

Project Management

# Projekte – Programme – Portfolios

Auf dem Weg zum „projektorientierten“ Unternehmen

Teil 3: Portfoliomanagement

Alexander Weihs, Manager  
Braincourt GmbH

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	3
2	Portfolioebene.....	4
2.1	IST-Situation und Aufgabenstellung der Portfolioebene.....	5
2.2	Ausrichtung und Zielsetzung der Portfolioebene.....	6
2.3	Vorgehen und Strukturierungsansätze der Portfolioebene .....	9
2.4	Nutzen der Portfolioebene .....	10
3	Der übergreifende Nutzen des 3P Modells.....	11
4	Ihr Ansprechpartner .....	12
5	Literaturverzeichnis .....	12

## 1 Einleitung

In der Artikelserie Projekte – Programme – Portfolios werden die einzelnen Entwicklungsstufen auf dem Weg zum projektorientierten Unternehmen beschrieben. Dabei spielen die im ersten Artikel beschriebenen 7 Schlüsselfaktoren eine bedeutende Rolle, da sie die Basis für ein gemeinsames Verständnis auf allen 3 Ebenen legen. Auf jeder Ebene werden die wichtigsten Wirkungszusammenhänge und Zielsetzungen erläutert.

Der erste Teil der Artikelserie „Projekte – Programme – Portfolios“ befasste sich mit der Projektebene in dem 3 P-Ebenenmodell. Der zweite Teil dieser Artikelserie hat die Programmebene beschrieben. Der dritte Teil der Serie stellt nun die 3. Ebene der Portfolios mit den wesentlichen Grundlagen und Wirkungsmechanismen dar, um auch auf dieser Ebene einen pragmatischen Ansatz für die Umsetzung zu ermöglichen.

Zum besseren Verständnis werden die drei Ebenen – Projekte – Programme – Portfolios nochmals kurz dargestellt und erläutert.

Projekte werden in Unternehmen durchgeführt, wenn eine zielgerichtete Abarbeitung einer übergreifenden Aufgabe mit beschränkten Ressourcen erreicht werden soll. Es geht demnach in Projekten um operative Exzellenz und die nötige Disziplin im Einsatz der zur Verfügung stehenden Mittel (siehe dazu [Teil 1 der Artikelserie: Projektmanagement](#)).

Die 3 Ebenen – Projekt – Pro-gramm – Portfolio wirken auf unterschiedlichen Entwicklungsstufen zu einem projektorientierten Unternehmen.

