

Projektportfolio

Projektmanagement
SoSe 2005
Mario Born

Projektportfolio: Eine Definition

- Menge von gemeinsam koordinierten Projekten, um Unternehmen größeren Nutzen zu stiften, als mehrere unabhängig koordinierte Projekte

Bündelung von Projekten

- die vergleichbar sind
- mit vielfältigen Abhängigkeiten zueinander (gleiche Ressourcen, Standards, etc.)
- zusammen integriert Synergien und Potenziale ergeben

Beispiele

Vorhaben derselben Projektart

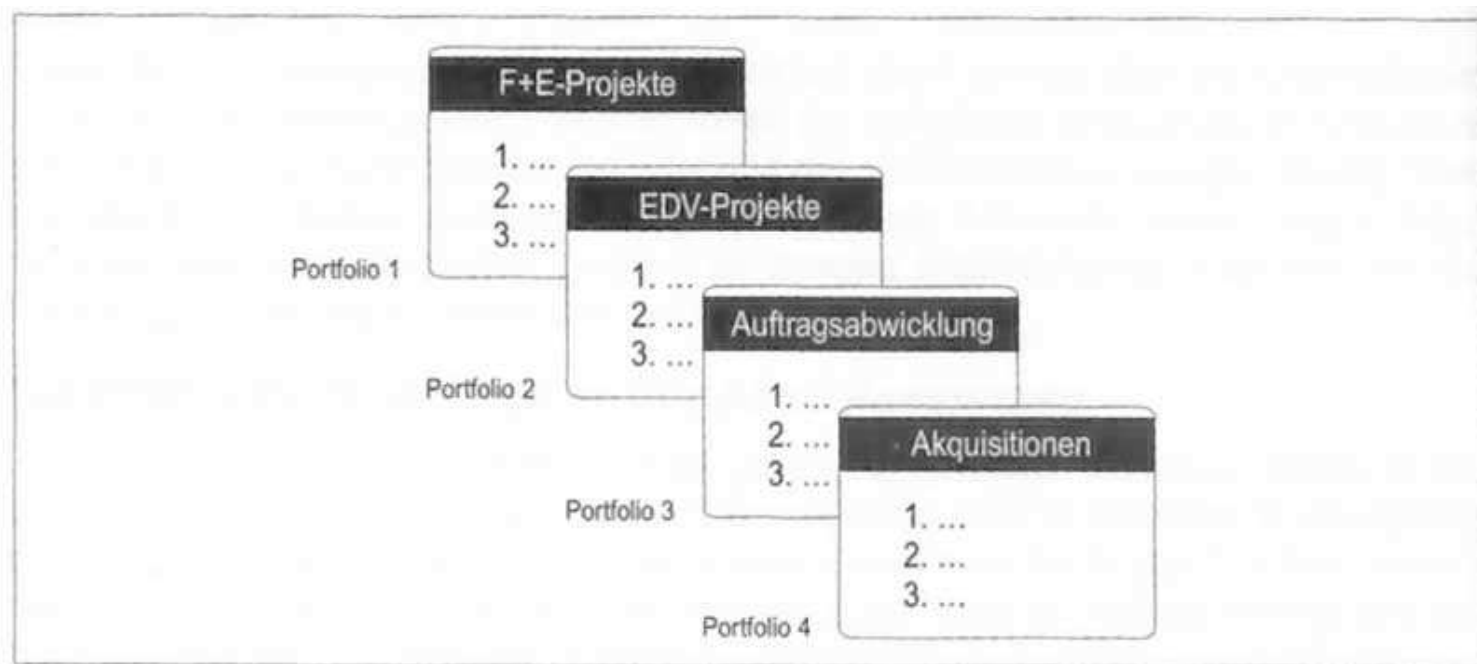
→ ableiten von Kennzahlen, besserer Ressourceneinsatz

- Forschungsprojekte
- EDV-Projekte

Vorhaben mit gemeinsamen Ziel (z.B. Qualitätsverbesserung)

- Umbauprojekte, Reorganisationsprojekte,...

Portfolio-Beispiele



Projektportfolio - Management

Alle Aufgaben die nötig sind, um Projekt - Abhängigkeiten zu erkennen, knappe Ressourcen effizient zu verteilen und Erfahrungen aus Projekten systematisch zu nutzen (und zu dokumentieren).

