Schock am Aktienmarkt:

Die Auswirkungen von Projekt- und Portfolio-Management auf den Aktienkurs

Autor: Phil Thornton, Clarity Economics für The EPPM Board

The EPPM Board
Project Portfolio Management: top line growth, bottom line transformation

Sponsored by: ORACLE

Phil Thornton

Clarity Economics für The EPPM Board

Als Wirtschaftswissenschaftler, der später Journalist wurde, ist Phil Thornton ein eifriger Autor von Beiträgen zu Themen aus Industrie und Wirtschaft. Er war unter anderem tätig als Wirtschaftskorrespondent für die Zeitung The Independent (1990 – 2007) und leitender Wirtschaftsredakteur bei Press Association. Im Jahr 2007 erhielt er die Auszeichnung zum Print-Journalist des Jahres im Rahmen der WorkWorld Media Awards, die von der Work Foundation vergeben werden und 2009 gewann er für seine Arbeit für Financial Director den Preis „Feuilletonist des Jahres".

Phil Thornton arbeitet nun als Chefberater bei Clarity Economics, Beratungsfirma und Redaktionsbüro, die er nach seiner fünfzehnjährigen Laufbahn als Wirtschaftsjournalist für Zeitungen und Nachrichtenagenturen gründete. Clarity Economics (www.clarityeconomics.com) beschäftigt sich mit allen Bereichen aus Industrie und Wirtschaft einschließlich Steuerpolitik, Steuergesetzgebung, Makroökonomie, Welthandel und Finanzmärkte.

Schock am Aktienmarkt:
Die Auswirkungen von Projekt- und Portfolio-Management auf den Aktienkurs

„In diesen Tagen müssen Vorstände zeitglich in zwei Zeitachsen denken: Kurzfristig, indem sie ein Auge auf den Aktienkurs ihres Unternehmen haben, und langfristig mit Fokus auf die Projekte und Investitionsprogramme, von denen die zukünftige Rentabilität ihres Unternehmens abhängt. Der vorliegende Bericht hilft ihnen dabei, die fundamentalen Zusammenhänge zwischen Investitionsprogramm und Performance auf dem Aktienmarkt zu verstehen – und wie Projekt- und Portfolio-Management am effizientesten umgesetzt werden kann."

Romesh Vaitilingam, Autor von „The Financial Times, Guide to Using the Financial Pages", Mitglied, The EPPM Board

Einführung

Vorstände tragen heute eine größere Verantwortung als jemals zuvor und sind angreifbarer denn je bei schwacher Performance des Aktienkurses ihrer Unternehmen. Es gibt dafür zahlreiche Gründe. Der steigende Druck bedeutet damit auch, dass diese Führungskräfte eine aktivere Rolle beim Treffen der richtigen Entscheidungen für den gesamten Geschäftsbetrieb spielen müssen.

Laut einer Studie, die vom internationalen Beratungsunternehmen Booz & Co[1] durchgeführt wurde, sank im letzten Jahrzehnt die durchschnittliche Amtszeit eines Vorstandschefs global von 8,1 Jahren auf 6,3 Jahre. Diese Analyse der weltweit Top 2.500 börsennotierten Unternehmen fand ebenfalls heraus, dass der Wechsel bei Vorständen von ungefähr 12 Prozent im Jahr 2000 auf 14,3 Prozent im Jahr 2009 gestiegen ist. Dabei handelte es sich bei mehr als einem Drittel (36,7 %) der Vorstandswechsel im Jahr 2009 um Abberufungen anstatt um Wechsel im Zuge einer geplanten Nachfolgeregelung.

In projektintensiven Unternehmen ist der Druck auf den Vorstand sogar noch höher, den prognostizierten Return on Invest (ROI) auch zu erzielen. Im derzeitigen Wirtschaftsklima, bei sinkenden Margen und einem steigenden globalen Wettbewerb führen die Auswirkungen, wenn Investitionsprogramme weit über ihr Ziel und die Budgetvorgaben hinausschießen, zu deutlichen Konsequenzen. Damit muss die Betonung noch stärker auf Investitionsplanung gelegt werden, einem Kernprozess im Unternehmen, der auch in Zukunft nervenaufreibend und schwierig sein wird.

