

Die Zukunft des Earned-Value-Managements in Kombination mit strategischem Portfoliomanagement



Inhalt

Einführung	03
Herausforderungen bei der Implementierung des EVM	05
Warum klassische EVM-Systeme schwächeln	07
Die Rolle des strategischen Portfoliomanagements (SPM) beim Umgang mit den speziellen Herausforderungen im Earned-Value- Management	08
Weitere Vorteile des strategischen Portfoliomanagements	10
Fazit	13



Einführung

Lange war das Earned-Value-Management (EVM) eine Anforderung für Unternehmen bei öffentlichen Aufträgen. Im Deutschen wird der Earned-Value-Begriff auch als Fertigstellungswert bezeichnet. Er wurde zur Leistungsmessung bei Projekten herangezogen, die mit Liefergegenständen arbeiten. Dazu gehören z. B. komplexe Bau- oder Engineering-Projekte. Den Fertigstellungswert einzelner Projekte zu verfolgen, ist zwar hilfreich, aber bei größeren Unternehmen mit mehreren voneinander abhängigen Projekten nicht mehr praktikabel. Da es bei diesen Projekten zu Ressourcenengpässen und auch zu kritischen strategischen Entscheidungen kommen kann, zeigt sich, dass ein isoliertes Earned-Value-Management (EVM) bei Projekten mit gegenseitiger Abhängigkeiten nicht wirklich hilfreich sein wird.

In diesem E-Book beleuchten wir die Entwicklung und die Stärken des Earned-Value-Begriffs und erläutern, warum viele Unternehmen schon so lange auf EVM setzen. Wir werfen aber auch einen Blick auf seine Schwächen, mit denen selbst die erfahrensten Projektteams zurechtkommen müssen.. Sind Projekte mit strategischen Zielen verknüpft, führt die isolierte Betrachtung des EVM zu verpassten Chancen. Hier kommt das strategische Portfoliomanagement (SPM) ins Spiel. Das SPM verfolgt nicht nur die Projektleistung, sondern verbindet die operative mit der strategischen Ebene. Ziel dieses E-Book ist es herauszustellen, warum es sich lohnt, auf eine Kombination aus EVM und SPM zu setzen.





Die Bedeutung des EVM im Projektmanagement

Das EVM war jahrzehntelang ein zentrales Element im Projektmanagement, insbesondere in so risikobehafteten Branchen wie Luft- und Raumfahrt, Verteidigung und Bauwesen. Warum war das so? Weil mithilfe des Earned-Value-Managements die Projektperformance und der Projektstatus auf Basis eindeutiger Daten und Fakten aufgezeigt werden konnten und unmissverständlich festgestellt werden konnte, wo man mit einem Projekt zu einem gegebenen Zeitpunkt stand. Da mithilfe von EVM Prognosen aufgestellt, Projektoptionen definiert und entscheidungskritische Daten herausgearbeitet werden können, liefert diese Messgröße besonders für komplexe Projekte einen großen Mehrwert. Die wahre Stärke des EVM liegt aber in seinem „Frühwarnsystem“, mit dem Hindernisse erkannt werden, bevor sich diese zu massiven Problemen entwickeln können, die den Projektverlauf stark beeinflussen.

Die Entwicklung des EVM: von PERT und CPM zu modernen Standards

Das EVM entwickelte sich in den 50er und 60er Jahren aus frühen PM-Tools wie der Program Evaluation and Review Technique (PERT) und der Critical Path Methode (CPM). PERT führte die flexible Schätzung von Vorgangsdauern ein. CPM hingegen legte den Fokus auf den kritischen Pfad zur Einhaltung der Terminplanung. Beiden fehlten jedoch die Aspekte Kosten und Leistung. Hier kam das EVM ins Spiel, das fortan diese beiden Methoden vereinte, die Zeit, Kosten und Umfang berücksichtigt. In den 90er Jahre war das EVM bereits Industriestandard mit Richtlinien wie ANSI/EIA-748. Doch angesichts immer größer werdenden Projekten mit einer immer anspruchsvoller werdenden Datenerfassungen und komplexeren Entscheidungen kommt auch das EVM inzwischen immer häufiger an seine Grenzen. An dieser Stelle tritt das strategisches Portfoliomanagement (SPM) in Erscheinung. SPM baut zwar auf den Stärken des EVM auf, bietet jedoch mehr Informationen, bessere Integrationsmöglichkeiten und mehr Prognosesicherheit, was Projekten neue Schubkraft geben kann.