Gestaltung von Schnittstellen,
Prioritätenvergabe, Koordination mehrerer
Projekte für ein Gesamtoptimum

Portfoliomanagement Teil des Programm - Managements

Integrierte Betrachtung von Maßnahmen und Projekten zur Erreichung eines unternehmensweiten, langfristigen Zieles.

Zusätzlich:

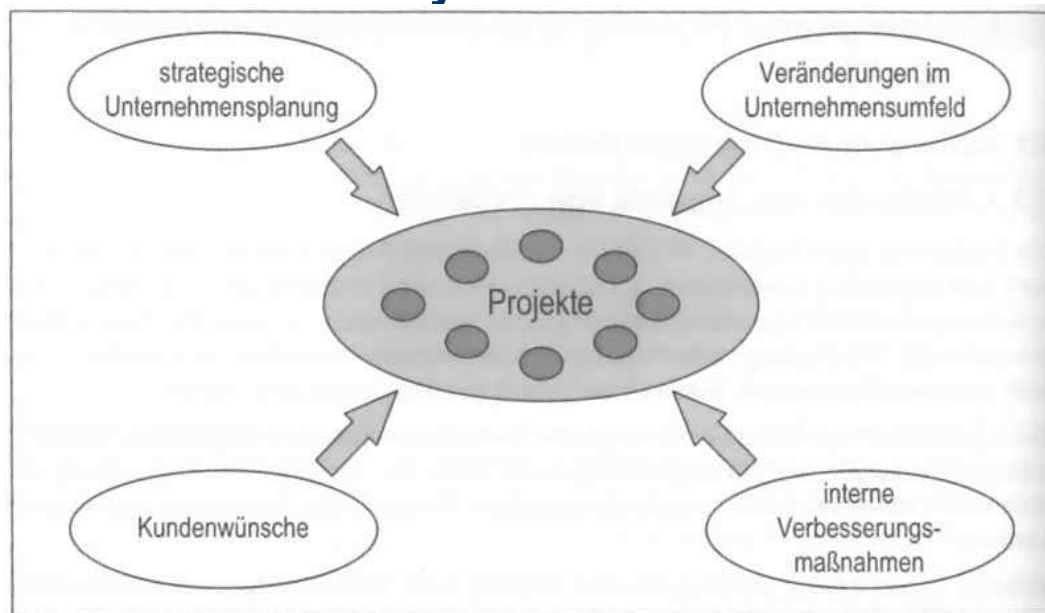
- zeitliche Abhängigkeiten
- Umfeldbedingungen
- Unternehmensstrategie, Unternehmensgesamterfolg
- Trends

Ziele des Portfoliomanagements

- Auswahl & Initialisierung von Projekten nach Fristigkeit für den Geschäftserfolg
- regelmäßige Koordination und Abstimmung der Ziele, Termine und Kosten der Projekte
- Prioritäten setzen (z.B. bei Überlastung von Personal oder Ressourcen)
- Kommunikation zwischen den Projekten
- Steuerung (z.B. Abbruch)
- Auswertung und Dokumentation zur Synergien-Nutzung

Aufbau eines Projektportfolios – Auswahl von Projekten

- Quellen für Projekte im Unternehmen



oft zu viele gleichzeitige Projektideen → daher
Auswahl & Festlegung von Prioritäten

Einfache Auswahlkriterien

- Unternehmensstrategie Übereinstimmungsabgleich
- vergleichbare Projekte bewerten zur Rangfolgenbildung
- externe Kundenaufträge üblicherweise nach Deckungsbeitrag oder über langfristig kumulierte Gewinne bewertet
- interne Investitions- /Organisationsprojekte sollten nach Return on Investment bewertet werden - aber oft schwer – daher oft auch Nutzwertanalyse (besonders bei Mitarbeiter oder Organisationsstrukturprojekten)

Abhängigkeitsanalyse zwischen Projekten

Ziel Konsequenzen von Abhängigkeiten durchschauen
→ Maßnahmen zur optimalen Gestaltung

Abhängigkeiten durch:

- Zugriff auf gleiche Ressourcen
- logische /technologische Abhängigkeiten (Erhebung der Ist-Situation)
- voneinander abhängige Ziele (Qualitätsverbesserung im Unternehmen)
- gleiche externe Projektauftraggeber

