



Download-Anhang 10 zum Buch Lean IT-Management

10. Projektportfoliomanagement

Die wesentlichen Investitionsentscheidungen werden im Projektportfoliomanagement auf Grundlage der unternehmensspezifischen Investitionsstrategie getroffen. Das Projektportfoliomanagement hat hierbei besondere Bedeutung, da Projekte das wesentliche Mittel für die Umsetzung von Veränderungen sind.

Das Projektportfoliomanagement umfasst die regelmäßige Planung, Priorisierung, übergreifende Überwachung und Steuerung des Projektportfolios eines Unternehmens oder einer Geschäftseinheit. Ziel des Projektportfoliomanagements ist es, die richtigen Projekte zum richtigen Zeitpunkt im richtigen Umfeld durchzuführen.

Zu den Aufgaben des Projektportfoliomanagements gehören

- die Definition von Projekten und Programmen,
- die Bewertung von Projektanträgen,
- die Bewilligung, Zurückstellung und Ablehnung von Projektanträgen,
- die laufende Überwachung von Projekten aus der Sicht der Auftraggeber,
- die Wahrnehmung übergreifender Projekt- und Qualitätsmanagementaufgaben
- sowie das projektübergreifende Informations- und Wissensmanagement.

Definition Projektportfolio

Das Projektportfolio eines Unternehmens beinhaltet alle aktiven Projekte des Unternehmens von deren Genehmigung bis zu deren Beendigung. Da Projekte laufend neu

genehmigt, neu priorisiert, verworfen und beendet werden, ändert sich das Projektportfolio ständig.

Die Entscheidungskriterien wie z.B. Kosten, Nutzen, Risiko, Strategie- und Wertbeitrag werden dabei häufig in einer Projektportfolio-Grafik visualisiert. Viele der oben beschriebenen IS-Portfolios können auch für Projektportfolios verwendet werden.

Im Folgenden werden bewährte Investitionsstrategien anhand von Projektportfolio-Grafiken beschrieben:

- **Projektportfolio-Grafik „Schwierigkeit/Nutzen“** nach [Buc05]
Klassifikation der Projekte entsprechend deren Schwierigkeitsgrad¹ und deren Nutzen
- **Projektportfolio-Grafik „Risiko/Nutzen“** nach Krcmar [Krc05]
Klassifikation der Projekte entsprechend deren Risiko und deren Nutzen
- **Projektportfolio-Grafik „Strategiefit/Bebauungsfit“** nach Krcmar [Krc05]
Klassifikation der Projekte entsprechend deren Strategiefits und deren Bebauungsfits
- **Projektportfolio-Grafik „kombiniert“** nach Krcmar [Krc05]
Klassifikation der Projekte entsprechend der kombinierten Bewertung aus dem „Risiko/Nutzen“- und dem „Strategiefit/Bebauungsfit“-Portfolio.
- **Projektportfolio-Grafik „Kosten/Nutzen und Risiko“**
Klassifikation der Projekte entsprechend deren Kosten/Nutzen-Verhältnis und deren Risiko
- **Projektportfolio-Grafik „Bedeutung/Dringlichkeit“**
Klassifikation der Projekte entsprechend ihrer Bedeutung (unternehmensspezifische Ermittlung) und deren Dringlichkeit
- **Projektportfolio-Grafik „Strategiebeitrag/Wirtschaftlichkeit“**
Klassifikation der Projekte entsprechend deren Strategiebeitrag und deren Wirtschaftlichkeit

Die verschiedenen Strategien werden im Folgenden weiter erläutert.

Projektportfolio: Nutzen/Schwierigkeitsgrad

¹ Schwierigkeitsgrad der Umsetzung = f (Projektrisiko, Projektkomplexität)

In diesem Portfolio in Anlehnung an [Buc05] werden die Projekte bzw. Projektanträge entsprechend ihres Nutzens und ihres Schwierigkeitsgrads bewertet. Der Projektnutzen wird hierbei aus dem finanziellen Nettonutzen und der strategischen Relevanz ermittelt. Der Schwierigkeitsgrad wird aus dem Projektrisiko und der Projektkomplexität abgeleitet. Siehe hierzu Abschnitt 4.3.2 im Buch.