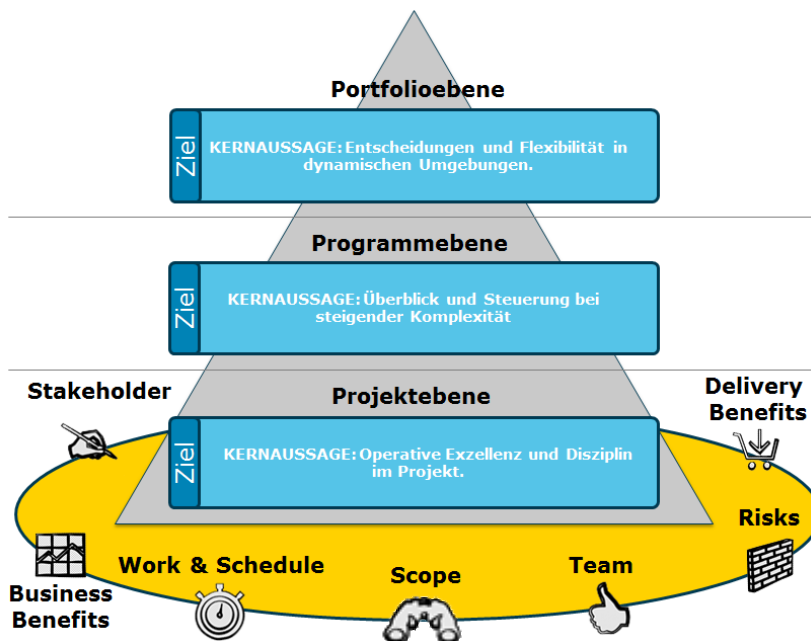


Abbildung 1: Grundsatzdarstellung des 3 P-Ebenenmodells

Programme werden etabliert, wenn eine sehr große Aufgabe in mehrere Teilprojekte aufgeteilt werden muss, um besser beherrschbar zu sein. Die Programmebene adressiert die gesamte Projektlandschaft des Unternehmens und hat immer die Koordination und Steuerung aller laufenden Projekte und Programme zum Ziel. Die wesentliche Funktion dieser Ebene ist es, den Überblick und die Steuerungsfähigkeit, bei stets steigender Komplexität, sicherzustellen ([siehe dazu Teil 2 der Artikelserie: Programmmanagement](#)).

Portfolios stellen auf der Ebene der Unternehmensführung einen Mechanismus zur Verfügung, der es erlaubt, in dynamischen Umgebungen Entscheidungen auf einer fundierten Informationsbasis zu treffen. Dazu müssen die wesentlichen aktuellen Informationen verfügbar und die Abhängigkeiten zwischen den Projekten klar erkannt sein. Darüber hinaus ist es unerlässlich, dass die Beiträge der unterschiedlichen Top-Projekte zur Unternehmensstrategie transparent und klar erarbeitet wurden.

Projekte – Programme – Portfolios wirken auf unterschiedlichen Ebenen eines Unternehmens und sollten im Grundsatz methodisch aufbauend miteinander verbunden werden. So wird eine übergreifende Durchgängigkeit der benötigten (Arbeits-)Informationen, als auch größtmöglicher Überblick und Transparenz auf den unterschiedlichen Ebenen erreicht.

## 2 Portfolioebene

Jeder Unternehmensleitung ist die Bedeutung der Portfolioebene sehr schnell deutlich, wenn eine Entscheidung getroffen werden muss und nicht der gewünschte Überblick und die nötige Transparenz zur Verfügung stehen.

Die zunehmende Komplexität in der Struktur von Unternehmen und die steigenden internationalen Verflechtungen und Interaktionen führen zu einer stark anwachsenden Projektzahl, um die gewünschten Veränderungen und Optimierungen zu erzielen. Damit steigt die Notwendigkeit an, das richtige Instrumentarium zur Auswahl der relevanten Themen mit dem höchsten und nachhaltigsten Mehrwert (Nutzen) verfügbar zu haben. Zur Bewältigung dieser Herausforderung auf Geschäftsleitungsebene wird durch ein Portfoliomanagement die nötige Transparenz und Informationstiefe erzeugt und damit qualitativ hochwertigere Entscheidungen ermöglicht.

Während die erste Ebene sich mit zeitlich begrenzten Projekten beschäftigt, ist die dritte Ebene der Portfolios zeitlich unbeschränkt. Fokus ist hier stets, die Fortschreibung, Konsolidierung und Strukturierung über der Zeit zu ermöglichen. Es wird in einem fest vereinbarten Rhythmus das Portfolio analysiert, fortgeschrieben und der Geschäftsleitung vorgestellt. Ob hier ein monatlicher oder quartalsbasierter Zeitabstand sinnvoll erscheint, hängt sehr von der betrachteten Größe der Gesamtprojektlandschaft im Portfolio des jeweiligen Unternehmens ab.

## 2.1 IST-Situation und Aufgabenstellung der Portfolioebene

Anhand von Studienergebnissen wird im Folgenden die aktuelle Situation in Unternehmen, die sich mit dem Betreiben einer umfassenden Projektlandschaft beschäftigen, aufgezeigt. Aus den identifizierten Problemfeldern sind die Aufgabenstellungen für die Portfolioebene abgeleitet.