Projekt - Auswahl

Checkliste zur Projektauswahl und Portfolio - Budgetierung

Prozess: „Projektportfolio-/Programm-Budgetierung, Auswahl von Projekten“	
Ziel: <ul style="list-style-type: none"> • Konzentration auf die wichtigen Aufgaben des Unternehmens (Kernkompetenzen) • Findung des Projektportfolio-Budgets • Auswahl der wirkungsvollsten Projekte • Bekanntmachung aller aktuellen Projekte des Projektportfolios • Formulierung von Projektzielen, die den Gesamtinteressen im Projektportfolio entsprechen • Vereinbarung klarer und akzeptierter Projektverantwortlichkeiten 	
A. Vorgehensschritte Top-down-Prozess: <ul style="list-style-type: none"> • Definition Projektportfolio-Budget auf Basis des Unternehmensbudgets • Dokumentation des Ressourcen- und Budgetbedarfs aller aktuellen Projekte • Sammlung aller Projektideen für die nächsten Geschäftsjahre • Erstellung der Projektdefinitionen aller neuen Projektideen • Auswahl jener Projekte, die im Portfolio-Budget die größte Wirkung erzeugen • Prioritätensetzung 	Verantwortliche: Unternehmensleitung Projektportfolio-Controller Projektportfolio-Controller Projektleiter/ Projektauftraggeber Projektportfolio-Führungskreis Projektportfolio-Führungskreis
B. Vorgehensschritte Bottom-up-Prozess: <ul style="list-style-type: none"> • Eine Idee entsteht (Projektantrag) und wird als wichtig und projektwürdig eingeschätzt • Erstellung der Projektdefinition • informelle Abklärung der Projektidee mit betroffenen Bereichen aus dem Unternehmen und Entwicklung eines Vorschlags für einen Projektleiter • Vereinbarung eines Präsentationstermins im Projektportfolio-Führungskreis (interner Auftraggeber) • Vorbereitung einer Projektpräsentation im Führungskreis • Entscheidung über das Projekt (go/no go), Prioritätensetzung (im Vergleich zu anderen Projekten), Definition der Projektorganisation (Projektleiter, -team, Steuerungsgruppe). 	Ideenlieferant Führungskreis
Ergebnis dieses Prozesses: <ul style="list-style-type: none"> • Projektdefinition liegt vor, Priorität ist festgelegt • Projektauftrag liegt vor • Projektleiter ist ausgewählt 	

Projektportfolio – Technik

- übersichtliche Darstellung und Bewertung anhand vergleichbarer Kriterien (Risiko, Ressourcenbelastung, Beitrag zum Unternehmenserfolg)

potenzielle Aufträge	Beitrag zum Unternehmenserfolg	geschätztes Risiko	erwarteter Umsatz
Auftrag Kunde A	hoch	gering	10 Mio.
Auftrag Kunde B	hoch	hoch	30 Mio.
Auftrag Kunde C	gering	gering	2 Mio.
Auftrag Kunde D	gering	hoch	15 Mio.
Auftrag Kunde ...			

potenzielle Aufträge	Beitrag zum Unternehmenserfolg	erwartete Ressourcenbelastung	erwartete Kosten
interne Projektidee F	hoch	gering	3 Mio.
interne Projektidee G	hoch	hoch	10 Mio.
interne Projektidee H	gering	gering	0,5 Mio.
interne Projektidee I	mittel	hoch	12 Mio.
interne Projektidee ...			

Verfeinerung der Technik

Bewertung mit
von bis zu 5
Punkten:
Summe (bei 8
Kriterien):