Herausforderungen bei der Implementierung von EVM



EVM hat nun bereits seit rund einem halben Jahrhundert Bestand, was für die Qualität der Methode spricht.. Durch die Zusammenführung von Umfang, Kosten und Zeitplan bietet es Projektmanagern eine solide, datengestützte Methode zur eindeutigen Leistungsverfolgung. Doch diese unterschiedlichen Daten in Einklang zu bringen, ist keine leichte Aufgabe. Hierbei ist ein hohes Maß an Koordination gefragt.

EVM und agiles Management

Während sich besonders klassische Projekte sehr gut mithilfe des EVM verwalten lassen, ist es für agile Projekte eher ungeeignet. Agile lebt von Flexibilität und schnellen Anpassungen, bei EVM hingegen stehen Struktur und Termintreue im Vordergrund. Aus diesem Grund lässt sich ein agiler Prozess meist nur schwer mit EVM kombinieren. Die Folge wären Probleme, Zeitverlust und Fehler.

Der Bedarf nach Standardisierung und Datenqualität

Damit EVM funktioniert, bedarf es einer Standardisierung. Jeder Vorgang, jede Ausgabe und jeder Liefergegenstand müssen einheitlich festgehalten und verfolgt werden. Andernfalls würde die Verlässlichkeit der Daten darunter leiden und es käme zu falschen Leistungsbewertungen. Das sonst so leistungsstarke EVM würde zu einem Report, der nicht in der Lage ist das große Ganze zu zeigen.

Häufige Fallstricke: ausufernde Kosten, Verzögerungen und Unregelmäßigkeiten

Trotz all seiner Vorteile liefert EVM keine Garantie dafür, dass alles nach Plan läuft. Bei jedem Projekt gibt es Stolperfallen: zu hohe Kosten, verpasste Fristen und unvorhersehbare Probleme. Es ist zwar nicht so, als gäbe es im Rahmen des EVM derartige Probleme nicht – man kennt sie sehr wohl – das Problem jedoch liegt darin, dass die passenden Lösungen nicht klar ersichtlich sind. Am Ende bekommt man zwar jede Menge Warnmeldungen, allerdings keinen eindeutigen Lösungsweg, was für Projektteams große Unsicherheit bedeuten kann.



Einschränkungen manueller und nicht integrierter EVM-Systemen

Viele Teams setzen nach wie vor auf manuelle Prozesse oder ein isoliertes EVM-Tool, was zu Problemen führen kann. Ohne das richtige Tool müssen ständig Daten aus verschiedenen Ressourcen zusammengesucht werden. Hier sind Fehler und Dateninkonsistenzen vorprogrammiert. Es ist in etwa so, als würde man mit einem veraltetem Navigationssystem reisen – man kommt zwar wahrscheinlich irgendwann an, die Fahrt jedoch ist alles andere als angenehm. Ohne die richtige Datenintegration kann es beim EVM unter den Teams schnell zu Frust kommen.

Viel Aufwand für kleine Programme

Die Implementierung und Pflege eines klassischen EVM-Systems können abschreckend wirken, besonders für kleinere Projekte bzw. kleinere Unternehmen. Der Bedarf an spezialisierten Tools, Schulungen und stetigem Datenmanagement macht den Prozess zeitintensiv und kostspielig. Das EVM bietet zwar wichtige Informationen, die Kosten überwiegen aber nicht selten die Vorteile – gerade bei kleineren Programmen. In solchen Fällen fühlt sich die Investition weniger wie ein strategischer Schritt an und mehr wie eine zusätzliche Belastung, die die Ressourcen strapaziert.