Laut der 4. MPM Studie der TU Berlin, die 2009 am Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement durchgeführt wurde, sind die folgenden Mängel im Multiprojektmanagement (MPM) die am häufigsten genannten:

- Zu viele Projekte (62% der Studienteilnehmer),
- Mangelnde Konsequenz bei Entscheidungen über Projektabbrüche (67%),
- Doppelarbeiten (32%),
- Keine strategiekonforme Verteilung von Ressourcen (34%).

Gerade im Umfeld einer immer stärker ausgeprägten „Projektifizierung“ von Unternehmen ist es sicher ein Erfolgsfaktor für die Zukunft, die gesamte Projektlandschaft gut zu strukturieren und stets einen aktuellen Überblick verfügbar zu haben.

Die folgenden Fragestellungen sind für jedes Unternehmen relevant, welches verschiedene Vorhaben mit Projektcharakter durchführt. Doch die Beantwortung dieser Fragen ist häufig nicht ohne Zusatzaufwand möglich. Deswegen wird regelmäßig der Wunsch nach einem „Standard-Reporting“ zu diesen Fragestellungen geäußert:

- Sind die gesetzten Projektthemen ausreichend und sind es die richtigen Themenfelder?
- Arbeiten wir effizient genug, in Anbetracht der chronischen Überlastung unserer Schlüsselpersonen für die Projektarbeit?
- Treffen wir die Zielsetzungen in unseren Hauptprojekten, bleiben wir dort „on time and budget“ und erzielen die maximal mögliche Qualität?
- Erreichen wir den zur Zielsetzung prognostizierten Nutzen, den wir uns erhofft haben und der uns als Basis für die Investitionsentscheidung in diese Projekte gedient hat?
- Aus diesen Fragestellungen lassen sich die übergreifenden Aufgabenstellungen für das Portfoliomanagement auf Unternehmensebene ableiten:
- Schaffung von Transparenz und Vergleichbarkeit für die gesamte Projektlandschaft des Unternehmens.

Einfache Fragestellungen erzeugen die nötige Informationstiefe für bessere Entscheidungen in dynamischen Unternehmen.

- Etablierung eines geeigneten Abstimmungsprozesses, um die Schnittstellen und Abhängigkeiten der gesamten Projektlandschaft zu erfassen und zu managen.
- Etablierung und Ableitung der nötigen Initiativen zur Umsetzung der strategischen Vorgaben und Identifikation der Beiträge von Einzelprojekten im Rahmen der strategischen Vorgaben.
- Aufbau der Nutzenperspektive für die operative Projektebene und Konsolidierung der erwarteten Nutzendimension auf Unternehmensebene zur Verifikation der getroffenen Entscheidungen.

## 2.2 Ausrichtung und Zielsetzung der Portfolioebene

Die übergreifende Zielsetzung der Portfolioebene ist die Identifikation und die Zuordnung der Beiträge der Top-Projekte zur Unternehmensstrategie. Darüber hinaus gibt es eine klare Verantwortungsregelung im Top Management des Unternehmens zu den strategischen Handlungsfeldern und den daraus abgeleiteten Schlüsselprojekten zur operativen Umsetzung der Strategie. Um die getroffenen, strategischen Entscheidungen auch verifizieren zu können, werden die Nutzenargumentationen, die häufig in Form von Business-Cases dokumentiert sind, für die Hauptprojekte aktiv verfolgt.

Entscheidungen und Flexibilität in dynamischen Umgebungen "Die richtigen Dinge tun".

Letztlich geht es um den Gesamtüberblick über die Projektlandschaft des Unternehmens und die Beantwortung der relevanten Fragestellungen, um Entscheidungen für die Zukunft auf einer fundierten Informationsbasis treffen zu können. Portfolio-Management ist demnach ein Instrument der Entscheidungsvorbereitung für das Top Management.

