



Reifegradanalyse des Projekt-Portfolio-Managements PPM in der Schweiz

**Eine Zusammenfassung der Studie – durchgeführt von der FHS St. Gallen in
Zusammenarbeit mit Project Competence AG**

Ausgangslage

Professionelles Projektmanagement ist heute in praktisch allen Unternehmen aller Branchen etabliert. Allerdings führt die Globalisierung und Schnelllebigkeit der Veränderungen im Umfeld der Unternehmen dazu, dass die Anzahl der Projekte selbst in mittleren Unternehmen enorm angestiegen ist - und das bei stagnierender oder abnehmender Ressourcenverfügbarkeit. Aus diesem Grund sehen sich immer mehr Unternehmen damit konfrontiert, nicht nur die einzelnen Projekte richtig abzuwickeln, sondern vor allem auch die richtigen Projekte auszuwählen.

Für die Auswahl der richtigen Projekte und deren übergreifende Steuerung bietet sich das Projekt-Portfolio-Management (PPM) an. Dabei wird PPM als eine übergeordnete Managementfunktion verstanden, welche die Abhängigkeiten der Projekte untereinander systematisch berücksichtigt, die Priorisierung durchführt, dafür sorgt, dass die richtigen Projekte zur richtigen Zeit durchgeführt und die Ressourcen optimal einsetzt.

Die Aktualität dieses Themas wird auch in einer Studie von Cap Gemini deutlich: Gemäss dieser Untersuchung wird das PPM zunehmend als Thema im Bereich der IT-Governance betrachtet, mit der Aufgabe, die Ausrichtung des Projektportfolios an der Unternehmensstrategie sicher zu stellen.

Auftrag, Zielsetzung und Vorgehensweise der Reifegradanalyse

Anlässlich dieser Ausgangslage hat sich die FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften, entschieden, im Frühjahr - in direkter Kooperation mit der Project Competence AG in Wallisellen - eine Umfrage zur Reifegradanalyse des Projekt-Portfolio-Managements in der Schweiz durchzuführen.

Neben dem Herausarbeiten des Reifegrades sollte ferner evaluiert werden, welche Ziele die Unternehmen mit dem PPM verfolgen, welches die aktuellen Herausforderungen sind, inwieweit Software im Rahmen von PPM zum Einsatz kommt und wie deren mittelfristiges Investitionsverhalten in Bezug auf das PPM ist.

Im Rahmen einer Online-Umfrage wurden von März bis April 2008 ca. 390 Führungskräfte in verschiedenen Unternehmen befragt. Vollständig ausgefüllt wurden insgesamt 38 Fragebögen. Diese für eine Online-Umfrage gute Rücklaufquote lässt bereits auf eine hohe Aktualität des Themas schliessen. Die Rückläufe kamen überwiegend aus den Branchen Bank- & Finanzdienstleistungen (11%), Versicherungen (11%) und Informationstechnologie (13%). 37% der Antworten stammen aus Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitenden, 32% aus Unternehmen mit bis zu 501-1500 Mitarbeitende und 32% mit mehr als 1500 Mitarbeitende. Zu beachten ist auch, dass 40% der befragten Führungskräfte die Fragen aus Sicht des Gesamtunternehmens, 34 % aus Sicht ihrer Division/Strategische Geschäftseinheit und 26 % aus Sicht ihres funktionalen Bereiches/Abteilung beantwortet haben.

Als geeignetes Referenzmodell für den Projekt-Portfolio-Prozess wurde das Project Portfolio Management Maturity Model (PPMMM) des Center for Business Practice ausgewählt, welches ausschliesslich den Reifegrad und dessen Dimensionen im Projektportfolio-Management behandelt. Ferner erleichtert die Verwendung



dieses Modells den Vergleich der Ergebnisse zum PPM aus den USA mit denen in der Schweiz. Das Modell wurde von der Firma PM Solutions (USA) entwickelt und durch das «Center for Business Practices» publiziert (<http://www.cbponline.com>).