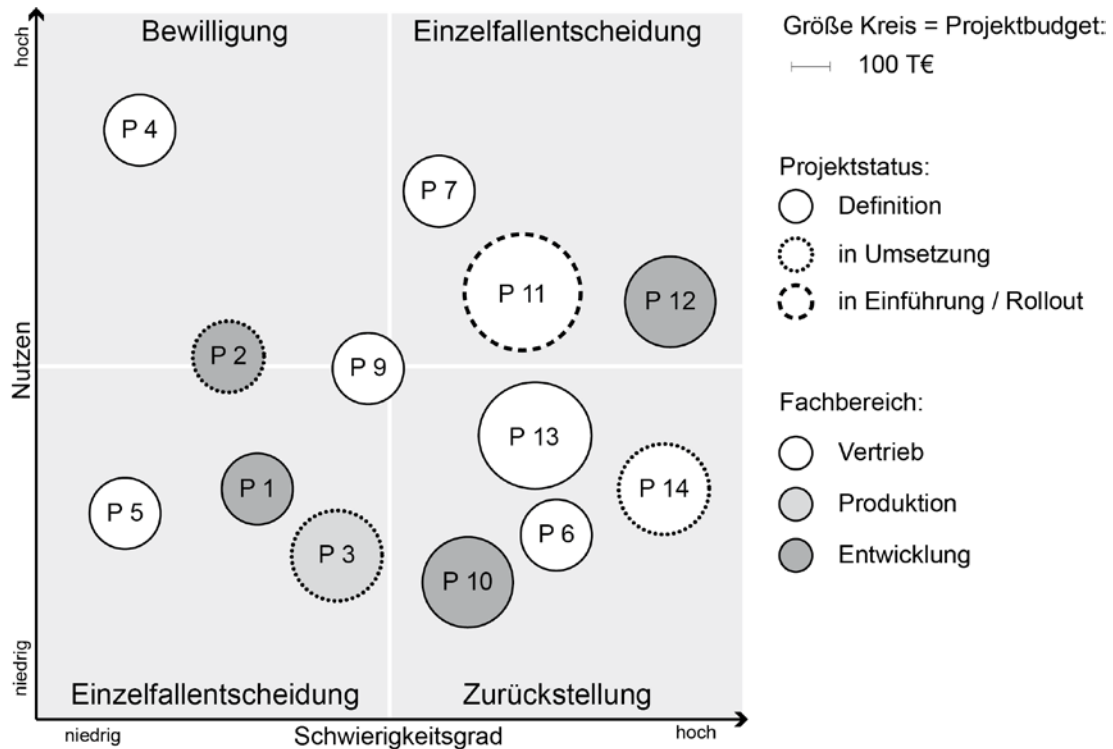


Bild 10.1 Projektportfolio-Grafik „Nutzen/Schwierigkeitsgrad“ – in Anlehnung an [Buc05]

Die Positionierung innerhalb des Portfolios (siehe Bild 10.1) gibt Aufschluss über die Handlungsempfehlungen:

- **Bewilligung**

Projekte in diesem Quadranten haben die höchste Priorität, da sie vergleichsweise einfach umsetzbar und gleichzeitig einen hohen Nutzen aufweisen. Projektanträge sollten bewilligt werden.

- **Einzelfallentscheidung**

Falls die Projektanträge entweder einen niedrigen Schwierigkeitsgrad und einen niedrigen Nutzen oder aber einen hohen Schwierigkeitsgrad und einen großen Nutzen haben, kann keine allgemeine Empfehlung abgegeben werden. Es muss eine Abwägung im Gesamtprojektportfolio erfolgen.