In einer Befragung der Marktforschungsabteilung der Zeitschrift The Economist (Economist Intelligence Unit) im Oktober 2010[2] konnten nur 11 Prozent der befragten Unternehmen bestätigen, dass sie den erwarteten ROI bei wichtigen Investitionsvorhaben in 90 bis 100 % aller Fälle erzielten, 12 Prozent gaben zu, dass sie den geplanten ROI nur in weniger als der Hälfte der Projekte erreichten. Diese Ergebnisse unterstreichen, dass Unternehmen – unabhängig von der Branche – immer noch damit kämpfen, Risiken zu bewältigen, den ROI genau vorherzusagen und damit aus ihren Investitionsvorhaben konstant einen positiven Beitrag zum Gesamtergebnis ihres Unternehmens zu leisten.

Schlechte Investitionsentscheidungen können zu riesigen finanziellen Verlusten führen, deshalb muss alle Aufmerksamkeit auf den Investitionsplanungsprozess gerichtet werden. Darüber hinaus kommt aber auch dem Entscheidungsfindungsprozess im Vorstand eine größere Bedeutung zu, um festzulegen, welche potentiellen Investitionsvorhaben den größten Nutzen und die höchste Zuverlässigkeit bieten sowie die finanzielle Stabilität liefern, die eine Finanzierung rechtfertigen. Die Gefahr einer falschen Beurteilung kann schnell zu einer deutlichen Wertminderung des Gesamtportfolios führen und langfristige Ziele bei der Investitionsplanung beeinträchtigen. Von diesem Punkt aus ist es dann nur ein kurzer Weg zu schwacher Aktienkurs-Performance.

Von Natur aus ist Projektprogramm-Management ein langfristiges Unterfangen, das das Versprechen eines hohen Ertrags mit der Gefahr durch eine große Anzahl von Risiken, die den Fortschritt eines Projekts zu jeder Projektphase beeinträchtigen können, ausbalancieren muss. Es gibt drei Herausforderungen, denen sich Vorstände beim Risikomanagement stellen müssen, und zwar der Tatsache, dass

- langfristige Kosten über viele unterschiedliche Projekte und Projektprogramme hinweg nicht prognostiziert werden können,
- der erwartete ROI nicht bewertet und kontrolliert werden kann,
- der Cash Flow über den gesamten Projektlebenszyklus nicht effizient verwaltet werden kann.

Konsolidierte und integrierte Transparenz bei individuellen Projekten ist die praxisorientierteste Lösung, um diese Herausforderungen zu bewältigen. Dies erklärt auch die steigende Popularität von Projekt- und Portfolio-Management- (PPM-) Lösungen als effiziente Plattform für Projektkontrolle und -abwicklung.

„Um wirklich erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen ihr Portfolio unterschiedlichster Projekte auf Tages-Basis mit den ursprünglichen Planungen abgleichen und dann dort investieren, wo es notwendig ist, damit sie gewährleisten können, dass die erwarteten Ziele auch erreicht werden. Die wichtigste Aktion dabei ist das proaktive Management des Risiko eines jeden einzelnen Projekts und. Die wichtigsten Mechanismen sind aktuelle, präzise Informationen und eine offene und ehrliche Kommunikation. Das detaillierte Monitoring muss sich dabei auf alle für das Unternehmen wichtigen Elemente wie zum Beispiel Cash Flow, anstehende Arbeiten, Ressourcen, Kundenreputation oder eine ganze Reihe andere KPIs (Key Performance Indikatoren) erstrecken."

Graham Cogswell,
Ex-Vorstandschef, Capita Symonds,
Mitglied The EPPM Board

Projekt- und Portfolio-Management (PPM)

„Der unternehmensweite Prozess auf strategischer Ebene zur Koordination eines erfolgreichen Abschlusses eines gesamten Unternehmensportfolios an Projektprogrammen und Projekten."

Office of Government Commerce (OGC) Mai 2004

Dieses Dokument betrachtet die spezifische Verbindung zwischen langfristigen Investitionsvorhaben und kurzfristiger Markt-Performance und wie diese Verbindung die Ertragsaussichten für ein projektintensives Unternehmen beeinträchtigen kann. Es wird dazu bestehende Marktuntersuchungen, die in diesem Bereich durchgeführt wurden, überprüfen und Fallbeispiele herausstellen, bei denen die Projektmanagement-Performance den Aktienkurs, und damit auch das Gesamtbild sowohl des Unternehmens als auch der Vorstandsriege dieser Unternehmen – positiv wie negativ – beeinflusst hat.