Das PPM-Modell ist zweidimensional aufgebaut. Es existieren einerseits fünf Maturitätslevels und andererseits sechs PPM-Komponenten (vgl. Abbildung unten), wobei die Komponenten die Aufgabengebiete des PPM sehr gut abbilden ab.

Komponente	Beschreibung
Ideenmanagement	Das Ideenmanagement sammelt Projektideen und bewertet diese nach vordefinierten Kriterien. Es überprüft Projektanträge und führt Nachkontrollen für durchgeführte Projekte durch.
Projektportfolio-Steuerung	Die Projektportfolio-Steuerung befasst sich mit dem Aufbau von PPM-Strukturen innerhalb des Unternehmens. Sie ist weiter für die Selektion der Projekte und deren Abstimmung mit der Unternehmensstrategie verantwortlich.
Informationsmanagement	Das Informationsmanagement zeichnet für das Erfassen und Bereitstellen von Portfolioinformationen verantwortlich. Dies umfasst die Pflege von Informationen zu den Einzelprojekten sowie das Erstellen von aggregierten Projektportfolio-Berichten.
Ressourcenmanagement	Das Ressourcenmanagement beschäftigt sich mit der optimalen Planung des Ressourceneinsatzes für die Projekte im Portfolio. Dies betrifft nebst den personellen auch alle anderen kritischen Ressourcen.
Projektpriorisierung	Die Projektpriorisierung stellt sicher, dass innerhalb der Organisation die Projektprioritäten klar geregelt sind. Dies erlaubt es anschliessend, Ressourcen in den richtigen Projekten einzusetzen.
Projektcontrolling	Das Projektcontrolling misst die Performance der Projekte im Portfolio hinsichtlich der Kosten, des Zeitplans, des Geschäftsnutzens und auch der Risiken.

Die fünf Maturitätslevels beschreiben den Reifegrad und die Anforderungen für die oben erwähnten Komponenten. PPM unterscheidet die Levels Initial Process (Level 1), Structured Process and Standards (Level 2), Organizational Standards and Institutionalized Process (Level 3), Managed Process (Level 4) and Optimizing Process (Level 5).

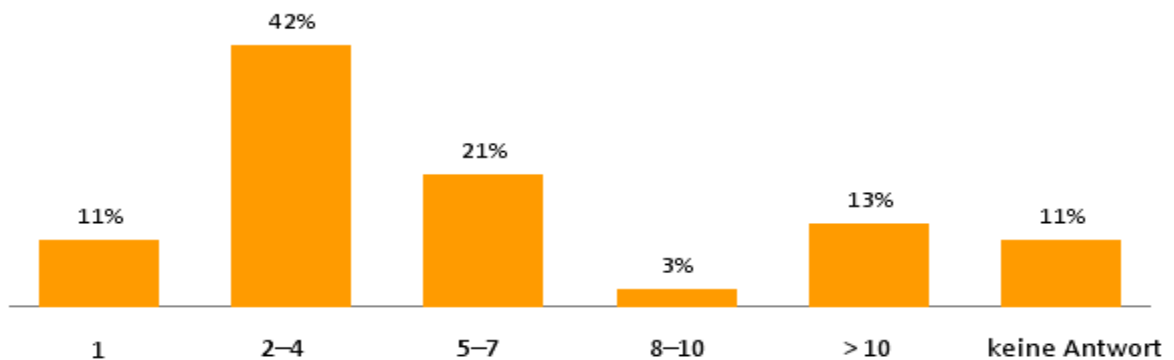
Durch die separate Betrachtung und Bewertung der einzelnen Komponenten trägt das Modell ausdrücklich der Tatsache Rechnung, dass Unternehmen einzelne Teilbereiche im PPM bereits etabliert haben, obwohl sie in andern Bereichen noch Defizite ausweisen. Somit können die Verantwortlichen sich bei der Optimierung auf die Komponenten konzentrieren bei denen Schwachstellen identifiziert worden sind.