- **Zurückstellung**

Wenn sowohl der Schwierigkeitsgrad hoch ist als auch kaum Nutzen vorhanden ist, sollte der Projektantrag abgelehnt oder zurückgestellt werden. Es gibt nicht wirklich einen Grund für die Durchführung des Projekts.

Die konkreten Handlungsempfehlungen hängen insbesondere auch vom Projektfortschritt ab. Tendenziell werden Projekte mit einem hohen erwarteten Nutzen, die schon vergleichsweise weit in der Umsetzung fortgeschritten sind, mit einer hohen Priorität versehen. Projekte in der Planungsphase mit einer geringen Nutzenerwartung werden tendenziell zurückgestellt. Projekte mit einer geringen Nutzenerwartung und einem hohen Schwierigkeitsgrad droht als Erstes ein Stopp.

Projektportfolio: „ Risiko/Nutzen“

In diesem Portfolio in Anlehnung an Krcmar [Krc05] werden die Projekte entsprechend ihres Risikos und ihres Nutzens klassifiziert. Das Projektrisiko kann z.B. durch die Projektdauer, die Projektgröße, die Ressourcenverfügbarkeit und die Abhängigkeiten bestimmt werden. Der Projektnutzen kann aus der Wirtschaftlichkeit, der Nutzungsdauer, dem nicht quantifizierbaren Nutzen, der Mitarbeiterorientierung und Potenzialentwicklung ermittelt werden. Siehe hierzu Bild 10.2.

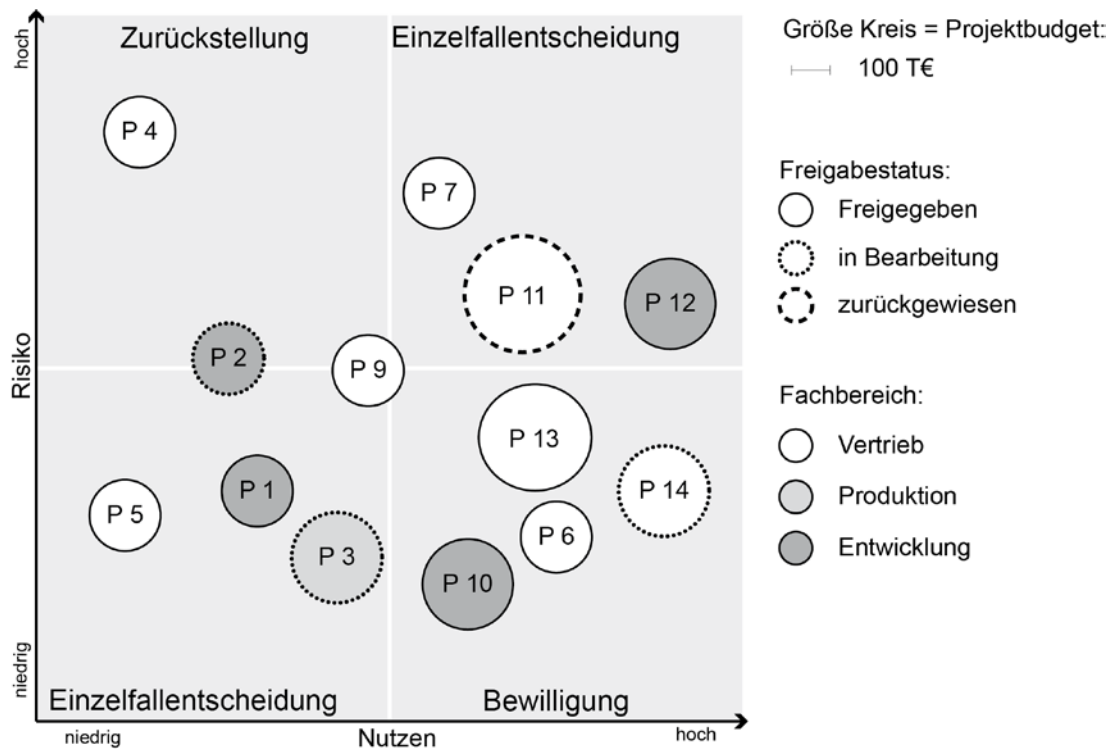


Bild 10.2 Projektportfolio „ Risiko/Nutzen“ – in Anlehnung an Krcmar [Krc05]

