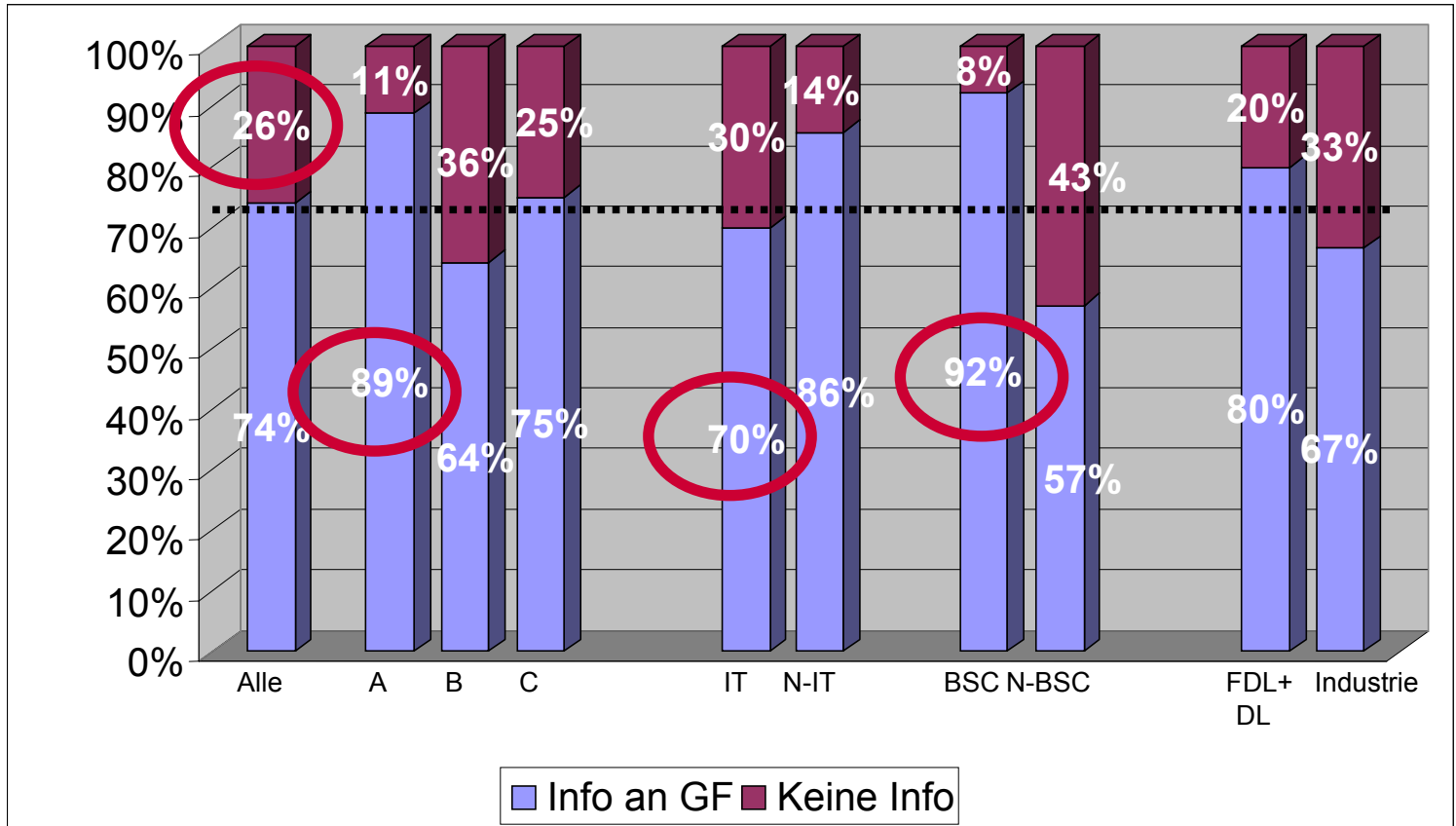
Zentrale Ressourcen-Koordination

- In der Studie bestätigte sich, dass eine zentrale Koordination der Ressourcen in nur wenigen Unternehmen stattfindet.
- Etwas höher als der Durchschnitt ist der Anteil der Unternehmen mit dem Schwerpunkt auf IT-Projekten (43%).