Ergebnisse

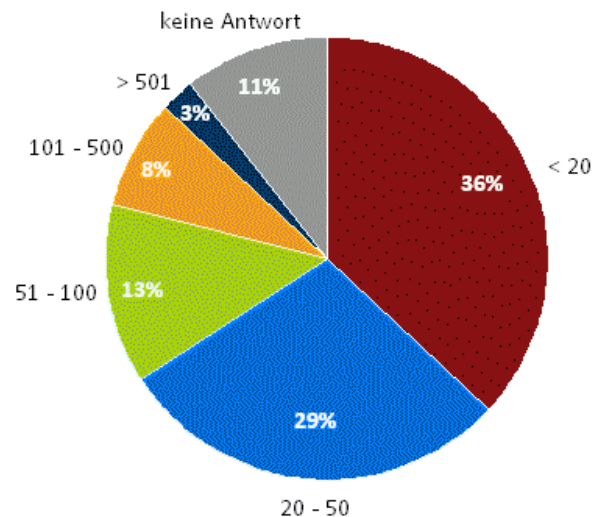
1. Anzahl der Projekt-Portfolios im Unternehmen

42 % der befragten Unternehmen führen 2 bis 4 verschiedene Projekt-Portfolios in ihrem Unternehmen, wobei die Unternehmensgrösse keinen direkten Einfluss auf die Anzahl der Projekt-Portfolios eines Unternehmens zu haben scheint. 13% der befragten Unternehmen führen mehr als 10 Portfolios gleichzeitig (vgl. hierzu untenstehende Grafik).



2. Anzahl der Projekte in den Portfolios

Die Mehrheit der Unternehmen führt in einem Projekt-Portfolio durchschnittlich weniger als 20 Projekte. Entgegen den Ergebnissen aus der Frage nach der Anzahl der Portfolios lassen sich bei der Anzahl der Projekte wesentliche Unterschiede bzgl. der Unternehmensgrösse feststellen. Während Unternehmen mit bis 1500 Mitarbeitenden maximal 50 Projekte in einem Projekt-Portfolio führen, führt die Mehrheit der Unternehmen mit mehr als 1500 Mitarbeitenden durchschnittlich 51 bis 100 Projekte in einem Projekt-Portfolio (vgl. hierzu nebenstehende Grafik).



3. Reifegrad der PPM-Implementierungen in den Unternehmungen

- 79 % der Unternehmen befinden sich beim Gesamtreifegrad auf den Level 1 und 2. Davon haben 38 % Basisprozesse definiert und 41 % verfügen nur über ad-hoc Prozesse.
- Es gibt kein Unternehmen, das in allen Themengebieten des PPM Level 4 erreicht. Level 5 wird sogar von überhaupt keinem Unternehmen in keinem der untersuchten Komponenten erreicht.
- Bei der Auswertung nach Unternehmensgrösse zeigt sich, dass Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitenden den geringsten Gesamtreifegrad aufweisen.



- Besonders auffällig ist der Reifegrad im Ideenmanagement. 64 % der befragten Unternehmen qualifizieren sich lediglich für Level 1.
- Bzgl. des Einsatzes von Software zeigt die Studie, dass ein grosser Nachholbedarf besteht, aber auch dass sich die Unternehmen vor allem in den letzten beiden Jahren intensiver mit diesem Thema beschäftigt haben.
- Die Ergebnisse bzgl. des Reifegrades lassen die Interpretation zu, dass sich gerade für Unternehmen, die heute bereits über ein professionelles PPM verfügen bzw. dieses aufbauen, grosse Chancen ergeben für eine markante Wettbewerbssteigerung und Verbesserung der Effizienz im gesamten Projektmanagement.

