

IT PORTFOLIOCONTROLLING

ABSTRACT

IT Portfolio- oder Multiprojektcontrolling dient einerseits der gesamthafte Überwachung der Zielerreichung und Risiken der Projekte im IT Projektportfolio, andererseits der Abstimmung neu initialisierter und laufender Projekte mit übergeordneten Vorgaben aus der IT Governance und IT Strategie.

Der Aufsatz skizziert diese Zusammenhänge, verweist auf entsprechende Best Practice Standards, und zeigt Erfahrungen und praxisbezogene Ansätze bei der Umsetzung auf.

Christoph B. Meyer

Portfoliocontrolling

Portfoliocontrolling in der IT bewegt sich in einem komplexen Aufgabenfeld, vgl. Abbildung 1.

Erstens geht es um die gesamthafte Überwachung der Zielerreichung und Risiken der verschiedenen IT Projekte im Projektportfolio. Pro Projekt sind in zusammengefasster Form - wie beim IT Projektcontrolling - die Projektdimensionen Ergebnisse, Kosten, Termine, Qualität und die wichtigsten Risiken zu beurteilen.

Zweitens müssen die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Projekten beachtet werden. Diese können durch gesamthaft knappe Ressourcen (Personal, Budgets) und, speziell im Fall von Programmen, inhaltliche Zusammenhänge zwischen den Projekten entstehen.

Im Multiprojekt-Umfeld stellt sich drittens auch die Frage, welche neuen Projekte anzugehen sind, um das Projektportfolio laufend auf die Vision und die strategischen Ziele der Organisation auszurichten, und insgesamt optimalen Nutzen der IT bei angemessenen Kosten und akzeptablen Risiken zu liefern.

Viertens muss Portfoliomanagement in der IT Organisation und den IT Prozessen verankert sein, und sollte auf einer klaren IT Strategie und definierten, effektiven IT Prozessen für die Projektabwicklung und den Betrieb aufsetzen.

Eine übergeordnete IT Governance muss hier den Rahmen setzen. **CobIT** [1] bietet dafür ein geeignetes Framework.

