

Christian Kunz

**Strategisches Multiprojektmanagement**

# GABLER EDITION WISSENSCHAFT

## **Unternehmensführung & Controlling**

Herausgegeben von

Universitätsprofessor Dr. Wolfgang Becker,

Otto-Friedrich-Universität Bamberg

und Universitätsprofessor Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber,

WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar

Die Schriftenreihe präsentiert Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Forschung im Themenfeld Unternehmensführung und Controlling. Die Reihe dient der Weiterentwicklung eines ganzheitlich geprägten Management-Denkens, in dem das Controlling als übergreifende Koordinationsfunktion einen für die Theorie und Praxis der Führung zentralen Stellenwert einnimmt.

Christian Kunz

# **Strategisches Multiprojektmanagement**

Konzeption, Methoden und Strukturen

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Wolfgang Becker

2., aktualisierte Auflage

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Universität Bamberg, 2004

1. Auflage Januar 2005
2. Auflage September 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Frauke Schindler / Stefanie Loyal

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.duv.de](http://www.duv.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main  
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier  
Printed in Germany

ISBN 978-3-8350-0915-8

## Geleitwort

Die Durchführung strategischer Vorhaben wird in der Unternehmenspraxis zunehmend in Form strategischer Projekte vollzogen. In diesem Zusammenhang treten facettenreiche und höchst unterschiedliche Problemfelder auf, denen von Seiten der Unternehmenspraxis wie auch der Betriebswirtschaftslehre begegnet werden muss. In diesem Zusammenhang wird die Forderung aufgestellt, dass die Unternehmensführung durch eine sinnvolle und methodisch geprägte Planung und Kontrolle der Projekte eines Unternehmens unterstützt werden sollte. Dabei wird zunehmend auf die Thematik des Multiprojektmanagements verwiesen. Dieses Themenfeld selbst ist nicht neuartig, sondern wurde in der Betriebswirtschaftslehre bereits aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet. Eine Analyse der bestehenden Erkenntnisse zeigt jedoch, dass insbesondere die Verbindung von Multiprojektmanagement und strategischer Unternehmensführung bisher vernachlässigt wurde.

Diese Ausgangssituation nimmt mein Schüler Christian Kunz zum Anlass, in seiner hier vorliegenden Dissertationsschrift eine ganzheitliche, durch generelle Aussagen gestützte und zudem strategisch geprägte Konzeption eines Multiprojektmanagements zu kreieren. Er stützt seine überaus aktuellen und interessanten Ausführungen dabei auf eine sehr breite Literaturlage, die im Rahmen des Themengebietes als vollständig bezeichnet werden kann.

Nach einer einführenden Problematisierung des Gegenstandsbereichs wird der Kontext der Konzeptionsentwicklung dargestellt. Hierbei erfolgt eine Aufbereitung der bisherigen in der einschlägigen Literatur vorhandenen Erkenntnisse. Auf diesem inhaltlichen Sockel aufbauend entwickelt Herr Kunz den Rahmen seiner Konzeption und leitet die für den weiteren Verlauf der Untersuchung bedeutsamen Elemente problemorientiert ab. Der an dieser Stelle geschaffene konzeptionelle Rahmen ordnet dabei die einzelnen Aufgabenfelder eines Multiprojektmanagements sinnvoll an und ermöglicht eine Systematisierung von bestehenden und neuen Erkenntnissen im Gesamtzusammenhang der Monographie.

Im weiteren Verlauf der Arbeit beschäftigt sich der Autor dann intensiv mit den bedeutsamen Details der einzelnen Elemente. Im Zuge der Ausführungen zur Multiprojekt-Konfiguration wird ein Vorgehensmodell dargestellt, mit dessen Hilfe die Projektgesamtheit eines Unternehmens in inhaltlicher und dynamischer Sicht in die Budgetierung des Unternehmens integriert werden kann. Innerhalb des Abschnitts zur Multiprojekt-Priorisierung beschäftigt sich der Autor intensiv mit dem Vorgehen und den potenziell anwendbaren Methoden zur Berücksichtigung von portfoliobezogenen

Projektwerten und den unterschiedlichen Arten von Projektinterdependenzen. Daran anschließend werden im Abschnitt zur Multiprojekt-Kontrolle die unterschiedlichen, für eine strategisch ausgerichtete Kontrolle der einzelnen Projektportfolios unabdingbaren Bestandteile – Multiprojekt-Monitoring, Multiprojekt-Review und Multiprojekt-Wissensmanagement – detailliert und praxisorientiert dargestellt. Abschließend geht der Autor auf die Strukturierung des Multiprojektmanagements ein, analysiert in diesem Zusammenhang die Organisationsalternativen der einzelnen Projekte sowie der gesamten Multiprojekt-Führungsorganisation und zeigt zusätzlich die Möglichkeiten zur Gestaltung eines Multiprojekt-Informationssystems auf.

Die vorliegende Arbeit zeichnet sich insgesamt durch die sinnvolle Verknüpfung von bereits vorhandenen Erkenntnissen der Betriebswirtschaftslehre mit teilweise kreativen Neu- und Weiterentwicklungen des Autors zum Themenfeld Multiprojektmanagements aus. Insgesamt liefert Herr Kunz mit der vorliegenden Monographie ein geschlossenes und durchdachtes Aussagensystem, welches die betriebswirtschaftliche Theorie, speziell die Führungslehre, bereichert. Dabei werden die Ausführungen auch dem zu stellenden Anspruch, in der Führungspraxis eine strategisch orientierte Führungsfunktion erfüllen zu können, in jeder Beziehung gerecht. Der Autor verliert in seiner theoretisch ausgefeilten Argumentation nie den Blick für die praktische Umsetzbarkeit der entwickelten Konzeption aus den Augen. Insofern ist die praktische Anwendung der im Rahmen dieser Arbeit vorgestellten Konzeption uneingeschränkt zu empfehlen.

Univ.-Professor Dr. Wolfgang Becker

## **Vorwort zur 2. Auflage**

Auch über zwei Jahre nach Erscheinen der ersten Auflage des vorliegenden Buches besitzt das Thema „Multiprojektmanagement“ weiterhin eine hohe Aktualität in der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis. Im Zuge einer Überarbeitung im Juli 2007 wurde eine Vielzahl der zwischenzeitlich neu erschienenen Literaturquellen zu diesem Themengebiet in das Manuskript eingearbeitet. Hierbei ist der Schwerpunkt auf die Berücksichtigung von praktischen Erfahrungen bei der Umsetzung eines Multiprojektmanagements gelegt worden.

Christian Kunz

## **Vorwort**

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensführung & Controlling an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg und wurde im Wintersemester 2004/2005 als Dissertation angenommen. Den Ausgangspunkt der Arbeit bildete dabei ein Forschungsprojekt des Lehrstuhls, welches im Rahmen des Forschungsförderungsprogramms der Otto-Friedrich-Universität Bamberg durchgeführt wurde. Während der Entstehung der Arbeit haben mich viele Personen unterstützt und somit zum Gelingen des Promotionsvorhabens beigetragen. Ihnen möchte ich an dieser Stelle herzlich danken.

An erster Stelle ist mein akademischer Lehrer Univ.-Professor Dr. Wolfgang Becker zu nennen. Er hat in allen Phasen des Promotionsvorhabens äußerst wertvolle fachliche Hinweise gegeben und mir jede erdenkliche Unterstützung während meiner Promotionszeit gewährt. Sein hoher wissenschaftlicher Anspruch war mir zudem Vorbild und Ansporn zugleich. Weiterhin danke ich Univ.-Professor Dr. Johann Engelhard dafür, dass er trotz seiner zeitaufwändigen Tätigkeit als Prorektor der Universität Bamberg das Zweitgutachten übernommen hat.

Eine wissenschaftliche Arbeit braucht immer auch das passende Umfeld, um gelingen zu können. Dieses fand ich am Lehrstuhl für Unternehmensführung & Controlling vor. Meinen Kolleginnen und Kollegen vom Lehrstuhl, mit denen ich unzählige Stunden verbracht habe, möchte ich für das entspannte Arbeitsklima ausdrücklich danken.

Insbesondere Dipl.-Kffr. Sibylle Seedorf, Dipl.-Kffr. Sabine Zloch und Dipl.-Kfin. Stefan Fischer haben durch ihre unermüdliche Diskussionsbereitschaft und kritische Durchsicht des Manuskriptes einen nicht hoch genug einzuschätzenden Beitrag zum erfolgreichen Anfertigen der vorliegenden Dissertationsschrift geleistet. Weiterhin danke ich Dr. Frank-Michael Brinkmann und Professor Dr. Tobias Specker für die aufschlussreichen Gespräche während der Promotionszeit.

