



Case Study

Strategische Projektpriorisierung für einen internationalen Finanzdienstleister

Unternehmensziele erfolgreich umsetzen durch ein
strategie-konformes Projektportfolio-Management

Kunde

- Der Mandant ist ein Anbieter von Lösungen für das Business-Travel-Management von mehr als 30.000 Unternehmen mit insgesamt ca. 700 Mitarbeitern und 28 Niederlassungen weltweit. Die Bezahlung, die Abrechnung und die Analyse von Geschäftsreisen werden dabei mit einer Vielzahl von Lösungen rund um das Reisekostenmanagement unterstützt. Dazu gehören vor allem innovative Zahlungssysteme für kleine und mittlere Unternehmen wie auch globale Strategien für multinationale Konzerne. „Global denken, lokal handeln“ ist die Devise.

Anforderung

- Strukturierung aller laufenden Projekte und Projektvorhaben im Einklang mit der Unternehmensstrategie
- Konkrete Kriterien zur Bewertung von Projekten und -vorhaben im Hinblick auf ihren Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensstrategie
- Erhebung von entscheidungsrelevanten Informationen über Projekte

Zielsetzung

- Objektive Darstellung des Nutzenbeitrages und der Dringlichkeit aktueller und geplanter Projekte als Grundlage für Management-Entscheidungen
- Erstellung eines Projektportfolio für das kommende Geschäftsjahr inkl. Ressourcenzuordnung

Vorgehensweise

- Bestimmung und Gewichtung aller relevanter Priorisierungskriterien in Bezug auf die Unternehmensstrategie
- Bewertung aktueller Projektvorhaben
- Ableitung der Projektrangfolgen mit einer Ressourcenverfügbarkeitsuntersuchung und Verteilung vorhandener Ressourcen
- Aufbau und Management des Projektportfolios

Leistungen

- Bestandsaufnahme und Bewertung bestehender Priorisierungsverfahren
- Individuelle Anpassung und Einführung des Projektpriorisierungsprozesses
- Moderation von Workshops zur Kriterienfindung und Projektbewertung
- Bereitstellung praxiserprobter Instrumente und Auswertungstools
- Unterstützung bei der professionellen Strukturierung vorhandener Projekte

Ergebnisse

- Transparentes und nach individuellen Kriterien gewichtetes Projektportfolio
- Professionelles Projektportfoliomanagementverfahren

Wesentlicher Kundennutzen

- Konzentration auf strategiekonforme Projekte
- Signifikante Kosteneinsparung und optimale Ressourcenallokation durch Verzicht auf strategisch weniger bedeutende Projekte
- Steigerung der Profitabilität des Unternehmens durch gezielte Projektrealisierung
- Transparenz über den Status, den Ressourcenbedarf und -verbrauch

– Anforderung

Die Notwendigkeit der strategiekonformen Priorisierung Ihrer Projekte

Finanzdienstleister stehen heute sowohl in globalen als auch regionalen Märkten einer Vielzahl von Herausforderungen gegenüber. Die rapide Entwicklung des E-Business, Deregulierung, neue Marktsegmente und neue Marktteilnehmer, geänderte Kundenerwartungen an Finanzdienstleistungen sowie Profitabilitätsprobleme sind nur einige der Einflussfaktoren, die den Strukturwandel in der Finanzindustrie bestimmen und zugleich beschleunigen. **Eine zukunftsorientierte strategische Positionierung gewinnt daher eine immer größere Bedeutung für erfolgreiche Finanzdienstleister.**

Um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern, hat unser Mandant durchgehend eine Vielzahl in der Umsetzung befindlicher Projekte bereits initiiert. Die Bandbreite der vorhandenen Projekte reicht von Produktentwicklungs- und -einführungsprojekten, Markterschließungs- und Organisationsprojekten bis hin zu IT- und Restrukturierungsvorhaben.