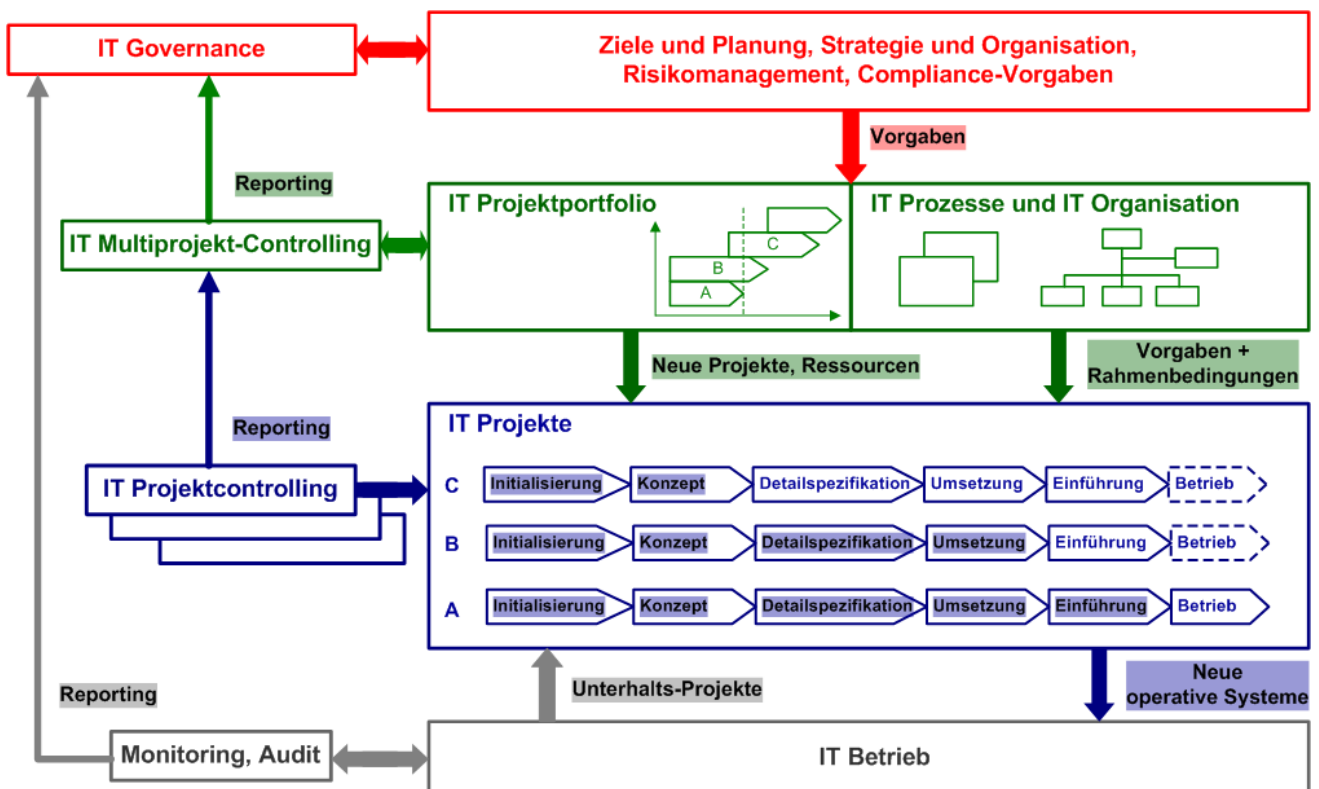


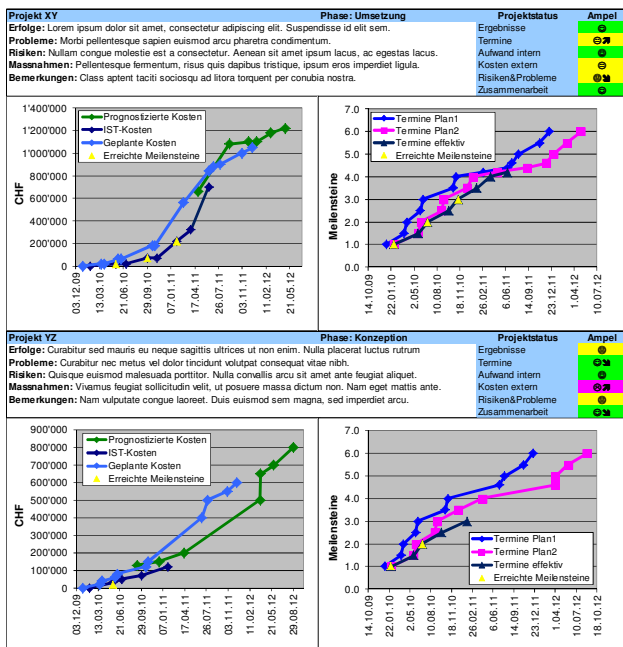
Abbildung 1: Ebenen der Projektsteuerung

Controllingthemen

Überwachung IT Projektportfolio

Um die Zielerreichung – gemessen an den Projektdimensionen Ergebnisse, Kosten, Termine und Qualität – und die Risiken der IT Projekte im Portfolio darzustellen, können die Schlüsselresultate als Projekt- oder Programm-Cockpit zusammengefasst werden.

Ein Ampelsystem für den Projektstatus, eine Gesamtsicht des Kosten- und Terminverlaufs inkl. Prognose sowie Aussagen zu Erfolgen, Problemen, Risiken und empfohlenen Massnahmen erlauben einen guten Überblick über die Situation des IT Projektportfolios.



