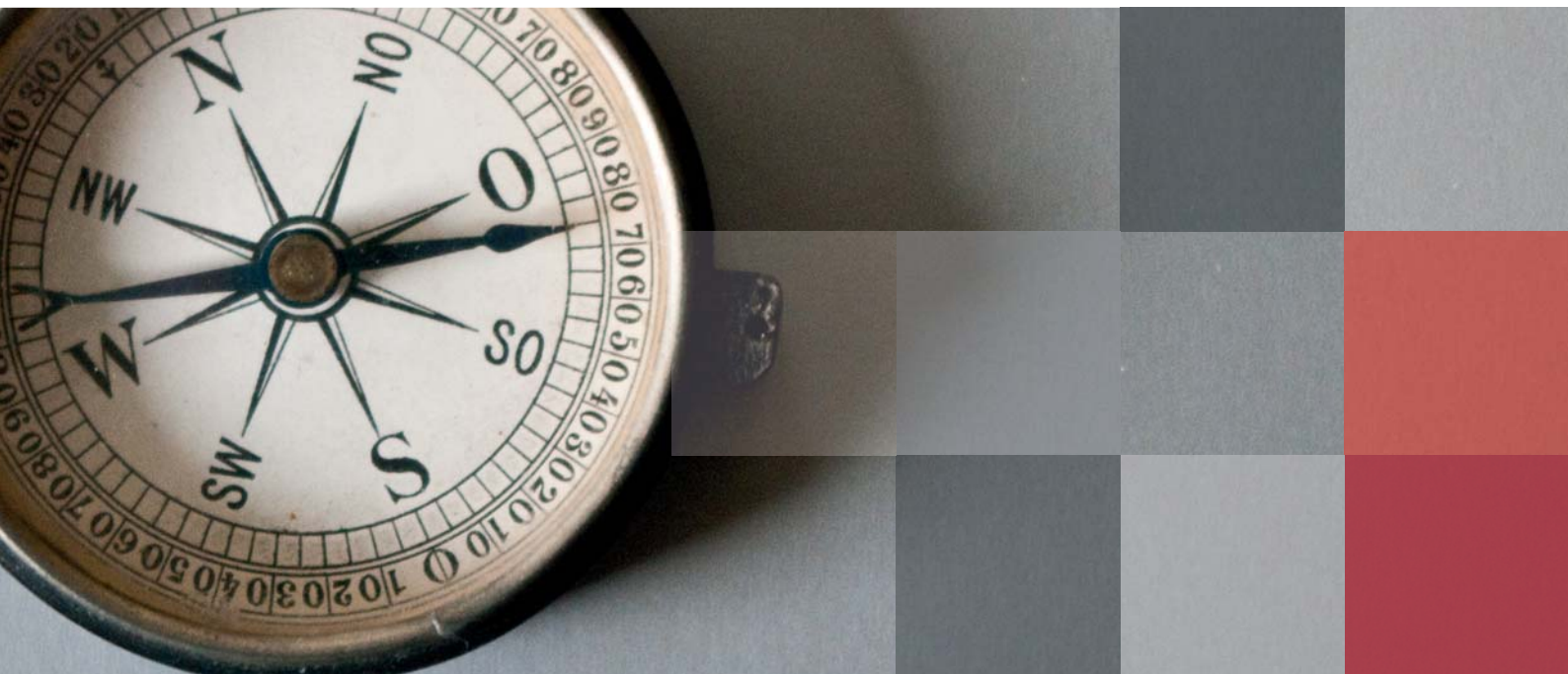


White Paper | IT Strategy and Transformation

Orientierung in der IT-Projektlandschaft

Drei Ansätze, Ihre IT-Investments
effektiver zu steuern



Inhalt

Executive Summary	4
Steuerung von IT-Investments durch IT-Projektportfoliomanagement	5
Herausforderungen bei der Aufstellung von IT-Projektportfolios	6
Steuerungsansatz 1: Strategische IT-Projektportfolios – Portfolios da bilden, wo Strategien umgesetzt werden	8
Steuerungsansatz 2: Aggregierte IT-Projektportfolios – übergreifende Synergiepotenziale identifizieren und Redundanzen erkennen	10
Steuerungsansatz 3: Thematische IT-Projektportfolios – inhaltliche Zusammenhänge herstellen und Themen gezielt voranbringen	12
Übersicht und Erfolgsfaktoren	14
Fazit	20
Leistungen von BearingPoint im IT-Projektportfoliomanagement	21
Begriffsdefinitionen	22

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Varianten für die Zusammenführung von IT-Projekten in IT-Projektportfolios	6
Abb. 2: Vereinfachte Organisationsstruktur aus Sicht der IT-Funktion	8
Abb. 3: Strategische IT-Projektportfolios	9
Abb. 4: Aggregierte IT-Projektportfolios	11
Abb. 5: Themenbezogene IT-Projektportfolios	12
Abb. 6: Klassifizierung von IT-Projektportfolios	14
Abb. 7: Vergleich der IT-Projektportfolioarten	16
Abb. 8: Beispiele für Schwerpunkte im IT-Projektportfoliomanagement	18

Executive Summary

Die übergreifende Steuerung der IT-Projektlandschaft ist für viele IT-Organisationen eine zentrale Herausforderung. Steigende IT-Nachfrage aus dem Business, die Wahrnehmung von IT als Kostentreiber sowie die Notwendigkeit, das vorhandene IT-Budget möglichst wertschöpfend einzusetzen, führen dazu, dass das IT-Projektportfoliomanagement im Rahmen von IT Governance an Bedeutung gewinnt. Definierte Prozesse für das Portfoliomanagement können die Transparenz geplanter und laufender IT-Investitionen erhöhen, die Umsetzung strategischer Zielvorgaben unterstützen und eine übergreifende Koordination komplexer IT-Projekte realisieren.

In der Praxis sehr vielfältig ist die inhaltliche Aufstellung und organisatorische Zuordnung einzelner IT-Projektportfolios insbesondere in grossen Unternehmen mit komplexen Organisationsstrukturen. Dabei stehen folgende Fragen im Vordergrund: Welche Ausrichtung soll und kann ein IT-Projektportfolio haben? Wer sollte für ein IT-Projektportfolio verantwortlich sein und wer kann welchen Nutzen aus einem IT-Projektportfolio ziehen?

Das vorliegende Whitepaper stellt drei Ansätze zur Steuerung von IT-Investitionen durch IT-Projektportfoliomanagement vor und beschreibt unterschiedliche Möglichkeiten der inhaltlichen Ausrichtung und organisatorischen Zuordnung von IT-Projektportfolios. Demnach wird zwischen strategischen IT-Projektportfolios, aggregierten IT-Projektportfolios und themenbezogenen IT-Projektportfolios unterschieden. Dieser Ansatz hilft Organisationen, Gestaltungsmöglichkeiten für Aufbau, Struktur und Ansiedlungsmöglichkeiten von IT-Projektportfolios zu erkennen und im eigenen Kontext zu reflektieren. Aus der beschriebenen Einsatzbandbreite von IT-Projektportfoliomanagement lassen sich klare Nutzenszenarien ableiten und mögliche Barrieren bei der Einführung von IT-Projektportfoliomanagement insgesamt verringern.