Lektionen aus dem Scheitern von Projekten

Die Analyse der exakten Auswirkungen der Projekt- und Portfolio-Perfomance auf den Aktienkurs eines Unternehmens ist schwierig, da dabei eine Vielzahl interner wie externer Faktoren eine Rolle spielen. Das Fiasko beispielsweise im Zusammenhang mit der Eröffnung von Terminal 5, der glänzenden, 4,3 Milliarden Pfund teuren, neuen Heimat von Britisch Airways am Flughafen Heathrow, entstand durch eine signifikante Verzögerung beim Umziehen des kompletten Flugbetriebs des Unternehmens in das neue Terminal. Wie die Zeitschrift „The Independent“ feststellt[3], wurde dieses Projekt von Problemen geplagt, die die Abwicklung direkt beeinträchtigten, was wiederum zu Kostendruck führte, der den Aktienkurs beeinträchtigte. Dennoch war dies nur einer aus einer Reihe von Gründen, die dazu geführt hatten, dass sich der Aktienkurs halbierte, die Umsatzwarnungen bezogen sich dann auch mehr auf den in die Höhe schnellenden Preis für Flugbenzin und die Verlangsamung des Wirtschaftswachstums in Großbritannien und den USA.

Eine derartige Analyse ist in den meisten projektintensiven Branchen auch eine subjektive Tätigkeit in dem Maße, dass unternehmerischer Erfolg unveränderlich in der ein oder anderen Art und Weise mit Projekt- und Portfolio-Performance verknüpft ist. Es ist aber genauso klar, dass Projektmanagement Auswirkungen auf die unternehmerische Performance und die Finanzergebnisse hat. Die Verfügbarkeit fundierter PPM-Strategien und –techniken kann den Unterschied ausmachen, ob man einen mehrere Millionen schweren Auftrag erhält oder dabei zu sehen muss, wie er der Konkurrenz erteilt wird. Es kann darüber hinaus einen Unterschied von Wochen, Monaten oder sogar Jahren ausmachen zwischen der geplanten Vollendung eines Infrastrukturprojektes oder eines Roll-outs eines neuen Produkts und dem tatsächlichen Abschluss des Projekts.

„Leider führt Scheitern immer zu größeren Schlagzeilen als Erfolg und die Märkte haben es dann genau darauf abgesehen. Investoren können nicht getäuscht werden und wie die Studie nachweist, werden sie nach dem logischen Grund hinter dem Scheitern suchen – und der liegt in der Regel in einem schwachen Projekt- und Portfolio-Management.“

Guy Barlow, Director of Industry Strategy, Oracle Primavera

Beispielsweise im Fall einer Implementierung groß angelegter IT-Systeme betrachtete eine Studie erst kürzlich Beispiele für die offensichtliche Korrelation zwischen gescheiterten Projekten und den Auswirkungen auf den Aktienkurs. Eine Analyse von 213 Medienberichten über gescheiterte IT-Projekte in börsennotierten Unternehmen in den Vereinigten Staaten zeigte einen kumulierten, unüblichen Kurssturz von zwei Prozent über einen Beobachtungszeitraum von zwei Börsentagen. Der durchschnittliche Verlust an Marktwert stieg über diesen Zeitraum auf 490 Millionen US-Dollar.[4]

Eine Untersuchung durch Akademiker der Emory University, des College of Business in Atlanta, USA und der Stockholm School of Economics fand heraus, dass die Märkte, wenn sie die Performance eines Unternehmens bewerten, besondere Aufmerksamkeit auf die Umstände für gescheiterte Projekte und Vorhaben legen. Bemerkenswert ist dabei, dass Investoren negativer auf gescheiterte Implementierungsprojekte als auf operative Fehler reagieren. Dabei kamen Unternehmen, die über eine ganze Historie

gescheiterter IT-Projekte verfügten, am schlechtesten weg. Fazit der Autoren der Untersuchung: „Investoren verhalten sich bei der Bewertung gescheiterter IT-Projekte sehr rational. Im wesentlichen zeigen unsere Ergebnisse, dass der Markt sich genug damit beschäftigt und auch genug darüber weiß, um gescheiterte IT-Projekte auf der Grundlage ihrer Art und der Umstände unterschiedlich zu bewerten."

Fallbeispiel: Keller sucht sein Firmenfundament

Digital Lock[5] berichtete erst kürzlich über die Firma Keller, ein Spezialunternehmen für Grundbautechnik – das Unternehmen baute das Fundament für das Olympiastadion in London – das einen Kurssturz seiner Aktie um 60p auf 2,90 Pfund – ein Verlust von 17 Prozent – miterleben musste, nachdem es gewarnt hatte, der gesamte Jahresertrag vor Steuern würde unter den Erwartungen liegen. Firmenchef Justin Atkinson machte Verzögerungen bei zwei Projekten in Indien und zunehmenden Konkurrenzdruck durch südkoreanische Anbieter für die Hälfte des Defizits von 10 Millionen Pfund (16 Millionen US-Dollar) verantwortlich. Zur selben Zeit gab Keller bekannt, dass die Umsätze aus dem Crossrail-Auftrag im Wert von 30 Millionen Pfund und Erweiterungsarbeiten an der Victoria Station erst 2012 ergebniswirksam würden.