Komponente	Maturitätslevel				
	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Ideenmanagement	64 %	24 %	12 %	0 %	0 %
Projekt-Portfolio-Steuerung	37 %	40 %	23 %	0 %	0 %
Informationsmanagement	47 %	23 %	17 %	13 %	0 %
Ressourcenmanagement	37 %	60 %	3 %	0 %	0 %
Projektpriorisierung	32 %	29 %	23 %	16 %	0 %
Projektcontrolling	28 %	53 %	13 %	6 %	0 %
Durchschn. Gesamtreifegrad über alle Komponenten	41 %	38 %	15 %	6 %	0 %

4. Zielsetzungen für das PPM

Das zentrale Ziel, welches die Unternehmen mittels PPM verfolgen, ist die Ausrichtung von Projekten und Programmen an der Unternehmensstrategie. Dieses Ziel des PPM wird von 95% der Befragten als wichtig oder sehr wichtig angesehen. Dazu passt auch das Ergebnis, dass die Personengruppen, denen PPM gezielt einen Mehrwert liefert, überwiegend in der Geschäfts- und Konzernleitung angesiedelt sind.

- Für 97% der Befragten hat die strategische Wichtigkeit eines Projektes die höchste Bedeutung bei der Aufnahme in das Portfolio.
- 47% der Unternehmen leiten einen verbindlichen Kriterienkatalog für die Aufnahme eines Projektes in das Portfolio aus der Unternehmensstrategie ab.
- Nach den Kriterien befragt, die dann tatsächlich zu einer Aufnahme des Projektes in das Portfolio führen, antworten nur 28% der Befragten, dass die Kriterien konsequent angewandt werden. Bei weiteren 50% werden sie immerhin noch «meistens» mit berücksichtigt.
- Bei der Frage nach der Priorisierung der Projekte im Portfolio nehmen nur 11% der befragten Unternehmen die Priorisierung wirklich immer und konsequent aufgrund des vorhandenen Kriterienkatalogs vor. Als häufigstes Priorisierungsverfahren wurden hingegen subjektive Schätzungen genannt.
- Bei der Überwachung von Projekten im Rahmen des Projekt-Controllings werden bei der Mehrheit der Unternehmen ausschliesslich die Kosten und der Zeitplan im Auge behalten. Der Kostenfokus

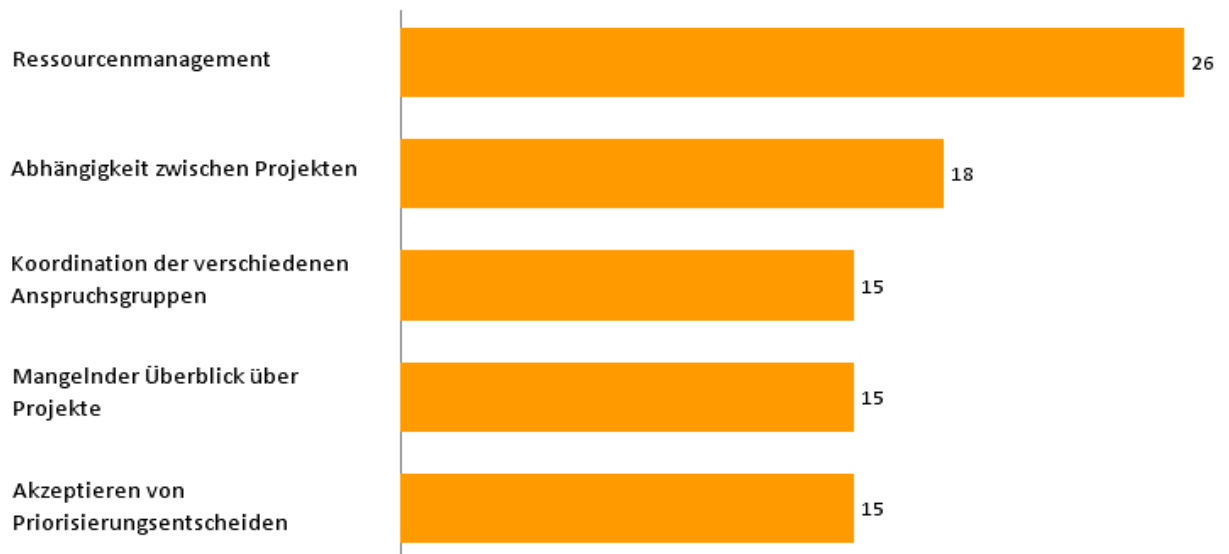


lässt sich auch bei den Grössen und Kriterien zur Messung der Zielerreichung des Projektportfolio-Managements erkennen.