Steuerung von IT-Investments durch IT-Projektportfoliomanagement

Der unternehmerische Wandel durch technologische Entwicklungen ist ein wesentliches Element für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit in dynamischen und globalen Märkten. IT-Investitionen leisten hier vermehrt einen strategischen Beitrag und tragen massgeblich zur Geschäftsentwicklung bei. Die enge Einbindung von IT in Organisationen zeigt sich zum Beispiel dadurch, dass laut Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) bis zu 68 % der deutschen Unternehmen insolvent wären, wenn ihre IT sieben Tage lang nicht zur Verfügung stünde¹.

Gleichzeitig wird die Höhe der IT-Budgets regelmässig auf den Prüfstand gestellt – IT wird vielfach immer noch als Kostenfaktor gesehen und unterliegt einem ständigen Rechtfertigungsdruck. Vor diesem Hintergrund gewinnt die übergreifende Steuerung geplanter IT-Vorhaben sowie der laufenden IT-Projektlandschaft zunehmend an Bedeutung. Das Project Management Office (PMO) ist in vielen Unternehmen die organisatorisch verantwortliche Instanz für die Verbindung der strategisch orientierten Leitungs- und Entscheidungsebene mit der operativen Umsetzungsebene der IT-Projekte.

Die damit verbundenen Steuerungsstrukturen müssen einerseits sicherstellen, dass unter Berücksichtigung strategischer, organisatorischer, technischer und gesetzlicher Rahmenbedingungen die richtigen Projekte durchgeführt werden. Ziel muss es sein, durch Operationalisierung der IT-Strategie die Ausrichtung der IT an Unternehmenszielen zu gewährleisten (IT-Alignment), IT-Investitionen unter Berücksichtigung von Muss- und Kann-Projekten zu priorisieren und den Ressourceneinsatz für die Projektumsetzung zu optimieren. Dabei müssen Anforderungen aus dem Business transparent gemacht werden (Demand Management), geplante IT-Massnahmen und IT-Projekte optimal zusammengestellt und somit der unternehmerische Wirkungsgrad der IT-Ausgaben erhöht werden. Andererseits ist es Aufgabe dieser Steuerungsstrukturen, die Zielerreichung der ausgewählten IT-Investitionen zu unterstützen, zu steuern und zu kontrollieren. Dazu muss Transparenz über Fortschritt und Status der laufenden Projekte geschaffen werden. Hierfür ist die Umsetzung eines gemeinsamen übergreifenden und strukturierten Vorgehens auf Basis abgestimmter Prozesse und einheitlicher Standards und Tools erforderlich.

IT-Projektportfoliomanagement gilt als Methode und Instrument, um Prozesse und Organisation schrittweise für eine professionellere Steuerung der IT-Projektlandschaft „fit“ zu machen. So kann flexibel auf Anforderungen aus dem Business reagiert, das Erreichen übergeordneter Ziele nachverfolgt und Managemententscheidungen durch zielgruppen-gerechtes Berichtswesen unterstützt werden.

¹ <http://www.daten.behoerderspiegel.eu/nl/nl361.pdf>

Herausforderungen bei der Aufstellung von IT-Projektportfolios

Die sinnvolle Etablierung von Strukturen für erfolgreiches IT-Projektportfoliomanagement wird im Wesentlichen zunächst vom Steuerungsobjekt selbst, d. h. von der inhaltlichen Zusammenstellung des betrachteten Portfolios selbst bestimmt: Was soll und kann über ein Projektportfolio gesteuert werden? Wer soll und kann diese Steuerung übernehmen und wer zieht welchen Nutzen daraus? Das Project Management Institute (PMI®) definiert ein Portfolio in seinem Standard für Portfolio Management (2006) als eine Sammlung von Projekten, Programmen und anderer Arbeit, die zusammen gruppiert wird, um die zielführende Steuerung dieser Arbeit zur Erreichung strategischer Geschäftsziele zu unterstützen.

Bei der Aufstellung von IT-Projektportfolios stellt sich zunächst die Frage, nach welchen Kriterien diese Sammlung vorgenommen werden soll und welche Faktoren die inhaltliche Zusammenstellung des Projektportfolios bestimmen. Klassische Beispiele umfassen IT-Projektportfolios, die alle IT-Projekte einer Organisationseinheit (z. B. Abteilung, Geschäftsbereich) abbilden oder IT-Projektportfolios, die ausgewählte Elemente strategischer Initiativen beinhalten.

Die Praxis zeigt jedoch, dass insbesondere grosse Unternehmen und Konzerne weitere Projektgruppierungen und damit inhaltliche Definitionen von IT-Projektportfolios vornehmen und zur Steuerung ihrer IT-Projektlandschaft einsetzen. Dabei können beispielsweise folgende Varianten für die inhaltliche Zusammenstellung von IT-Projektportfolios identifiziert werden:

Abb. 1: Varianten für die Zusammenführung von IT-Projekten in IT-Projektportfolios

Varianten der inhaltlichen Ausgestaltung von IT-Projektportfolios
• IT-Projekte einer bestimmten Region oder eines Standorts
• IT-Projekte mit einem bestimmten Strategiebezug
• IT-Projekte, die IT-Querschnittsaufgaben betreffen (z. B. IT-Architektur, IT-Sicherheit)
• IT-Projekte, die bestimmte technologische Aspekte betreffen
• IT-Projekte, die bestimmte prozessorientierte Aspekte betreffen
• IT-Projekte, die einer übergreifenden Ressourcensteuerung unterliegen
• IT-Projekte eines Fachbereichs
• IT-Projekte eines Geschäftsbereichs
• IT-Projekte eines Unternehmensbereichs
• übergreifend alle IT-Projekte aus einzelnen Projektportfolios der Fachbereichsebene
• übergreifend ausgewählte IT-Projekte aus einzelnen Projektportfolios der Fachbereichsebene
• übergreifend IT-Projekte, die mehrere Fachbereiche betreffen

Diese Auflistung zeigt, dass die inhaltliche Definition von IT-Projektportfolios nicht nur durch die Erreichung strategischer Geschäftsziele bestimmt ist. IT-Projektportfolios können deutlich mehr sein als ein reiner Steuerungsansatz zur Umsetzung strategischer Geschäftsziele. Die in unterschiedlichen Szenarien und Kontexten genutzten IT-Projektportfolios bedienen unterschiedliche Ziele oder Funktionen und zeigen somit, dass eine grosse Gestaltungsbandbreite in den Steuerungsmöglichkeiten über IT-Projektportfolios besteht. Die häufig vorgeschlagene Portfoliodefinition nach rein strategischen Zielen erscheint vor diesem Hintergrund zu eng.

