

Portfoliomanagement Über den Projektrand hinaus blicken

Das Portfoliomanagement dient dazu, den wirtschaftlichen Nutzen von Projekten und Produkten zu beurteilen. Die Management-Methode liefert Kennzahlen zur Steuerung und Überwachung der zugehörigen Investition über den gesamten Projekt- beziehungsweise Produktlebenszyklus hinweg.



Bild: Kzenon - Fotolia.com

Portfoliomanagement stellt Kennzahlen zur einheitlichen Bewertung, Priorisierung und Steuerung des Gesamtportfolios eines Unternehmens zur Verfügung. Der Ansatz schafft Übersicht über alle Investitionen und betrachtet die Ausgaben über den kompletten Lebenszyklus eines Produktes hinweg: von der Idee, dem Antrag, der Priorisierung und Genehmigung über die Realisierung bis zum Abschluss und der Benefit-Nachverfolgung. Je nach Perspektive und Struktur des Unternehmens kommen weitere Kriterien hinzu. Dabei behält Portfoliomanagement neben Einzelprojekten auch die Investitionen im Blick, denn der Ansatz dient dazu, das Interesse aller Investitionen zu betrachten. Letztendlich sollen dabei alle Investitionen unabhängig von Projekten und Vorhaben betrachtet werden. Das bedeutet, dass Portfoliomanagement seinen Mehrwert nur entfaltet, wenn es in Strategie-, Planungs- und Finanzprozesse eingebunden ist. Dadurch kommt die Methode sowohl der Projektplanung und -steuerung als auch der Ressourcenplanung, Risiko- und Unternehmenssteuerung zugute. Dabei müssen neben neuen auch laufende Projekte berücksichtigt werden. Das erlaubt, Auswirkungen vergangener Peri-

oden zu betrachten und die Effekte aktueller Entscheidungen auf die Zukunft zu übertragen. Portfoliomanagement sollte dabei die Frage nach der Höhe der Investitionskosten beantworten und Erkenntnisse darüber liefern, wie passend aus strategischer und wirtschaftlicher Sicht investiert wird und wurde. Außerdem stellt es die Fragen: Wie hoch und in welchen Bereichen ist das Unternehmen Risiken ausgesetzt? Welche Möglichkeiten zur Reduktion von Investitionen sind vorhanden? Sind die Investitionen wettbewerbsfähig und marktorientiert? Und schließlich: Sind Portfoliomanagement- und Projektmanagement-Prozesse umfassend und erlauben sie ein einheitliches Arbeiten?

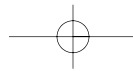
Portfoliomanagement ist nicht Projektmanagement

Provokativ gesagt hat Portfoliomanagement nichts mit Projektmanagement zu tun. Es existieren teilweise sogar extrem konträre Interessen: Portfoliomanagement ist als Teil der Strategie- und Unternehmensplanung zu betrachten, möchte den größtmöglichen Nutzen erzielen und Risiken im Gesamtzu-

sammenhang vermeiden beziehungsweise verhindern. Manchmal bedeutet das, dass einige Projekte verschoben, abgebrochen oder gar nicht erst genehmigt werden. Projektmanagement möchte hingegen die beauftragten Projekte in der vorgegebenen Zeit, dem Budget und in der geforderten Qualität durchführen. Ein Projektleiter wird alles daran setzen, Projekte erfolgreich zu Ende zu bringen. Dieses Interesse steht teilweise im Widerspruch zu den Interessen des Portfoliomanagements.

Werkzeug für die Kosten-Nutzen-Rechnung

Dennoch gilt gutes Projektmanagement als Erfolgskriterium für Portfoliomanagement: Letzteres benötigt gerade beim Investitionsantrag detaillierte Ergebnisse aus der Kosten-Nutzen-Rechnung und bei der Projektdurchführung stabile Kennzahlen zur Bewertung des Projektfortschritts. Aus dem Blickwinkel des Portfoliomanagements haben diese Erkenntnisse beispielsweise Auswirkung auf Projekte in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen und somit auf die Interessen der entsprechenden Verantwortlichen. Es beeinflusst Bud-



MANAGEMENT-TECHNIKEN PORTFOLIO-MANAGEMENT

gets beziehungsweise die Budgetvergabe. Portfoliomanagement schafft Transparenz in Einzelprojekten und einzelnen Unternehmensbereiche. Diese Kriterien sorgen für ein permanentes Spannungsfeld, das es über entsprechende Maßnahmen zu reduzieren gilt. Das Management muss aber auch über klare Kompetenzen und Aufgaben die Notwendigkeit kommunizieren.

IT-Unterstützung für das Management

Portfoliomanagement bewegt sich in einem dynamischen Umfeld. Es werden immer wieder unterschiedlichste Fragen aus dem Management an das Portfoliomanagement gestellt. Ausgangslage hierfür sind unter anderem Veränderung in den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, Neuausrichtung oder Zusammenführung einzelner Unternehmensbereiche, Fusionen und strategische Überlegungen. Das bedeutet, dass vorliegende Informationen nach unterschiedlichen Kriterien aufbereitet und ausgewertet werden müssen. Der Einsatz einer speziellen, datenbankbasierten Software liefert die notwendige Datenqualität und flexible Auswertungen. Eine Anbindung an einzelne oder mehrere Projektmanagementlösungen sowie die Finanzapplikation unterstützt den Prozess, die Datenqualität und -konsistenz. Ein Datawarehouse- oder Management-Informationssystem (MIS) hingegen stellt keine Alternative dar, da es mit vorhandenen Daten arbeitet und davon ausgeht, dass meist gleichwertige Reports erstellt werden. Eine Koexistenz zwischen Portfoliomanagement und Datawarehouse oder MIS liegt daher näher. Die Idee, Spezial-Lösungen mit ihren Stärken einzusetzen und mit wenigen, intelligenten Schnittstellen zu verbinden, kann – nicht zwingend – Erfolg versprechender sein,

als eine einheitliche Lösung unternehmensweit über alle Hierarchie-Ebenen hinweg auszurollen.

Eine neue Perspektive

Portfoliomanagement liefert ergänzende Entscheidungsinformationen aus einer eigenen Perspektive und unterstützt damit die Innovations- und Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens. Wichtig ist zu erkennen, dass im Portfoliomanagement mit

einer gewissen 'Unschärfe' hochwertige und fundierte Entscheidungen getroffen werden können. Ein zu hohes Maß an Perfektionismus und Detaillierungsgrad verhindert den Erfolg und den damit verbundenen Nutzen des Portfoliomanagements. ■

Jörg Rietsch ist Geschäftsführer der amanit Unternehmensberatung GmbH.

www.amanit.de