0 - 13 gering

14 – 27 mittel

28 – 40 hoch

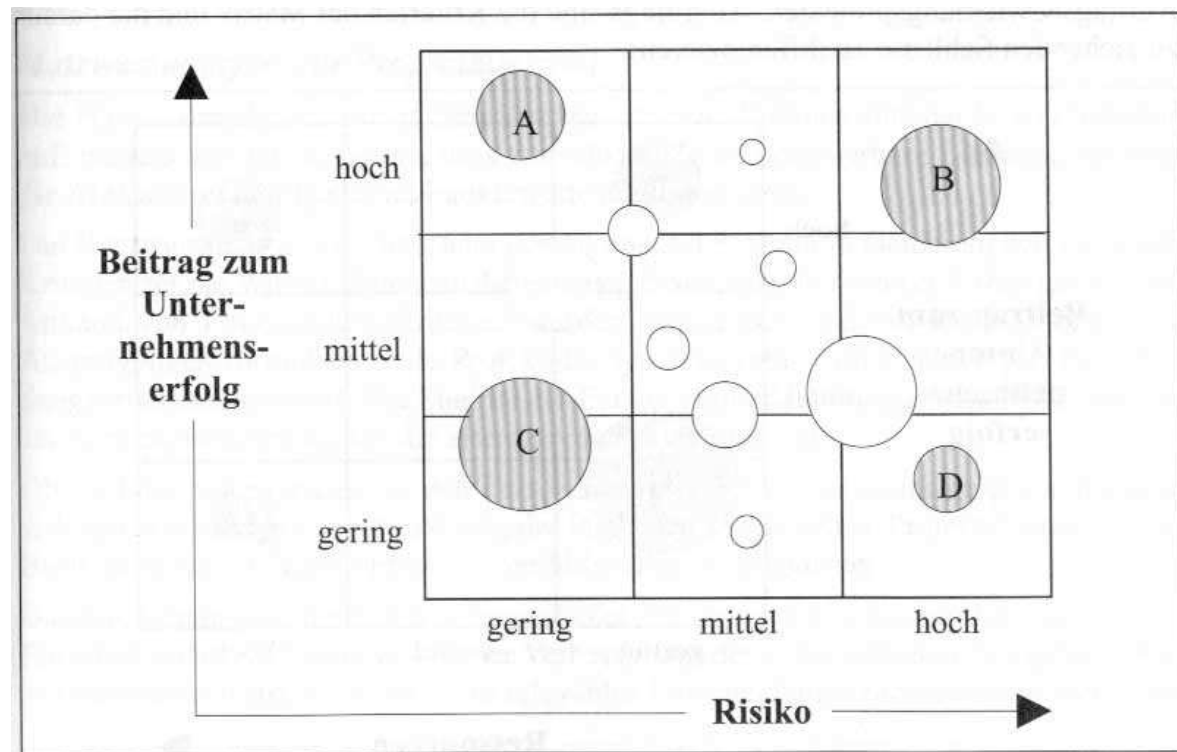
das Gleiche fürs
Risiko

Bewertungskriterien „Beitrag zum Unternehmenserfolg“	Projekte				
	A	B	C	D	...
• Steigerung der Deckungsbeiträge (Gewinne) des Unternehmens					
• Erhöhung der Kundenzufriedenheit (bei bestehenden Kunden)					
• Zusatzaufträge (bei bestehenden Kunden)					
• Referenzprojekt (für neue Kundensegmente)					
• Senkung der Kosten					
• Verringerung der Durchlaufzeit					
• Beschleunigung von Entscheidungsprozessen					
• Verbesserung der Mitarbeitermotivation / Senkung der Fluktuation					
• ...					
• Summe:					

Visualisierung der Ergebnisse

Visualisierung der vorher bestimmten Kategorien: hier für externe Auftragsprojekte (Durchmesser → erwarteter Umsatz)