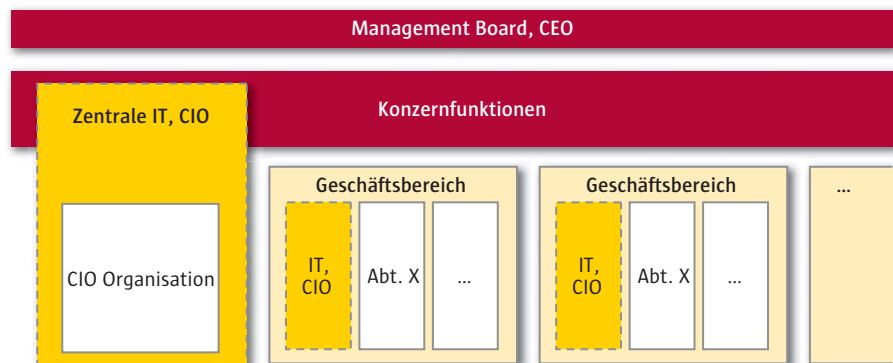
„IT-Projektportfoliomanagement ist ein Steuerungsansatz für die IT-Projektlandschaft, der nicht nur auf die Erreichung strategischer Geschäftsziele beschränkt sein muss.“

Eine methodische oder konzeptionelle Grundlage für die Aufstellung von IT-Projektportfolios muss vielmehr die Frage beantworten, warum IT-Projekte in einem Portfolio gruppiert werden, wer für ein IT-Projektportfolio verantwortlich ist und wer aus einem IT-Projektportfolio welchen Nutzen ziehen kann. Hilfreich wäre ein Modell, das einen Rahmen für Steuerungsansätze von IT-Investitionen über IT-Projektportfoliomanagement vorgibt und Unternehmen hilft, zusätzliches Potenzial im Management ihrer IT-Projektlandschaft zu identifizieren oder Nutzenszenarien für die Einführung von IT-Projektportfoliomanagement zu entwickeln.

Das vorliegende Whitepaper greift diese Fragestellungen auf und stellt drei verschiedene Lösungsansätze zur Steuerung von IT-Investments über IT-Projektportfoliomanagement vor. Grundlage bilden folgende Leitfragen: Wie können unterschiedliche IT-Projektportfolios in komplexen Organisationsstrukturen definiert, aufgebaut und gesteuert werden und welche Kriterien sind für die Ansiedlung und inhaltliche Struktur von IT-Projektportfolios massgeblich? Analysiert wird, wie Inhalt, Aufbau und Verortung von IT-Projektportfolios ausgestaltet sein können und in Planungs- und Steuerungsprozesse eingebunden werden können. Dies soll Unternehmen Gestaltungsoptionen für IT-Projektportfolios aufzeigen und die Beantwortung der Frage nach dem „richtigen“ Portfolio erleichtern. Mit der Verdeutlichung des Einsatzpotenzials von IT-Projektportfoliomanagement im jeweiligen unternehmerischen Kontext können vorhandene Barrieren für die Einführung von Portfoliomanagement als Steuerungsinstrument abgebaut werden.

Bei der Darstellung verschiedener Steuerungsansätze über IT-Projektportfoliomanagement muss zunächst der organisatorische Kontext aufgegriffen werden. Als Grundlage wird eine vereinfachte Organisationsstruktur angenommen, die beispielhaft die Grundstrukturen von IT-Organisationen in Konzernen oder grossen Unternehmen widerspiegelt. Dabei existieren neben einer zentralen, konzernweiten IT-Funktion weitere IT-Funktionen in einzelnen Geschäftsbereichen. Die folgende Abbildung zeigt eine typische Struktur:

Abb. 2: Vereinfachte Organisationsstruktur aus Sicht der IT-Funktion



Gleichzeitig wird angenommen, dass IT-Projekte in Eigenverantwortung der Geschäftsbereiche (bzw. untergliederter Teilstrukturen wie Abteilungen) sowie im Auftrag der zentralen IT-Abteilung auf Konzernebene durchgeführt werden. Mischfinanzierte IT-Projekte werden zunächst ausgeschlossen bzw. im Verhältnis der jeweiligen Finanzierungsbeteiligung „aufgeteilt“. Diese vereinfachte Organisationsstruktur dient dazu, Erfahrungen aus der Praxis in einen verallgemeinerbaren Kontext zu stellen.

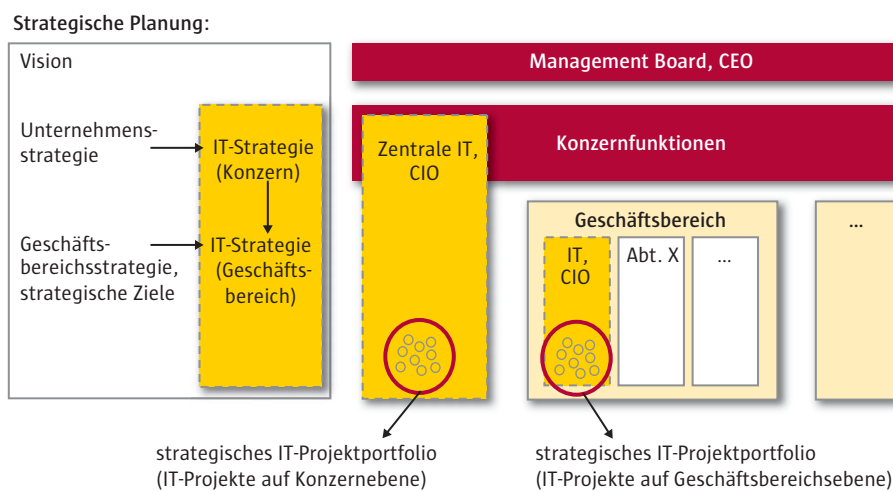
Steuerungsansatz 1: Strategische IT-Projektportfolios – Portfolios dort bilden, wo Strategien umgesetzt werden

Im klassischen Verständnis von IT-Projektportfoliomanagement werden IT-Projektportfolios als Ergebnis **strategischer** Abstimmungsgespräche zwischen zentraler IT-Abteilung und einzelnen Fachbereichen aufgestellt. Bei diesem Steuerungsansatz stehen Strategieabstimmung und entsprechende Ausrichtung der jeweiligen Projektlandschaft im Vordergrund (IT-Alignment). Neben dem Fokus auf die inhaltliche Ausgestaltung und die Frage nach den richtigen Projekten werden gleichzeitig Ressourcenengpässe identifiziert und Risiken beurteilt.

Strategische IT-Projektportfolios bauen auf dem strategischen Planungsprozess auf und operationalisieren die an Unternehmenszielen ausgerichtete IT-Strategie. Im Vordergrund stehen die strategische Ausrichtung der Projektlandschaft und der Wertbeitrag geplanter und durchgeführter IT-Projekte derjenigen Organisationseinheiten, für die eine definierte IT-Strategie gilt. Informell kann dies über strategische Abstimmungsgespräche bspw. zwischen zentraler IT-Abteilung und einzelnen Fachbereichen erfolgen. Formell werden strategische Bewertungskriterien wie z. B. Wettbewerbsdifferenzierung, Kundenbindungsbeitrag o.ä. definiert, auf deren Basis IT-Projekte priorisiert und die Zusammensetzung des strategischen Portfolios optimiert werden.