Das Unternehmen erklärte: „In diesem Umfeld werden wir weiter Vorsicht bei unserem Kostenmanagement walten lassen und uns auf das Risikomanagement, den effizientesten Einsatz unserer Ressourcen und eine maximale Geldschöpfung konzentrieren."

Die Auswirkungen einer schwachen Projektabwicklung können nicht nur dramatisch, sondern auch langanhaltend sein. Greyhound Lines, das amerikanische Busunternehmen, erlitt einen Kurseinbruch von 25 Prozent, nachdem heraus kam, dass ein neues Reservierungssystem zu einem Sinken der Buchungszahlen um 12 Prozent geführt hatte. Das System hatte sich als zu langsam und anfällig für Ausfälle erwiesen. Als weitere Probleme mit dem System, das als Trips bekannt ist, auftraten, fiel der Aktienkurs um weitere 60 Prozent.[6]

Die oben genannten Beispiele beziehen sich auf IT-Projekte innerhalb von Unternehmen, die in große, langfristige Projekte und Change-Programme involviert sind. Projektmanagement spielt allerdings auch bei großen Einzelprojekten eine Rolle, die die Arbeit des projektausführenden Unternehmens über mehrere Jahre dominieren. Dazu gehören der Bau wichtiger Infrastruktureinrichtungen wie zum Beispiel eines Straßennetzes, eines Kraftwerks oder neue, hochwertige Engineering-Projekte wie die Entwicklung eines neuen Flugzeugtyps.

Diese langfristigen Projektprogramme sind von Natur aus anfällig für eine Reihe von Risiken, die die Kosten in die Höhe treiben, Verzögerungen

verursachen und die gesamte Reputation eines Unternehmens verschlechtern können. Probleme können dabei den Projektfortschritt in jeder Phase des Projektlebenszyklus beeinträchtigen: Von Verzögerungen beim Design oder Problemen in der Beschaffungskette bis zu Schwierigkeiten bei der Konstruktion oder Behinderungen bei der endgültigen Inbetriebnahme einer Anlage.

Bloomberg Australia[7] berichtete erst kürzlich über aktuelle Terminüberschreitungen und Verzögerungen, mit denen sich Woodside Petroleum Ltd., Australiens zweitgrößter Erdölproduzent bei seinem Pluto Liquified Natural Gas (LNG)-Projekt auseinander setzen muss.

Der Projektabschluss wurde nun für März 2012 terminiert und wird 14,9 Milliarden Australische Dollar kosten. Dies bedeutet eine Verspätung von sechs Monaten und ein Überschreiten der ursprünglich veranschlagten Kosten um 900 Millionen Australische Dollar (6,4 Prozent).

Als Grund für die neuerlichen Verzögerungen wurden der langsame Fortschritt beim Kommissionieren von On-Shore-Raffinerien und mehrere Wochen schlechtes Wetter angegeben, doch bereits in der Vergangenheit wurde das Projekt durch Streiks der Belegschaft, Arbeitskräftemangel und den Austausch von Fackelanlagen, die nicht wirbelsturmsicher waren, beeinträchtigt.

Die erneute Ankündigung gestiegener Kosten ist bereits die dritte dieser Art seit November 2009 und als Folge fiel der Aktienkurs von Woodside um 3,8 Prozent, was zu einer Überprüfung des Unternehmens durch die Ratingagentur Moody's führte. Die Agentur überlegt, den Bonitätsgrad Baa1 des Unternehmens herunterzustufen, mit der Erklärung: „[die Verzögerung] spiegelt eine Schwäche von Woodside bei der Projektabwicklung wieder."

Die Verzögerungen setzen auch den neu ernannten Vorstandschef Peter Coleman unter Druck, sowohl das Projekt so schnell wie möglich abzuschließen, als auch weiter vorsichtig zu sein, indem er eher konservative und vor allem realistische Ziele ankündigt, die Woodside in Zukunft auch erreichen kann.

Dieses Beispiel zeigt nicht nur die Auswirkungen von Verzögerungen auf die Reputation von Woodside und damit sein Aktienkursniveau, sondern auch auf die generelle Reputation Australischer Gemeinschaftsprojekte im Bereich Öl und Gas, die in diesem Zusammenhang ebenfalls beeinträchtigt wird.