Beispiel Programm-Cockpit

Risikomanagement

Risikomanagement beim Portfoliocontrolling bezieht sich auf Risiken, die das Projektportfolio als Ganzes betreffen; die Risiken einzelner Projekte werden im Rahmen des Projektcontrollings betrachtet. Bei Programmen sind dies beispielhaft Risiken wie Abhängigkeiten, Budget- oder Ressourcenengpässe, organisatorische Veränderungen oder Risiken im Betriebsumfeld. Das **Risk IT Framework** [2] bietet ein geeignetes Modell für die Analyse.

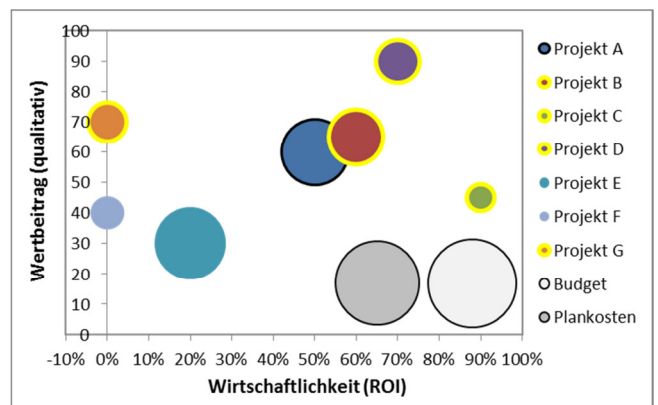
Der Risikokatalog, die Massnahmen und mögliche Handlungsoptionen werden im Sinne proaktiver Steuerung periodisch besprochen.

Wertbeitrag der IT

Über die Auswahl der neu ins Projektportfolio aufgenommenen Projekte kann der Wertbeitrag der IT für die Organisation mittelfristig optimiert werden. Es braucht dazu einen nachvollziehbaren Auswahlprozess, der eine einheitliche Priorisierung der Projekte aufgrund wirtschaftlicher (Return of Investment/ROI, Investitionskosten) und qualitativer Kriterien (Wertbeitrag) vornimmt. Diese müssen auf die spezifischen Ziele der Organisation ausgerichtet sein. Das **Val IT Framework** [3] kann dabei als Orientierung dienen. Es unterscheidet die generellen Kategorien

- „obligatorisch“ bzw. operativ notwendig wie beispielsweise Sicherheit/Compliance;
- „Erneuerung“ z.B. Ablösung oder Konsolidierung alter Applikationen;
- „nach Ermessen“. Dazu gehören strategische Projekte wie das Angebot neuer Produkte und Dienstleistungen, Veränderungsprojekte wie die Optimierung der Geschäftsprozesse und Projekte zur Effizienzsteigerung, z.B. Erneuerung der IT Infrastruktur oder Outsourcing.

Im Beispiel unten werden die gelb markierten Projekte ins Portfolio aufgenommen. Projekte B, C, D aufgrund hohem Wertbeitrag und ROI, Projekt G aus operativer Notwendigkeit trotz fehlendem ROI. Projekt A kann mit dem gegebenen Budget nicht finanziert werden und wird trotz gutem Wertbeitrag und ROI zurückgestellt.



Beispiel ProgrammPortfolio

IT PORTFOLIOCONTROLLING

Abstimmung mit der IT Governance

Die Abstimmung mit der IT Governance kann als Regelkreis verstanden werden.

Dabei lenkt die Portfolio Steuerung über das IT Portfolio und die IT Strategie die IT Entwicklungen und den IT Betrieb, dies im Rahmen von Vorgaben der IT Governance.

Das Portfoliocontrolling bewertet die Zielerreichung und die Rahmenbedingungen, und liefert Input zur Optimierung an die Portfolio Steuerung zurück. Daraus können sich auch Hinweise auf Handlungsbedarf im Bereich der IT Governance ergeben.

Dieser Regelkreis ist in Abbildung 2 dargestellt.