Warum klassische EVM-System schwächeln



EVM-Systeme können äußerst hilfreich sein, doch klassische Systeme weisen immer mehr Schwächen auf. Eines der wohl größten Probleme sind die meist nicht verfügbaren Echtzeit-Daten. EVM-Systeme beziehen ihre Daten aus verschiedenen Quellen. Daher sind die meisten Daten zum Zeitpunkt der Betrachtung bereits veraltet. Dies hat zur Folge, dass heute Entscheidungen auf Grundlage von Daten von gestern getroffen werden.

Des Weiteren lässt sich die Leistungsfähigkeit nur schwer verfolgen und bewerten. Man muss sich durch Reports kämpfen, Daten händisch eingeben und viel rechnen und liegt dadurch immer einen Schritt zurück. Die Daten sind zwar vorhanden, aber nicht so, dass man sich einen guten Überblick verschaffen könnte.

Compliance ist ebenfalls eine große Herausforderung. Das Erfüllen einschlägiger Standards wie der ANSI/EIA-748 bedeutet die Umsetzung eines ganzen Prozesses. In Branchen wie Bauwesen und Verteidigung sind zertifizierte Systeme ein Muss. Muss man sich ständig um die Einhaltung bestimmter Vorgaben kümmern, nimmt dies sehr viele Ressourcen in Anspruch.





Die Rolle des strategischen Portfoliomanagements (SPM) beim Umgang mit den speziellen Herausforderungen des EVM

Das strategische Portfoliomanagement baut grundsätzlich auf den Stärken des Earned-Value-Management-Systems auf. Mit SPM werden darüber hinaus die Anforderungen komplexer Projekte, wie sie heute vorzufinden sind, bedient. Durch die Kombination beider Ansätze werden die Unzulänglichkeiten, die in der Vergangenheit durch den alleinigen Einsatz eines klassischen EVM-Systems hervorgerufen worden waren, ausgeglichen.

EVM und SPM kombinieren

SPM bietet durch die Datenintegration aus dem EVM eine ganzheitlichere Sicht auf Projekte. Statt Projektdaten separat pro Projekt gesondert zu verwalten, stellt das SPM eine Verbindung her zwischen der Projektleistung und der übergeordneten Unternehmensstrategie. So wird der übergeordnete Rahmen ersichtlich, der klar aufzeigt, wie die einzelnen Projekte zur den strategischen Zielen der Organisation beitragen. Zudem wird sichergestellt, dass alle Projektteams insgesamt abgestimmt sind und die Projekte nicht nur gut laufen, sondern sich auch alle in die richtige Richtung entwickeln.

Kosten, Termine und Projektumfang auf einen Blick

Einer der größten Vorteile des SPM ist die Datentransparenz. Es bietet einen ganzheitlichen und zentralen Überblick mit Echtzeitdaten. Die Zeiten des lästigen Zusammentragens von Kosteninformationen, Planungsdaten und Auslastungen gehören damit der Vergangenheit an. Dank dieser Transparenz werden Probleme leicht ausgemacht, was bedeutet, dass frühzeitig Gegenmaßnahmen ergriffen werden können.