Viele Projekte haben neben den relativ langen Laufzeiten eine hohe Anzahl an beteiligten Projektmitgliedern – teilweise mit Mehrfachfunktion in Projekten. Insgesamt sind durchgängig rund ein Drittel aller Mitarbeiter im Unternehmen mit der Arbeit in verschiedenen Vorhaben beschäftigt.

Da grundsätzlich die zur Durchführung aller Projekte notwendigen Ressourcen im Unternehmen begrenzt sind (bspw. Finanzmittel, Mitarbeiterkapazitäten), ergibt sich die Frage nach der Durchführbarkeit von laufenden Projekten aber auch künftigen Initiativen. Die steigende Anzahl der in Umsetzung befindlichen Projekte sowie der geplanten Projektvorhaben erschweren allerdings den **Überblick für das Top-Management.**

Strategisch wichtige Projekte konkurrieren mit Vorhaben, die erst nach genauerer Betrachtung nur einen geringen Nutzenbeitrag generieren, um wertvolle Ressourcen. Aufgrund der immer kürzer werdenden Time-to-Market-Zyklen müssen **bedeutende Projekte schnell umgesetzt** werden und die damit verbundenen Projektgenehmigungsverfahren schnell und zielgerichtet durchgeführt werden.

Eine „ambitionierte“ Projektlandschaft, wie sie in Zeiten dynamischer Veränderungen häufig in Organisationen vorhanden ist, führt in der Unternehmenspraxis zu vielfältigen Reibungsverlusten im Kampf um knappe Ressourcen und in der Regel zu hohen Erfolgsrisiken bestehender Projekte.

– Zielsetzung

Ein strategiekonformes Projektportfolio

Das Hauptziel aus Sicht des Kunden war eine objektive Darstellung des Nutzenbeitrages für das Unternehmen und der Dringlichkeit aktueller und geplanter Projekte als Basis für Management-Entscheidungen. Insbesondere bei neuen Vorhaben war der damit verbundene Einfluss auf bestehende Projekte für das Management häufig nicht transparent.

Bei Änderungen oder Anpassungen der Geschäftsstrategie lag das Interesse des Managements auf den **Auswirkungen auf die gesamte Projektlandschaft**, um zielgerichtete Anpassungen vornehmen zu können.

Ein weiteres Ziel war es, für das aktuelle Geschäftsjahr ein **strategiekonformes Projektportfolio** mit der entsprechenden Ressourcenzuordnung neu aufzustellen. Dies ließ sich mit einer effizienten und wirksamen Projektpriorisierung sowie einem, nach den individuellen Unternehmenskriterien erstellten Projektportfolio, erreichen.

Mittels der **praxiserprobten Methodik „Perform“** unterstützt Severn seit Jahren Finanzdienstleister erfolgreich in der strategiekonformen Priorisierung von Projektvorhaben und wurde auch in diesem Falle um Unterstützung gebeten.

– Vorgehensweise

Strategiekonforme Projektpriorisierung

Die Formulierung unternehmensindividueller und gewichteter Priorisierungskriterien bildet die Basis für eine strategieorientierte Nutzenbetrachtung der Projektvorhaben und ermöglicht eine objektive Projektbewertung.

Jedes Projektvorhaben wurde hinsichtlich der Kriterien auf seinen Nutzenbeitrag bewertet und ein Gesamtnutzen ermittelt, der in Bezug zur strategischen Ausrichtung stand. Nach der Erstellung einer konsistenten Projektmatrix mit den Dimensionen **Projektnutzen** und **Dringlichkeit** ließ sich eine **transparente Rangfolge aller Projekte** im Unternehmen ableiten.

Die verfügbaren Ressourcen wurden gemäß der neu priorisierten Rangfolge auf die einzelnen Initiativen neu verteilt. Kritische **Ressourcenengpässe** konnten ebenso schnell ermittelt werden wie auch wenig-strategiekonforme Projekte mit einer hohen Mitarbeiterbindung.

Die abgeleitete Projektrangfolge wurde im Rahmen eines Projektportfolio-Managements umgesetzt. Hierzu wurde ein pragmatisches Projektcontrolling eingesetzt, um die Planungsparameter zu überwachen und Abweichungen rechtzeitig korrigieren zu können.