ähnlich für interne Projekte, da anstatt Risiko → Ressourcenbelastung



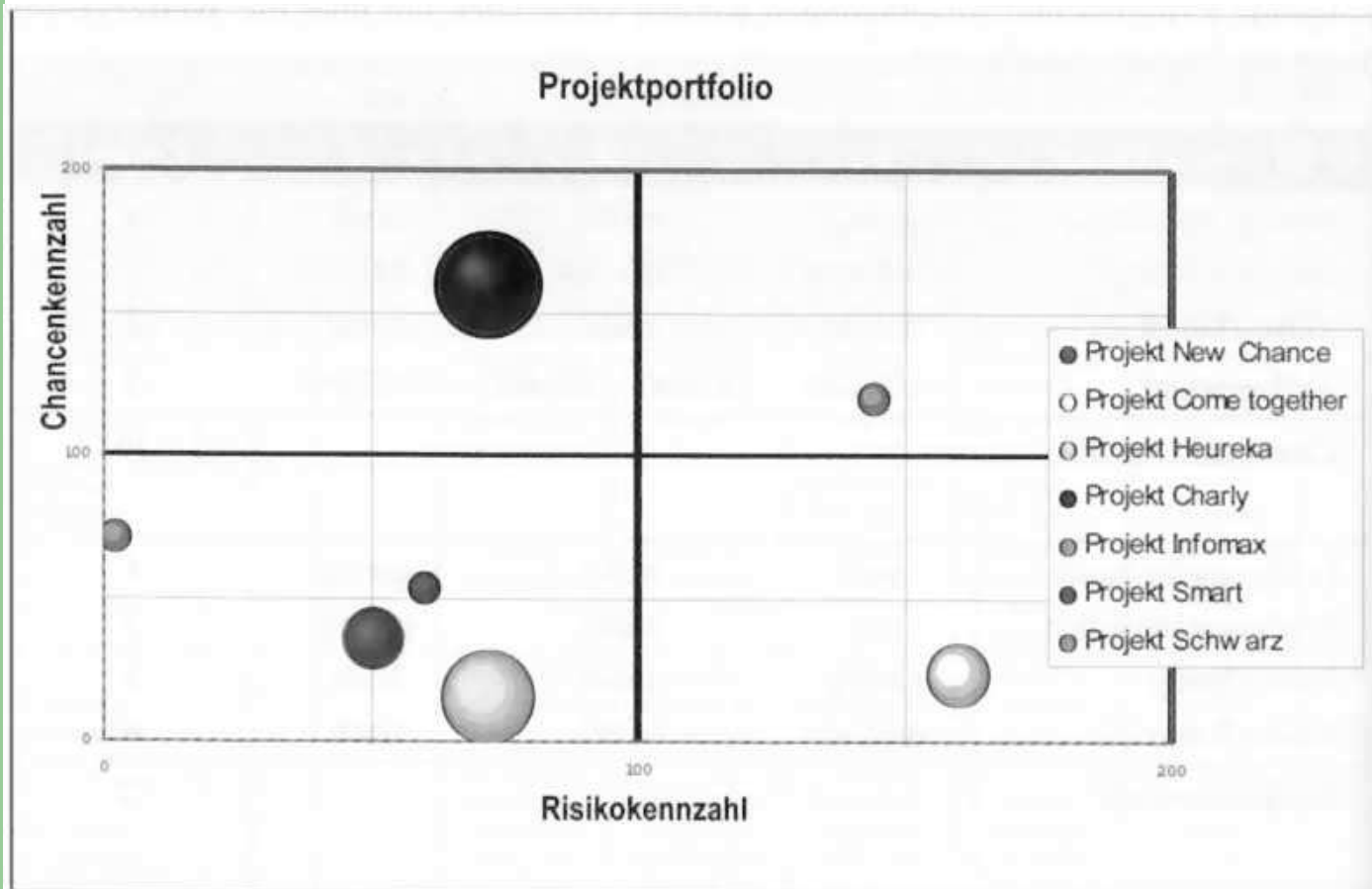
weitere Techniken

Nutzwertanalyse – bei in Geldeinheiten schwer messbaren Kriterien, Bewertung per Punkten

Kriterien Auswahl	1-2	3-4	5-6	Projekt
Strateg. Bedeutung	gering	mittel	hoch	4
DB/a im 3. Jahr	<300.000	300.000 – 500.000	>500.000	1
Vermarktbarkeit	schwer	mittel	leicht	2
Auflagenzahl	<100.000	100.000 – 300.000	>300.000	2
Chancen Kennzahl				16
Erfahrung kulturell	viel	mittel	gering	1
Erfahrung inhaltlich	viel	mittel	gering	3
Risiko Image	niedrig	mittel	hoch	4
Risiko finanziell	niedrig	mittel	hoch	6
Risikokennzahl				72
Kosten	<0,2M€	0,2–2M€	>2M€	3

Projekt-
bewertung
mittels einer
Nutzwert-
analyse

Projektportfolio durch Nutzwertanalyse



oben links:
Stars

oben rechts:
Fragezeichen

unten links:
Cash Cows

unten rechts:
Lost Dogs

weitere Techniken II

- Wirtschaftlichkeitsrechnung z.B. bei Rationalisierungsinvestition
 - Kostenvergleich, Gewinnvergleich, Amortisation, Rentabilitätsrechnung
 - Kapitalwertmethode, Annuitätenmethode, ...