Folgende Abbildung fasst die Aufstellung strategischer IT-Projektportfolios im Kontext der oben dargestellten, beispielhaften Organisationsstruktur zusammen.

Abb. 3: Strategische IT-Projektportfolios



Ziel strategischer IT-Projektportfolios ist die maximale Portfolioeffektivität, d. h. die bestmögliche Ausrichtung der Projektlandschaft an strategischen Unternehmenszielen (strategisches Alignment). Das IT-Projektportfoliomanagement hat hier die originäre Aufgabe, definierte Strategien zu operationalisieren und muss deshalb im Kontext des strategischen Planungsprozesses gesehen werden.

Die Unternehmens- bzw. Konzernstrategie wird auf organisatorische Einheiten wie beispielsweise Geschäftsbereiche oder regionale Bereiche heruntergebrochen und in deren Markt- oder Produktkontext ausdefiniert. Dieser „Strategic Breakdown“-Prozess erfolgt je nach Organisationsstruktur mehrstufig und dient als Basis für die Ableitung jeweiliger IT-Strategien. Für die skizzierte idealtypische IT-Organisation bedeutet dies, dass eine konzernweite IT-Strategie existiert, die sich aus der Gesamtkonzernstrategie ableitet und in deren Rahmen die zentrale IT-Abteilung bzw. der IT-Stab eigene IT-Projekte durchführt und finanziert. Für die einzelnen Geschäftsbereiche bedeutet dies analog die Verfolgung eigener IT-Strategien, die je nach Geschäftsbereichsstrategie von der konzernweiten IT-Strategie abweichen kann.

„Verantwortlich für strategisches IT-Projektportfoliomanagement sind die organisatorischen Einheiten, für die eine eigene IT-Strategie definiert ist.“

Über strategische IT-Projektportfolios wird die Operationalisierung der jeweiligen IT-Strategien auf den für die Strategieumsetzung verantwortlichen Ebenen gesteuert. Typischerweise werden dazu strategische Geschäftstreiber als Kriterien für die Bewertung

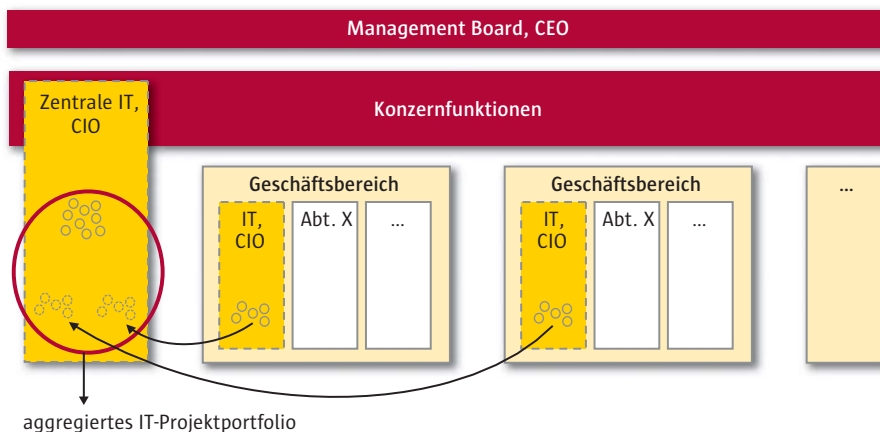
der IT-Projekte definiert und untereinander gewichtet. So wird für jedes Projekt ein Gesamtwert ermittelt, der als Indikator für den strategischen Nutzen Projekte vergleichbar macht. Auf dieser Basis kann das Gesamtportfolio gegenüber limitierenden Faktoren (bspw. IT-Budget, Ressourcenverbrauch) optimiert werden, d. h. in der Portfolioaufstellung können Projekte hinsichtlich ihres Wertbeitrags bzw. strategischen Nutzens priorisiert werden. Unter Berücksichtigung sogenannter Muss-Projekte (z. B. zur Erfüllung bestimmter Regularien) und unter verschiedenen Szenarioanalysen kann somit das optimale Portfolio ermittelt werden.

Neben dieser **formalen** Art, die Portfoliozusammenstellung über entsprechende Genehmigungs-, Bewertungs- und Freigabeprozesse wertmaximierend zu organisieren, kann die Aufstellung strategischer Projektportfolios auch **informell** erfolgen. Die Portfoliozusammensetzung wird dabei mit den betroffenen Stakeholdern regelmässig diskutiert und abgestimmt. Die geringere Objektivität in diesem Prozess muss gegenüber den Risiken der formellen Portfolioplanung abgewogen werden. Nicht immer ist es ratsam, Projektfreigaben auf dem Scoring-Wert vordefinierter Bewertungskriterien zu basieren. Durch deren hohen Abstraktionsgrad wird das Projektumfeld oft vernachlässigt, so dass eine optimale Lösung mathematisch zwar korrekt sein kann, der reale Bezug jedoch verloren geht. Ein sinnvoller Ansatz ist die Kombination beider Varianten, bei der die mathematische Lösung mit den jeweiligen Stakeholdern in regelmässigen Planungszyklen diskutiert wird.

Steuerungsansatz 2: Aggregierte IT-Projektportfolios – übergreifende Synergiepotenziale identifizieren und Redundanzen erkennen

Eine weitere Variante der inhaltlichen Zusammenstellung von IT-Projektportfolios ist die Betrachtung der Unternehmenseinheit als entscheidendes Ordnungskriterium. Diese Portfolios fassen Projekte einer Organisationseinheit zusammen, die die Umsetzungsverantwortung bzw. Finanzierung für diese Projekte trägt. Wesentlicher Unterschied ist, dass durch Betrachtungen auf übergeordneter Ebene (z. B. Fachbereiche vs. Geschäftsbereiche vs. Unternehmensbereiche) übergreifende Analysen möglich sind, die zur Identifikation von Synergien beitragen, die Redundanzen und Doppelarbeit vermeiden und somit insgesamt die Effizienz des Gesamtportfolios erhöhen können. IT-Projektportfolios entstehen hier also auf Ebene **einzelner Organisationseinheiten** sowie auf übergreifender Ebene durch Aggregation dieser Portfolios in **übergeordnete, aggregierte IT-Projektportfolios**.

Abb. 4: Aggregierte IT-Projektportfolios



Während bei strategischen IT-Projektportfolios die Ausrichtung der IT-Projektlandschaft an strategischen Unternehmenszielen im Vordergrund steht, liegt der Fokus von **aggregierten** IT-Projektportfolios auf übergreifenden Analysen verschiedener Einzelportfolios bzw. dezentral verwalteter IT-Projekte. So kann eine koordinierende zentrale Instanz unabhängig voneinander durchgeführte IT-Projekte auf Synergiepotenziale untersuchen, wie sie beispielsweise durch die Beauftragung gleicher Dienstleister, die gemeinsame Bearbeitung ineinandergreifender Geschäftsprozesse oder die Entwicklung gleicher funktionaler Inhalte entstehen können. Ebenso kann sie Abhängigkeiten erkennen, die aus Sicht der verantwortlichen Organisationseinheit unerkannt blieben. Gleiches gilt für mögliche Doppelarbeiten und Redundanzen, die eine zentrale Instanz über ein aggregiertes IT-Projektportfolio aufdecken kann.