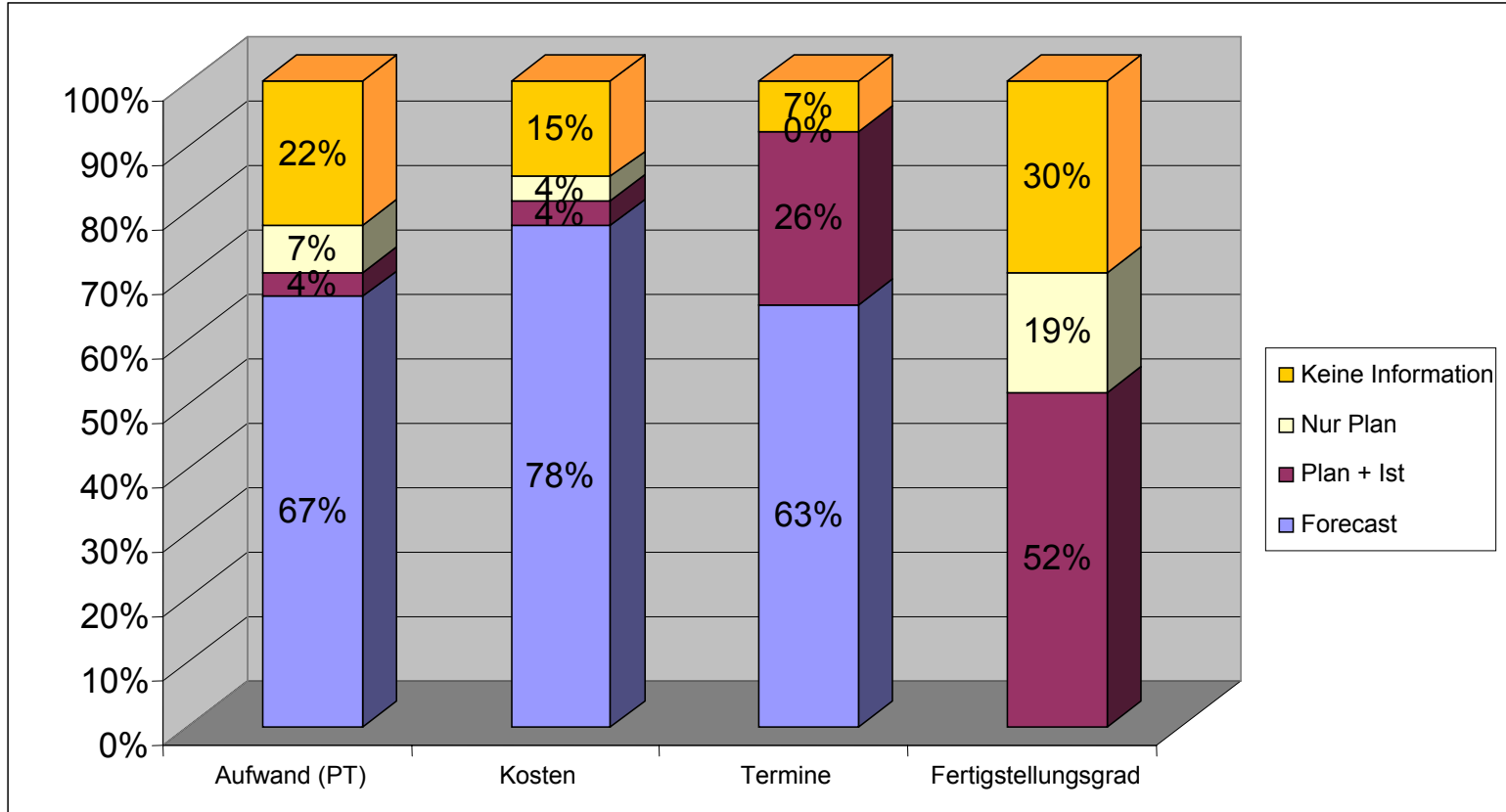
Berichtswesen

- Studienschwerpunkte
 - Art und Häufigkeit der Information der Geschäftsführung über die Projektlandschaft
 - Schwerpunkte des Berichtswesens
 - Quantitatives vs. Qualitatives Projektcontrolling
 - Reife des Projektcontrollings