- Die Messung des Mehrwertes und somit des strategischen Fits rangiert nur auf Platz drei in der Bedeutungsskala der Messgrössen eines Projektes im Portfolio, nach den Punkten Kosten/Aufwand bzw. Zeitplan.
- Im Fall von Strategieänderungen werden nur in 8% der Fälle immer und in 24% der Fälle meistens die Portfolios entsprechend angepasst. In 68% der Unternehmen ergeben sich aus Änderungen in der Strategie keine Auswirkungen auf bestehende Projekte im Portfolio, obwohl die Ausrichtung an der Unternehmensstrategie als wichtigste Zielsetzung des PPM genannt wird.

5. Herausforderungen des PPM

Die grösste Herausforderung im Rahmen des PPM sehen die befragten Unternehmen im Ressourcenmanagement. Bei der Auswertung der Antworten nach Unternehmensgrösse lässt sich zudem beobachten, dass Unternehmen mit weniger als 200 Mitarbeitende den mangelnden Überblick und die Abhängigkeiten zwischen den Projekten als grösste Herausforderung angeben.



6. Einsatz von Software als Unterstützung des PPM

- Immerhin 75% der Befragten setzen eine Software zur Ressourcenverwaltung ein und geben an, dass damit eine höhere Transparenz erzielt werden konnte.
- Wird dieses Ergebnis mit der Aussage verglichen, dass das Ressourcenmanagement als grösste Herausforderung gesehen wird, so lässt das durchaus den Schluss zu, dass die eingesetzte Software die Ressourcenverwaltung nicht optimal unterstützt und ein Verbesserungspotential besteht.
- Ferner werden die Ressourcen in 37% der Fälle immer oder meistens allein aufgrund ihrer Verfügbarkeit auf Projekte verteilt. Dies führt sicher auch oft zu suboptimal ausgestatteten Projekten und erhöht somit die Projektrisiken.



- Hingegen wird bei der Mehrheit der befragten Unternehmen der Bereich Projektportfolio-Controlling durch spezifische Software-Lösungen unterstützt. Die Unternehmen scheinen sich in diesem Punkt, unabhängig von der Unternehmensgrösse, einig zu sein, dass ein Softwareeinsatz hier besonders sinnvoll ist.

Da 47% der befragten Unternehmen generell noch keine Software für das Projekt-Portfolio-Management einsetzen besteht hier ein beträchtliches Verbesserungspotential bezüglich des Reifegrades.

7. Erfolgsfaktor Mensch und Führungsebene

Um auch in Zukunft erfolgreich Projekt-Portfolio-Management betreiben zu können, braucht es die Unterstützung der obersten Führungsebene. Deren Unterstützung wird von den befragten Unternehmen als ein klarer Erfolgsfaktor identifiziert.

Nicht zuletzt braucht es das Bekenntnis der obersten Führungskräfte zum Projekt-Portfolio-Management, um Priorisierungsentscheide durchsetzen zu können und eine Unternehmenskultur zu fördern, die das Projekt-Portfolio-Management als einen integralen Bestandteil der Unternehmensführung betrachtet.

Von den befragten Unternehmen wurde zudem vermehrt auch im Projekt-Portfolio-Management auf Probleme vor allem im «zwischenmenschlichen» Bereich hingewiesen. In diesem Punkt benötigt es vermehrt zusätzliche Erfahrungen, um das Potenzial des Projekt-Portfolio-Managements voll ausschöpfen zu können.

