

Wir geben Energie weiter.

Projektportfoliomanagement > Erfahrungen bei Energie Wasser Bern

Markus D. Schott
Business Consultant, Abt. Unternehmensentwicklung

SPOL Social Event Bern, 02. Dezember 2008



Inhalt

- Energie Wasser Bern
- Ausgangslage
- Projektportfoliomanagement bei ewb
- Erfahrungen
- Ausblick



Energie Wasser Bern

- Energieversorger in sich öffnenden Märkten
- 600 Mitarbeitende (Stellen in 100%)
- Dienstleistungen
 - Strom
 - Erdgas
 - Wasser
 - Kehrrechtverwertung
 - Fernwärme
 - Gebäudetechnik
 - Telekommunikation
- Kennzahlen
 - Umsatz 2007 415 Mio. Fr.
 - Jahresgewinn 2007 69 Mio. Fr.
 - Eigenkapital per 31.12.2007 757 Mio. Fr.
 - Anlagevermögen per 31.12.2007 1'033 Mio. Fr.

Weitere Infos: www.ewb.ch



3 | Erfahrungen mit Projektportfoliomanagement – SPOL Social Event Bern – 02. Dezember 2008

Entwicklungsprojekt

- Zeitlich begrenzte Aktivitäten, die neben dem regulären Tages-/Kerngeschäft ins Leben gerufen werden
- Strategie umsetzen, Prozesse verändern, Erzielen von Effizienz- und/oder Effektivitätssteigerungen
- „Arbeiten am Prozess“
- Daneben weitere Projektarten
 - Infrastrukturprojekte
 - Kundenprojekte
 - Contractingprojekte
 - Beschaffungsprojekte
 - ...



4 | Erfahrungen mit Projektportfoliomanagement – SPOL Social Event Bern – 02. Dezember 2008

Ausgangslage

Anstoss

- 2002/2003: Zusammenschluss EWB und GWB (→ Grösse, Kultur)
- Die Geschäftsleitung, Bereiche, resp. Abteilung riefen Vorhaben ins Leben
- Überlegungen betreffend strategischem Fit, Aufwand, Ressourcenverfügbarkeit und Nutzen wurden nicht systematisch angestellt
- Es existierten zwar Formulare und eine (unvollständige) Vorhabensliste, der Prozess war jedoch nicht geregelt
 - mangelnde Transparenz
 - Doppelspurigkeiten
 - Bezug zur Strategie nicht ersichtlich
 - keine gesamtunternehmerische Sicht
 - Ressourcenvergeudung

Ziele

Die unbefriedigende Situation betreffend Entwicklungsprojekten sollte mittels einer **systematischen und strategieorientierten Entwicklungsvorhabensplanung** geregelt werden.

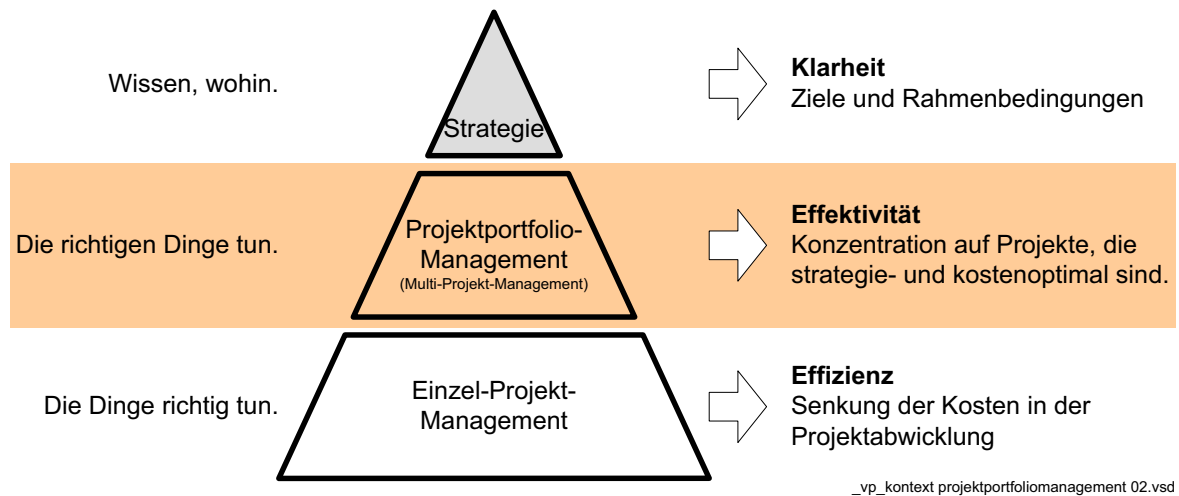
Folgende **Ziele** waren dabei zu verfolgen:

- **Strategiekonformität** der Vorhaben sicherstellen
- **Ressourcen** möglichst gut nutzen
- Vorhaben müssen **priorisiert** werden können
- **Laufende** und **geplante Vorhaben** müssen ausgewiesen werden können
- Die **Bewilligung** von Vorhaben ist zu regeln
- Administrative **Aufwand** möglichst klein halten



Projektportfoliomanagement bei ewb

Einordnung PPM



9 | Erfahrungen mit Projektportfoliomanagement – SPOL Social Event Bern – 02. Dezember 2008



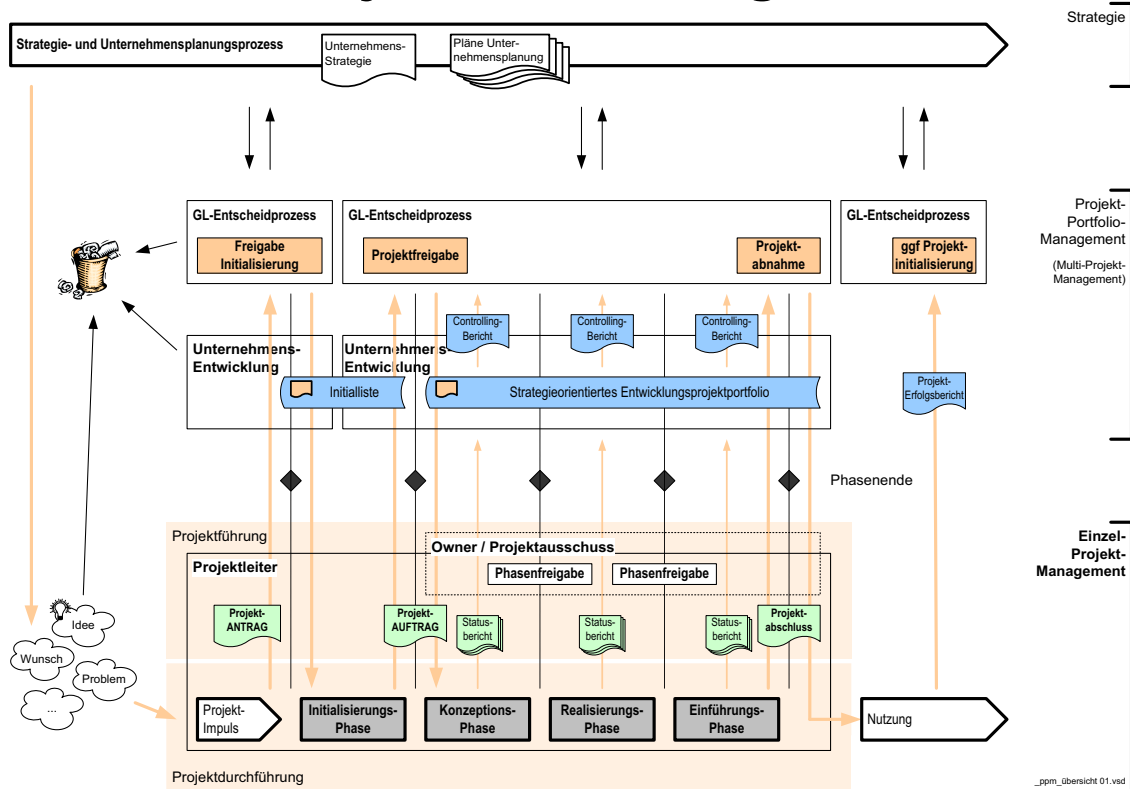
Starten von Entwicklungsprojekten

- Grundsatz
 - Projekte werden 1 Mal jährlich initialisiert
 - Unterjährige Projektinitialisierung ist die Ausnahme
- Jährlicher Prozess
 - Massnahmen aus Unternehmensplanung (5-Jahressicht) konsolidieren
 - Diskussion an der Planungs-Klausur durch die GL
- Hürden eines Projektes
 - Ideenfreigabe → Antrag (GL) 1 - 2 Seiten
 - Projektfreigabe → Auftrag (GL) 10 - 20 Seiten
 - Projektannahme → Abschluss (GL) 7 – 15 Seiten