Aus unternehmerischer Perspektive gibt es einige Fragen, die häufig nur teilweise, nicht zeitnah oder nicht immer gut strukturiert beantwortet werden können:

- Wie priorisieren wir unsere Projektlandschaft und welches sind unsere strategischen Projekte?
- Gibt es Abhängigkeiten in unseren Hauptprojekten und haben wir alle wesentlichen Schnittstellen erkannt?
- Welchen Nutzenbeitrag liefern unsere Hauptprojekte zur Unternehmensstrategie und erzielen wir damit die Erwartungen zum Zeitpunkt der Zielsetzung für die Initiativen?
- Welches unserer Projekte müssen wir selbst in einer schweren Krise und unter massiven Sparauflagen trotzdem weiter durchführen, da es für uns in der Zukunft geschäftskritisch ist?
- Welche Hauptrisiken in den Projekten gibt es und wie sehen die möglichen Abschwächungs-/oder Vermeidungsmaßnahmen aus?

Alle Fragestellungen deuten an, dass ein kontinuierlicher Überblick erstrebenswert und umso nötiger wird, je mehr Unternehmen in Projekten arbeiten und beträchtliche Investitionen in Zeit, Budget und Personal in den Projekten durchgeführt werden.

Daher ist es die übergreifende Aufgabe der Portfolioebene, den Aufbau einer belastbaren, nachvollziehbaren Entscheidungsgrundlage sicherzustellen und so für das Top Management den Informationsrahmen zu etablieren, um die richtigen Investitionsfelder auszuwählen und das Steuer fest in der Hand zu haben.

Schematisch kann die folgende Abbildung als Anhalt dienen, für die relevanten Informationsdimensionen und den grundsätzlichen Aufbau eines „Management-Dashboards.“



Abbildung 2: Schematischer Aufbau eines Management-Dashboards für das Portfolio-Management

Darüber hinaus ist die Einführung eines Q-Gate Modells integriert in ein übergreifendes Phasenmodell empfehlenswert, um dem Ablauf in Projekten eine gemeinsame Strukturierung und Steuerungsmöglichkeit zu geben.

Ein Phasenplan mit integriertem Q-Gate Modell gibt die nötige Basisstruktur für die Ablaufsteuerung.

Klassisch wird am Ende jeder Phase ein Quality-Gate (Q-Gate) durchgeführt mit dem Ziel, den Abschluss der aktuellen Phase festzustellen und die Vorbereitungen und Freigabe für die Folgephase zu erteilen. Jedes Q-Gate hat definierte Inhalte und Vorgaben. Damit ist der Ablauf grob strukturiert, Projekte werden vergleichbarer und lassen sich auf einer Q-Gate Landkarte für einen besseren Überblick darstellen. Darüber hinaus schaffen sie einen Standard der zu erarbeitenden Informationen und legen damit die Basis für die Vergleichbarkeit zwischen mehreren Projekten.

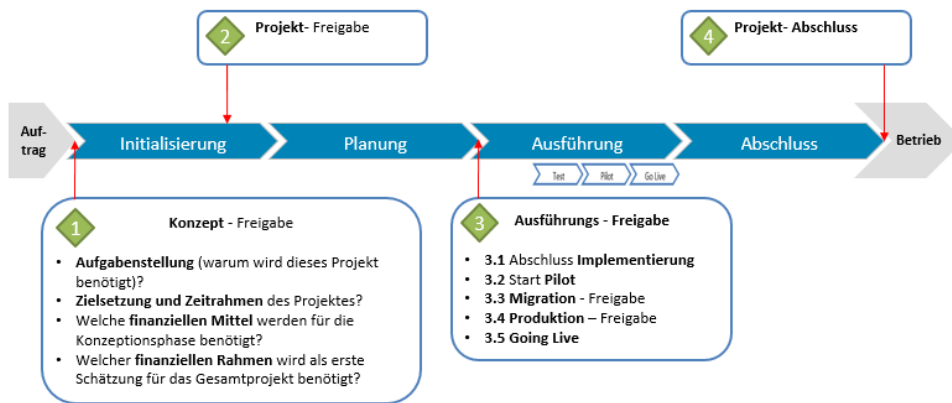


Abbildung 3: Grobes Phasenmodell mit integrierten Quality Gates.