Projektportfolio Übersicht

Priorität	Projekt-Nr.	Projekt-Titel	Start	Ende	Projekt-leiter
A	03007	Reorganisation des Lagers	01/03	06/04	K.E.
A	03003	Reduktion Außenstände	09/03	12/04	R.S.
A	03012	Einführung einheitliches EDV-System	02/03	08/04	M.E.
B	03025	Aufbau Vertriebsgesellschaft	01/03	06/04	L.T.
B	03002	Optimierung der Finanzflüsse	06/03	06/04	R.S.
B	03013	Zertifizierung ISO 9000 ff	08/03	08/04	A.M.
B	03009	Einheitliche Büroorganisation	09/03	06/04	M.E.
C	03033	Einheitliches Formularwesen	12/03	06/04	M.E.

Projekte - Übersicht für interne Projekte mit Prioritäten

Projektportfolio - Terminübersicht

- besonders Balkenpläne und Meilensteintechnik geeignet

Nr.	Projektliste	4. Qtl	1. Qtl	2. Qtl	3. Qtl	4. Qtl	1. Qtl	2. Qtl	3. Qtl	4. Qtl	1. Qtl	2. Qtl	3. Qtl
1	Reorganisation des Lagers		■	■	■	■	■	■	■				
2	Reduktion Außenstände			■	■	■	■	■	■	■			
3	Einführung einheitliches EDV-System		■	■	■	■	■	■	■				
4	Aufbau Vertriebsgesellschaft					■	■	■					
5	Optimierung Finanzflüsse							■	■	■	■	■	
6	Zertifizierung ISO 9000ff								■	■	■	■	■
7	Einheitliche Büroorganisation									■	■	■	
8	Einheitliches Formularwesen										■	■	

Meilensteinübersicht

Projekt	Projekt-leiter	Meilensteine					Projekt-ende Ab-nahme
		Projekt-start Auftrag	1 Auftrags-spezifi-kation	2 Grob-design	3 Prototyp	4 Nullserie	
Verfahrens-entwicklung	Meier	1.1.03	1.2.03	1.7.03	1.10.03	1.1.04	1.2.04
Entwicklung Produkt 7050	Kolb	1.2.03	15.3.03	20.4.03	1.8.03	1.12.03	1.3.04
Entwicklung Komponente 7010	Hauser	15.4.03	20.5.03	1.7.03	1.9.03	15.1.04	15.3.04
Weiterentwick- lung Produkt 6095	Meier	1.9.03	1.11.03	20.1.04	15.3.04	1.5.04	1.8.04

Projektportfolio Steuerung

bei Veränderungen im Umfeld, Neuaufnahme, Beendigung und Abbruch von Projekten

- Überwachung von
 - Zielen /Qualitätskriterien
 - Meilensteine /Termine
 - Aufwände /Kosten
- Dokumentation des Projektportfolios
 - wesentliche Entscheidungen
 - Statusberichte
 - Eingliederungsunterlagen der einzelnen Projekte

Effiziente Ressourcenverteilung

- zentrale Variante
 - Ressourcen von zentraler Stelle verplant
 - am besten durch Person mit bereichsübergreifender Sicht
 - Gesamtinteressen des Unternehmens besser vor Augen
 - aber Mehraufwand durch ständiges Informationsbedürfnis über aktuelle Projekte und Routineaufgaben
 - Gefahr das Ressourcen für die Ausführung von einigen Projekten nicht ausreichen

