
4 Wie funktioniert Portfolio-Management?

Im Rahmen des Portfolio-Managements ist es notwendig, die Projektinvestitionen nach bestimmten Typen zu unterscheiden und zu klassifizieren. Nur so erkennen Sie genau, ob Sie die richtigen Schwerpunkte für Ihre Projektinvestitionen setzen bzw. welche Gesamtrisiken Sie eingehen.

Daraus können Sie dann einen Status-Quo erheben und ableiten, was Sie erreichen möchten. Oftmals ist es erschreckend, zu sehen, wo ein Großteil unseres Geldes ausgegeben wird, obwohl wir mit den Ausgaben eigentlich ganz andere Ziele verfolgen.

4.1 Das Projektportfolio zusammenstellen

Eine einfache, aber klassische Aufteilung kann nach operativen und strategischen Investitionen erfolgen. Operative Investitionen werden meist getätigt, um Geld zu verdienen und den Betrieb aufrecht zu halten. Bei strategischen Investitionen geht es letztendlich darum, die Marktposition zu stärken oder zu verändern.

Die folgende Grafik veranschaulicht beispielhaft, wie aus dem Status quo abgeleitet wird, in welche Richtung sich die Investitionsschwerpunkte entwickeln sollen:



Abb. 4: Veränderung des Investitions-Portfolios

Wie funktioniert Portfolio-Management?

Ich möchte Ihnen nochmals im Detail den Unterschied zwischen operativen und strategischen Investitionen erläutern:

Operative Investitionen sind Investitionen in Projekte, die überwiegend darauf abzielen, den Betrieb am Laufen zu halten. Im IT-Bereich wären dies z. B. Updates von Software-Applikationen oder Erneuerungen der Infrastruktur. In produzierenden Bereichen könnten es Projekte zur Modernisierung bestehender Produktionsanlagen sein. Es handelt sich bei den operativen Investitionen oftmals um klassische Bottom-Line-Projekte, die der Kostenreduktion oder dem Erhalt von Kostenstrukturen dienen.

Strategische Investitionen sind Investitionen in Projekte, die z. B. neue Produktionsverfahren entwickeln, um den Stand der Innovationsführerschaft am Markt zu halten oder zu erreichen. Sie können aber auch auf die Entwicklung neuer Produkte abzielen, die so noch nicht am Markt zu finden sind. Auch Investitionen in neue Märkte und Länder gehören in die Kategorie der strategischen Investitionen. Hierbei handelt es sich meist um Top-Line Projekte, deren Ziel es ist, mehr Umsatz, Gewinn oder neue Marktanteile zu erwirtschaften.

Lassen Sie mich anhand eines Beispiels erklären, worauf es beim Zusammenstellen eines Portfolios ankommt: Denken Sie doch einmal an ein Aktienpaket. Je nach Situation, in der Sie sich befinden, werden Sie den Mix Ihrer Aktien unterschiedlich zusammenstellen. Haben Sie sich schon einmal ein Aktienportfolio zusammengestellt? Wie setzt sich Ihr Aktienportfolio zusammen bzw. welche Zusammensetzung würden Sie wählen? Welche Strategie verfolgen Sie damit? Haben Sie eine Kurz-, Mittel- und Langfriststrategie? Ja? Dann sind Sie gut aufgestellt.

- Sind Sie der Risiko-Typ, der nur auf neue Technologien setzt und somit das Maximum aus seiner Investition herausholen möchte? Beobachten Sie aber auch aktiv die Veränderungen am Markt, sind Sie in der Lage, rechtzeitig zu reagieren?
- Sind Sie eher der Sicherheits-Investor, der auf konservative, aber langfristig stabile Wertsteigerungen setzt?
- Versuchen Sie eine Mischung aus risikoreichen Anlagen mit letztendlich hohen Gewinnchancen und aus stabilen und vertrauenerweckenden Projektinvestitionen zu finden?

Welchen Kennzahlen haben Sie für Ihre Aktienstrategie gewählt? Welchen Gewinn möchten Sie in den nächsten drei Jahren mit welcher Investition erzielen? Wo sind Ihre Ausstiegsschwellen? Wie reagieren Sie auf Marktveränderungen? Kennen Sie jederzeit den Zustand der Unternehmen, deren Aktien Sie besitzen? Haben Sie

genügend Informationen, um Ihre „Investition“ in diese Unternehmen zu einem klugen Zeitpunkt zu stoppen, weiter auszuweiten oder auf einen anderen Zeitpunkt zu verschieben?