Wenn eine Vielzahl von Projekten existiert, ist eine Projektklassifikation sinnvoll, um große, komplexe Vorhaben mit starkem, strategischen Bezug von Beginn an zu identifizieren und um nicht die kleinen Projekte mit Standards und Vorgaben unnötig zu überladen.

#### Projektklassifikation

Punkt-wert	A. Projektvolumen	B. Organisation	C. Komplexität	D. Strategische Bedeutung
1	< 50 PT	Abteilungsintern	Anahl der betrachteten Elemente	Gering
2	50 - 200 PT	Bereichsintern	Anzahl der Verknüpfung der Elemente	Mittel
3	>= 200 PT	Querschnittlich	Art der Verknüpfung (Interaktion) der Elemente	Groß
4		Firmenübergreifend		

Projektklasse = Punktwert A + Punktwert B + Punktwert C + Punktwert D

Anzahl der Punkte	Projektklasse
bis 4 Punkte	<b>A</b>
4 bis 8 Punkte	<b>B</b>
über 8 Punkte	<b>C</b>

Abbildung 4: Beispielhafter Aufbau einer Projektklassifikation



Die Projektklassifikation ist stark von den Bedürfnissen eines jeden Unternehmens geprägt. Wo beispielsweise die jeweilige Grenze bezüglich des Projektvolumens, der Organisationsform, der Komplexität oder der strategischen Bedeutung liegt, ist individuell, dem Unternehmen entsprechend, anzupassen und abzustimmen.

Nach der individuellen Spezifikation der Kriterien, wird jedes Projekt pro Spalte A bis D bewertet. Nach der Addition aller Punkte, kann es einer der drei Projektklassen A bis C zugeordnet werden.

Dadurch wird mit den Überlegungen zur Projektklassifikation schon zu Beginn der Projekte eine Strukturierung und Fokussierung auf die „bedeutenden, komplexen Vorhaben“ erzeugt.

### 2.3 Vorgehen und Strukturierungsansätze der Portfolioebene

Die Portfolioebene bildet gleichzeitig auch die Basis für die nachfolgende Überlegung. Wenn der Überblick und die nötige Transparenz über die Gesamtprojektlandschaft erreicht ist, scheint es für die Zukunft sinnvoll zu sein, den strategischen Planungsprozess und die Unterstützung der operativen Umsetzung der Strategie projektorientiert zu gestalten.

Zwei grundsätzliche Umsetzungsvarianten auf dem Weg zum projektorientierten Unternehmen.

Grundsätzlich gibt es zwei mögliche Umsetzungsvarianten auf dem Weg zum projektorientierten Unternehmen.