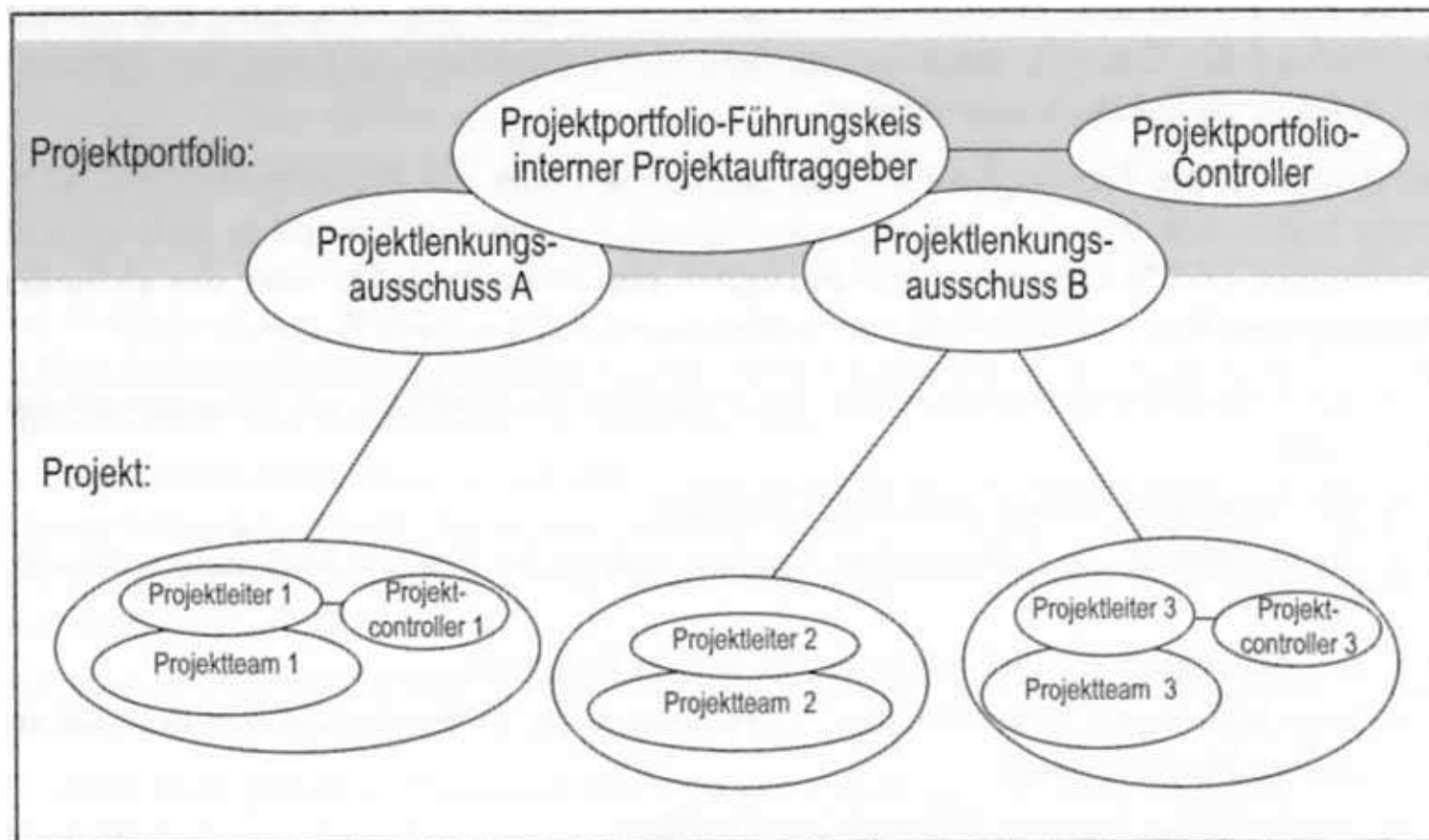
Effiziente Ressourcenverteilung II

- dezentrale Variante
 - Projektleiter wetteifern untereinander um Ressourcen
 - marktwirtschaftliche Idee auch innerhalb des Unternehmens, mit bezahlen von internen Preisen Ressourcen erwerben (Auktion)
 - aber evtl. bei knapp kalkulierten Projekten, die trotzdem wichtig sind, kaum Ressourcen → keiner will sie machen, Konfliktpotential

Projektportfolio - Controlling

- regelmäßige Abstimmung von
 - inhaltlichen Ergebnissen
 - Terminen Ressourcen und Budgets
 - zu vorbestimmten Terminen oder am Ende einer Projektphase
 - Überprüfung der Ziele auf Realitätsnähe und Überprüfung des gewählten Weges
 - Projektreview bei massiven Termin oder Kostenabweichungen oder Kundenunzufriedenheit
- Krisenbewältigungsmaßnahmen

Organisationsstruktur im Projektportfolio



Veränderung im Portfolio durch Abschluss von Projekten

- frei werden von Ressourcen
- inhaltliche Ergebnisse entstehen für andere Projekte
- Erfahrungen aufarbeiten
 - Lernen und Weiterentwicklung
- Projektkennzahlen für den Vergleich heranziehen
- eventuell neue Projekte ins Portfolio aufnehmen

Danke

Quellen: Projektmanagement von Patzak/Rattay Seiten 401-451