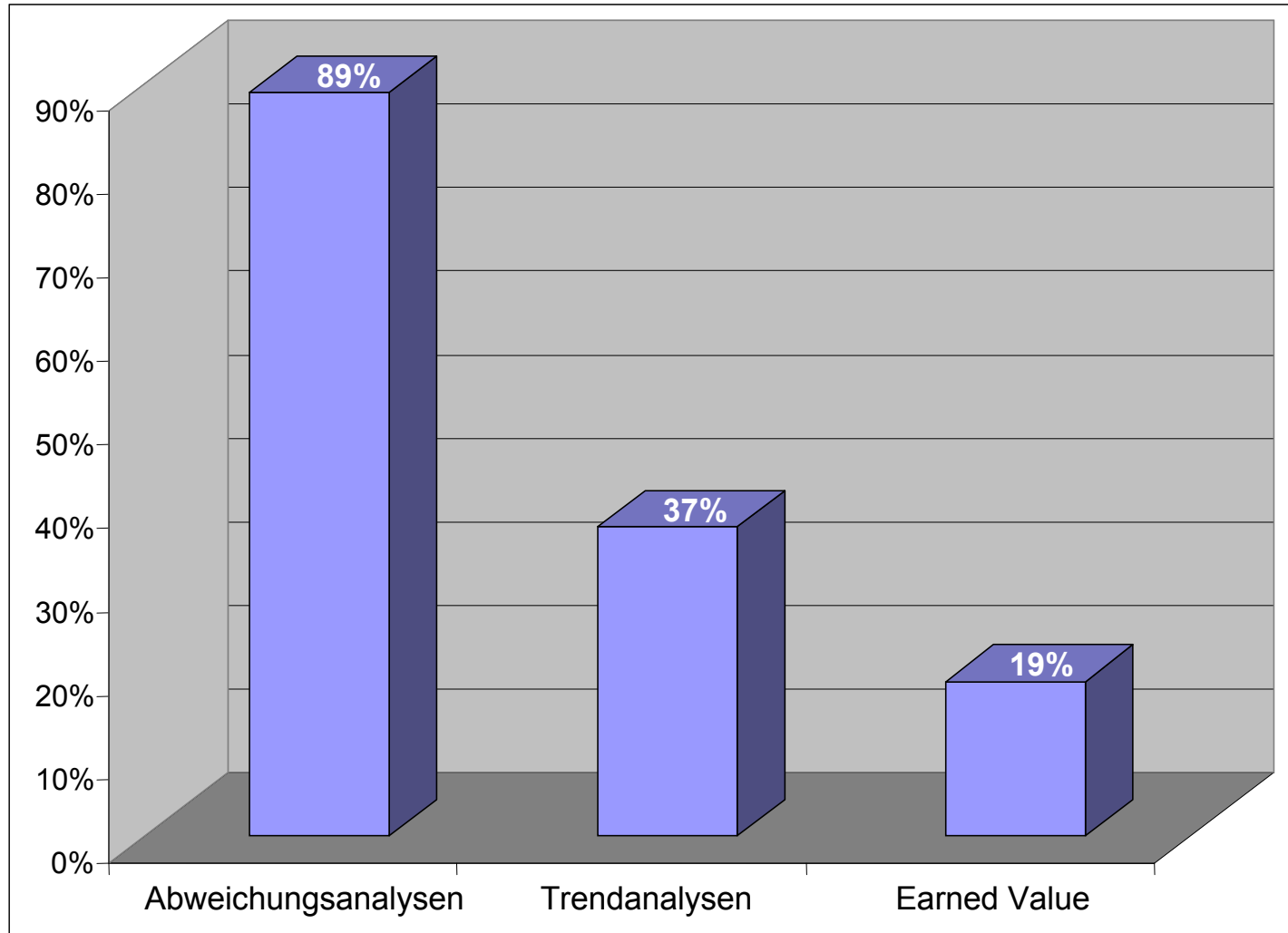
Wird die Geschäftsführung über die Projektlandschaft informiert?