10 | Erfahrungen mit Projektportfoliomanagement – SPOL Social Event Bern – 02. Dezember 2008



PPM und Projektentwicklung



11 | Erfahrungen mit Projektportfoliomanagement – SPOL Social Event Bern – 02. Dezember 200

Priorisierung

– Dient primär der Ressourcenverteilung



– Geschäftsleitung priorisiert mittels Fragebogen

- 10 Kriterien, die sich an der Strategie orientieren
- Kriterien sind gewichtet und werden jährlich geprüft
- Zeitpunkt: Einreichen Projektauftrag (nach Initialphase)

PPM - Fragebogen zur strategischen Einschätzung und Priorisierung von Projekten

Beurteilt durch: C (D. Schafer) T (A. Moro) M (J. Ryser) F (J. Tschöfen) P (G. Zingg)

Projekt: _____ P-Nr.: _____

Priorisierungs-Kriterien	Bedeutung
1 Wachstumsansatz Wie bedeutend ist für Sie der Beitrag dieses Projektes in Bezug auf das Kriterium „Wachstumsansatz“?	N2 0 1 2 3 4 5
2 Rolle im Markt Wie bedeutend ist für Sie der Beitrag dieses Projektes in Bezug auf das Kriterium „Rolle im Markt“?	N4 0 1 2 3 4 5

12 | Erfahrungen mit Projektportfoliomanagement – SPOL Social Event Bern – 02. Dezember 2008



Weitere Spezifika

- Portfoliowürdigkeit
 - Grundidee: Nur Projekte im Portfolio führen, die „wichtig“ sind
 - Satz von 5 Kriterien, u.a. betreffend Strategiebeitrag, Auswirkung, Ressourcenbedarf
 - Neben dem Projektportfolio laufen weitere Entwicklungsprojekte mit niedrigerer Priorität (Bereichsprojekte ohne Reporting)
- Alle Entwicklungsprojekte des Portfolios werden gleich behandelt
 - Keine Projektklassen oder Projektarten
 - Gleiche Instrumente für alle Projekte
- Owner (Auftraggeber) ist immer ein Geschäftsleitungsmitglied
- Ressourcen werden primär in Personentagen (und nicht monetär) ausgewiesen
- Kein kommerzielles Tool im Einsatz
 - Initiailliste, Portfolio, etc.: 1 redundanzfreie Excel-Arbeitsmappe



Erfahrungen



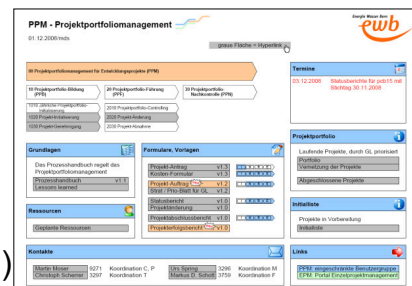
Lessons Learned

- Aufbau PPM
 - Konstante Information und Kommunikation ist unabdingbar
 - Reifegrad der (Projektmanagement-)Kultur berücksichtigen
 - Echtes Commitment des Auftraggebers ist Voraussetzung
- Betrieb PPM
 - Prozess und Instrumente alleine genügen nicht
 - Auch die Meldung von Projektänderungen ist klar zu strukturieren



Best Practices

- Weniger ist mehr: Wenige und einfache Instrumente
- Einmal, dafür richtig (nicht beim internen Kunden entwickeln)
- 100%-ige Konsistenz und Durchgängigkeit
- Nicht mit einem Tool starten
- Aufbauende betreiben das System
- Einsatz von Bereichskoordinatoren (4 Personen)
- Zentrale PPM-Informationsplattform („wildes Intranet“)
- Verdichten und Ausdünnen der Daten für die GL durch das PPM
- Konsequente Einhaltung der Prozesse (keine Ausnahmen)
- Alle relevanten Infos im Dokument
- Handlungsanweisungen und Erläuterungen direkt in den Dokumenten
- Periodischer Review der PPM-Prozesse (mit der GL)