Die Projekte werden entsprechend des Risikos eines Fehlschlags und des erwarteten Nutzens bewertet. Prinzipiell gilt, dass ein höheres Risiko durch einen höheren erwarteten Nutzen ausgeglichen werden muss, um bei der Projektpriorisierung nicht direkt durchzufallen.

Projektportfolio: „ Strategiefit/Bebauungsplanfit“

In diesem Portfolio in Anlehnung an Krcmar [Krc05] werden die Projekte entsprechend ihres Strategiefits und Bebauungsplanfits, d.h. ihrer Konformität zur IT-Strategie und zum Bebauungsplan, klassifiziert. Der Strategiefit kann z.B. durch das gewichtete Mittel des Beitrags zu den Einzelzielen ermittelt werden. Der Bebauungsplanfit kann z.B. durch einen Konformitätsgrad zur Soll-IS- und Soll-Technologie-Bebauung ermittelt werden. Siehe hierzu Bild 10.3.

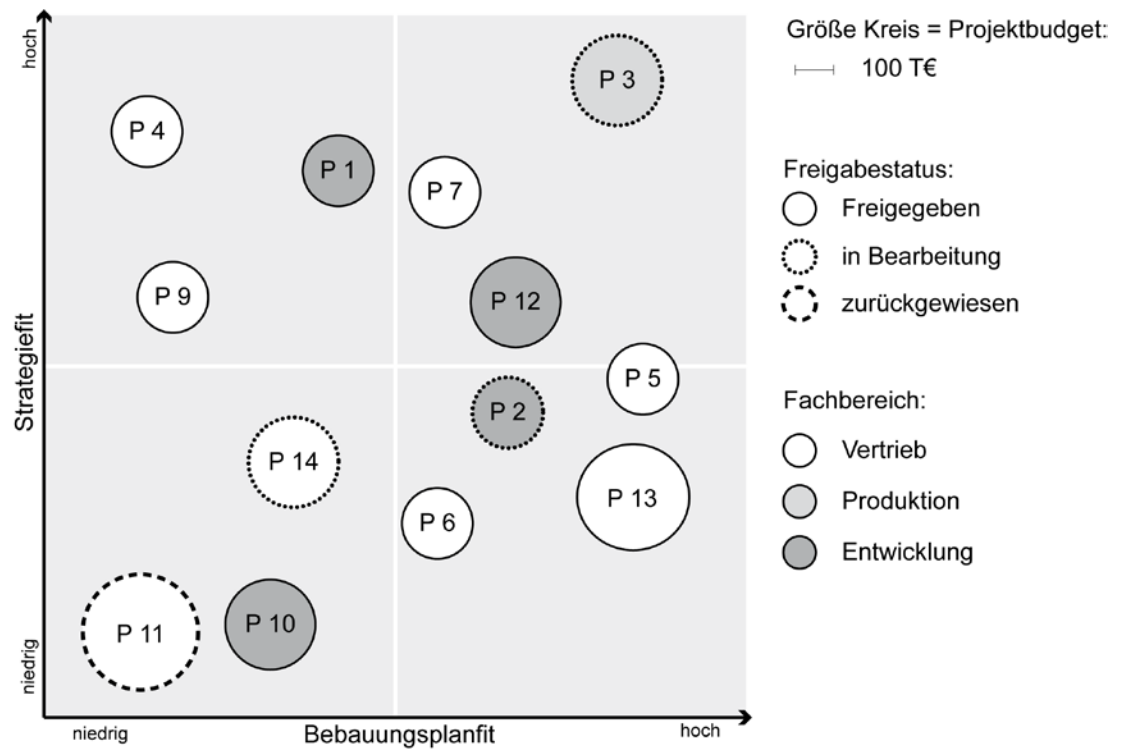


Bild 10.3 Projektportfolio-Grafik „ Strategiefit/Bebauungsplanfit“ – in Anlehnung an Krcmar [Krc05]