Der größte Anteil am Gelingen meines Promotionsvorhabens ist jedoch meinem Vater Dipl.-Ing. Dieter Kunz und meinem Bruder Olaf Kunz zuzurechnen. Durch ihre aufmunternden Worte und ideelle Unterstützung in schwierigen Zeiten konnte ich die notwendige Energie aufbringen, um das Promotionsprojekt erfolgreich zu beenden.

Christian Kunz

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>XIII</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	4
<b>2 Konzeption .....</b>	<b>7</b>
2.1 Kontext der Konzeptionsentwicklung .....	7
2.1.1 Projektorientierte Umsetzung von Strategien .....	7
2.1.2 Historische Entwicklungslinie in der Literatur .....	11
2.1.3 Anwendung in der Unternehmenspraxis.....	15
2.1.4 Zwischenfazit: Inhaltliche Basisanforderungen an die Konzeption.....	18
2.2 Entwicklung der Konzeption.....	19
2.2.1 Abgrenzung zu inhaltlich verwandten Begriffen .....	19
2.2.2 Ableitung von Aufgabenfeldern und Elementen .....	24
2.2.2.1 Spezifische Problemfelder und resultierende Aufgabenfelder .....	25
2.2.2.2 Zusammenfassung von Aufgabenfeldern zu Elementen .....	32
2.2.3 Darstellung der Elemente.....	35
2.2.3.1 Multiprojekt-Konfiguration.....	35
2.2.3.2 Multiprojekt-Priorisierung .....	36
2.2.3.3 Multiprojekt-Kontrolle .....	37
2.2.3.4 Strukturierung des Multiprojektmanagements .....	38
<b>3 Multiprojekt-Konfiguration .....</b>	<b>39</b>
3.1 Konzeptionelle Gestaltung.....	39
3.1.1 Prinzipien der Konfiguration von Projektportfolios .....	39
3.1.2 Grundlagen der strategischen Projektbudgetierung .....	43
3.1.2.1 Projektorientierung der strategischen Budgetierung .....	44
3.1.2.2 Projektbudgetierung und moderne Budgetierung.....	49
3.1.3 Bestimmung der Anzahl an Projektportfolios.....	52
3.1.4 Bildung von Prioritätsklassen .....	55

<b>3.2</b>	<b>Horizontale Konfiguration von Projektportfolios</b> .....	<b>58</b>
3.2.1	Typologisierung von Projektportfolios .....	58
3.2.1.1	Projektarten in der Literatur .....	58
3.2.1.2	Budgetierungsmethoden und Typen unterschiedlicher Projektarten .....	60
3.2.2	Entwicklung einer strategischen Projektbudget-Scorecard.....	68
3.2.2.1	Grundstruktur, Führungsgrößen und Ebenen .....	68
3.2.2.2	Tabellarische und grafische Nutzung .....	73
<b>3.3</b>	<b>Vertikale Konfiguration von Projektportfolios</b> .....	<b>79</b>
3.3.1	Prinzipien der vertikalen Portfolio-Konfiguration .....	80
3.3.1.1	Top-down orientierte Konfigurationsdynamik.....	80
3.3.1.2	Bottom-up-orientierte Konfigurationsdynamik.....	83
3.3.1.3	Gegenstromorientierte Konfigurationsdynamik .....	85
3.3.2	Idealtypisches Vorgehensmodell zur vertikalen Projektportfolio-Konfiguration .....	87
3.3.2.1	Top-down-orientierte Vorgabe von Budgethöhe und Spending-Levels.....	88
3.3.2.2	Bottom-up-orientierte Budgetzuteilung zu Projekten .....	90
3.3.2.3	Gegenstromorientierte Abstimmung der Konfiguration von Projektportfolios .....	92
3.3.2.4	Berücksichtigung von strategischen Projekten mit extern induzierter Priorität A .....	94
3.3.3	Verteilung von Projektbudgets auf operative Budgets der Primärorganisation .....	97
<b>3.4</b>	<b>Dynamische Aspekte</b> .....	<b>101</b>
3.4.1	Überjährige Projektbudgetierung .....	101
3.4.2	Dynamisches Zusammenspiel von Multiprojekt-Konfiguration und Multiprojekt-Kontrolle.....	104
<b>4</b>	<b>Multiprojekt-Priorisierung</b> .....	<b>107</b>
<b>4.1</b>	<b>Konzeptionelle Gestaltung</b> .....	<b>107</b>
4.1.1	Vorgehensmodell .....	107
4.1.2	Projektbewertung .....	117
4.1.3	Interdependenzanalyse .....	119
<b>4.2</b>	<b>Methoden der Projektbewertung</b> .....	<b>123</b>
4.2.1	Synopse potenziell geeigneter Bewertungsmethoden .....	124
4.2.2	Klassische Investitionsrechenmethoden .....	127
4.2.3	Methoden zur Berücksichtigung von Budgetbeschränkungen .....	128
4.2.4	Methoden zur Berücksichtigung von Flexibilität und Risiko .....	130
4.2.5	Mehrdimensionale Projektbewertung mit Scoring-Modellen .....	137
4.2.6	Projektbewertung mit Portfolio-Methoden .....	144
<b>4.3</b>	<b>Verfahren zur Interdependenzanalyse</b> .....	<b>152</b>
4.3.1	Berücksichtigung inhaltlich-strategischer Projektinterdependenzen .....	153
4.3.2	Berücksichtigung von Ressourcen-Interdependenzen .....	163

---

<b>5</b>	<b>Multiprojekt-Kontrolle</b>	<b>171</b>
<b>5.1</b>	<b>Konzeptionelle Gestaltung</b>	<b>171</b>
5.1.1	Ziele und Reaktionsmöglichkeiten der Multiprojekt-Kontrolle	171
5.1.2	Strategische Kontrolle als theoretischer Ausgangspunkt	173
5.1.3	Gestaltung der Multiprojekt-Kontrolle	178
5.1.3.1	Bestandteile und Festlegung von Entscheidungszeitpunkten	178
5.1.3.2	Gestaltungsansatz eines dominanten Multiprojekt-Monitorings	181
5.1.3.3	Gestaltungsansatz eines dominanten Multiprojekt-Reviews	184
<b>5.2</b>	<b>Multiprojekt-Monitoring</b>	<b>186</b>
5.2.1	Gestaltung des Monitorings	186
5.2.2	Fallbeispiel	191
5.2.3	Projekt-Scorecard und Multiprojekt-Cockpit-Chart als Erweiterungen	195
<b>5.3</b>	<b>Multiprojekt-Review</b>	<b>199</b>
5.3.1	Gestaltung des Multiprojekt-Reviews	199
5.3.2	Fallbeispiel	203
<b>5.4</b>	<b>Multiprojekt-Wissensmanagement</b>	<b>207</b>
5.4.1	Grundlagen des Multiprojekt-Wissensmanagements	207
5.4.2	Konzepte zur projektbezogenen Erfahrungssicherung	210
5.4.3	Instrumente und Wissensmedien	214
<b>6</b>	<b>Strukturierung des Multiprojektmanagements</b>	<b>219</b>
<b>6.1</b>	<b>Organisationsformen strategischer Projekte</b>	<b>219</b>
6.1.1	Darstellung grundlegender Projektorganisationsformen	219
6.1.1.1	Stabs-Projektorganisation	220
6.1.1.2	Matrix-Projektorganisation	221
6.1.1.3	Reine Projektorganisation	222
6.1.2	Projektorganisationsformen aus Sicht des Multiprojektmanagements	223
6.1.2.1	Eignung der Projektorganisationsformen für strategische Projekte	223
6.1.2.2	Dynamische Entwicklung von Projektorganisationen	228
6.1.2.3	Gestaltungsempfehlungen	230
<b>6.2</b>	<b>Gestaltung der Multiprojekt-Führungsorganisation</b>	<b>232</b>
6.2.1	Konzernausschuss Multiprojektmanagement	232
6.2.2	Portfolio-Board	235
6.2.3	Multiprojektmanager	238
6.2.4	Operatives Projekt-Office und Fachbereich Projektmanagement	240
6.2.5	Interaktion der Organisationselemente	243
<b>6.3</b>	<b>Anpassung der primären Unternehmensorganisation</b>	<b>250</b>
6.3.1	Entwicklung in der Automobilindustrie	250
6.3.2	Zukünftige Entwicklung	254