Nein, Sie haben sich nicht im Buch vergriffen. Es geht genau um solche Themen. Dieses Beispiel veranschaulicht lediglich, dass man sich genau überlegt sollte, was man für „sein Geld“, also für seine Investition, eigentlich bekommen möchte.

Eine der wichtigen Planungsaufgaben des Portfolio-Managements ist es, sich genau zu überlegen, wie das Portfolio zusammengesetzt sein muss, damit die Unternehmensziele erreicht werden.

Ein gutes Portfolio berücksichtigt gleichermaßen die strategische Ausrichtung des Unternehmens sowie die wirtschaftlichen und technologischen Notwendigkeiten (heute einer der wichtigsten Faktoren in fast allen Branchen) wie die Bedürfnisse der Basis (operative Investitionen).

Ein Beispiel zur Strukturierung des Portfolios zeigt die folgende Abbildung:

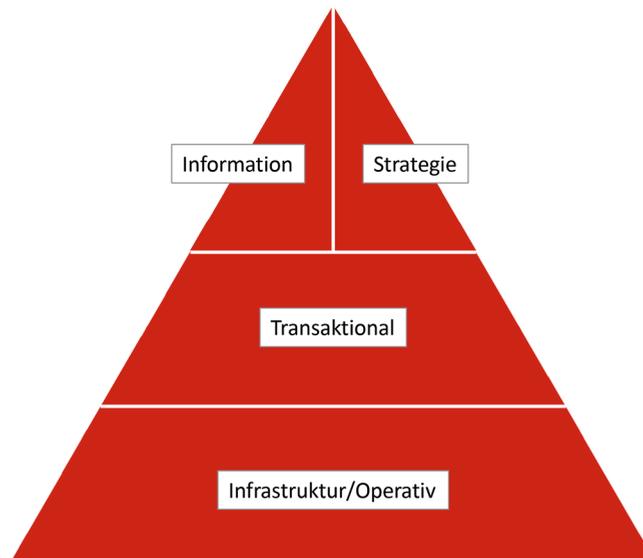


Abb. 5: Beispiel für die Zusammenstellung des Projektportfolios

Wie funktioniert Portfolio-Management?

Infrastruktur/Operativ:

Wie bereits oben erläutert, geht es dabei um solche Investitionen, die aus der Basis heraus notwendig sind, um ein Unternehmen bzw. seinen Betrieb am Laufen zu halten bzw. den technischen Neuerungen anzupassen. Diese Projekte sind aufgrund ihrer typischerweise überschaubaren technischen, prozessualen oder logistischen Anforderungen im Unternehmen mit einem moderaten Risiko behaftet.

Transaktional:

Diese Investitionen dienen dazu, die Kern- und Unterstützungsprozesse eines Unternehmens zu optimieren. Meist sind das Investitionen in Prozessoptimierungen, Produktivitätssteigerungen, Kostenreduktionen. Ziel ist es immer, den internen ROI (rate of return) zu optimieren. Sie tragen, verglichen mit den anderen drei Investitionsarten, meist den niedrigsten Risikofaktor.

Information:

Investitionen aus diesem Bereich dienen dazu, alle Informationen zur Steuerung des Unternehmens zusammenzutragen. Dazu gehören sowohl Organisationsprojekte als auch IT-Projekte, die Softwarelösungen (ERP – Enterprise Resource Planning mit Produktionsplanung, Materialwirtschaft, Vertrieb, Finanzen und Controlling/Projektportfolio-Management-Softwarelösungen) einführen bzw. optimieren und/oder den Auf- und Ausbau von Management-Informationssystemen betreffen. Weiterhin zählen hierzu Investitionen, die getätigt werden, um Markt- und Wettbewerbsinformationen verfügbar zu machen.

Strategisch:

Hierbei handelt es sich, wie bereits oben erwähnt, um strategische Investitionen, die meist zum Ziel haben, Marktanteile z. B. als Qualitätsführer oder Technologieführer zu erhalten, auszubauen oder neue Marktsegmente zu erarbeiten. Hintergrund ist die Anpassung des Unternehmens an die Erfordernisse des Markts und die Erhaltung oder Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Diese Projekte sind meist sehr risikobehaftet und im Schnitt kann man davon ausgehen, dass (abhängig von der Branche) zwischen 30 % bis 70 % scheitern oder aus technologischen bzw. kostenabhängigen Gründen nicht weiter geführt werden.