Ein aggregiertes IT-Projektportfolio unterscheidet sich von einem strategischen IT-Projektportfolio dadurch, dass die Verantwortung für IT-Projekte und Sub-Portfolios weiterhin dezentral gelagert sein kann und eine zentrale bzw. übergreifende Instanz Hinweise und Empfehlungen zu möglichen Synergien, Redundanzen oder Abhängigkeiten gibt. Die Entscheidungsbefugnis bleibt in der Regel weiterhin dezentral – Informationen aus Portfolioanalysen haben deshalb einen eher hinweisenden Charakter.

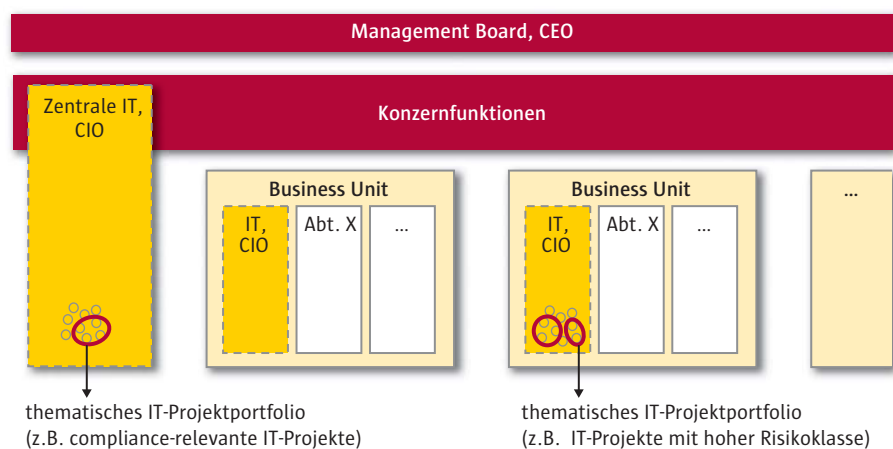
Voraussetzung für übergreifende Portfolioanalysen durch übergeordnete Instanzen ist das Commitment der Fach- bzw. Geschäftsbereiche, den entsprechenden Berichtspflichten nachzukommen und gemeinsamen Umsetzungsvereinbarungen zu folgen. Gleichfalls sollten Eskalationswege definiert werden, um der zentralen Steuerungsinstanz die notwendige Durchsetzungskraft zu verschaffen (z. B. über Steering Committees, CIO bzw. Management Councils).

Steuerungsansatz 3: Thematische IT-Projektportfolios – inhaltliche Zusammenhänge herstellen und Themen gezielt voranbringen

Eine weitere Variante für die inhaltliche Aufstellung von IT-Projektportfolios ist die themenbezogene Zusammenstellung von IT-Projekten zu einem Portfolio. So können beispielsweise IT-Projekte nach technologischen Trends, nach ihrem Bezug zu Geschäftsprozessen oder nach ihrer Zugehörigkeit zu übergreifenden Initiativen gemeinsam betrachtet und gesteuert werden. Dies wird auch als Portfolio-Segmentierung nach Themen bzw. Kriterien bezeichnet. Die entstehenden IT-Projektportfolios bilden eine themenbezogene Sicht auf die Projektlandschaft und erlauben die Nutzung entsprechender Berichts- und Steuerungsmöglichkeiten.

Ein thematisches Portfolio gruppiert einzelne IT-Projekte nach Schwerpunkten, um beispielsweise alle compliance-relevanten IT-Projekte, alle IT-Projekte ab bestimmtem Projektvolumen oder IT-Projekte einer Green-IT-Initiative in einem entsprechenden IT-Projektportfolio gemeinsam abzubilden und steuern zu können. Das Ziel thematischer IT-Projektportfolios ist die effektivere Umsetzung thematischer Initiativen durch gezielte Bewertung und Aufnahme neuer IT-Projekte und durch konsequente Statusermittlung und Nachsteuerung laufender IT-Projekte. So können übergreifende Aussagen zu Status und Fortschritt abgrenzbarer Investitionsthemen getroffen und die Verwendung entsprechender Budgets gesteuert werden. Thematische IT-Projektportfolios können für ausgewählte Projekte innerhalb einer Organisationseinheit (z. B. Geschäftsbereich) oder über mehrere Organisationseinheiten übergreifend aufgestellt werden.

Abb. 5: Themenbezogene IT-Projektportfolios



Bei thematischen IT-Projektportfolios werden demnach IT-Projekte mit gemeinsamen Eigenschaften gruppiert, um diese zusammen zu betrachten, zu analysieren oder zu steuern. Dies kann Projekte aus dem eigenen oder aus untergeordneten Verantwortungsbereichen umfassen. Wesentlich ist der gemeinsame thematische Bezug und die Zielstellung, die durch das themenbasierte IT-Projektportfolio verfolgt werden sollen. So können spezifische IT-Projektportfolios definiert werden, über die die jeweiligen IT-Projekte z. B. hinsichtlich Risikogruppierung, Technologie-/Plattformabhängigkeit, Bezug zu übergreifenden strategischen Initiativen, Organisationseinheit, Compliance-Relevanz etc. gruppiert und gemeinsam gesteuert werden. Als weitere Variante thematischer IT-Projektportfolios können IT-Projekte zu IT-Querschnittsaufgaben, technologischen Aspekten, prozessorientierten Aspekten und zu Regionen oder Standorten zusammengeführt werden.

„Themenbezogene IT-Investitionen können auch ausserhalb der bestehenden Steuerungsprozesse über IT-Projektportfoliomanagement verwaltet und gesteuert werden.“

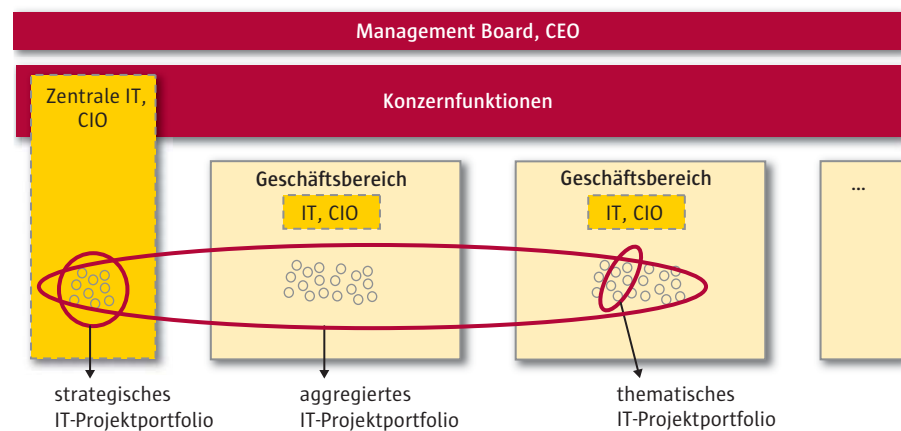
Die Nutzung dieser Portfolios reicht von der rein themenbezogenen Betrachtung für ein Berichts- und Statuswesen bis hin zur koordinierenden Steuerung eines speziellen Themas mit Budgetverwaltung, Projektqualifizierung und -freigabe und Portfoliocontrolling. Die Gestaltung entsprechender Managementprozesse hängt massgeblich von der Zielsetzung des thematischen IT-Projektportfolios ab.