---

<b>6.4</b>	<b>Multiprojekt-Informationssystem .....</b>	<b>254</b>
6.4.1	Konzeptionelle Grundlagen .....	255
6.4.2	Technische Umsetzung und exemplarische Systemgestaltung .....	259
6.4.2.1	Umsetzung auf Basis bestehender Workgroup-Systeme .....	260
6.4.2.2	Umsetzung in Form eines Enterprise Project Management Systems .....	261
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>265</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>271</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1–1	Inhaltliche Struktur der Arbeit .....	4
Abbildung 2–1	Multiprojektmanagement in der Unternehmenspraxis.....	16
Abbildung 2–2	Inhaltliche Basisanforderungen an die zu entwickelnde Konzeption .....	18
Abbildung 2–3	Zusammenhang von Einzelprojekten, Programm und Projektportfolio .....	22
Abbildung 2–4	Ableitung von Elementen der Konzeption.....	32
Abbildung 2–5	Problemfelder, Aufgabenfelder und Elemente der Konzeption...	34
Abbildung 3–1	Konfiguration von Projektportfolios.....	41
Abbildung 3–2	Übersicht der in der Konzeption verwendeten Prioritätsklassen .....	57
Abbildung 3–3	Projektarten in der Literatur .....	59
Abbildung 3–4	Grundraster für unterschiedliche IT-Projekttypen .....	60
Abbildung 3–5	F&E-Projekt-Matrix von WHEELWRIGHT/CLARK.....	63
Abbildung 3–6	Projekttypen im Handelsmanagement .....	65
Abbildung 3–7	Strategische Projektstrukturen innerhalb einer Balanced Scorecard.....	69
Abbildung 3–8	Integration von Führungsgrößen und Scorecard-Ebenen .....	71
Abbildung 3–9	Direkte und indirekte Wirkung von Projekten auf die Wertebene .....	72
Abbildung 3–10	Verteilung von strategischen Projektbudgets.....	75
Abbildung 3–11	Grafische Darstellung der strategischen Projektbudget- Scorecard.....	76
Abbildung 3–12	Relative Budgetanteile von Scorecard-Ebenen in Projektportfolios.....	78
Abbildung 3–13	Zuordnung von Projekttypen zu Scorecard-Ebenen .....	81
Abbildung 3–14	Beispiel zur mehrdimensionalen Gestaltung von Spending- Levels in einem IT-Projektportfolio .....	89
Abbildung 3–15	Strukturierung von Projektportfolios durch die Vorgabe von Spending-Levels.....	90
Abbildung 3–16	Bottom-up-orientierte Budgetzuteilung zu Projekten.....	91
Abbildung 3–17	Berücksichtigung eines separaten Teilbudgets für strategische Projekte mit extern induzierter Priorität A.....	96
Abbildung 3–18	Aufteilung von strategischen Projektbudgets auf operative Budgetbereiche.....	98

Abbildung 3–19	Überjährige Projektbudgetierung.....	103
Abbildung 4–1	Grundregeln der Multiprojekt-Priorisierung.....	109
Abbildung 4–2	Bedeutsame Einflussfaktoren der Priorität eines Projektes .....	112
Abbildung 4–3	Idealtypischer Ablauf der Multiprojekt-Priorisierung .....	113
Abbildung 4–4	Bewertungsmethoden zur Priorisierung strategischer Projekte .....	125
Abbildung 4–5	Bewertung von F&E-Projekten mit dem Kapitalwert- Budget Index .....	129
Abbildung 4–6	High-Value Portfolio-Ansatz .....	130
Abbildung 4–7	Projektbewertung im House of Projects nach HILLER.....	139
Abbildung 4–8	Berechnung von Strategiebezug, Projektankopplung und strategischer Produktivität.....	140
Abbildung 4–9	Ressourcenbelastungs-Portfolio .....	145
Abbildung 4–10	Bedeutungs-Dringlichkeits-Portfolio .....	146
Abbildung 4–11	Unternehmenserfolg-Projektrisiko-Portfolio .....	148
Abbildung 4–12	Portfolio strategischer Projekte von FEDERER/GRIGLIO .....	149
Abbildung 4–13	Projektportfolio von GYSLER/BLOCH.....	150
Abbildung 4–14	Synopse der Portfolio-Methoden .....	152
Abbildung 4–15	Einflussmatrix der inhaltlich-strategischen Projektabhängigkeiten.....	154
Abbildung 4–16	Handlungsportfolio .....	155
Abbildung 4–17	Bewertung von Verbundvorteilen im Paarvergleich.....	156
Abbildung 4–18	Projektmatrix zur qualitativen Bewertung von Verbundvorteilen.....	157
Abbildung 4–19	Darstellung von Projektinterdependenzen im House of Projects.....	159
Abbildung 4–20	Synergiepotenzial-Konfliktpotenzial-Matrix .....	161
Abbildung 4–21	Gruppenbildung im Abhängigkeitsgraf eines Projektportfolios.....	162
Abbildung 4–22	Ermittlung von Kapazitätsbedarf-Über- und Unterdeckung von IT-Personalkapazitäten.....	166
Abbildung 4–23	Belastungsanalyse und Anpassung von Kapazitätsbedarfen und vorhandener Kapazität .....	168
Abbildung 5–1	Projektindividuelle Maßnahmen der Multiprojekt-Kontrolle....	172
Abbildung 5–2	Bestandteile der Multiprojekt-Kontrolle .....	179
Abbildung 5–3	Zeitliche Dynamik der Multiprojekt-Kontrolle .....	185

---

Abbildung 5–4	Berichtsprinzipien des Multiprojekt-Reportings.....	188
Abbildung 5–5	Typische Kriterien des Multiprojekt-Reportings .....	189
Abbildung 5–6	„Drill-Down“ in unterschiedliche Ebenen des Multiprojekt- Reportings .....	190
Abbildung 5–7	Fallbeispiel: Multiprojekt-Reporting des Budgetstatus unterschiedlicher Projektportfolios .....	191
Abbildung 5–8	Fallbeispiel: Übersicht der Projekt-Statuswerte in Projektportfolios.....	192
Abbildung 5–9	Fallbeispiel: Status-Report des IT-Projektportfolios .....	193
Abbildung 5–10	Wirkungsgeflecht der Projekt-Scorecard eines ECR-Projektes.....	196
Abbildung 5–11	Multiprojekt-Cockpit-Chart .....	198
Abbildung 5–12	Berücksichtigung von Projekten der Priorität A und B innerhalb des Multiprojekt-Reviews .....	201
Abbildung 5–13	Fallbeispiel: Ausgangssituation .....	204
Abbildung 5–14	Fallbeispiel: Angaben zu Veränderungen der Einzelprojekte im Portfolio .....	204
Abbildung 5–15	Fallbeispiel: Situation nach Multiprojekt-Review .....	205
Abbildung 5–16	Zusammenfassung: Auswirkungen des Multiprojekt- Reviews .....	206
Abbildung 5–17	Typen des Projektwissens .....	208
Abbildung 5–18	Wissenstransfer durch kontinuierliches Erfahrungslernen .....	213
Abbildung 5–19	Charakteristika bedeutsamer Instrumente des Multiprojekt- Wissensmanagements .....	215
Abbildung 6–1	Grundprinzip der Stabs-Projektorganisation.....	220
Abbildung 6–2	Grundprinzip der Matrix-Projektorganisation .....	221
Abbildung 6–3	Grundprinzip der reinen Projektorganisation.....	223
Abbildung 6–4	Übersicht zur Eignung von Projektorganisationsformen.....	224
Abbildung 6–5	Vor- und Nachteile unterschiedlicher Projektorganisationsformen .....	228
Abbildung 6–6	Dynamische Entwicklungsmöglichkeiten einer Projektorganisation .....	229
Abbildung 6–7	Tendenzaussagen zur Eignung von Projektorganisationsformen .....	230
Abbildung 6–8	Stellung des Konzernausschusses Multiprojektmanagement in der Konzern-Führungsorganisation .....	233

---

Abbildung 6–9	Effektivität von Abstimmungsmechanismen zwischen Projekten im Multiprojektmanagement .....	239
Abbildung 6–10	Interaktion organisatorischer Elemente der Multiprojekt-Führungsorganisation .....	244
Abbildung 6–11	Idealtypische Aktivitätsfelder einzelner Elemente der Multiprojekt-Führungsorganisation .....	246
Abbildung 6–12	Entwicklung von der Matrix-Organisation zur Center-Organisation .....	251
Abbildung 6–13	Entwicklungspfade der Multiprojekt-Organisation in der Produktentwicklung von Chrysler und Toyota .....	252
Abbildung 6–14	Beispiel einer auf Workgroup-Systemen basierenden Softwarearchitektur .....	260
Abbildung 6–15	Architektur eines Enterprise Project Management Systems (EPMS).....	262
Abbildung 7–1	Bedeutsame Erkenntniszugewinne der Arbeit .....	268