"Wenn Unternehmen PPM richtig einsetzen, erhalten Sie die Flexibilität, Fallen zu umgehen, die Bewegungsfreiheit, Ressourcen ohne negative Auswirkungen zwischen Projekten zu verlagern und die Möglichkeit, eine wohlüberlegte Einschätzung der Investitionsrisiken vorzunehmen."

Mike Sicilia, SVP GM, Oracle Primavera

Erfolg und Misserfolg: ein Spiegelbild?

Während es eine Vielzahl von Beweisen gibt, dass Probleme beim Management bedeutender Projekte den Aktienkurs negativ beeinflussen und damit auch die Verweildauer von Vorständen bei projektintensiven Unternehmen beeinträchtigen können, gibt es Diskussionen, ob diese Beziehung auch umgekehrt funktioniert. Nicht, wenn es nach den Autoren der oben angesprochenen US-Studie mit 213 IT-Projekten geht, denn diese

kommen zum Ergebnis: Es gibt zwar Überschneidungen bei den Faktoren, die Erfolg bei der Entwicklung und im Einsatz unterstützen vs. behindern, die Dynamik von Erfolg und Misserfolg ist aber so unterschiedlich wie die Konsequenzen von Erfolg und Misserfolg." Es gibt dafür eine Reihe von Gründen. Die Aktienmärkte tendieren dazu, anzunehmen, dass Unternehmen mit ihren Ambitionen Erfolg haben, und preisen damit zukünftige Erträge in den aktuellen Aktienkurs ein. Zweitens werden Beitrag und Nutzen eines erfolgreichen PPM graduell erst über einen längeren Zeitraum spürbar sein – Vorteile, die häufig nur sehr schwierig direkt fundierten PPM-Praktiken zugeordnet werden können. Diese Faktoren stehen im krassen Gegensatz zur Reaktion auf gescheiterte Projekte, bei denen die Märkte sehr schnell negativ auf schlechte, unerwartete Neuigkeiten reagieren und sich dabei auf inadäquates Projekt- und Programm-Management als zentrales systemrelevantes, organisatorisches Problem fokussieren.

Es mag zwar unfair erscheinen, doch gutes Projektmanagement führt nicht automatisch zu einem steigenden Aktienkurs – wogegen größere Verzögerungen bei einem langfristigen Projekt, die verspätete Markteinführung von Produkten oder das Verpassen wichtiger Fristen, die zu Strafzahlungen führen und einen langfristigen Imageschaden verursachen, sehr wohl über das Potential verfügen, die Erträge und damit auch den Aktienkurs des Unternehmens „in den Keller" zu schicken.

Aus diesem Grund ist es schwieriger, positive Fallbeispiele zu finden. Ein Projekt, das als „Musterbeispiel für Projektmanagement und Team-Bildung"[8] herausragt, ist der Bau des Emirates Stadium für den Fußballverein Arsenal London durch die Firma Sir Robert MacAlpine Ltd. Das Projekt wurde zu der Zeit abgeschlossen, als alle auf die Verspätungen und Vorgabenüberschreitungen beim Umbau des Wembley-Stadions und der Erweiterung der „Jubilee"-Linie der Londoner U-Bahn nach Canary Wharf und Stratford im Osten Londons blickten. Die Sportstätte mit 60.000 Sitzplätzen und einem 27.000 Quadratmeter großen Dach stand vor einer Reihe von technischen Herausforderungen, wurde aber dennoch vorzeitig und im Budgetrahmen abgeschlossen. Sir Robert MacAlpine Ltd. ist ein Privatunternehmen, deshalb ist es auch nicht möglich, die Auswirkungen auf den Aktienkurs zu verfolgen. Das Unternehmen gewann aber sicher in Bezug auf seine Reputation. Kurze Zeit nach der Fertigstellung erklärte der Vorsitzende der Olympic Delivery Authority, Jack Lemly auf einer internationalen Konferenz für das Bauwesen, dass gute Planung und effizientes Projektmanagement in Kombination mit einer effektiven Struktur zur Entscheidungsfindung „wesentlich für den Erfolg" gewesen wären. Er fügte hinzu: „Es ist unvermeidbar, dass eine höhere Aufmerksamkeit auf Bauprojekte gerichtet ist, die vor Schwierigkeiten stehen, als auf solche, die dies nicht tun. Die Medienwirksamkeit solcher Probleme sollte aber nicht eine ganze Branche definieren."[9]

Ein weiteres positives Beispiel, das auf Articlesbase.com[10] vorgestellt wurde, ist das Energiekonglomerat Reliance Industries Limited (RIL), Indiens

"Die in Indien verfeinerte Projektmanagement-Expertise von RIL hat positive Auswirkungen auf die Fähigkeit des Unternehmens, auch international unterschiedliche Projektprogramme zu realisieren – es handelt sich dabei um einen wahren PPM-Meister."