Voraussetzung für die Aufstellung thematischer IT-Projektportfolios innerhalb der IT-Projektlandschaft ist die hinreichende Verfügbarkeit von Projektinformationen, auf deren Basis eine Gruppierung vorgenommen werden kann. Zum Beispiel müssen für eine Inventarisierung von Risikoprojekten im Rahmen eines Risiko-IT-Projektportfolios alle IT-Projekte bezüglich ihrer Risikoausprägung einheitlich bewertet worden sein. Die Aufstellung von IT-Projektportfolios muss sich grundsätzlich an der Verfügbarkeit bestehender Projektmetadaten orientieren – der Aufwand für die Erhebung dieser Daten muss in angemessenem Verhältnis stehen.

Übersicht und Erfolgsfaktoren

Die drei Ausprägungen von IT-Projektportfolios unterscheiden sich jeweils durch unterschiedliche Zielsetzungen und Steuerungsprozesse. Sie schliessen sich dabei jedoch nicht gegenseitig aus, sind kombinierbar und können durchaus gleichzeitig eingesetzt werden. IT-Projekte können also in mehreren IT-Projektportfolios vorkommen. Dabei können Portfolios als „virtuelle“ Zusammenstellung für Analysen oder als direktes Steuerungsinstrument für IT-Projekte mit eigener Finanzierungs- und Umsetzungsverantwortung verstanden werden. Die folgende Abbildung fasst die drei aufgezeigten Ansätze zur Steuerung von IT-Investments zusammen:

Abb. 6: Klassifizierung von IT-Projektportfolios



Die Entscheidung, welcher Steuerungsansatz der geeigneter ist, hängt massgeblich von den jeweiligen Steuerungszielen ab, die über das Portfolio erreicht werden sollen. Soll das Gesamtportfolio einer Unternehmenseinheit effektiver gestaltet und der Wertbeitrag der IT insgesamt erhöht werden, bieten sich strategische IT-Projektportfolios an. Wertschöpfende IT-Investitionen werden somit aus der Gesamtmenge der IT-Nachfrage identifiziert und können priorisiert umgesetzt werden. IT-Vorhaben ohne Beitrag zur Geschäftsentwicklung werden auf den Prüfstand gestellt und können die an sie gebundene Ressourcenplanung für wichtigere IT-Investitionen freigeben. Strategische IT-Projektportfolios bieten sich auch dann an, wenn Kürzungen der IT-Budgets notwendig sind, die Minderung des unternehmerischen Wertbeitrags der geplanten IT-Massnahmen jedoch möglichst gering gehalten werden soll.

Will man sich einen Überblick über die IT-Projektlandschaft, bspw. durch Inventarisierung verschaffen, sind aggregierte IT-Projektportfolios eher geeignet. Sie bieten eine gute Grundlage zur Optimierung von IT-Investitionen über verschiedene Organisationseinheiten. Oft sind sie auch ein erster Schritt zur Etablierung von Steuerungsprozessen über IT-Projektportfoliomanagement, in dem zunächst Kennzahlen erhoben werden und die notwendige Transparenz hergestellt wird. Mit zunehmender organisatorischer Reife für IT-Projektportfoliomanagement können auf dieser Grundlage in späteren Phasen Genehmigungs-, Freigabe- und Controllingprozesse etabliert werden.

„Die Einführung von Steuerungsansätzen für die IT-Projektlandschaft ist ein Prozess, der ein schrittweises Vorgehen in der Etablierung der richtigen, organisatorischen Strukturen erfordert.“

Für die Umsetzung gezielter Investitionsmassnahmen mit entsprechender Budgetzuweisung können thematische IT-Projektportfolios sinnvoll sein. Werden Budgets für bestimmte Themen freigegeben, können die damit verbundenen IT-Investitionen aus der Gesamtmenge der geplanten Massnahmen herausgehalten werden und gesondert gesteuert und betrachtet werden. Thematische IT-Projektportfolios sorgen somit für die entsprechende Informationsbereitstellung und Entscheidungsunterstützung für spezifische Zielgruppen.

Die folgende Übersicht stellt die drei Ansätze gegenüber und grenzt diese untereinander ab.

Abb. 7: Vergleich der IT-Projektportfolioarten

	Strategisches IT-Projektportfolio	Aggregiertes IT-Projektportfolio	Thematisches IT-Projektportfolio
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • strategische Ziele umsetzen • IT-Alignment herstellen und Transparenz erhöhen 	<ul style="list-style-type: none"> • Redundanzen erkennen • Abhängigkeiten ermitteln • Synergiepotenziale identifizieren und mehr Transparenz bei dezentralen Einheiten schaffen 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung thematischer Initiativen • Transparenz sowie Statusermittlung und -verfolgung von Investitionen mit gleichem Themenbezug
Fokus	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl und Durchführung der „richtigen“ Projekte • Portfoliooptimierung und Steigerung des Wertbeitrags von IT • Effektivität des Gesamtportfolios 	<ul style="list-style-type: none"> • Analysen dezentraler Portfolios (Projekte und Programme) • Hinweise und Empfehlungen zu Redundanzen, Synergien und Abhängigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Aussagen und Berichte zu Status und Fortschritt in Investitionsthemen • Steuerung und Verwaltung themenbezogener Budgets
Inhalt	<ul style="list-style-type: none"> • alle Projekte und Programme, für die eine gemeinsame Strategie gilt • alle Projekte und Programme im eigenen Verantwortungsbereich 	<ul style="list-style-type: none"> • zentral oder dezentral verwaltete und finanzierte Projekte bzw. Programme 	<ul style="list-style-type: none"> • zentral oder dezentral verwaltete und finanzierte Projekte bzw. Programme • über Themenbudgets finanzierte Projekte bzw. Programme
Methoden	<ul style="list-style-type: none"> • Definition strategischer Kennzahlen • Bewertung, Genehmigung, Freigabe von Projekten bzw. Programmen • Portfolioszenarien, Sensitivitätsanalysen, What-If-Analysen 	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängigkeitsanalysen, Netzplanung • Themen-Cluster-Analysen 	<ul style="list-style-type: none"> • Definition thematischer Kennzahlen • Bewertung, Genehmigung, Freigabe von Projekten bzw. Programmen • Kennzahlenmonitoring