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Entwicklung einer Konzeption für ein Multiprojektmanagement, welches typische Probleme lösen soll, die mit der steigenden Anzahl von Projekten in Unternehmen einhergehen. Die unterschiedlichen Probleme entstehen vor allem dadurch, dass die Umsetzung strategischer Vorhaben in Unternehmen zunehmend in Form von strategischen Projekten<sup>1</sup> vollzogen wird.<sup>2</sup>

Aufgrund der hohen Projektanzahl konkurrieren unterschiedliche Projekte in stärkerem Maße als bisher um zumeist knappe Unternehmensressourcen. Die oftmals durch eine nicht objektive Priorisierung verursachte inadäquate Verteilung von Ressourcen zwischen den Projekten bewirkt, dass strategisch bedeutsame Projekte nicht oder nur unter erschwertem Ressourceneinsatz zum Ziel geführt werden können.<sup>3</sup> Es besteht dann die Gefahr, dass daraus negative Konsequenzen für die erfolgs- und finanzwirtschaftliche Situation des Unternehmens folgen. Zudem ergeben sich immer größere inhaltliche Interdependenzen zwischen den einzelnen Projekten, die vielfach nicht miteinander abgestimmt werden.<sup>4</sup> Darüber hinaus ist eine vollständige Kontrolle der Projektlandschaft in Unternehmen nur dann möglich, wenn ein systematisches Vorgehen verfolgt wird. Auch ist eine genaue Zuordnung von Zuständigkeiten zu spezifischen Aufgabenträgern häufig nicht gegeben. Als Konsequenz werden Management-Ressourcen im Rahmen der unsystematischen Steuerung der einzelnen Projekte suboptimal eingesetzt. Diese hier nicht abschließend skizzierten Problemfelder können somit dazu

---

<sup>1</sup> Im Rahmen dieser Arbeit sollen unter strategischen Projekten unternehmensinterne Vorhaben verstanden werden, welche die konstituierenden Merkmale von Projekten erfüllen und zudem eine hohe strategische Bedeutung für das Unternehmen beinhalten. Die strategische Bedeutung kann hierbei sowohl in der Leistungs- als auch Wertsphäre eines Unternehmens begründet sein und ist unternehmensindividuell festzustellen. Vgl. Raps (2003) S. 105f. und Mörsdorf (1998) S. 55ff. zu den konstituierenden Merkmalen von Projekten sowie Becker (1996) S. 187ff. zur ausführlichen Darlegung der Leistungs- und Wertsphäre von Unternehmen.

<sup>2</sup> Vgl. zu diesem Sachverhalt exemplarisch Kolks (1990) S. 79; Tarlatt (2001) S. 202; Scheurer (2000) S. 383; Steiger (1989) S. 153f.; Pellegrinelli/Bowman (1994) S. 129f.; Lorange (1998) S. 19.

<sup>3</sup> Die in der Literatur angeführten Beispiele und empirischen Untersuchungen zu gescheiterten bzw. nur unter hohem zusätzlichem Ressourceneinsatz erfolgreich beendeten unternehmensinternen Projekten sollen an dieser Stelle nicht wiederholt werden. Ausführliche Nachweise finden sich bei Crawford (2002) S. 6ff.

<sup>4</sup> Hierzu bemerkt VEASY: „It is not uncommon to see major change projects being undertaken in different parts of a large enterprise with no way of ensuring that they add up to something coherent“. Veasey (1994) S. 124.

führen, dass die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens erheblich beeinträchtigt wird. Um diese wirtschaftliche Beeinträchtigung zu umgehen, wird in der Literatur vermehrt die Implementierung eines Multiprojektmanagements gefordert.<sup>5</sup> Die Zielsetzung dieses Multiprojektmanagements besteht allgemein darin, die Planung, Bewertung und Kontrolle strategischer Projekte wirtschaftlich sinnvoll auszugestalten.

Der Forschungsanstoß für eine wissenschaftliche Behandlung des Themas Multiprojektmanagement kommt dabei aus unterschiedlichen Richtungen. Zunächst zeigt sich im Zuge einer Literaturanalyse, dass die Thematik des Multiprojektmanagements eine große Aktualität besitzt.<sup>6</sup> So ist die Zahl der in den letzten Jahren publizierten Beiträge zum Multiprojektmanagement im Vergleich zu den Vorjahren gestiegen. Die unterschiedlichen Beiträge beinhalten jedoch aus wissenschaftlicher Sicht gewisse Schwachpunkte, die im Folgenden kurz erläutert werden.

Insbesondere praxisorientierte Veröffentlichungen gehen nicht von einem stimmigen Gesamtkonzept aus, sondern behandeln lediglich spezifische Problempunkte des Multiprojektmanagements in einer engen Sichtweise. Dies hat zur Folge, dass die Erkenntnisse dieser unterschiedlichen Beiträge lediglich isoliert genutzt werden können.<sup>7</sup> An den wenigen bisher veröffentlichten Arbeiten, die auf konzeptionellen Überlegungen aufbauen ist zu bemängeln, dass sich diese häufig an einem spezifischen Praxisfall orientieren und die dort getroffenen Aussagen somit in großen Teilen nicht auf andere Anwendungsfälle übertragbar sind.<sup>8</sup> Mittlerweile liegen jedoch mit den Arbeiten von GLASCHAK und AHLEMANN grundlegend universell anwendbare konzeptionelle Arbeiten zum strategischen Multiprojektmanagement vor.<sup>9</sup>

In diesem Zusammenhang ist zusätzlich festzuhalten, dass bisher keine umfassende Konzeption existiert, welche die unterschiedlichen Gesichtspunkte des Multiprojekt-

---

<sup>5</sup> Vgl. stellvertretend Foschiani (1999) S. 133f.

<sup>6</sup> „Project portfolio analysis and planning will grow in the 1990s to become as important as business portfolio planning became in the 1970s and 1980s.“ Archer/Ghasemzadeh (1999a) S. 207.

<sup>7</sup> Vgl. für eine ähnliche Einschätzung im internationalen Kontext Dietrich/Lehtonen (2005) S. 386f.

<sup>8</sup> Das Konzept Lukesch (2000) wurde für ein Versicherungsunternehmen, das Konzept Hiller (2002) für einen Getriebehersteller entwickelt. Insbesondere LUKESCH gesteht ein, dass sich sein Konzept nur auf andere Finanzdienstleistungsunternehmen übertragen lässt. Vgl. Lukesch (2000) S. 3.

<sup>9</sup> Vgl. Glaschak (2006) und Ahlemann (2006). Die beiden Arbeiten sind konzeptioneller Natur, greifen das Themengebiet aber aus einem zum Teil anderen Blickwinkel als die vorliegende Arbeit auf. So nähert sich GLASCHAK dem Themengebiet sehr ausführlich aus der Richtung des Strategischen Managements. Vgl. Glaschak (2006) S. 12ff.

managements wissenschaftlich fundiert. Diese fehlende Fundierung besteht dabei vor allem bezüglich der theoretischen Verbindung von Erkenntnissen zur Strategieimplementierung, zur strategischen Budgetierung und zur strategischen Kontrolle mit dem Multiprojektmanagement.<sup>10</sup> Diese Theoriekonstrukte sind für sich betrachtet in der Literatur mittlerweile vollständig anerkannt. Eine Verbindung dieser mit Elementen des Multiprojektmanagements ist aber bisher noch nicht erfolgt, obwohl diese zur Fundierung des Multiprojektmanagements und seiner strategischen Dimension geeignet erscheinen.

Neben den oben aufgeführten grundlegenden Kritikpunkten an den bisher veröffentlichten Arbeiten können auch weitere inhaltliche Defizite festgestellt werden. So wird gerade in älteren Arbeiten vornehmlich auf die Problematik der monetären Bewertung von unterschiedlichen Projektalternativen eingegangen.<sup>11</sup> Fragen der Budgetierung und Kontrolle von strategischen Projekten werden demgegenüber vernachlässigt. Auch hinsichtlich vorgeschlagener Methoden und Instrumente kann ein Nachholbedarf konstatiert werden. Insbesondere die Einbindung der Balanced Scorecard als Lenkungs- und Visualisierungsmethode sowie die konsequente Anwendung der Grundidee eines Multiprojekt-Wissensmanagements und die zur Umsetzung notwendigen Instrumente können an dieser Stelle aufgeführt werden. Ebenso existieren Defizite bezüglich einer unternehmensweit anwendbaren Methode zur Konfiguration unterschiedlich gearteter Projektportfolios. In diesem Zusammenhang fehlt es vor allem an einer Vorgehensweise, welche die Vorgaben der Unternehmensführung direkt in der Zusammensetzung der einzelnen Projektportfolios berücksichtigt.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass im Themenfeld Multiprojektmanagement ein hoher Forschungsbedarf besteht. Dieser besteht vornehmlich in der Erstellung einer theoretisch fundierten Konzeption des Multiprojektmanagements, die allgemein anwendbare Aussagen begründet. Weiterhin existiert ein Forschungsbedarf in der Einbindung geeigneter Methoden, um die inhaltlichen Defizite der bisherigen Forschung ausgleichen zu können. Dies beinhaltet z.B. eine objektive Bewertung aller Projekte, die Vorgabe von Budgets für spezifische Projektarten, die durchgehende Kontrolle von

---

<sup>10</sup> „To date, strategy implementation and project management have largely developed quite separately and independently. But there are many opportunities for cross-fertilisation which are currently under-exploited both in theory and practice.“ Grundy (1998) S. 43.