8. Zukünftige Bedeutung des Projekt-Portfolio-Managements

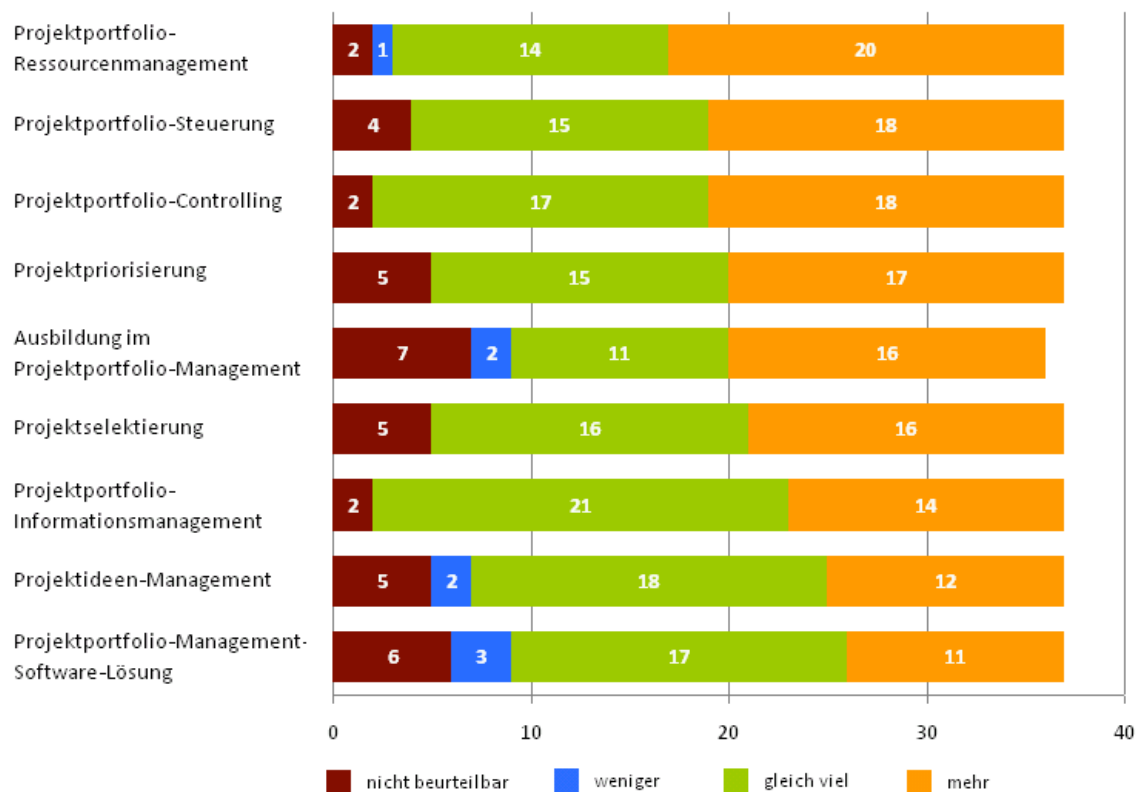


Abb. Entwicklung des Stellenwertes diverser PPM-Themengebiete



Unter dem Stichwort Effizienz und Effektivität sowie IT-Governance wird das Thema Projekt-Portfolio-Management für die befragten Unternehmen auch in Zukunft ein zentrales Thema bleiben. Diese Aussage deckt sich mit der Aussage aus aktuellen Studien von Cap Gemini und Accenture. Im Vordergrund steht dabei das Ressourcenmanagement. Gleichzeitig wird deutlich, dass die Unternehmen verstärkt ihren Fokus bzgl. PPM auf die Prozesse, eine nachhaltige Einführung, das Verständnis und die Softfaktoren legen. Erst in einem zweiten Schritt kommt danach die Frage nach der Standardisierung und Automatisierung.

Autoren

Klaus Friemelt, Adrian Rogg, Martin Zuber, Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Institut für Informations- und Prozessmanagement, Teufenerstrasse 2, CH-9000 St. Gallen

Richard Salvisberg, Project Competence AG, Richtistrasse 15, CH-8304 Wallisellen