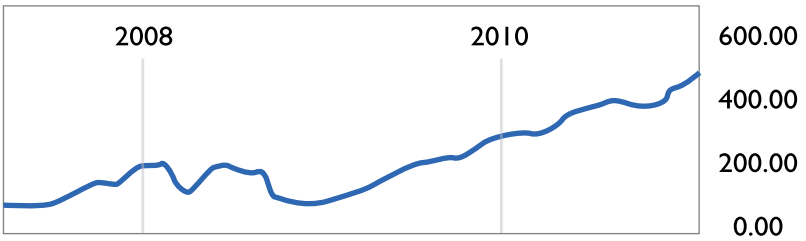
Guy Barlow, Director of Industry Strategy, Oracle Primavera

zweitgrößtes Unternehmen mit einem Wert von 55 Milliarden US-Dollar – oder einem Zehntel des Wertes des gesamten Aktienmarktes des Landes. Der Erfolg des Unternehmens basiert auf einer Serie erfolgreicher Projekte auf Weltklasseniveau. RIL baute die Jamnagar Raffinerie – den weltweit größten Raffinerie-Komplex – in Rekordzeit mit einer Investitionssumme von sechs Milliarden US-Dollar. Das KG D-6 Öl- und Gasförderprojekt setzte ebenfalls neue Maßstäbe, indem es zweieinhalb Jahre früher als der Branchendurchschnitt abgeschlossen werden konnte und nur die Hälfte der veranschlagten Kosten verursachte, obwohl die Kosten für Rohstoffe, Ausrüstung und Förderanlagen um ein Vielfaches gestiegen waren.

Als Ergebnis dieser Leistungsfähigkeit konnten sich die RIL-Aktionäre über stattliche Erträge freuen, der Aktienkurs sank kürzlich lediglich aufgrund teilweise unrealistischer Erwartungen; das Unternehmen ist mittlerweile so groß, dass es einfach nicht mehr so schnell wachsen kann wie früher.

Und dann ist da natürlich Apple, Inc., der Hersteller von Consumer-Elektronik, der von einer ehrgeizigen Produktentwicklungsstrategie die letzten 14 Jahre von der Rückkehr von Steve Jobs als CEO bis zu seinem Tod im Oktober 2011 profitierte. Während dieser Zeit waren die Wachstumsraten überwältigend. Allein in den letzten fünf Jahren stieg der Aktienkurs von ungefähr 92 US-Dollar auf fast 400 US-Dollar, denn das Unternehmen revolutionierte den Handheld Computing-Markt mit der Einführung des iPhone, des ultradünnen MacBook Air Laptops und erst vor kurzem des iPad. Diese Geräte folgten dem iMac und dem iPod, die ihrerseits den Markt für Personal Computer und Musik-Downloads drastisch verändert hatten.

Apple Aktienkurs 6.11.2006 - 20.10.2011



Dieser steile Kursanstieg kann direkt mit dem effizienten Projekt- und Portfolio-Management bei einer Reihe bedeutender, aufeinander folgender Projekte verknüpft werden. Nach dem krankheitsbedingtem Rücktritt von Jobs, aber noch vor seinem Tod schrieb ein Fachjournalist, dass Jobs wahre „Projektführungsstärke" bewiesen habe. „In der Projektmanagementwelt spielt Projektvision dieselbe Rolle, indem sie Projektmanager in Projektführungskräfte verwandelt. Eine Projektführungskraft geht weit über die reine Logistik hinaus und kommuniziert effizient die Vision seines Projektsponsors und inspiriert sein Projektteam, indem er ihnen das „große Gesamtbild" vor Augen führt. Die Fähigkeit eines Projektmanagement-Experten, Führungsstärke zu demonstrieren ist wahrscheinlich das deutlichste Zeichen für seine oder ihre Fähigkeit, den Projektbeteiligten bessere Ergebnisse liefern zu können."[11]

Fazit: Erfolg richtig verwalten

Es gibt den klaren Nachweis, dass Erfolg und Misserfolg beim PPM sowohl den Aktienkurs eines Unternehmens, als auch die Karriere seiner Vorstandsmitglieder beeinflussen können. Das Verringern oder Eliminieren von Misserfolgen und der Aufbau erfolgreicher Projektmanagementfähigkeiten sollten deshalb an die oberste Stelle auf der Liste der strategischen Ziele eines Unternehmens gesetzt werden – wenn sie dies nicht bereits sind.