Berichtswesen – Schwerpunkte und Reifegrad



Berichtswesen – Controlling Methoden



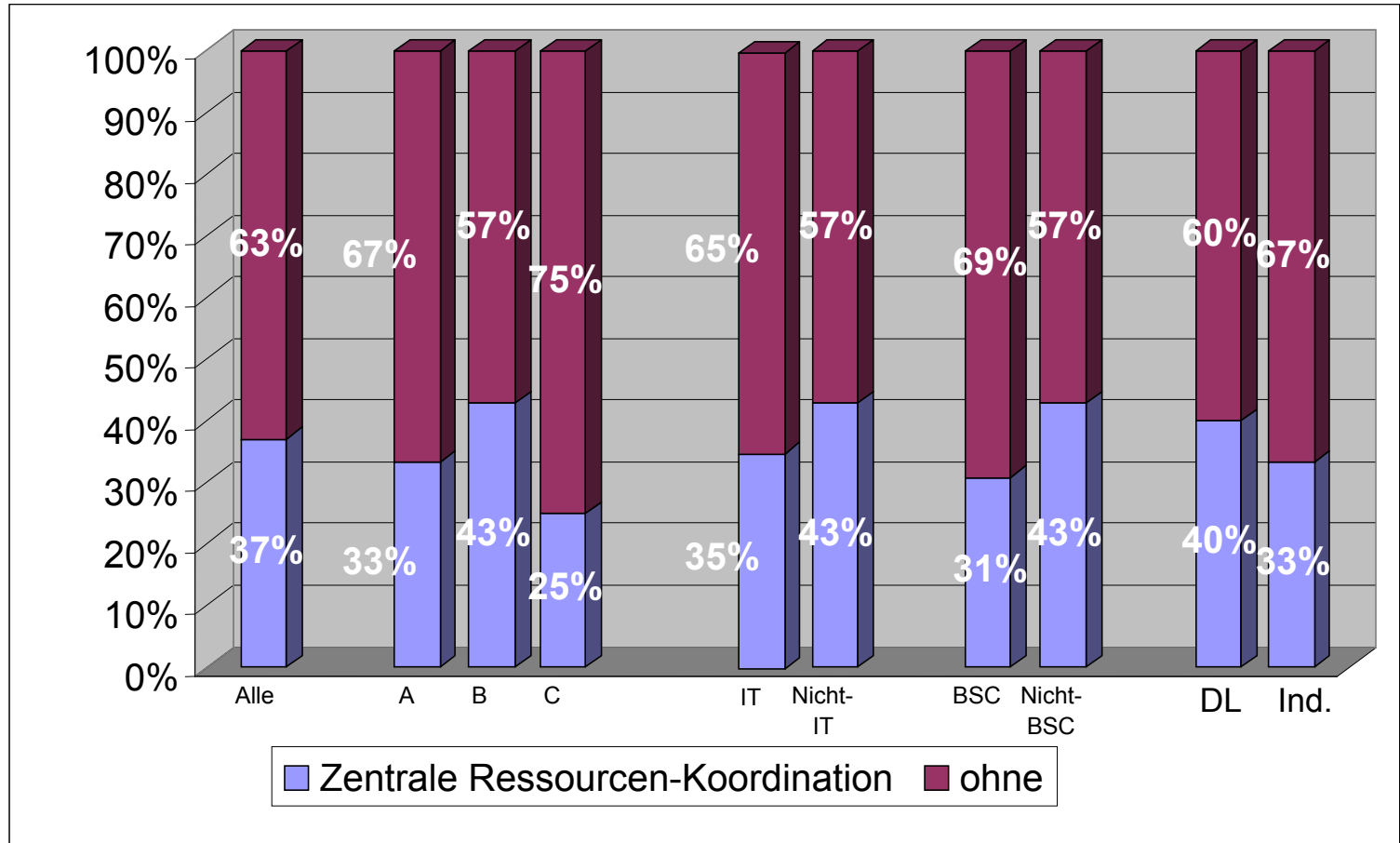
Berichtswesen

- In 26% der Unternehmen wird die Geschäftsführung nicht über die Projektlandschaft informiert.
- In großen Unternehmen wird die Geschäftsführung besser informiert.
- Am besten informiert wird die Geschäftsführung von Unternehmen mit eingeführter Balanced Scorecard. (92%)
- Auffallend waren die Unterschiede hinsichtlich Projektorientierung der Projekte: In nur 70% der Unternehmen mit hohem IT-Projektanteil wird die Geschäftsführung über die Projektlandschaft informiert – gegenüber 86% der eher Produkt- und Organisationsentwicklungsorientierten Unternehmen.
- Durchschnittlich wird die Geschäftsführung monatlich über die Projektlandschaft informiert, die Bandbreite der Antworten reichte jedoch von wöchentlich bis 3-monatlich.