Die Projekte werden entsprechend ihrer Konformität zur Strategie und zum Bebauungsplan bewertet. Prinzipiell gilt, dass Projekte mit Ausnahme der Muss-Projekte, die aufgrund von z.B. gesetzlichen Vorschriften auf jeden Fall durchzuführen sind, sowohl ein hohes Strategiefit als auch einen hohen Bebauungsplanfit haben sollten. Kann-Projekte, die weder noch haben, sollten zurückgestellt werden.

Projektportfolio: Kombination des „ Risiko/Nutzen“ - und des „ Strategiefit /Bebauungsplanfit“ -Projektportfolios

In diesem Portfolio in Anlehnung an Krcmar [Krc05] werden die Bewertungsergebnisse der beiden vorhergehenden Portfolios in einer Gesamtbewertung zusammengefasst. Siehe hierzu Bild 10.5.

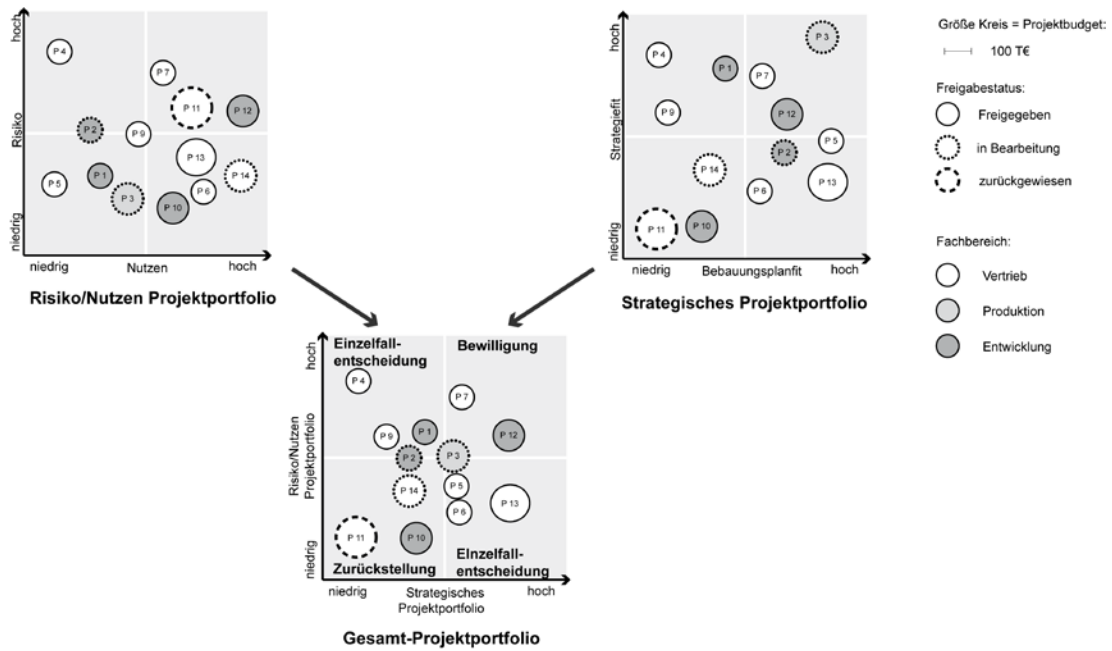


Bild 10.4 Kombiniertes Projektportfolio – in Anlehnung an Krcmar [Krc05]