<sup>11</sup> „Project definition and cash Flow estimation are normally considered a difficult aspect ... while project implementation and control are notably nontrivial. Indeed, the technical financial analysis and project selection stage, which typically receives the most attention in the literature, is in many cases the least problematic aspect of the process.“ Lai/Trigeorgis (1995) S. 73.

Projektportfolios sowie die Anpassung von Projektportfolios an strategisch relevante Änderungen des Unternehmensumfeldes.

## 1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit besteht somit darin, eine umfassende Konzeption eines strategischen Multiprojektmanagements unter Berücksichtigung der oben genannten Mängel der bisherigen Veröffentlichungen zu diesem Thema zu entwickeln. Weiterhin sind die Elemente dieser Konzeption in einem angebrachten Detaillierungsgrad zu beschreiben. Die Grundlage bildet die bisher veröffentlichte Literatur zum Themenfeld Multiprojektmanagement. Hierin sind sowohl theoretisch-wissenschaftliche Quellen als auch stärker am praktischen Anwendungsfall orientierte Quellen enthalten. Darüber hinaus werden auch Erkenntnisse aus benachbarten Disziplinen der Betriebswirtschaftslehre berücksichtigt.<sup>12</sup> Die inhaltliche Struktur der Arbeit stellt sich insgesamt folgendermaßen dar (Abbildung 1–1):

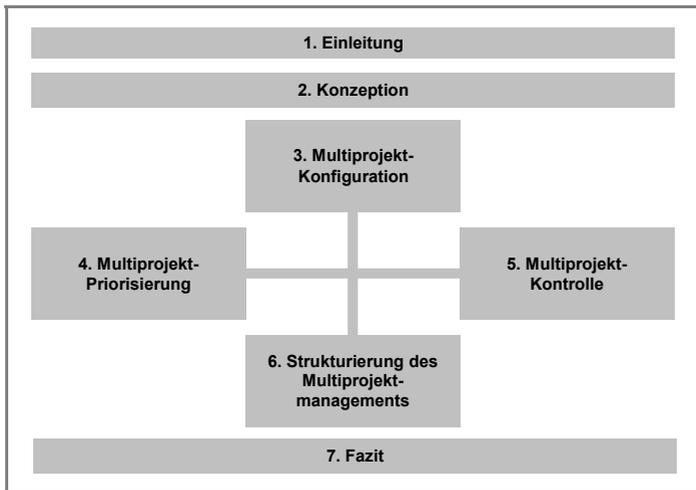


Abbildung 1–1 Inhaltliche Struktur der Arbeit

Die Entwicklung der Konzeption eines strategischen Multiprojektmanagement erfolgt im **zweiten Kapitel** der Arbeit. Zunächst wird an dieser Stelle der Kontext der Konzeptionsentwicklung aufgezeigt. Neben einer theoretischen Fundierung der strategischen Bedeutung des Multiprojektmanagements für Unternehmen wird zusätzlich auf

die historische Entwicklungslinie des Multiprojektmanagements sowie die Anwendung in der Unternehmenspraxis eingegangen. Die eigentliche Entwicklung der Konzeption umfasst neben einem eindeutigen Begriffsverständnis vor allem eine spezifische Problemlandkarte des Multiprojektmanagements mit den daraus resultierenden Aufgabenfeldern. Die in diesem Zusammenhang bereits knapp formulierten Aufgaben sind dann den einzelnen Elementen der Konzeption zuzuordnen.

Die folgenden Kapitel der Arbeit haben das Ziel, die einzelnen Elemente der im zweiten Kapitel entwickelten Konzeption näher darzustellen und die typischerweise durchgeführten Aktivitäten bzw. zu nutzenden Methoden wissenschaftlich zu fundieren. Insofern beschäftigt sich das **dritte Kapitel** mit der Multiprojekt-Konfiguration. Zunächst werden in diesem Kapitel die Bestimmungsgründe der Konfiguration von Projektportfolios dargestellt. Inhaltlich geht es bei der Konfiguration um die Art und Weise der Zusammenstellung der einzelnen Projektportfolios. Die gesamte Vorgehensweise wird aus dem Verfahren der strategischen Budgetierung abgeleitet. Im weiteren Verlauf werden die horizontale und die vertikale Konfiguration von Projektportfolios als Hauptaktivitäten der Konfiguration von Projektportfolios detailliert beschrieben. Die Diskussion dynamischer Aspekte der Multiprojekt-Konfiguration bildet den Abschluss des Kapitels.

Das **vierte Kapitel** zeigt die bedeutsamen Aspekte der Multiprojekt-Priorisierung auf. Nach der Ableitung eines Vorgehensmodells der Multiprojekt-Priorisierung werden die für geeignet erachteten Methoden der Projektbewertung kritisch dargestellt. Vor allem die Voraussetzungen ihrer Anwendung sowie die für den Multiprojektfall spezifischen Ausprägungen der Methoden bilden hier den inhaltlichen Schwerpunkt. Als weiteren wichtigen Bestandteil der Multiprojekt-Priorisierung wird auf die unterschiedlichen Verfahren zur Analyse von Projekt-Interdependenzen eingegangen.

Die Multiprojekt-Kontrolle bildet den inhaltlichen Schwerpunkt des **fünften Kapitels**. Nach einer Darstellung und theoretischen Begründung der konzeptionellen Ausgestaltung ist auf die drei Bestandteile der Multiprojekt-Kontrolle einzugehen. Die Erläuterungen zu Multiprojekt-Monitoring und Multiprojekt-Review werden durch geeignete Fallbeispiele unterstützt. Die Darstellung des neuartigen Konstrukts des Multiprojekt-Wissensmanagements schließt sich an diese Ausführungen an. Insgesamt sind die drei Bestandteile der Multiprojekt-Kontrolle dabei nicht getrennt voneinander

---

<sup>12</sup> Hierzu zählen insbesondere Arbeiten aus dem Gebiet der Unternehmensführung, der Finanzwirtschaft, der Planungslehre sowie der Organisationslehre.

zu sehen. Sie bilden vielmehr eine aufeinander aufbauende Vorgehensweise, welche sich vornehmlich am theoretischen Konstrukt der strategischen Kontrolle orientiert.

Die Darstellung und Bewertung von Projekt-Organisationsformen aus Sicht des Multiprojektmanagements sind Gegenstand des **sechsten Kapitels**. Diese Ausführungen werden durch die konzeptionelle Gestaltung einer Multiprojekt-Führungsorganisation ergänzt. Die Aufgaben und Funktionsträger dieser Multiprojekt-Führungsorganisation bilden einen wesentlichen Punkt zur erfolgreichen Etablierung eines Multiprojektmanagements in der Praxis. Die weiteren Inhalte des Kapitels umfassen Überlegungen zur Anpassung der primären Unternehmensorganisation an die Belange des Multiprojektmanagements sowie die konzeptionelle und technische Ausgestaltung eines Multiprojekt-Informationssystems. Die Arbeit schließt im **siebten Kapitel** mit einer Zusammenfassung der wesentlichen Inhalte und Aussagen sowie einem Ausblick auf den zukünftigen Forschungsbedarf.

## 2 Konzeption

Ziel dieses Kapitels ist es, die Konzeption eines strategischen Multiprojektmanagements abzuleiten und ihre Elemente sowie deren Zusammenspiel kurz zu erläutern. Hierzu wird in Abschnitt 2.1 zunächst der Kontext der Konzeptionsentwicklung näher beschrieben. Im darauf folgenden Abschnitt 2.2 wird die Konzeption in ihrer Gesamtsicht entwickelt, um als Grundlage für die detaillierte Darstellung der Elemente der Konzeption in den folgenden Hauptkapiteln der Arbeit zu dienen.