Was aber sind die Zutaten für den Erfolg?

Ein Projekt, das von Akademikern der Open University und der Cranfield School of Management für das Chartered Institute of Management Accountants durchgeführt wurde, untersuchte fünf Fallbeispiele von Unternehmen, die in Größe und Branchenzugehörigkeit völlig unterschiedlich waren: Nachrichten und Medien, Professional Services, Versicherung, Pharmaindustrie und IT-Services.[12]

Das Projekt fand heraus, dass erfolgreiches PPM durch starke Governance-Prozesse, rigorose Business Cases und eine enge Kontrolle des Projektfortschritts sowie der Projektergebnisse unterstützt werden muss. Die untersuchten Unternehmen berichteten den Forschern, dass PPM den Entscheidungsprozess bei Investitionsvorhaben und die Projektabwicklung verbessert habe. Dies wiederum habe ihnen geholfen, auf die aktuellen wirtschaftlichen Turbulenzen zu reagieren. Diese Ergebnisse in Verbindung mit den Erfahrungen aus Best Practices bei Unternehmen, die ein effizientes PPM-Framework implementiert haben, führen zu den folgenden Empfehlungen zur Minimierung der Beeinträchtigungen von Projektabwicklung und Aktienkurs-Volatilität:

- **Balancieren Sie das Portfolio aus** – verlagern Sie den Projektauswahlprozess von der Konzentration auf den größten finanziellen Nutzen oder Ertrag auf Projekte, die machbar sind und im Zeit- und Budgetrahmen abgeschlossen werden können – verfolgen Sie damit die „richtige Mischung“, die mit den strategischen Gesamtzielen konsistent ist und zu ihrem Erreichen beiträgt.

- **Eliminieren Sie Überraschungen** – ein formalisierter Überblick über das Portfolio und die Projekte ermöglicht dem Vorstand einen Prozess, um potentielle Probleme früher im Projektlebenszyklus zu erkennen und die Transparenz, um korrigierend eingreifen zu können, bevor diese Probleme die Finanzergebnisse beeinträchtigen.

- **Bauen Sie Kontingenz in das Gesamtportfolio ein** – es besteht häufig die notwendige Flexibilität innerhalb einzelner Projekte, durch das Einplanen von Kontingenz im gesamten Investitionsportfolio erhält der Vorstand aber eine größere Flexibilität bei der Entscheidung, wie, wann und wo sie Geld ausgeben müssen sowie die Flexibilität, diese Ausgaben als Reaktion auf eine Krise anzupassen.

- **Behalten Sie sich die Flexibilität zu reagieren** – mit tiefgreifender Transparenz bei der Ressourcen-Allokation können Vorstände rasch auf

“Beim Projekt- und Portfolio-Management dreht sich alles um das Ausbalancieren von Risiken, insbesondere da Projektprogramme immer von der Zeit abhängen, die es braucht, sie abzuschließen. Dies verstärkt sich noch, wenn Sie mehrere Projekte gleichzeitig abwickeln. Mit dem richtigen Ansatz sind Sie aber in der Lage, Kosten, Cash Flow und ROI weit in die Zukunft hinein zu prognostizieren.“

Mike Sicilia, SVP GM, Oracle Primavera

eskalierende Notfälle reagieren und Ressourcen von anderen Aktivitäten abziehen. Gleichzeitig können sie berechnen, welche Auswirkungen dies auf die laufenden Projekte und das Geschäft generell haben wird.

- **Ein ausgeglichenes Portfolio sollte eine Reihe von Chancen-/Risiken-Kombinationen enthalten** – erfolgreiches PPM schließt eine konstante Neubewertung der langfristigen Investitionsvorhaben und des aktuellen Cash Flow ein, da sich sowohl der Projekt- als auch der Unternehmenszustand kontinuierlich verändert. Der Vorstand ist dann in der Lage, die Investitionsrisiken sowohl über das gesamte Portfolio als auch innerhalb einzelner Projekte zu berücksichtigen und jegliche Aktivitäten zu stoppen, die nicht das erforderliche Ergebnis bringen.

- **PPM muss durch rigoros angewendete Governance-Mechanismen unterstützt werden** – regelmäßige Bewertungen des Projektportfolios als ein Muster der Investitionsvorhaben, die die Unternehmensstrategie umsetzen sollen, sind unerlässlich und basieren auf einem aktuellen und präzisen Reporting der Projekt-Performance.