Für die Konsolidierung der beiden Teilportfolios zum Gesamtportfolio wird beim Risiko/Nutzen-Projektportfolio die Bewertung bestimmt und mit dem strategischen Projektportfolio konsolidiert. Hierzu wird beim Risiko/Nutzen-Projektportfolio die Bewertung gespiegelt und mittels einer Senkrechten vom entsprechenden Projekt auf die Diagonale des Portfolios mit dem strategischen Projektportfolio konsolidiert. Damit lassen sich für beide Achsen die Werte auch automatisch bestimmen.

Die Positionierung innerhalb des Portfolios gibt Aufschluss über die Handlungsempfehlungen:

- **Einzelfallentscheidung**

Falls die Projektanträge entweder einen niedrigen Beitrag im Strategischen Portfolio oder aber im Risiko/Nutzen-Portfolio haben, kann keine allgemeine Empfehlung abgegeben werden. Es muss eine Abwägung im Gesamtprojektportfolio und damit eine Einzelfallentscheidung erfolgen.

- **Bewilligung**

Projekte in diesem Quadranten haben die höchste Priorität, da sie einen hohen Wertbeitrag bei geringem Risiko und gleichzeitig einen hohen Beitrag im strategischen Portfolio haben. Projektanträge sollten bewilligt werden.

- **Zurückstellung**

Wenn weder noch gegeben ist, sollte der Projektantrag abgelehnt oder zurückgestellt werden. Es gibt nicht wirklich einen Grund für die Durchführung des Projekts.

Projektportfolio: „ Kosten/Nutzen und Risiko“

In diesem Portfolio werden die Projekte entsprechend ihres Kosten/Nutzen-Verhältnisses und ihres Risikos klassifiziert. Siehe hierzu Bild 10.5.