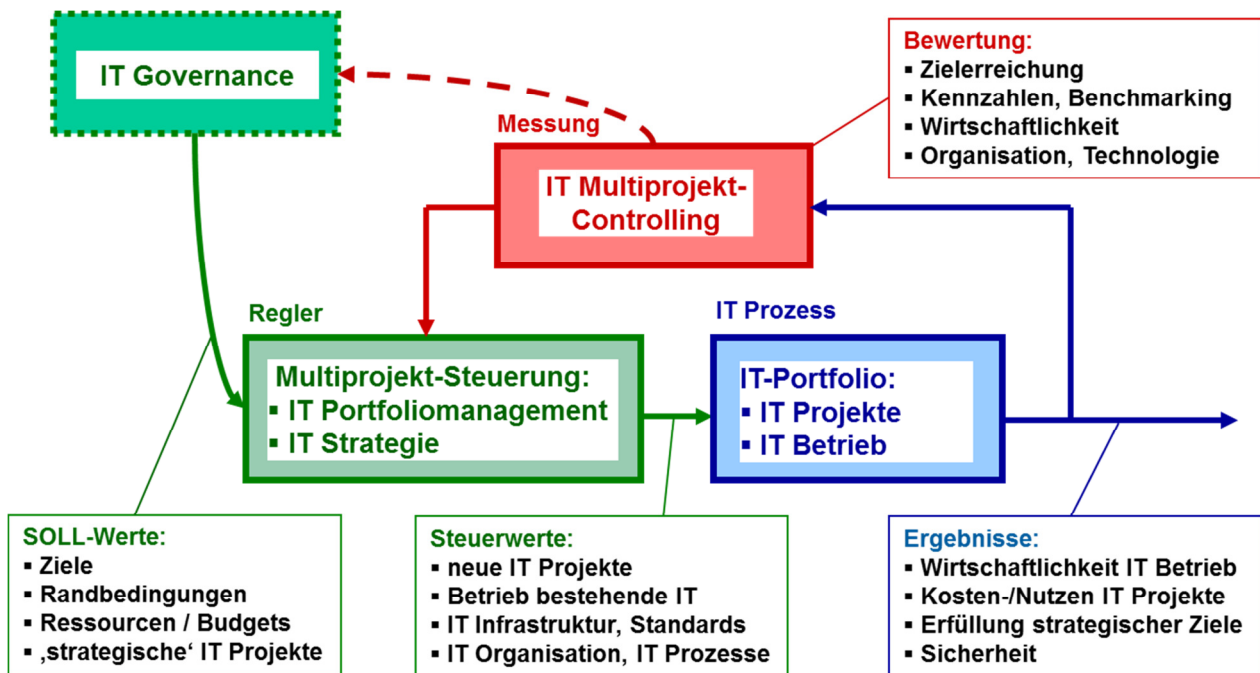


Abbildung 2: Regelkreis Portfoliocontrolling

Praxiserfahrungen

IT Portfolio- oder Programmcontrolling kann durch neutrale Beurteilung und fachliche Beratung wichtige Beiträge zu den skizzierten Aufgabenfeldern leisten, beim Aufsetzen des Portfolio-Managements wie auch bei der laufenden Überwachung der Zielerreichung und

Risiken der Projekte im IT Portfolio.

Für den Auftraggeber wertvoll ist dabei der Vergleich mit Best Practices, aber auch der unabhängige Blickwinkel einer externen Begleitung.

Endnotes

- [1] ISACA, COBIT Framework for IT Governance and Control, <http://www.isaca.org/COBIT/Pages/default.aspx>
- [2] Val IT Framework for Business Technology Management, <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/Val-IT-IT-Value-Delivery-/Pages/Val-IT1.aspx>
- [3] Risk IT Framework for Management of IT Related Business Risks, <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/Risk-IT-IT-Risk-Management/Pages/Risk-IT1.aspx>