"Um diese Ziele zu erreichen, hängt der Erfolg einem zeitnahen Zugriff auf Informationen im gesamten Projektportfolio ab. Diese Managementinformationen müssen für dieses Unternehmen in Echtzeit für alle Projekte durch das richtige PPM-System aufbereitet werden.

Dieses Tool ist allerdings nur der Ausgangspunkt. Das wahre Geheimnis liegt in der richtigen Unternehmenskultur und der richtigen Governance und Struktur als zeitgleich Herausforderung und Unterstützung .. dies führt dann zum erfolgreichen Projektabschluss."

Graham Cogswell,
Ex-Vorstandschef, Capita Symonds,
Mitglied The EPPM Board

Projektabwicklung ist nur ein Aspekt, um sich seine Reputation und damit sein Aktienkursniveau zu erhalten. Schwaches Projektmanagement richtet allerdings immer größere Schäden an, zum Beispiel Aktienkurseinbrüche von über 60 Prozent, Verzögerungen von mehreren Jahren und Verluste in Milliardenhöhe. Der Vorstand muss damit anfangen, effiziente Projektabwicklung nicht länger als Bonus, sondern als essentielle Facette für den Unternehmenserfolg zu betrachten.

Hoffentlich unterstreichen diese warnenden Worte in Kombination mit den Beispielen für erfolgreiche Projektabwicklung die Bedeutung einer Fokussierung auf effizientes PPM durch Unternehmen, deren Aktienkurs – und damit die Karrieren des Vorstands – auf dem Spiel stehen, wenn sich zeigt, dass deren Managementstrategie mangelhaft ist.

Quellenangaben

[1]Favaro, Ken et al, CEO Succession 2010: The Four types of CEOs. Issue 63 2011. Booz & Co
[2]"Prepare for the unexpected: investment planning in asset-intensive industries" Economist Intelligence Unit, January 2011
[3]http://www.independent.co.uk/news/business/analysis-and-features/terminal 5-fiasco-the-new-heathrow-hassle-801787.html
[4]Anandhi Bharadwaj, Mark Keil, Magnus Mähring, "Effects of information technology failures on the market value of firms" Journal of Strategic Information Systems. 18 (2009) 66-79
[5]http://www.digitallook.com/cgi-bin/dlmedia/security cgi?csi=50066&action=news&sub_action=sharecast&story_id=5138589&rns=&username=&ac
[6]Robert Tomsho, "Real Dog: How Greyhound Lines Re-Engineered Itself Right Into a Deep Hole," The Wall Street Journal, 20 October 1994.
[7]http://www.bloomberg.com/news/2011-06-17/woodside-raises-cost-forecast for-pluto-project-sees-first-lng-in-march.html
[8]http://www.sir-robert-mcalpine.com/projects/?id=489
[9]http://www.london2012.com/press/media-releases/2006/05/terminal-5-and the-new-emirates-stadium-show-how-the-uk-.php
[10]http://www.articlesbase.com/economics-articles/reliance-industries-the success-story-continues-1286043.html
[11]Neil Stolovitsky. Project Vision: the Apple Never Falls far from the Tree. 25 August 2011. PMbox
[12]Elizabeth Daniel, John Ward & Arnoud Franken. "Project portfolio management in turbulent times," Research executive summary series. Volume 7, Issue 2. February 2011. CIMA

The EPPM Board

Project Portfolio Management: top line growth, bottom line transformation

The EPPM Board ist ein neues, repräsentatives, internationales Gremium, das von Oracle ins Leben gerufen wurde. Es bringt Führungskräfte führender Unternehmen mit dem Ziel zusammen, die unternehmenskritische Rolle von Enterprise Projekt-Portfolio-Management (EPPM) zu diskutieren und Wege zu finden, wie die Herausforderungen in diesem Bereich von der Firmenspitze aus besser angegangen werden können. In einer Welt, in der die Verantwortlichkeit, ja sogar Angreifbarkeit von Führungskräften immer höher wird – wie können da die notwendige Transparenz und Kontrolle sicher gestellt werden? Aus Oracle-Perspektive ist das Vereinfachen dieser Diskussion ein Schlüssel zur Anpassung unseres eigenen Ansatzes an die wirklichen Schmerpunkte unserer Kunden. Außerdem möchten wir damit unsere Beziehung zu den weltweit führenden Entscheidungsträgern vertiefen.

CLARITYeconomics
www.clarityeconomics.com

Sponsored by: ORACLE®