### 2.1 Kontext der Konzeptionsentwicklung

Die Darstellung des Kontextes der Konzeptionsentwicklung dient der Anknüpfung dieser Arbeit an bereits bestehende Erkenntnisse von wissenschaftlicher und praxisorientierter Literatur. In einem ersten Schritt wird die zunehmende Projektorientierung der Strategieimplementierung thematisiert. Daran anschließend wird die bisherige theoretische Behandlung der Grundlagen des Multiprojektmanagements in der wissenschaftlichen Literatur aufgearbeitet. Der folgende Abschnitt beschäftigt sich mit den unterschiedlichen Ausprägungen des Multiprojektmanagements, wie sie in praxisorientierten Veröffentlichungen zu finden sind. Den Abschluss bildet ein Zwischenfazit, welches die inhaltlichen Basisanforderungen von Seiten der Literatur und Wirtschaftspraxis an die Konzeption zusammenfasst.

#### 2.1.1 Projektorientierte Umsetzung von Strategien

Im Folgenden ist die Bedeutung des Multiprojektmanagements für das strategische Handeln von Unternehmen nachzuweisen. Dabei wird insbesondere darauf eingegangen, dass die projektorientierte Strategieimplementierung in der Literatur eine zunehmende Bedeutung erlangt hat.<sup>13</sup> KOLKS versteht den Begriff der Strategieimplementierung als die Umsetzung und Durchsetzung von strategischen Maßnahmenprogrammen.<sup>14</sup> Für den weiteren Verlauf der Arbeit werden aber beide Begriffe unter dem Oberbegriff der Umsetzung zusammengefasst.<sup>15</sup> Die projektorientierte Vorgehensweise zur Implementierung von Strategien findet dabei in der Literatur eine

---

<sup>13</sup> „Die meistgewählte Organisationsstruktur für Implementierungsvorhaben ist die Projektstruktur“ Tarlatt (2001) S. 202.

<sup>14</sup> Vgl. Kolks (1990) S. 79.

<sup>15</sup> Vgl. Tarlatt (2001) S. 40ff. mit weiteren Nachweisen. Eine weitere umfassende Definition des Begriffs der Strategieimplementierung findet sich bei Raps (2003) S. 27ff. mit weiteren Nachweisen.

breite Unterstützung. Die grundsätzliche Bedeutung der projektorientierten Strategieumsetzung betont TARLATT in seiner Untersuchung zur Strategieimplementierung. Er stellt darauf ab, dass die Implementierung einer Strategie in der Regel eine von einer gewissen Komplexität gekennzeichnete, zeitlich befristete Aufgabe mit einer für das Unternehmen relativen Neuartigkeit darstellt.<sup>16</sup> Nach SCHEURER „erfüllen strategische Problemstellungen alle Merkmale, die typischerweise Projekten zugeschrieben werden“<sup>17</sup>. Somit spricht aus seiner Sicht alles für den Einsatz von Projekten zur Umsetzung von Strategien.<sup>18</sup>

STEIGER vertritt ebenfalls die Ansicht, dass zur Durchsetzung von Strategien in der Vielzahl der Fälle die Grundlage für eine projektorientierte Vorgehensweise gegeben ist, sodass die Bedeutung dieser Implementierungsform vergleichsweise überragend ist. Die projektorientierte Vorgehensweise zeichnet sich dabei dadurch aus, dass eine umfassende Betrachtung des strategischen Durchsetzungsproblems oder wichtiger Teilaspekte möglich ist. Weiterhin schafft diese Vorgehensweise die Grundlage für eine maximale planerische Vorbereitung und Kontrolle der Durchsetzung sowie eine zentrale Informationsversorgung. Schließlich findet eine Selbstidentifizierung der Betroffenen mit der Strategieumsetzung durch die Mitarbeit im Projektteam statt.<sup>19</sup>

Als Elemente des operativen Planungssystems zur Strategiedurchsetzung werden von STEIGER Aktionspläne, Projektpläne und Budgets genannt. Die Aktionspläne sollen dabei die Funktion der Programm- bzw. Maßnahmenplanung übernehmen. Die Projektpläne wiederum determinieren innerhalb des Projektmanagements die notwendigen Teilaufgaben und die Verwendung knapper Ressourcen. Schlussendlich haben die Budgets die durchzusetzende Strategie für die einzelnen Organisationseinheiten des Unternehmens zu operationalisieren.<sup>20</sup> HAHN unterstreicht ebenfalls die Bedeutung des Projektmanagements zur Umsetzung von strategischen Vorhaben.<sup>21</sup> Auch KOLKS sieht eindeutige Vorteile in der Umsetzung von Strategien mit Hilfe von Projektteams und belegt dies auch anhand einer Expertenbefragung.<sup>22</sup> GRIMMEISEN hebt in diesem Zusammenhang hervor, dass die strukturelle Unterstützung der Implementierung

---

<sup>16</sup> Vgl. Tarlatt (2001) S. 201 mit weiteren Nachweisen.

<sup>17</sup> Scheurer (2000) S. 383.

<sup>18</sup> Vgl. Scheurer (2000) S. 383f.

<sup>19</sup> Vgl. zu den obigen Ausführungen Steiger (1989) S. 153f.

<sup>20</sup> Vgl. Steiger (1989) S. 172ff.

<sup>21</sup> Vgl. Hahn (1991) S. 136f.

<sup>22</sup> Vgl. Kolks (1990) S. 232 und 247ff.

durch die Primärorganisation nur im Falle von sehr begrenzten Vorhaben stattfinden kann. Er hebt hervor, dass sich die zu unterstützenden Programme und Ressourcen von größeren Implementierungsvorhaben so sehr von den für Routineprozesse zuständigen Strukturen unterscheiden, dass eine organisatorische Anpassung zu erfolgen hat.<sup>23</sup>

Eine kritische Bewertung der Eignung von Projekten zur Implementierung von Strategien vollzieht RAPS. Er vertritt zunächst den Standpunkt, dass anhand der konstitutiven Anforderungskriterien an Projekte<sup>24</sup> der Strategieimplementierung keinesfalls ein vollständiger Projektcharakter beizumessen ist. Dennoch kommt auch er am Ende seiner Argumentation zu dem Schluss, dass sich vor dem Hintergrund praktischer Überlegungen rechtfertigen lässt, dass die Implementierung Projektcharakter aufweist.<sup>25</sup>

Neben der allgemeinen Eignung der projektorientierten Umsetzung von Strategien finden sich in der Literatur zahlreiche Autoren, die auf die Bedürfnisse einer Abstimmung dieser unterschiedlichen strategischen Projekte hinweisen. Ebenso wird die Notwendigkeit einer Konzeption mit Abstimmungs- und Kontrollaufgaben gesehen, vor allem vor dem Hintergrund, dass Großunternehmen ihre Strategien zunehmend im Rahmen von strategischen Projekten implementieren. LORANGE stellt in diesem Zusammenhang fest: *„Increasingly, strategic initiatives are referred to task forces on a project-by-project basis.“*<sup>26</sup> Aufgrund dieser Entwicklung besteht die Strategieimplementierung somit zunehmend aus einem *„continuously changing portfolio of projects evolving towards completion“*.<sup>27</sup>

Andere Autoren verweisen ebenfalls auf diese Aspekte und stellen heraus, dass eine Abstimmung von Implementierungsprojekten in unterschiedlichen Bereichen von Großunternehmen erfolgen muss.<sup>28</sup> Dies ist auch gerade deshalb notwendig, da strategische Vorhaben oftmals im Rahmen eines Programm-Managements in mehrere

---

<sup>23</sup> Vgl. Grimmeisen (1998) S. 229.

<sup>24</sup> Einmaligkeit, Zielvorgabe, zeitliche Begrenzung, Ressourcenbegrenzung und projektspezifische Organisation.

<sup>25</sup> Vgl. Raps (2003) S. 105f.

<sup>26</sup> Lorange (1998) S. 19; inhaltlich übereinstimmend: Lord (1993) S. 76. Er weist darauf hin, dass Projekte oftmals auch zur Quantifizierung und Kontrolle von Ausgaben genutzt werden. Vgl. Lord (1993) S. 81. Ebenso Levene/Braganza (1996) S. 331 und 336.

<sup>27</sup> Lorange (1998) S. 19. Eine gleich lautende Aussage trifft auch Pellegrinelle (1993) S. 143. Er verweist explizit auf die Vorteile einer Steuerung des gesamten Portfolios zur Umsetzung von Change-Management-Projekten. Ebenso äußern sich Federer/Griglio (1998) S. 78.

