

Matthias Hirzel
Wolfgang Alter
Cornelia Niklas *Hrsg.*

Projektportfolio- Management

Strategisches und operatives
Multi-Projektmanagement in der Praxis

4. Auflage

EBOOK INSIDE



Springer Gabler

Projektportfolio-Management

Matthias Hirzel • Wolfgang Alter
Cornelia Niklas
Hrsg.

Projektportfolio- Management

Strategisches und operatives Multi-
Projektmanagement in der Praxis

4., überarbeitete und erweiterte Auflage



Springer Gabler

Hrsg.

Matthias Hirzel
HLP Hirzel & Partner
Frankfurt am Main, Deutschland

Dr. Wolfgang Alter
Covestro
Leverkusen, Deutschland

Cornelia Niklas
HLP Niklas Consulting
Regensburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-26259-4 ISBN 978-3-658-26260-0 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-26260-0>

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2006, 2009, 2011, 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Die 4. Auflage des Buchs Projektportfolio-Management gab Gelegenheit, die Inhalte zu überarbeiten und zu aktualisieren. Frühere Praxisbeispiele wurden durch aktuellere ersetzt und weitere sind hinzugekommen. Der Aspekt Software-Unterstützung hat einen größeren Raum erhalten. Der Fokus aber hat sich nicht geändert. Die entscheidenden Frage- und Problemstellungen beim Management der Summe aller Projekte stehen im Mittelpunkt:

Wird das Dringende vor dem Wichtigen getan? Was ist das richtige Verhältnis zwischen Innovation und Tagesgeschäft? Das Management hat sich mit der Frage auseinanderzusetzen, wie viele der knappen Ressourcen für Erneuerung eingesetzt und wie viele für den laufenden Betrieb bereitgestellt werden. Dies ist in der Praxis nur selten eine strategisch abgeleitete Konsequenz, sondern das Ergebnis von vielen Einzelentscheidungen. Allein das Volumen aller durch die Neuerungs- und Änderungsvorhaben gebundenen Kapazitäten festzustellen bereitet Kopfzerbrechen. Zwar kann man die Kosten für F&E, Marketing, Informationsverarbeitung, Vertrieb, Produktion etc. erfassen, aber wie viele Kosten insgesamt z. B. durch Projekte der Produkt- und Verfahrenstechnik, der Markt- und Geschäftsentwicklung, der Prozessverbesserung und Digitalisierung gebunden werden und ob die Ressourcen auch optimal eingesetzt sind, ist nur schwer zu ermitteln. Dabei geht es nicht um Kleinigkeiten. Eher vorsichtig veranschlagt entsprechen etwa 10 % des Umsatzes oder etwa 20 % der Personalkosten dem jährlichen Volumen aller Neuerungskosten. Ein Unternehmen, das sich dieses Potenzials gezielt annimmt und das Projektportfolio hinsichtlich Strategiebeitrag, Synergien, Risiko etc. optimiert, wird nicht nur den Wandel gezielter und bewusster steuern, sondern auch die Ressourcen wirtschaftlicher einsetzen.

Die Autoren aus Wirtschaft, Wissenschaft und Beratung widmen sich dieser Herausforderung und beleuchten die Thematik aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Sie stellen heraus, worauf es beim Management des Projektportfolios ankommt und wie man es macht:

- Strategischer Kontext: Wie die Kompatibilität zwischen Projektportfolio und den richtungsweisenden Strategien hergestellt wird.
- Einfache Methodik: Welche Instrumentarien für z. B. die Bewertung, Selektion und Priorisierung der Projekte zum Einsatz kommen; wie Kontextbetrachtungen hergestellt werden.

- Abgestimmte Arbeitsweisen: Welche Zuständigkeiten, Organe und Serviceleistungen für das Management des Projektportfolios erforderlich sind, wie die Zusammenarbeit erfolgen sollte.
- Klares Entscheidungsprocedere: Was während der Herleitung, Planung und Durchführung von Einzelprojekten vom wem für das Projektportfolio-Management beizutragen, zu erledigen oder zu entscheiden ist.
- Homogene Projektbündel: Wie gleichartige Projekte so zusammengefasst werden, dass Entscheidungen einfach zu treffen sind und der Wissensaufbau gewährleistet wird.
- Dosierter IT-Einsatz: Wie das Projektportfolio-Management durch geeignete Tools unterstützt wird.
- Konsequente Implementierung: Was getan werden muss, um das Projektportfolio-Management in der Organisation wirksam werden zu lassen.

Das Management von Einzelprojekten und die Disposition der Kapazitäten in den Organisationseinheiten tragen zum Erfolg des „Projektportfolio-Managements“ bei, stehen jedoch hier nicht im Vordergrund.