Durch die kontinuierliche Veränderung der Parameter und Ressourcen ist das Projektportfolio in definierten Zyklen auf die Aktualität und den **strategischen Nutzenbeitrag** zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Die dadurch gewonnene Transparenz erleichtert dem Management, künftige Entscheidungen über die Durchführung bzw. Ablehnung von Projektvorhaben zu treffen.

– Leistungen

Mit Severns praxiserprobten Instrumenten und methodischen Know-How's zum Erfolg

Severn unterstützte aufgrund des methodischen Know-Hows und der fundierten praktischen Erfahrung im Projektportfoliomanagement den Kunden bei der Implementierung des **unternehmensindividuellen Verfahrens zur strategiekonformen Priorisierung von Projekten**. Hierzu konnte der Kunde auf die von Severn bereitgestellten praxiserprobten Instrumente und Auswertungstools zurückgreifen.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Umsetzung war die Ermittlung der **spezifischen Kriterien**, die in Bezug **zur strategischen Ausrichtung des Mandanten** stehen. Durch die Einbindung des Top-Managements bei der Kriterienfindung war die Grundvoraussetzung für die Akzeptanz im Unternehmen geschaffen. Severn übernahm dabei die Vorbereitung und die Moderation der Workshops.

Des Weiteren unterstützte Severn bei der **professionellen Strukturierung** der bereits priorisierten Projekte und bei der Etablierung eines regel-mäßigen Aktualisierungsprozesses für das bestehende Projektportfolio.

Durch Severns **Schulungen und Trainings der Mitarbeiter** auf allen Ebenen konnte eine breite Akzeptanz erzielt werden. Die neue effiziente Methode konnte so erfolgreich in der Unternehmensorganisation integriert und nachhaltig verankert werden.

— Ergebnisse und Kundennutzen

Vorhandene Ressourcen optimal einsetzen und Marktchancen nutzen

Auf Basis der neugewonnenen Transparenz konnte die Projektlandschaft erheblich reorganisiert werden, so dass **Projektziele und Unternehmensstrategie in Einklang** stehen. Nicht-strategiekonforme Vorhaben kamen auf den Prüfstand. Dies führte zu einer deutlichen Reduzierung des bestehenden Projektportfolios und damit auch zur Realisierung von erheblichen Kostensenkungspotenzialen.

Das Top-Management ist jetzt in der Lage, über Projekte und künftige Vorhaben anhand der definierten Kriterien zielgerichteter zu entscheiden. Damit ist das Unternehmen heute in der Lage, **schneller und flexibler auf Änderungen des Marktes zu reagieren** und sich bietende Chancen zu nutzen. Dank der neuen Ressourcenallokation werden nunmehr den erfolgversprechenden Projekten die erforderlichen Mitarbeiter bereitgestellt.

Ein weiterer positiver Effekt war eine erhebliche Steigerung der Anzahl der Projekte, die innerhalb der geplanten Dauer abgeschlossen werden konnten. **Die Projektqualität, die Produktivität und die Profitabilität konnten so nachhaltig gesteigert werden.**

Im Ergebnis zeigt sich, dass aufgrund der verbesserten Transparenz und der klaren betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge zwischen einem konkreten Projekt und der Unternehmensstrategie die **Durchführung von wichtigen Vorhaben deutlich effektiver und effizienter vonstatten** geht als bisher.

„Global denken, lokal handeln“ - mit Severns strategischer Projektpriorisierungs-Methodik verfügt der Mandant jetzt über ein komfortables und leistungsfähiges Verfahren, welches das gesamte, internationale Projektportfolio abdeckt.

Severn Consultancy GmbH
Hansa Haus, Berner Str. 74
60437 Frankfurt am Main
T +49 (0)69 / 950 900-0
F +49 (0)69 / 950 900-50
welcome@severn.de
www.severn.de



Stand: 22.06.2009