<sup>28</sup> Vgl. Veasey (1994) S. 124.

kleinere Projekte übersetzt werden.<sup>29</sup> PELLEGRINELLI/BOWMAN stellen Folgendes fest: „*The Integration of the projects is often the root of successful strategy implementation*“.<sup>30</sup> Auch TARLATT unterstreicht diese Argumente und empfiehlt die Verwendung von Projektportfolios zur Reduktion der Komplexität in Fällen, in denen unterschiedliche Bereiche an der Implementierung beteiligt sind.<sup>31</sup>

TOURNEAU geht davon aus, dass strategische Investitionsprojekte organisatorisch zusammengefasst werden, mit der Konsequenz, dass sowohl die konzernweite als auch bereichsbezogene strategische Programmplanung den Charakter eines Multiprojektmanagements annimmt. Aufgabe ist es somit, eine Integration von Projektanregung und -verfolgung sicherzustellen und hierbei für eine saubere ablauforganisatorische Regelung zu sorgen, um die unnötige Prolongation bereits genehmigter Projekte zu verhindern.<sup>32</sup>

LORANGE betont dies ebenso: „*Above all, top management must be heavily involved in monitoring and reviewing the progress of each strategic program*“.<sup>33</sup> Er weist zusätzlich darauf hin, dass die gesamte Strategieentwicklung inkrementaler wird und oftmals auf den Erfahrungen der Vorprojekte beruht.<sup>34</sup> Gleichzeitig sind Erfahrungen im Projektportfolio durch Personalwechsel zwischen den Projekten auszutauschen. Ebenso ist auf eine Ausgewogenheit des Projektportfolios zu achten.<sup>35</sup> Diese Sichtweise widerlegt somit die Argumentation von RAPS, da dieser der projektorientierten Strategieumsetzung unterstellt, sie sei nicht fähig zu lernen.<sup>36</sup>

---

<sup>29</sup> Vgl. zur Vorgehensweise McElroy (1996) S. 328. Zur Einbindung von Projekten aus Programmen in das Projektportfolio siehe Crawford (2002) S. 229ff.

<sup>30</sup> Pellegrinelli/Bowman (1994) S. 129.

<sup>31</sup> Vgl. Tarlatt (2001) S. 203.

<sup>32</sup> Vgl. Tourneau (1995) S. 176ff.

<sup>33</sup> Lorange (1998) S. 27.

<sup>34</sup> Ebenso Pellegrinelli/Bowman (1994) S. 129. Gleichzeitig hilft das Aufspalten großer Projekte in mehrere Unterprojekte, das Risiko einer fehlschlagenden Implementierung zu verringern. Weiterhin können durch die außenstehenden Projekte die bestehenden Unternehmensstrukturen leichter geändert werden (S. 131).

<sup>35</sup> Vgl. Lorange (1998) S. 20ff.

<sup>36</sup> Vgl. Raps (2003) S. 106. Er unterstellt, dass im Falle der projektorientierten Umsetzung keine Abstimmung zwischen strategischer Stofbrichtung und Organisation des Unternehmens gegeben ist. Er betrachtet als Ausweg die Schaffung eines Chief Administration Officers, um somit dem Topmanagement die Verantwortlichkeit für die Strategieimplementierung zu übertragen. Er bezieht sich dabei jedoch auf Lorange (1998) S. 28, dort wird der Chief Strategy Implementation Officer in dem Sinne verstanden, dass er als letztes Glied eines „project network“ agiert. Insofern widerspricht sich die Argumentation von RAPS mit der Grundaussage von LORANGE.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in der Literatur die Bedeutung von Projekten zur Implementierung von Strategien weitgehend akzeptiert ist. Weiterhin besteht Einigkeit, dass aufgrund der Vielzahl der Projekte zur Implementierung von Strategien sowie der inhaltlichen Verknüpfung dieser untereinander eine Führungsfunktion die Abstimmung und Kontrolle der Projektgesamtheit übernehmen sollte. Das Multiprojektmanagement entspricht somit einer Führungsfunktion und kann als strategisch bedeutend eingestuft werden. Diese Erkenntnis wird treffend von FOSCHIANI formuliert: „Für die Effektivität und Effizienz eines projektorientierten strategischen Management ist ein leistungsfähiges Multiprojektcontrolling eine wesentliche Voraussetzung.“<sup>37</sup> Die bereits oben angesprochenen Aufgaben werden dabei regelmäßig dem Multiprojektmanagement zugesprochen, ohne dass dabei zwingend dieser Begriff genutzt wird. Um ein klares Bild von den bisherigen konzeptionellen Vorarbeiten zeichnen zu können, wird im Folgenden die historische Entwicklungslinie des Multiprojektmanagements in der Literatur nachgezeichnet. Es können auf diesem Wege sowohl der strategische Charakter des Multiprojektmanagements als auch die Eigenschaft einer Führungsfunktion aufzeigen werden.

### 2.1.2 Historische Entwicklungslinie in der Literatur

Innerhalb der betriebswirtschaftlichen Literatur findet das Multiprojektmanagement seit Ende der 60er-Jahre Beachtung. Zu diesem Zeitpunkt stehen vor allem Aspekte der Ressourcenallokation mit Hilfe von Methoden der mathematischen Programmierung im Fokus der Betrachtung. Das Problem bei diesem „Scheduling“ besteht in der Bestimmung der Bearbeitungsreihenfolge von Projekten, die um knappe Ressourcen konkurrieren, um so die Gesamtlaufzeit der Projekte möglichst gering zu halten.<sup>38</sup> Weiterhin steht die einzelprojektbezogene Kontrolle von Projektgesamtheiten im Mittelpunkt.<sup>39</sup> HOWELL berichtet von der erstmaligen Einführung einer Multiproject-Control im Jahre 1962. Durch die damals neue Methode der Kontrolle von Projekten konnte der Anteil der Projekte im „roten Bereich“ von ca. 30 Prozent in zwei Divisio-

---

<sup>37</sup> Foschiani (1999) S. 133. Der von ihm genutzte Begriff des Multiprojektcontrollings ist inhaltlich dem Begriff des Multiprojektmanagements gleichzusetzen.

<sup>38</sup> Vgl. Pritsker/Watters/Wolfe (1969) S. 96 und 107.

<sup>39</sup> Vgl. Howell (1968) S. 67ff. HOWELL beschreibt ein Grafiksystem („Project Status Report“) zur Verdeutlichung von Projektfortschritten. Mit Hilfe des Systems können nicht planungsgerecht laufende Projekte frühzeitig erkannt werden. Weiterhin wird ein ausdifferenziertes, monatlich aktualisiertes Detail-Reportingsystem dargestellt. Ähnlicher Vorgehensweisen bedienen sich auch heute noch Unternehmen, beispielsweise die DaimlerChrysler AG im Rahmen ihrer „Post-Merger-Integration“-Kontrolle. Vgl. Grube/Koch/Lamparter (1999) S. 598ff.

nen im Zeitraum von zwei Jahren auf nahezu null heruntergefahren werden.<sup>40</sup> In Deutschland beschäftigt sich RÜSBERG in den 70er-Jahren ebenfalls mit der kapazitätsorientierten Planung von simultan auszuführenden Projekten.<sup>41</sup> Er greift weitere Gestaltungsmerkmale des Multiprojektmanagements auf, die auch in der aktuellen Diskussion relevant sind. Hierzu zählen insbesondere Fragestellungen der organisatorischen Verankerung, der Durchführung von Fortschrittskontrollen sowie der genaueren Beschreibung des Aufgabenspektrums eines Multiprojektmanagers.<sup>42</sup> Erste praktische Berichte zur Gestaltung eines Multiprojektmanagements liefern GÖTZEN/KIRSCH mit der Beschreibung der Multiprojektplanung innerhalb des Unternehmens Fichtel & Sachs Ende der 70er-Jahre.<sup>43</sup>

Zu Beginn der 80er-Jahre wird von NAUMANN die Bedeutung von einzelnen Projekten zur Implementierung von Strategien im Rahmen strategischer Programme erkannt.<sup>44</sup> STONICH weist darüber hinausgehend erstmals auf die Bedeutung eines „*coordinated portfolio of projects*“<sup>45</sup> für die Durchsetzung von Strategien hin. Auf diesen Erkenntnissen aufbauend zeigt GREBENC Mitte der 80er-Jahre die Notwendigkeit der inhaltlichen Abstimmung und Ausrichtung dieser „Strategischen Projekte“ am strategischen Rahmen des Unternehmens. Er kennzeichnet das Multiprojektmanagement erstmals als auch politischen Prozess, in dem nicht nur Fragestellungen der Ressourcenausstattung über die Bearbeitungsreihenfolge der Projekte Ausschlag geben dürfen. Vielmehr schlägt er vor, dass solche Projekte bevorzugt ausgeführt werden sollen, die dem Unternehmen helfen, eine Lücke innerhalb der strategischen Zielerreichung zu schließen.<sup>46</sup> GREBENC richtet sich somit explizit gegen die bis zu diesem Zeitpunkt vorherrschende Diskussion um das Scheduling-Problem. Die reine Fortschrittskontrolle der Projekte ist seiner Meinung nach zu kurz gegriffen, es muss die strategische Perspektive im Rahmen der fortlaufenden Bewertung der Projekte mit einbezogen werden. Ähnlich argumentiert auch PEARSON, der einen generellen Ab-

---

<sup>40</sup> Vgl. nochmals Howell (1968) S. 69f.