Verbesserungspotential

- Planungsqualität (als einer der Garanten für den Projekterfolg)
- Akzeptanz beim Top Management („Projektarbeit braucht Zeit“)
- Wahrnehmen der Auftraggeberrolle
- Von der Projektportfolio-Koordination zum Projektportfolio-Management
- U-Boot Projekte versenken oder an die Oberfläche bringen



Ausblick

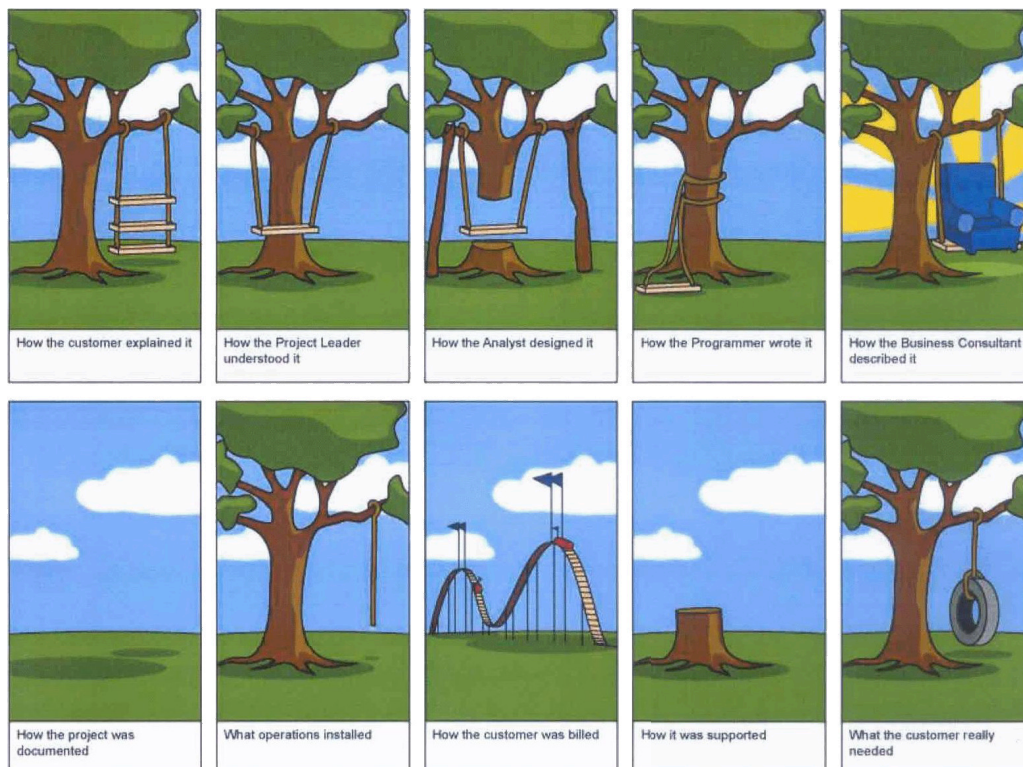
Ausblick

- **Befähigung** der PL von Entwicklungsprojekten weiter verbessern
 - Projektmanagement-Ausbildung für ca. 40 Personen inhouse (3 Tage, Theorie und ewb-spezifische Prozesse, mit SPOL)
 - Zusatzmodule für Projektleitende ab 2009
 - Zertifizierung ausgewählter Projektleitende ab 2009
 - Erstellen einer Tool-Box (Werkzeugkasten) für Projektleitende
 - in Abklärung: Ausweiten der Projektmanagement-Ausbildung für Projektleitende von Infrastrukturprojekten
- **Stellenwert** Projektmanagement stärken
 - Aufbau eines alternativen Karrierewegs neben der Linienkarriere
 - CEO-Reviews für Entwicklungsprojekte (gestartet, 1 Projekt pro Monat)
- **Sensibilisierung** des Top-Managements erhöhen
 - Management-Walkthrough mit der Geschäftsleitung ab 2009
 - PPM-System-Review im 2009



19 | Erfahrungen mit Projektportfoliomanagement – SPOL Social Event Bern – 02. Dezember 2008

Fragen / Diskussion



20 | Erfahrungen mit Projektportfoliomanagement – SPOL Social Event Bern – 02. Dezember 2008