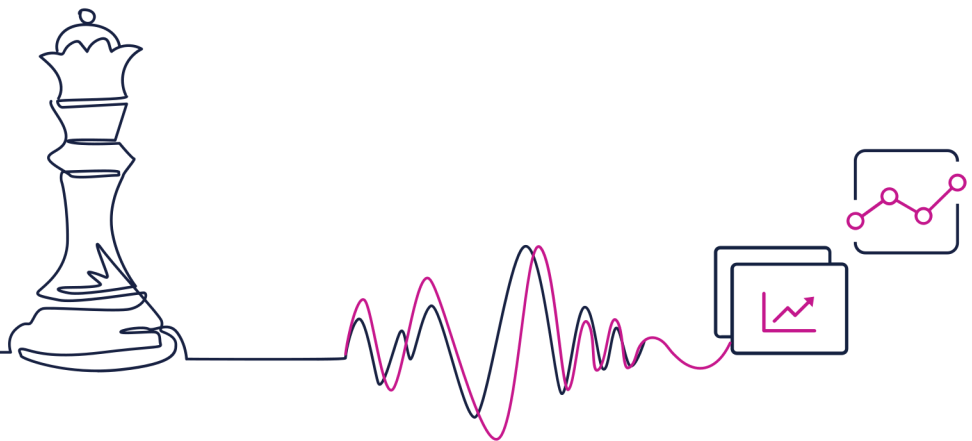


Echtzeit-Informationen und fundiertere Entscheidungen

Leistungsfähige SPM-Lösungen aktualisieren Daten in Echtzeit und stellen prädiktive Analysen zur Verfügung mit denen sich der aktuelle Status der Projekte und deren möglichen Weiterentwicklungen erfassen lassen .. Potenzielle Risiken und Engpässe werden identifiziert, was proaktives Handeln ermöglicht. SPM ist mit einem Navigationsgerät vergleichbar, das Projekte richtig aussteuert.

Strategische Orientierung, nicht nur Automatisierung

Beim SPM geht es nicht nur um die bloße Automatisierung von EVM-Berechnungen – es geht darum, die strategische Richtung vorzugeben, die diesen Berechnungen überhaupt erst Sinn verleiht. So wird klar, wie die EVM-Daten in das Gesamtbild eines Projekts passen, und wie sich letzteres seinerseits besser auf die Unternehmensziele ausrichten lässt. Lästige Datenverwaltungsarbeiten werden so auf ein Minimum reduziert und die Ergebnisqualität gesteigert.





Weitere Vorteile des strategischen Portfoliomanagements



■ Übergreifende Strategiekonformität aller Projekte

Mit SPM werden Projekte auf die Strategie ausgerichtet und das Tagesgeschäft der einzelnen Teams mit dem Big Picture der übergeordneten Strategiezielen verknüpft. Dies bedeutet, Ressourcen werden da eingesetzt, wo sie entsprechend der Strategie auch wirklich gebraucht werden. Anders als das EVM, das Projekte isoliert betrachtet, stellt SPM somit sicher, dass alles zum langfristigen Geschäftserfolg beiträgt.



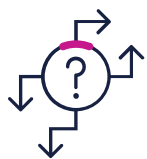
■ Entscheidungsfindung auf Portfolioebene

Dadurch, dass beim SPM – anders als beim EVM – nicht ein sondern mehrere Projekte im Fokus stehen, lassen sich fundierte Priorisierungen vornehmen, Ressourcen bedarfsgemäß zuteilen und weiterführende Entscheidungen aufgrund von belastbaren Echtzeit-Daten treffen. Dies wirkt sich positiv auf die Erlöse sämtlicher Projekte aus.



■ Optimierung des Ressourceneinsatzes

Mithilfe des SPM wird klar, wo Ressourcen gebraucht werden und wo es zu Engpässen kommen kann. Es geht dabei nicht nur das Verteilen von Ressourcen auf Projekte. Vielmehr geht es darum, den positiven Impact auf das Gesamtportfolio zu erhöhen, den die Ressourcen durch die Zuteilung auf die richtigen Projekte ihrerseits verstärken können. So erhöht sich die Ressourcenleistung über das gesamte Portfolio hinweg.



■ Szenarioplanung und Risikomanagement

Durch die Szenarioplanung im Rahmen des SPM lassen sich verschiedene Strategieoptionen durchspielen. So wird ersichtlich, was funktioniert, welche Risiken bestehen und wie diesen bestenfalls begegnet werden kann.



■ Engere Zusammenarbeit aller Teams über Bereiche hinweg

Da das SPM eine gemeinsame Plattform bietet, fördert es eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit. Dies führt nachweislich zu besseren Projektergebnissen und einem einheitlicheren Ansatz zur Erreichung von Geschäftszielen führt.