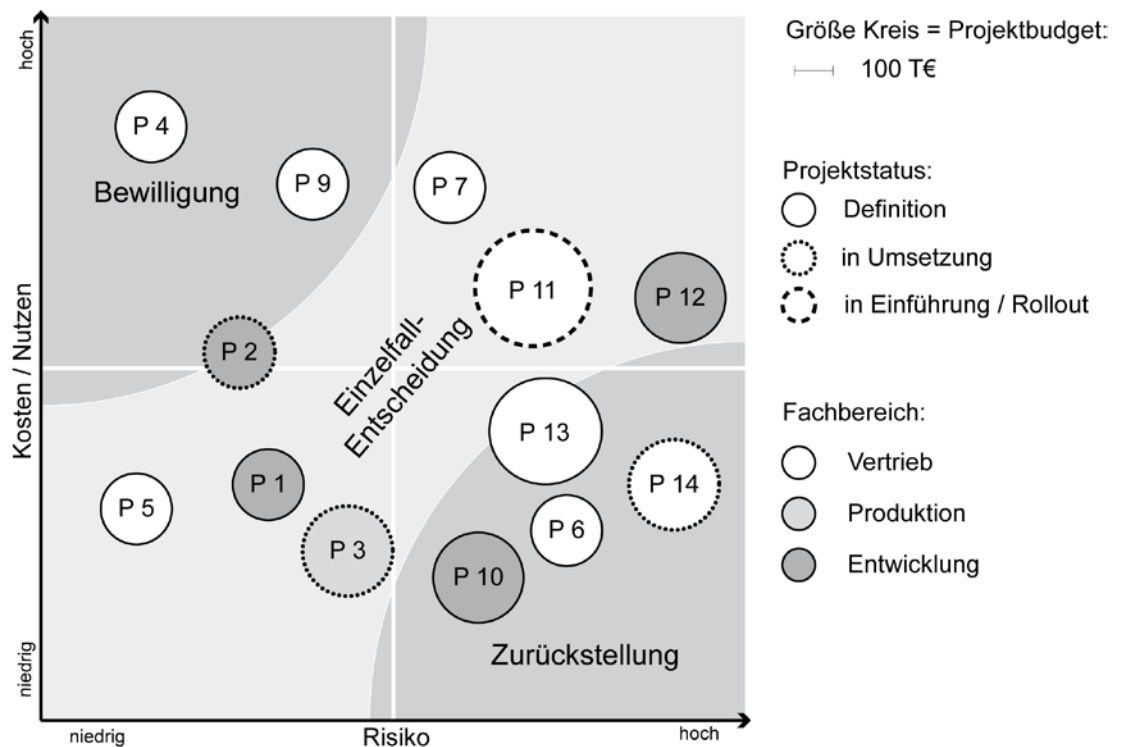


Bild 10.5 Projektportfolio-Grafik „ Kosten/Nutzen und Risiko“

Die Positionierung innerhalb des Portfolios gibt Aufschluss über die Handlungsempfehlungen Bewilligung, Zurückstellung und Einzelfallentscheidung.

Projektportfolio: „ Bedeutung und Dringlichkeit“

In diesem Portfolio werden die Projekte entsprechend ihrer Bedeutung (unternehmensspezifisch) und ihrer Dringlichkeit klassifiziert. Siehe hierzu Bild 10.6.

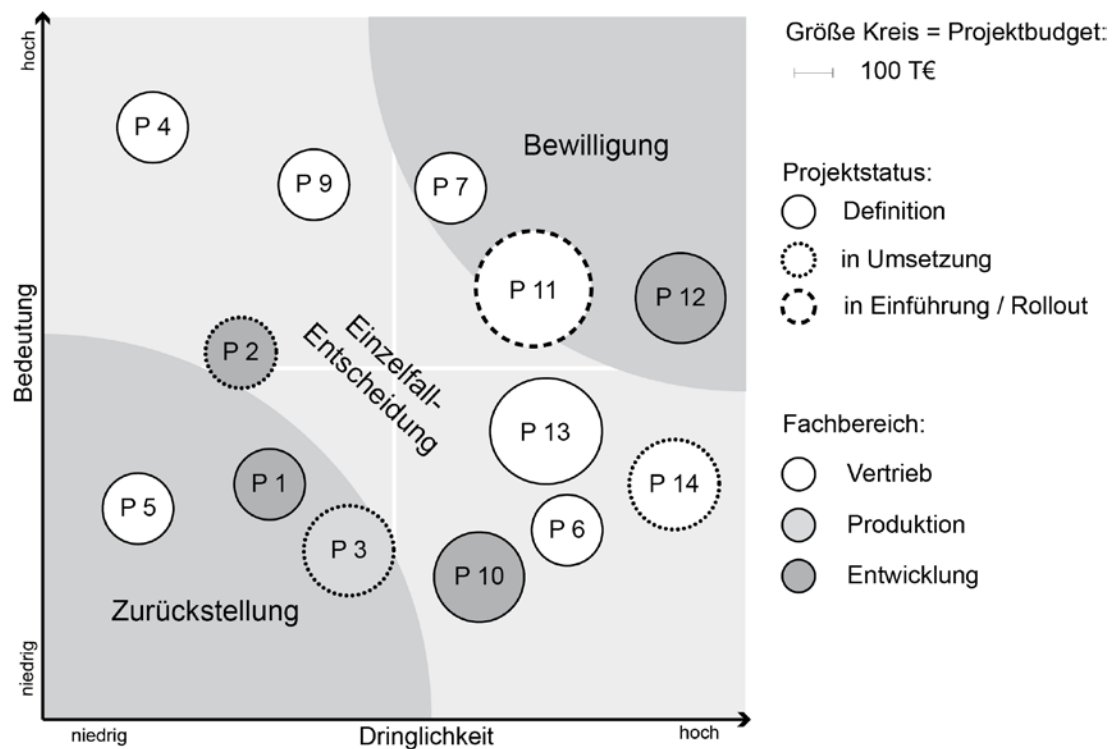


Bild 10.6 Projektportfolio-Grafik „ Bedeutung und Dringlichkeit“

Die Positionierung innerhalb des Portfolios gibt Aufschluss über die Handlungsempfehlungen Bewilligung, Zurückstellung und Einzelfallentscheidung. Siehe hierzu das vorhergehende Portfolio.