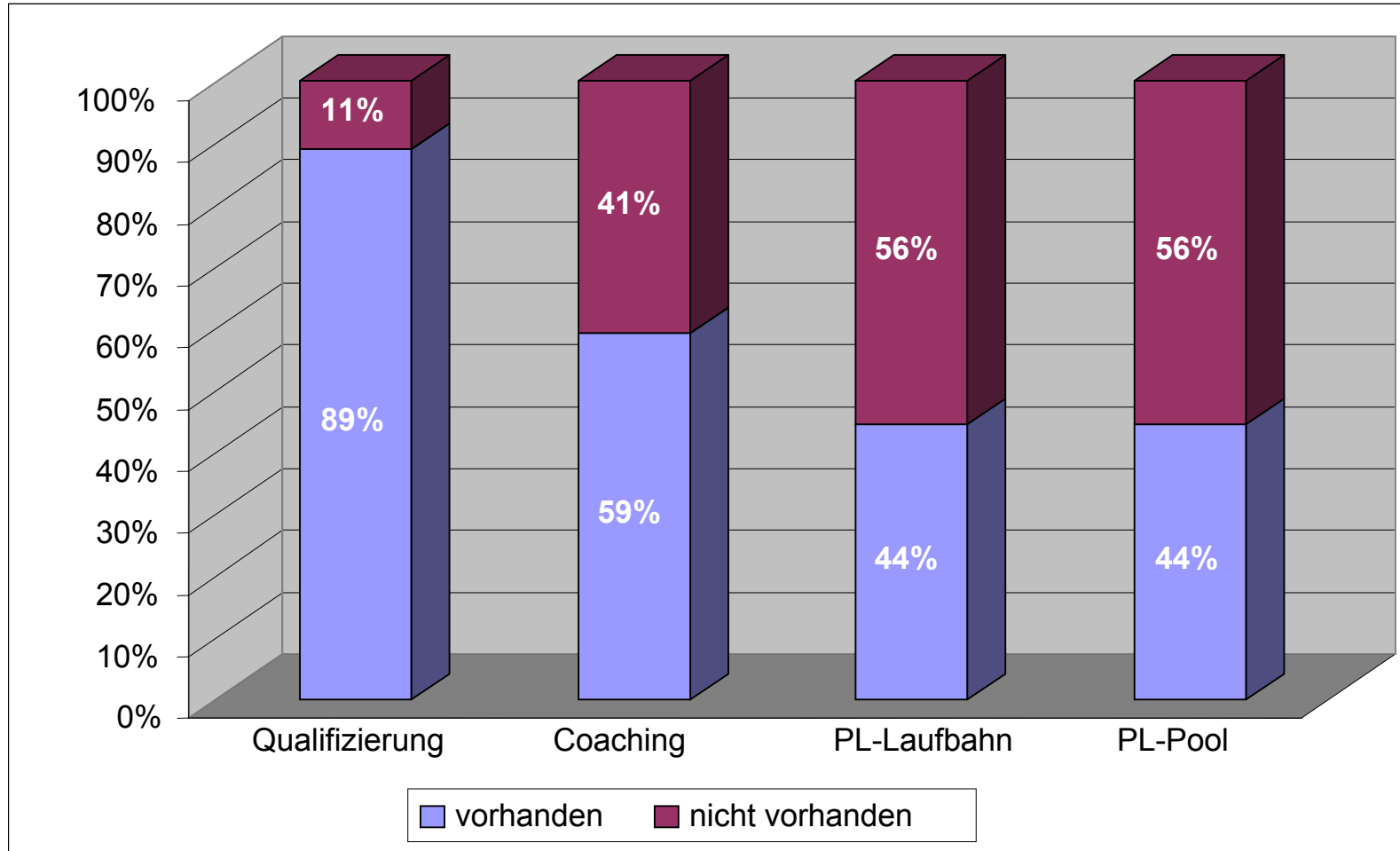
Berichtswesen

- Reihenfolge der Bedeutung (d.h. es gibt zumindest Planung und Istwerte):
Termin – Kosten – Aufwand Wir sind pünktlich – um jeden Preis
- Reihenfolge hinsichtlich der Reife des Controllings :
Kosten – Aufwand – Termin
- Keiner kann sich erlauben, nicht auf die Termine zu schauen. Die Methodik (z.B. durch Forecasts, Meilensteintrends) ist hingegen noch ausbaufähig.
- Methoden: Klar dominieren Abweichungsanalysen (Soll/ Ist).
Trendanalysen sind seltener anzutreffen.
- Ergebnisorientiertes Controlling, das die Zielerreichung berücksichtigt wie z.B. Earned Value sind nur in Ausnahmefällen anzutreffen.
- Dem internen Personalaufwand wird am ehesten nicht berichtet – und daher vermutlich auch nicht erhoben. Dies sind die berühmten EhDa-Kosten. IT-Projektlastige Unternehmen tendieren jedoch eher dazu, den Aufwand zu erheben.

Erfolgt eine zentrale Ressourcen-Koordination?



Wie werden Projektleiter in den Unternehmen unterstützt?



Management Abstract

- Etablierung von Projektportfolio-Management ist relativ weit fortgeschritten
- Verbindung MPM mit strategischer Unternehmensplanung besser als erwartet
- Unternehmen sind zufriedener mit Tools, als mit Prozessen
- Fast die Hälfte aller Unternehmen betreibt Nutzeninkasso
- $\frac{3}{4}$ der Geschäftsführungen wird über die Projektlandschaft regelmäßig informiert
- Balanced Scorecards sind förderlich für Projektportfolio-Management
- Strategische Projektportfolien sind eher selten