■ Projektverfolgung in Echtzeit

SPM vermittelt einen Echtzeit-Überblick über die Leistung jedes Projekts. Trends und Probleme können frühzeitig erkannt werden und Strategien lassen sich spontan anpassen. Niemand muss auf Berichte warten, da es jederzeit ersichtlich ist, was gerade in den Projekten passiert.



■ Flexibilität und Skalierbarkeit für jede Organisationsgröße

SPM-Lösungen sind so konzipiert, dass sie im Unternehmen mitwachsen und sich anpassen. Ganz gleich, ob Sie expandieren, den Geschäftsschwerpunkt verlagern oder auf Marktveränderungen reagieren müssen – die richtige SPM-Lösung entwickelt sich mit Ihnen weiter.



Ein Fallbeispiel

CAE hat mithilfe von Planisware sämtliche Daten gebündelt, manuellen Arbeitsaufwand reduziert und hat sich dadurch einen stetigen Überblick über die aktuellen Kosten und Fortschritte erarbeitet. Zudem hat sich die Einführung von Planisware äußerst positiv auf die Prognosen, die Kontrolle der Projektkosten und auf die Zusammenarbeit der Teams ausgewirkt. Auch die Entscheidungsfindung ist nun fundierter. Dies alles macht deutlich, wie entscheidend das richtige Tool sein kann.



PLANISWARE BEI CAE

CAE ist ein weltweit agierendes Unternehmen in den Branchen Luftfahrt und Verteidigung, dessen gesamte Programmverwaltung nun über Planisware Enterprise, eine der beiden Projekt-Portfoliomanagement-Lösungen des gleichnamigen Herstellers, erfolgt. Vor Planisware Enterprise war es für CAE äußerst zeitaufwändig, die richtigen Daten aus den verschiedenen Tools zu extrahieren. Mit Planisware Enterprise wurde alles optimiert und alle Programmdaten an einem Ort zentralisiert. Dadurch wurde der manuelle Arbeitsaufwand reduziert und die Teams erhielten sofortigen Zugriff auf die benötigten Informationen. So wurden Prognosen präziser, die Kostenüberwachung engmaschiger und die Identifikation möglicher Probleme im Projekt zeitnaher.



Fazit



Mit einer Kombination aus EVM und SPM lassen sich Projekte und Portfolios in optimierter Form verwalten. Denn während im Rahmen des EVM Kosten, Termine und Leistung sehr gut verfolgt werden können, verknüpft das SPM diese Ergebnisse mit den strategischen Zielen des Unternehmens. So wird sichergestellt, dass alle Projekte strategieorientiert ausgerichtet und profitabel sind.

Zudem optimiert das SPM die Entscheidungsfindung für alle Vertreter des Managements einerseits dank der Echtzeit-Daten, die auch über Schnittstellen aus Drittsystemen in die Betrachtung einfließen können, und andererseits mithilfe der Erstellung unterschiedlicher Szenarien. So werden Aufgaben automatisiert, die Datenqualität verbessert und Projektteams entlastet. Es lässt sie agieren und nicht nur auf Probleme reagieren, was letzten Endes die Projektleistung maßgeblich steigert.

Die Rolle des SPM wird künftig immer entscheidender werden. Dies liegt nicht zuletzt an den immer leistungsstärkeren Tools, die präzisere Analysen, solidere Ressourcenplanungen sowie eine engere Strategiebindung bieten. Unternehmen, die sich diese Vorteile zu Nutze machen, werden nicht nur im Rahmen des Projektmanagements profitieren, sondern auch bezüglich ihrer generellen Wettbewerbsfähigkeit. Denn so ist sichergestellt, dass jedes Projekt zum langfristigen Erfolg beitragen kann.





www.planisware.com

info@planisware.com

Leonrodstraße 52-54
80636 Munich, Germany
E: info@planisware.com