Projektportfolio: „ Strategiebeitrag und Wirtschaftlichkeit“

In diesem Portfolio werden die Projekte entsprechend ihres Strategiebeitrags und der Wirtschaftlichkeit des Projekts klassifiziert. Siehe hierzu Bild 10.7.

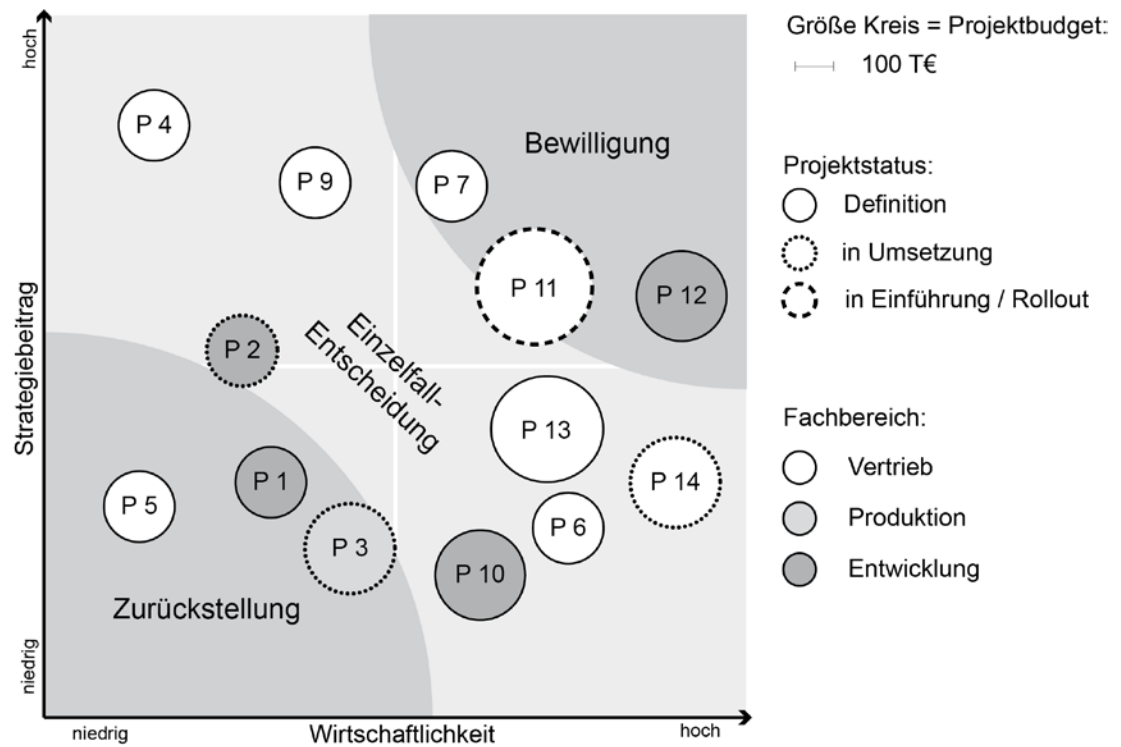


Bild 10.7 Projektportfolio-Grafik „ Strategiebeitrag/Wirtschaftlichkeit“

Die Positionierung innerhalb des Portfolios gibt Aufschluss über die Handlungsempfehlungen Bewilligung, Zurückstellung und Einzelfallentscheidung. Siehe hierzu das vorhergehende Portfolio.