<sup>41</sup> Vgl. Rüsberg (1973) S. 607.

<sup>42</sup> Vgl. Rüsberg (1973) S. 613 und 616f. sowie Rüsberg (1976) S. 232 und 237. Weiterhin behandelt Rüsberg auch die Problematik der Ressourcenbelegung.

<sup>43</sup> Die Autoren beschreiben die Priorisierung und Steuerung eines Portfolios von ca. 1.200 Projekten. Vgl. Götzén/Kirsch (1979) S. 166f. Die Autoren sprechen zwar von „Multiprojekt-Konfiguration“, inhaltlich ist aber der Begriff Multiprojektmanagement gerechtfertigt.

<sup>44</sup> Vgl. Naumann (1982) S. 172ff. Er stellt dies im Rahmen seiner Ausführungen zur strategischen Steuerung und integrierten Unternehmensplanung fest.

<sup>45</sup> Stonich (1980) S. 37.

<sup>46</sup> Vgl. Pearson (1986) S. 20ff.

schlag (Strategic Discount) bei der Berechnung des Cash-Flows von neuen Geschäftsprojekten fordert, um einer zu operativen Betrachtungsweise, welche oftmals Projekte mit kurzfristiger Cash-Flow-Generierung bevorzugt, entgegenzutreten. Mit dieser Vorgehensweise sollen erst langfristig wirksame strategische Projekte nicht weiter in der Projektauswahl benachteiligt werden.<sup>47</sup>

Als wesentliche Aufgabe der Multiprojektplanung wird neben einer sachlichen und zeitlichen Abstimmung der konkurrierenden Projekte untereinander auch der Abgleich mit den Zielsetzungen der strategischen Programme gesehen. Dabei bildet die Festlegung strategischer Budgets eine wesentliche Voraussetzung zur Durchführung der Multiprojektplanung.<sup>48</sup> Diese Forderung nach einer strategischen Perspektive innerhalb der Multiprojektplanung geht erheblich über den damaligen Diskussionsstand hinaus und ist somit auch als eine mögliche Grundlage der aktuellen Entwicklungen des Multiprojektmanagements einzustufen.<sup>49</sup> Dennoch sprechen GREBENC et al. der Multiprojektplanung implizit nur eine derivative Bedeutung zu, da ihr eine planungslogische Verknüpfung zur Zielbestimmung des Gesamtunternehmens und seiner organisatorischen Teilbereiche fehlt. Die Eignung zur strategischen Steuerung ist somit fraglich, zumal ihr das Aufgabenfeld der operativen Planung zugewiesen wird. Als Abstimmungsinstrument der Multiprojektplanung wird die Lücken-Analyse gewählt.<sup>50</sup>

In den 90er-Jahren ist eine sprunghafte Zunahme der Publikationen zum Multiprojektmanagement zu erkennen. Im Schrifttum wird eine Reihe neuer Verfahren zum Multiprojekt-Scheduling entwickelt, die erstmals die Planung zusammenhängender Projektgesamtheiten ex ante ermöglichen.<sup>51</sup> Weitere Modelle beziehen nicht nur rein ressourcen- und zeitbezogene Daten in ihre Überlegungen mit ein, sondern berücksichtigen explizit betriebswirtschaftliche Größen wie den Cash-Flow und maximieren

---

<sup>47</sup> Vgl. Grebenc (1986) S. 184 und Grebenc et. al. (1989) S. 225ff. Diesen Gedanken greift KIRSCH wieder auf und weist auf die Bedeutung der inhaltlichen Interdependenzen zwischen den einzelnen Projekten im Rahmen der Erfüllung strategischer Programme hin. Vgl. Kirsch (1991) S. 672.

<sup>48</sup> Vgl. Grebenc (1986) S. 195.

<sup>49</sup> BASON zeigt am Beispiel des Telekommunikationsunternehmens SaskTel, dass in der Unternehmenspraxis bereits in den 80er-Jahren die reine Bewertung nach Cash-Flow-Kriterien durch eine an strategischen Wettbewerbsvorteilen ausgerichtete qualitative Bewertung ergänzt wurde. Vgl. Bason (1988) S. 38ff.

<sup>50</sup> Grebenc et al. (1989) S. 227ff.

<sup>51</sup> Vgl. Wiley/Deckro/Jackson (1998) S. 492ff.

diese.<sup>52</sup> Ebenso werden Modelle entwickelt, welche die Abhängigkeit der Höhe des Projekt-Cash-Flows von dem Zeitpunkt der Projektrealisierung berücksichtigen.<sup>53</sup> Dass die Betrachtung des projektindividuellen Cash-Flows im Falle von gemeinsam genutzten Ressourcen zu Fehlallokationen aus Sicht des Gesamtunternehmens führen kann, weisen MOOLMAN/FABRYCKY nach und empfehlen, auf Modellrechnungen gestützt, den gesamten Cash-Flow des Projektportfolios zu optimieren.<sup>54</sup> CHILDS/OTT/TRIANTIS zeigen weiterhin, dass mit Hilfe des Realloptionenansatzes die Durchführungsreihenfolge bzw. -art (sequenziell oder parallel) von Projekten eines Portfolios anhand des erwarteten Net Present Value in Abhängigkeit der Korrelation der Projekte zueinander bestimmt werden kann.<sup>55</sup> Diese Verfahrensneuentwicklungen profitieren dabei ohne Zweifel von der größeren Leistung der IT-Infrastruktur. Ebenso werden unterschiedliche Projekt-Software-Anwendungen entwickelt, die in den aktuellen Versionen auch Möglichkeiten zur Steuerung von gegenseitig abhängigen Projekten zur Verfügung stellen.<sup>56</sup>

Neben diesen eher verfahrenstechnischen Weiterentwicklungen aus Sicht des Operational Research, die zudem eine investitionstheoretische Sichtweise beinhalten, wird der Ansatz des Multiprojektmanagements auch aus Sicht der strategischen Unternehmensführung eingehender beleuchtet.<sup>57</sup> Die Bedeutung von Projekten im Rahmen der Strategieimplementierung wird deutlich herausgestellt<sup>58</sup> und es werden dementsprechend auch allgemeine strategiebezogene Projekt-Bewertungsverfahren entwickelt<sup>59</sup>. Zusätzlich werden spezifische Anwendungsgebiete des Multiprojektmanagements, wie bei-

---

<sup>52</sup> Für eine Übersicht über die unterschiedlichen methodischen Ansätze zur Maximierung des Net Present Value von abhängigen Projekten vgl. Herroleon/Dommelen/Demeulemeester (1997) S. 103ff.

<sup>53</sup> Vgl. Etgar/Shtub/LeBlanc (1996) S. 90ff.

<sup>54</sup> Vgl. Moolman/Fabrycky (1997) S. 111ff.

<sup>55</sup> Vgl. Childs/Ott/Triantis (1998) S. 305ff.

<sup>56</sup> Die Anwendung der Standard-Softwarepakete sind zum damaligen Zeitpunkt problembehaftet und die Möglichkeiten nicht vollständig zufrieden stellend. Vgl. hierzu Foschiani (1999) S. 133.

<sup>57</sup> So bezeichnet beispielsweise HÜGLER die Projektpolitik, verstanden als denjenigen Teil der Unternehmenspolitik, welcher die Ausrichtung der Projekte an der strategischen Zielrichtung des Unternehmens sicherstellt, als Hauptaufgabe des Multiprojektmanagements. Vgl. Hüglér (1988) S. 140.

<sup>58</sup> Vgl. grundlegend hierzu Lorange (1993) S. 19 und 27; Pellegrinelli/Bowman (1994) S. 129 und Scheurer (2000) S. 383.

<sup>59</sup> Diese Bewertung erfolgt oftmals mit Hilfe von Portfolio-Methoden. Siehe als grundlegendes Beispiel Federer/Griglio (1998) S. 81f. Diese Art der Projektbewertung weicht in ihren Kriterien stark von den bisherigen Bewertungsverfahren, wie sie beispielsweise in Rüsberg (1973)