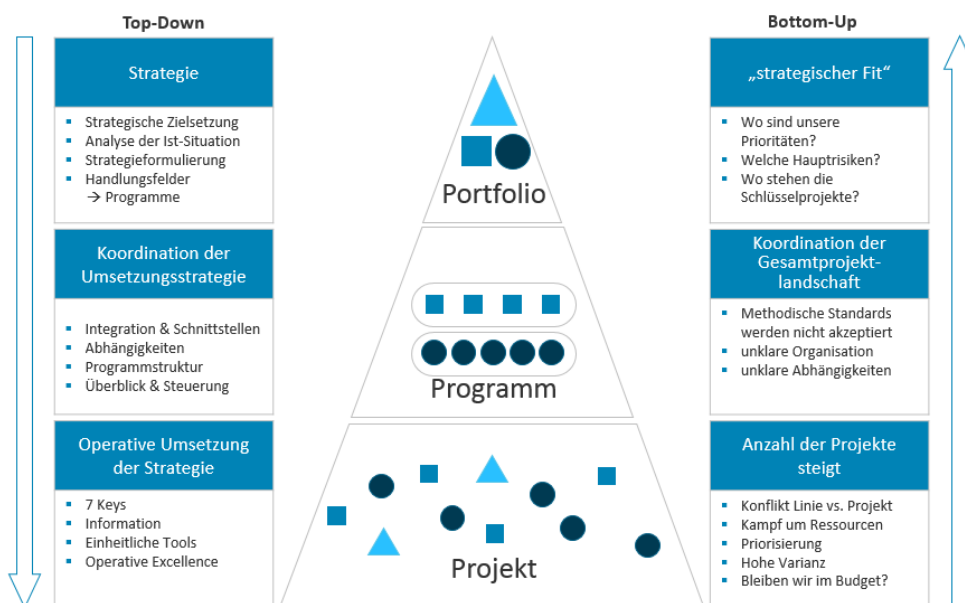


Abbildung 5: Umsetzungsvarianten auf dem Weg in ein 3P Modell

Der Top-Down Ansatz ist das klassische Vorgehen zur Operationalisierung der strategischen Vorgaben, kommt aber erfahrungsgemäß noch nicht sehr häufig vor. In der Praxis wird viel öfter die Bottom-Up Variante gelebt, die aus einer häufig akuten Mängelwahrnehmung heraus angetrieben wird. Die stetig steigende Anzahl an Projekten zieht beispielsweise immer mehr Schnittstellenkonflikte zwischen Linien- und Projektorganisation nach sich, mit der Folge, dass

Verantwortliche priorisieren müssen, ohne eine wirkliche Entscheidungsgrundlage zu haben, ohne zu wissen, welche faktischen Abhängigkeiten überhaupt bestehen und welche Konsequenzen eine Entscheidung nach sich zieht. So ist es nur zu verständlich, dass immer mehr Verantwortliche gerne wissen wollen, wo sich die Organisation vom methodischen Reifegrad her befindet oder welche Handlungsfelder für eine Roadmap zum „projektorientierten Unternehmen“ identifiziert werden können.

## 2.4 Nutzen der Portfolioebene

Letztlich bleibt in der rückblickenden Beurteilung häufig die Frage bestehen, ob der Mitteleinsatz für die Projekte auch zu dem erwarteten Nutzen geführt hat? Hierzu ist es von Beginn an nötig, die Dimension Nutzen sehr strukturiert von der Projektebene über die Programmebene zu erfassen und auf der Portfolioebene geeignet zu konsolidieren.

Wird mit dem Mitteleinsatz für die Projekte auch die Nutzenerwartung erfüllt?

Nutzenargumentation wird häufig nur in den klassischen Dimensionen wie Zeit, Kosten, Qualität dokumentiert, ist aber erfahrungsgemäß deutlich vielschichtiger. Im Folgenden wird eine grobe Kategorisierung von Nutzendimensionen aufgezeigt, mit der auf der jeweiligen Ebene die vorhandenen Nutzenerwartungen erarbeitet werden können.

Traditionell ist es so, dass die Ebene des Top-Managements eher ein Hang zu den streng analytisch, rationalen, also den sogenannten ZDF (Zahlen, Daten, Fakten) Dimensionen auf der linken Seite der Darstellung hat, während die operative Ebene der Projektmitarbeiter mehr an einer vernünftigen Kommunikation, einer besseren Zusammenarbeit oder einem besseren Verständnis für die einzusetzenden Werkzeuge und Prozesse interessiert ist. Also an den Dimensionen, die sich auf der unteren und rechten Ebene des Nutzenquadranten befinden.