	Strategisches IT-Projektportfolio	Aggregiertes IT-Projektportfolio	Thematisches IT-Projektportfolio
Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate IT-Projektportfolio (zur Umsetzung der IT-Strategie in der Konzernzentrale) • EMEA IT-Projektportfolio (zur Umsetzung der IT-Strategie im Geschäftsbereich EMEA) • Nordic IT-Projektportfolio (zur Umsetzung der IT-Strategie in der Markteinheit Nordic) 	<ul style="list-style-type: none"> • Europa-Portfolio (mit IT-Projekten aus unabhängigen europäischen Geschäftseinheiten) • Cross-Department-Portfolio (mit IT-Projekten der Abteilungen Finance, Operations, Legal und HR) 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoch-Risiko-IT-Projektportfolio • Microsoft- IT-Projektportfolio • Green- IT-Projektportfolio • Compliance-IT-Projektportfolio • Supply-Chain-IT-Projektportfolio

Die Tabelle verdeutlicht die Vielseitigkeit und Einsatzbandbreite von IT-Projektportfoliomanagement als Steuerungsinstrument. Die Erreichung einer höheren Transparenz von geplanten und laufenden IT-Investitionen ist zwar insgesamt die definierte Kernaufgabe jedes IT-Projektportfolios. Jedoch sind die Umsetzung strategischer Ziele, das Erkennen von Synergien und Redundanzen durch eine übergeordnete Steuerungsinstanz oder die themenbezogene Sichtweise auf IT-Projektlandschaften unterschiedliche Ansätze, das IT-Projektportfoliomanagement zu nutzen und im organisatorischen Kontext als Steuerungsmethodik zu etablieren. Damit dies am tatsächlichen Bedarf ausgerichtet und ein messbarer Nutzen erreicht werden kann, sollten Analysen und konzeptionelle Vorarbeiten die notwendige Basis für die Aufstellung von IT-Projektportfolios schaffen. Neben den unterschiedlichen Steuerungszielen müssen dabei die organisatorischen Rahmenbedingungen, der Reifegrad und die Integrationsmöglichkeiten mit bestehenden Managementprozessen betrachtet werden. So lassen sich verschiedene kurz-, mittel- und langfristige Schwerpunkte definieren, aus denen eine individuelle Einführungsstrategie für das IT-Projektportfoliomanagement abgeleitet werden kann.

Abb. 8: Beispiele für Schwerpunkte im IT-Projektportfoliomanagement

Beispiele für Schwerpunkte des IT-Projektportfoliomanagements
<ul style="list-style-type: none"> • Inventarisierung und Schaffung von Transparenz über die laufende IT-Projektlandschaft, Identifikation, Analyse und Steuerung von Redundanzen und Abhängigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> • Budgetsteuerung, übergreifende Koordination von Finanzplanung, Mittelverwendung und Kostencontrolling
<ul style="list-style-type: none"> • zielgruppengerechtes Reporting zu Status, Inhalten, Abhängigkeiten oder Performance-Kennzahlen und Entscheidungsunterstützung
<ul style="list-style-type: none"> • Einführung eines Anforderungsmanagements mit Beantragungs-, Bewertungs- und Freigabeprozessen
<ul style="list-style-type: none"> • Planungszyklen mit Strategieabstimmung, Szenarienbildung, Portfolioanalyse und -optimierung sowie High-Level-Ressourcenplanung

Für die Einbindung in bestehende Managementprozesse können beispielsweise Anknüpfungspunkte in das Ressourcenmanagement, in die strategische Planung, in Budgetplanung und -kontrolle oder in das Risiko- und Qualitätsmanagement geschaffen werden. Wie tief diese Integration in bestehende Prozesse möglich ist, ist je nach Organisation und Reifegrad unterschiedlich. Für Aufbau, Einführung und Nutzung der unterschiedlichen Arten von IT-Projektportfolios müssen daher die gegebenen Rahmenbedingungen und Steuerungsmöglichkeiten beachtet und ggf. über einen längerfristigen Änderungsansatz schrittweise optimiert werden.

Neben Zieldefinition und der Formulierung einer individuellen Umsetzungsstrategie, die organisatorische und kulturelle Rahmenbedingungen berücksichtigt, sind weitere Erfolgsfaktoren für den Aufbau von IT-Projektportfolios erfolgskritisch:

- **Unterstützung durch das C-Level**
Prozesse der Portfoliosteuerung werden von den beteiligten Projektleitern und dezentralen Organisationseinheiten wegen des erhöhten administrativen Aufwands oftmals als zusätzliche Last empfunden. Daher ist das Commitment der Leitungsebene notwendig, um den Aktivitäten der für das IT-Projektportfolio zuständigen Steuerungsinstanz den notwendigen Rückhalt zu verleihen. Dies gilt insbesondere für IT-Projektportfolios, deren Inhalte in dezentraler Umsetzungsverantwortung stehen. Hier empfiehlt es sich, Umsetzungsvereinbarungen und Eskalationswege (z. B. über Management Boards, Steering Committees) zu etablieren und somit die Verbindlichkeit der Portfoliosteuerung zu erhöhen und deren Nachhaltigkeit zu gewährleisten.

- **Kommunikation und Stakeholder Management**

Die frühzeitige Einbindung aller Beteiligten ist beim Aufsetzen von IT-Projektportfolios mit entsprechenden Steuerungsprozessen von entscheidender Bedeutung. Es muss gewährleistet werden, dass der Gesamtnutzen des Vorhabens sowie der eigene individuelle Vorteil jedem Beteiligten bewusst ist. Nicht zu unterschätzen ist hierbei die persönliche Ansprache und der persönliche Kontakt. Dabei sollten klare Kompetenzabgrenzungen ebenfalls deutlich gemacht werden, um Ängsten einer zentralisierten Steuerung vorzubeugen. Bewährt hat sich dabei der Ansatz, Abläufe und Prozesse zunächst in kleinerem Rahmen, wie z. B. innovationsoffenen Organisationseinheiten auszutesten, die Erfahrungen zu reflektieren und erst dann die Reichweite der Portfoliosteuerung sukzessive zu erhöhen.

- **Continuous Improvement**

Feedbackmechanismen helfen, die Bedürfnisse aller Beteiligten zu berücksichtigen und sicherzustellen, dass die ursprünglichen Ziele und der erwartete Nutzen weiterhin aktuell sind und die etablierten Prozesse und Strukturen daran adäquat ausgerichtet sind. Dies kann zum Beispiel regelmäßige Reviews, Analysen, Interviews oder Feedbackgespräche beinhalten. Dabei sollte transparent sein, wie mit veränderten Anforderungen an das IT-Projektportfolio oder das IT-Projektportfoliomanagement umgegangen wird und wie Änderungen bearbeitet, entschieden und umgesetzt werden.