Machen Sie sich also Gedanken, welche Anforderungen für Ihr Unternehmen gelten und wie das Portfolio zusammengestellt werden kann.

Die folgende Grafik zeigt drei Beispiele für die Ausrichtung eines Unternehmens und die Darstellung im Portfolio:

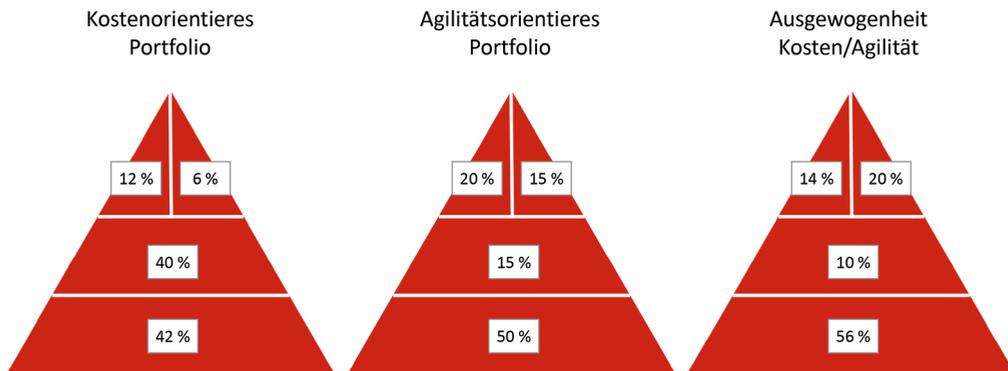


Abb. 6: Kosten- und agilitätsorientierte Portfoliozusammenstellung

Wenn solche Informationen nicht vorliegen, ist es zwingend notwendig, eine Investitions- bzw. Projektinventarisierung durchzuführen und die aktuelle Verteilung der Investitionen auf die verschiedenen Projekte zu ermitteln.

Viele, vor allem mittelständische Unternehmen haben nach meiner Erfahrung ein recht gutes Verteilungsverhältnis hinsichtlich der Projektinvestitionen. Hier mangelt es oftmals lediglich an der Umsetzungsqualität bzw. am Verständnis dafür, dass nicht alles sofort umgesetzt werden kann.

Wie funktioniert Portfolio-Management?

Die folgende Grafik zeigt beispielhaft eine typische Verteilung von IT-Investitionen (alle anderen Investitionen sind hier außer Acht gelassen):