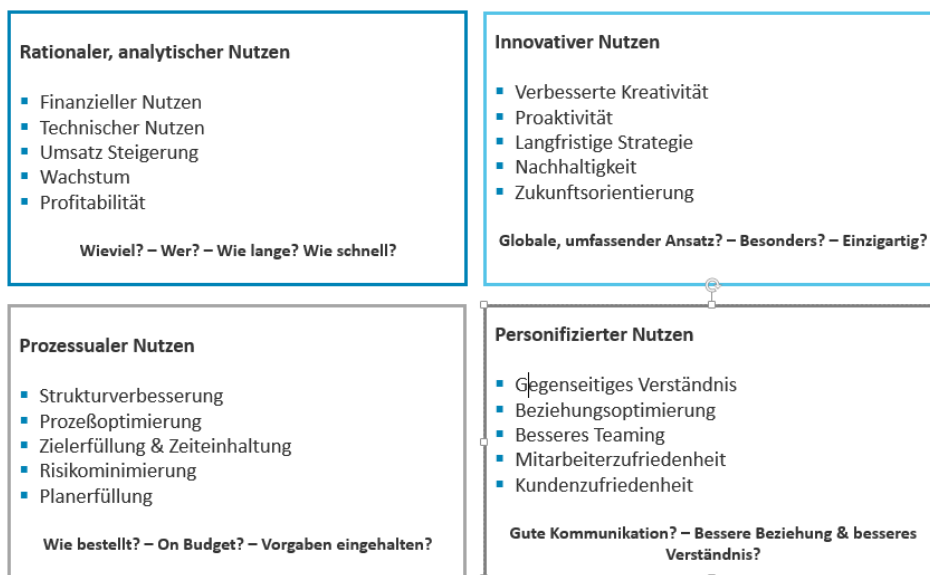


Abbildung 6: Die Nutzenargumentation muss Ebenen gerecht erarbeitet und kommuniziert werden.

Darüber hinaus gilt es, die Änderungen der Anforderungssituation und Zielsetzung zu Projektbeginn über den zeitlichen Verlauf des Projekts zu erfassen. Alle Projektmitarbeiter sammeln über den Projektverlauf wertvolle Erfahrungen, gleiches gilt natürlich auch für die Stakeholder aus dem Projektumfeld. Mit zunehmender Erfahrung ändern sich manchmal auch die Nutzenerwartung und damit die Zielsetzung des Projekts. Damit müssen der Nutzen und die Zielsetzung im Verlauf des Projekts aktiv gemanagt werden.

Nach dieser These gibt es kein Projekt, bei dem sich nicht Anforderungen und Erwartungen über der Zeit verändern. Häufig werden diese Veränderungen solange nicht als „Change Request“ dokumentiert, solange der Wunsch als nur „geringfügig“ in der Auswirkung auf Zeit, Funktionalität und Kosten erscheint. Hier ist jeder Projektmanager gut beraten, auch (zunächst) kleine Veränderungen zu erfassen und auf ihre Auswirkungen in den Dimensionen des magischen Dreiecks – Zeit – Kosten – Funktionalität / Qualität zu bewerten. Ob diese Aufzeichnungen in der Zukunft verwendet werden, hängt sehr stark vom Verlauf des Projekts ab. Wichtig ist lediglich die Möglichkeit zu haben, diese Entwicklung historisch aufzuzeigen.

### 3 Der übergreifende Nutzen des 3P Modells

Mit der Artikelserie Projekte – Programme – Portfolios wurden die einzelnen Entwicklungsstufen auf dem Weg zum projektorientierten Unternehmen beschrieben. Nach den Erfahrungen von Braincourt befindet sich jedes Unternehmen auf diesem Weg und überführt die Erfahrungen aus den operativen Projekten in eine kontinuierliche Verbesserung und Optimierung der internen Abläufe.