Fazit

Die übergreifende Steuerung von Investitionen in der IT-Projektlandschaft gewinnt für viele Organisationen an Bedeutung, die dem steigenden Kostendruck auf die IT entgegenwirken und übergreifende Ziele in der Ausrichtung der IT verwirklichen wollen. IT-Projektportfoliomanagement bietet hierfür die notwendigen Steuerungsstrukturen und schafft Voraussetzungen, um die Effektivität in der IT-Projektlandschaft zu erhöhen und Managemententscheidungen durch die richtige Informationsversorgung zu unterstützen.

Mit der hier vorgestellten Unterscheidung in strategische, aggregierte und themenbasierte IT-Projektportfolios werden verschiedene Ausrichtungen und Steuerungsziele von IT-Projektportfoliomanagement dargestellt. Gleichzeitig gibt sie Antworten auf die Frage, nach welchen Kriterien IT-Projekte in einem gemeinsamen IT-Projektportfolio gruppiert werden sollten und welche Nutzenszenarien sich daraus ableiten lassen. Die beschriebene Klassifizierung in drei Steuerungsansätze schafft somit eine Basis, die eigenen Strukturen für das Management von IT-Projektlandschaften zu überdenken und IT-Projektportfoliomanagement als Steuerungsinstrument zielgerichtet einzusetzen.

IT-Organisationen können mit diesem Ansatz erfolgreiche Strukturen für die Umsetzung übergreifender Ziele der IT-Projektlandschaft aufbauen – sie können ihren Beitrag zur Geschäftsentwicklung transparent machen und ihre Rolle als erfolgskritische und geschäftstreibende Funktion weiter festigen.

Leistungen von BearingPoint im IT-Projektportfoliomanagement

Ausgehend vom Reifegrad einer Organisation unterstützt BearingPoint seine Kunden in der unternehmensweiten Professionalisierung der Steuerung von IT-Nachfrage im Spannungsfeld begrenzter Budgets und Ressourcen. Schrittweise und kundenindividuell werden Prozesse und Verantwortlichkeiten für alle Bereiche von Beantragungs-, Qualifizierungs- und Genehmigungsprozessen für IT-Projekte bis zu Portfolioaufbau, -optimierung und -controlling eingeführt und begleitet. Strukturen für effektives Multi-projektmanagement werden dabei integriert. Die Auswahl und Einführung geeigneter Softwarelösungen runden das Beratungsangebot ab.

Mit der Etablierung von Projektportfoliomanagement hilft BearingPoint seinen Kunden, einen besseren Überblick über komplexe IT-Projektlandschaften zu gewinnen. Entscheidungsprozesse werden transparenter, Freigaben und Genehmigungen objektiver und Abhängigkeiten zwischen Projekten einfacher erkennbar. Projektstatusinformationen können für ein übergreifendes Projekt-, Programm- und Portfoliocontrolling zielgruppen-gerecht und entscheidungsorientiert aufbereitet werden. Der schrittweise Aufbau von Projektportfolios stellt sicher, dass IT-Projekte an Unternehmenszielen ausgerichtet und begrenzte Ressourcen wertmaximierend eingesetzt werden. Projektportfoliomanagement operationalisiert somit strategische Ziele der Unternehmensführung und schafft die Basis für weitere Managementdisziplinen wie z. B. IT-Governance, Risk- und Compliance-Management, Corporate Performance Management oder Innovationsmanagement.

Software und Technik:

BearingPoint ist eine unabhängige Beratungsfirma und hat dennoch ein enges partnerschaftliches Verhältnis zu den weltweit führenden Anbietern von Standardsoftware in diesem Umfeld. Als Microsoft Gold Certified® Partner bietet BearingPoint eine ausgewiesene Expertise bei der Einführung von Enterprise Project Management (EPM), inklusive der Komponenten MS Portfolio Server und MS Project Server 2007. Die Eigenentwicklung P³LC (Project, Program, Portfolio Lifecycle Management) sowie fundierte Kenntnisse von CA Clarity (Niku) und HP PPM ergänzen das Spektrum der Tool-Unterstützung.

Methoden und Standards:

BearingPoint verfügt mit seinem Delivery Framework® über einen weltweit anerkannten Standard im Projektmanagement. Mit unserer Expertise bei PMI® und PRINCE2 können kundenindividuelle Methoden und Frameworks erarbeitet und integriert werden.

Begriffsdefinitionen

IT-Projekt – zeitlich begrenztes Vorhaben zur Erzielung eines einmaligen IT-Produkts, einer IT-Dienstleistung oder eines IT-Systems

IT-Programm – eine Gruppierung zusammenhängender IT-Projekte, die koordiniert gesteuert werden, um Steuerungsmöglichkeiten und Nutzen zu erzielen, die einzeln nicht erreichbar wären

IT-Projektportfolio – klar differenzierte Bündel von IT-Projekten, Programmen und IT-Subportfolios, die gruppiert und gemeinsam möglichst effektiv organisiert, verwaltet und realisiert werden

Multiprojektmanagement – gleichzeitige Planung, übergreifende Steuerung und Überwachung mehrerer (untereinander abhängiger) Projekte

IT-Projektportfoliomanagement – das zentralisierte Management eines oder mehrerer Portfolios unter Einbeziehung von Identifikation, Priorisierung, Authorisierung, Steuerung und Controlling von Projekten, Programmen und entsprechender Arbeit zur Erreichung strategischer Geschäftsziele (PMI)

Kontakte



Ronald Frey
Partner
Pfungstweidstrasse 60
CH – 8005 Zürich
Telefon +41 43 299 6598
ronald.frey@
bearingpointconsulting.com



Patrick Mäder
Partner
Pfungstweidstrasse 60
CH – 8005 Zürich
Telefon +41 43 299 7321
patrick.maeder@
bearingpointconsulting.com

Wir helfen unseren Kunden, messbare und nachhaltige Ergebnisse zu erzielen

BearingPoint berät Unternehmen und Organisationen aus den Bereichen Commercial Services, Financial Services und Public Services bei der Lösung ihrer dringendsten und wichtigsten Aufgaben. In enger partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit dem Kunden definieren BearingPoint-Berater anspruchsvolle Ziele und entwickeln Lösungen, Prozesse und Systeme entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Dies bildet die Grundlage für einen ausserordentlichen Beitrag zum Geschäftserfolg – und eine aussergewöhnliche Kundenzufriedenheit. Seit der Übernahme durch seine Partner im Rahmen eines Management Buy-Out ist BearingPoint eine unabhängige Unternehmensberatung, die Unternehmertum sowie Management- und Technologiekompetenz auf einzigartige Weise vereint. Das Unternehmen beschäftigt rund 3.250 Mitarbeiter in 14 europäischen Ländern. Das Unternehmen hat europäische Wurzeln, agiert aber global. In Deutschland belegt BearingPoint laut Lünendonk-Liste derzeit Platz sechs unter den Top 25 Managementberatungen.

Für weitere Informationen: www.bearingpoint.ch

BearingPoint. Management & Technology Consultants

BearingPoint Switzerland AG
Pfungstweidstrasse 60
CH – 8005 Zürich

www.bearingpoint.ch