- Berichtswesen fokussiert auf Termine, Kosten, Aufwand mit klassischen Controlling-Methoden (Soll/Ist). Trendanalysen und Earned Value eher selten.
- Zentrale Ressourcen-Planung bzw. Koordination selten (33%)
- Alle Unternehmen priorisieren Projekte – insbesondere nach
 - Wirtschaftlicher und Strategischer Bedeutung sowie
 - Dringlichkeit

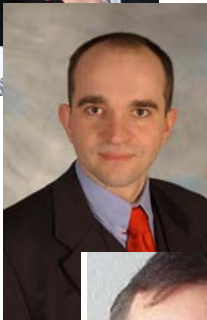
Wege zum zukunftsfähigen Unternehmen aufzuzeigen, dabei den Menschen als wesentlichen Vermögensfaktor zu erkennen und adäquat zu entwickeln, steht im Mittelpunkt unserer Unternehmensziele. Wir bieten unseren Kunden innovative und wirtschaftliche Dienstleistungen für die Gewinnung, Entwicklung, Förderung und Integration ihrer Mitarbeiterpotenziale.

Weitere Informationen finden Sie unter www.cscakademie.com



Manfred Eller
Certificated Projects Director
(IPMA - Level A) und PMP

Phone: +49.611.142.23457
Telefax: +49.172 .6134.614
e-Mail: meller2@csc.com



Norbert Kauba
PMP

Telefon +49 89/ 5908-6842
Mobil: +49 179 / 4521266
E-Mail: nkauba@csc.com



Udo Höllebrand
Mitglied der Geschäftsführung

Phone: +49.611.142.23369
Telefax: +49.173 .5213.912
e-Mail: uhoelleb@csc.com

CSC Deutschland Akademie
human capital management

Servicetelefon: 0800.2722523 (Inland)
e-Mail: info@cscakademie.com

Wiesbaden

Abraham-Lincoln-Park 1
65189 Wiesbaden
Telefon: +49.611.142.23333
Telefax: +49.611.142.29550

Hamburg

Hans-Henny-Jahnn-Weg 49 - 51
22085 Hamburg
Telefon: +49.40.2288.5917
Telefax: +49.40.2288.5866

München

Sandstraße 7 - 9
80335 München
Telefon: +49.89.5908.6840
Telefax: +49.89.5908.6844