Die Bedeutung für Unternehmen, Veränderungen und Optimierungen in Projekten durchzuführen, wächst. Linienorganisationen sind, im Gegensatz zu einer aufgabenbezogenen „Taskforce“, weitaus weniger für querschnittliche Ziel- und Aufgabenstellungen geeignet. Die Dynamik in diesem Szenario wird durch etablierte, technische Rahmenbedingungen, wie Interaktionsinstrumente im Web (Web 2.0 → Enterprise 2.0) zusätzlich weiter angetrieben. Aus einer unternehmerischen Perspektive erscheint es daher umso nötiger, kontinuierlich den Überblick über die Gesamtprojektlandschaft zu wahren und die erforderlichen Steuerungsmöglichkeiten zu etablieren.

Die im ersten Artikel beschriebenen 7 Schlüsselfaktoren sind die Basis für ein gemeinsames Verständnis und wirken auf allen 3 Ebenen. Darüber hinaus ist es für jeden Projektmitarbeiter im Unternehmen hilfreich, wenn er sich schnell zurechtfinden kann, um zwischen Projekten zu wechseln oder sich gleichzeitig in mehreren Projekten zu engagieren. Dies ist ein weiterer Grund für ein gemeinsames, übergreifendes Phasen- und Q-Gate-Prozess-Verständnis, um den nötigen Orientierungsrahmen zu schaffen.

Die Intention in der Entwicklung des 3-P Modells ist es, die Betrachtungsdimensionen auf das Wesentliche zu beschränken, um ein handhabbares, praktikables Rahmenwerk zu gestalten. Die etablierten, bekannten Projektmanagement-

Frameworks haben zwangsläufig das Bestreben stetig zu wachsen, da sie ein wirtschaftliches Interesse verfolgen und verbreitern damit schon fast zwangsläufig den Fokus der Betrachtungen und Schulungsumfänge.

Dieser Umstand führt zu der folgenden Fragestellung:

„Welches sind die wesentlichen Bausteine für ein Unternehmen, um

- erfolgreich Projekte durchzuführen,
- einen guten Überblick über die Gesamtprojektlandschaft zu haben und
- die Schnittstellen und Abhängigkeiten zu beherrschen?“

Das 3-P Modell möchte die praktikable, handhabbare Basis legen, mit der es möglich wird, in Projekten operativ erfolgreich zu arbeiten und der Geschäftsleitung die nötigen, konsolidierten Informationen und den Überblick zur Entscheidungsfindung zu ermöglichen.

## 4 Ihr Ansprechpartner

**Alexander Weihs**

Manager

Braincourt GmbH

Fasanenweg 11

70771 Leinfelden-Echterdingen

[Alexander.Weihs@braincourt.com](mailto:Alexander.Weihs@braincourt.com)

## 5 Literaturverzeichnis

### Autor, Buchtitel, Verlagsangaben

---

Gunter Dueck: Professionelle Intelligenz: Worauf es morgen ankommt. Frankfurt am Main: Eichborn, September 2011, ISBN 978-3-8218-6550-8

---

PwC-Studie: Mit weniger mehr erreichen! Studie zum Stand des Projekt-Portfolio-Managements in der IT. Frankfurt am Main: September 2009, <http://www.pwc.de>

---

Prof. Dipl.-Kfm. Armin Roth: Unternehmenssteuerung mit Management Cockpits, Wirtschaftsinformatik & Management, Heft 03/2010, S. 20–25.

---

Sascha Meskendahl, Daniel Jonas, Alexander Kock, Hans Georg Gemünden: Wie Unternehmen erfolgreich ihr Projektportfolio managen. Ergebnisse der 4. Studie zum Multiprojektmanagement der TU Berlin, GPM-Magazin PMaktuell – Heft 1/2011, S. 20-26

---

Barbara N. Unger, Hans Georg Gemünden: Der Einfluss von PMOs auf den Erfolg des Projektportfoliomanagements, GPM-Magazin PMaktuell – Heft 1/2012, S. 39-44

---