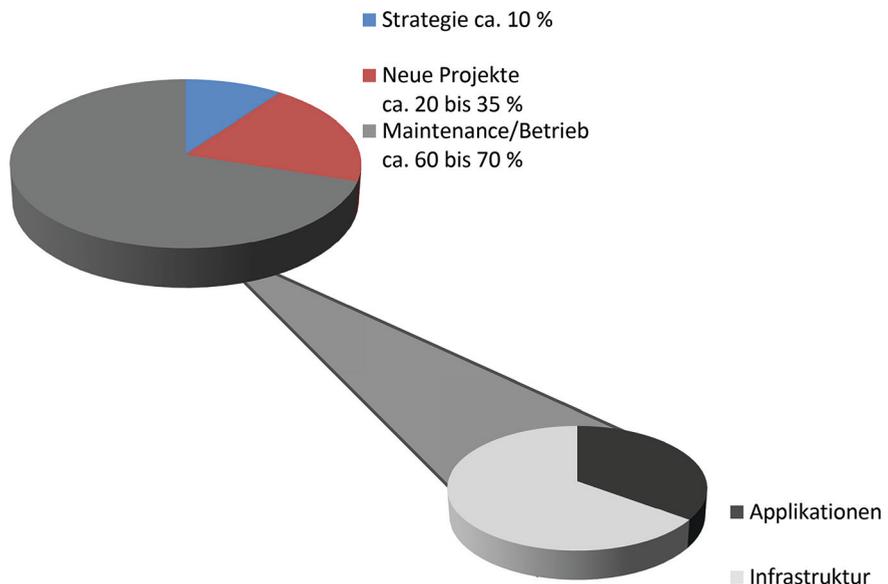


Abb. 7: Typische Verteilung von IT-Investitionen

Zu bestimmten Zeiten wie z. B. während der SEPA-Umstellung, wenn sich rechtliche Rahmenbedingungen etc. ändern, liegt der Schwerpunkt des Gesamtportfolios oftmals auf reinen IT-Themen. Dann verändert sich das oben gezeigte Portfolio dahin, dass für strategische Investitionen nichts mehr übrig bleibt. Die neuen Projekte sind von den regulatorischen Anforderungen geprägt. Es beginnt eine Zeit, in der für Innovationen, technologisch notwendige Anpassungen aber auch für Produktivitätssteigerungen des IT-Bereichs kein Geld mehr übrig bleibt. Das ist ein Teufelskreis, den es zu durchbrechen gilt. Was für das IT-Beispiel zutrifft, gilt genauso für alle anderen Investitionen/Projektinvestitionen im Unternehmen. Stellen Sie unbedingt sicher, dass auch in schwierigen Zeiten für Prozessoptimierungen, Produktivitätssteigerungen etc. Budget zur Verfügung steht.

Das Beispiel zeigt, dass das Portfolio nicht nur Projekte, sondern auch Investitionen in Betrieb und Wartung (Maintenance) berücksichtigt und das Budget optimal verteilt werden muss.

Weiterhin haben die Zuständigkeits- bzw. Machtverhältnisse in einem Unternehmen (die sich in der Organisationsstruktur und deren Verantwortlichkeiten wieder-

spiegeln) oftmals einen starken Einfluss auf die Zusammenstellung des Portfolios. Handeln die Organisationseinheiten und deren Verantwortliche sehr eigenständig, zeigt das Portfolio meist ein starkes Ungleichgewicht zwischen strategischen und operativen Investitionen auf.

4.2 Was ist Projektportfolio-Management?

Um möglichen Missverständnissen vorzubeugen, möchte ich Sie an dieser Stelle nochmals an einen Hinweis, den ich bereits im Vorwort gegeben habe, erinnern: Eine wesentliche Aufgabe des (Projekt-)Portfolio-Managements besteht darin, die zur Verfügung stehenden Ressourcen und das geplante Budget eines Unternehmens in einer Gesamtsicht abzubilden. Da aber manche strategische Aktivitäten ebenso wie kleinere Vorhaben nicht zwingend als Projekte abgewickelt werden, würden sie bei einer reinen Projektbetrachtung aus dieser Gesamtsicht fallen. Ich plädiere dafür, auch solche Aktivitäten, die nicht unter dem Namen „Projekt“ laufen, in das Portfolio-Management einzubeziehen. Insofern verwende ich die Begriffe Portfolio-Management und **Projektportfolio-Management** synonym.

Es ist die wesentliche Aufgabe des Projektportfolio-Managements, aus einer Vielzahl von Investitionsmöglichkeiten die für das Unternehmen richtigen (wertvollen) Projektinvestitionen herauszufiltern und sicherzustellen, dass sie erfolgreich umgesetzt werden. Zudem sollte mit Blick auf das gesamte Portfolio regelmäßig geprüft und hinterfragt werden, ob die jeweiligen Investitionen stärker unterstützt, evtl. verschoben oder sogar komplett gestoppt werden sollten. Das Portfolio-Management liefert mehrere Perspektiven auf die Investitionslandschaft, und stellt einheitliche und damit vergleichbare Informationen zur Portfoliobewertung zur Verfügung, damit bei wichtigen Ereignissen zeitnah agiert werden kann.

Alle Interessen im Unternehmen sind in Einklang zu bringen. Das bedeutet, dass sowohl bereichsspezifische als auch unternehmensübergreifende Interessen zu berücksichtigen sind.

Dies bedeutet für alle Projektinvestitionen gleichermaßen: Sie müssen im Detail beleuchtet, mit gleichem Maßstab bewertet, priorisiert und mit allen notwendigen Ressourcen (finanziell und personell) unterstützt werden. Zudem muss allen Beteiligten der notwendige Freiraum, aber auch die entsprechende Akzeptanz vonseiten des Managements zugestanden werden. Dies gilt insbesondere für die Phase der Projektdurchführung.