Das Buch zielt darauf ab, dem Leser die mit dem Management des Projektportfolios verbundenen Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen aufzuzeigen, das methodische und organisatorische Know-how verfügbar zu machen, Praxisbeispiele als Impuls für die Einführung und Verbesserung zu geben sowie auf Tendenzen eines professionellen Projektportfolio-Managements hinzuweisen.

In dem Bewusstsein, dass das Projektportfolio als Ganzes mehr ist als die Summe der Einzelprojekte, mit dem Wissen, dass die anfängliche Komplexität alsbald in einer klaren Orientierung mündet, und mit der Chance vor Augen, die Innovationskraft zielorientiert auszurichten, d. h. die Ressourcen optimal zu allokalieren, sollte der Erfolg bei dem Management des Projektportfolios nicht ausbleiben.

Den Autoren sei an dieser Stelle herzlichen Dank für ihre Beiträge gesagt.

Frankfurt am Main, 2019

Matthias Hirzel
Wolfgang Alter
Cornelia Niklas

Inhaltsverzeichnis

Teil I Ansatz und Anspruch

Herausforderungen des Projektportfolio-Managements 3

Matthias Hirzel

1 Projektportfolio nur im Kontext optimieren. 3

2 Wachsender Wettbewerb heißt mehr Projektarbeit 4

3 Stärkere Marktorientierung verschiebt Ressourcenbedarf. 5

4 Innovationsschübe verlangen neue Fähigkeiten 7

5 Interdependenzen erfordern mehr Transparenz 7

6 Kürzere Projektdauer erhöht Komplexität 9

7 Globalisierung nicht ohne Differenzierung. 10

Weiterführende Literatur 11

Das Umfeld des Projektportfolio-Managements 13

Wolfgang Alter

1 Zukünfte – Zukunftsszenarien als Navigationshilfe für das Projektportfolio 14

2 Risiko und Chance – Leitgrößen für die Lenkung von Ressourcen 16

3 Ressourcen – knappe materielle und immaterielle Güter 18

4 Information und Wahrnehmung – Grundlage für Entscheidungen 18

5 Leadership – Menschen machen ein Unternehmen erfolgreich. 20

6 Resümee – immer das Ziel vor Augen 22

Weiterführende Literatur 23

Agiles Projektportfolio-Management zur Strategie-Implementierung 25

Ingo Gaida

1 Klassische Projektportfolien zur Strategie-Implementierung 25

2 Agile Strategie-Implementierung 29

3 Grenzen in extrem wachsenden Märkten 32

Weiterführende Literatur 35

Projektportfolio-Management im Unternehmens-Kontext	37
Matthias Hirzel	
1 Strategie als Orientierung.....	37
2 Projektportfolios mit strategischen Bezug.....	39
3 Projektportfolios mit operativen Bezug	41
4 Planung und Steuerung	42
5 Organisatorische Verankerung	43
Weiterführende Literatur	44
Plädoyer für ein ergebnisorientierteres Projektportfolio-Management	45
Klaus Schopka	
1 These und Problemstellung.....	45
2 Projektlebenszyklus	47
3 Transparenz im Projektgeschehen	49
4 Vergleichbar machen von Projektnutzen.....	50
5 Fazit.....	53
Weiterführende Literatur	54
Agile Methoden als potenzielle Game Changer für das Projektportfolio-Management	55
Sabine Jaritz	
1 VUKA – die neue Konstante	56
2 Projektportfolio – Kombination aus klassisch, agil und hybrid gemanagten Projekten.....	58
3 Projektidentifikation – von gewählter Projektmanagement-Methode unabhängig.....	62
4 Projektauswahl – strategiegetrieben mit Fokus auf Nutzen	62
5 Projektportfoliosteuerung und -kontrolle – einheitliche Kennzahlen zur Vergleichbarkeit.....	65
6 Fazit – Anpassungen im Projektportfolio-Management nötig	66
Weiterführende Literatur	67
Teil II Methoden und Organisation	
Synergien in der Projektlandschaft nutzen	71
Matthias Hirzel	
1 Den verborgenen Schatz heben.....	71
2 Verbundvorteile mit der Synergiematrix darstellen	72
3 Mit Pärchenvergleich die Bewertung vornehmen.....	73
4 Verbundvorteile qualitativ beschreiben.....	74
5 Exkurs: Kontextbetrachtungen herstellen.....	75
Weiterführende Literatur	76

Wie Projekt-Erkenntnisse zu angewandten Wissen werden	77
Matthias Hirzel	
1 Individuelle und zufällige Dokumentation.	77
2 Die systematische Dokumentation des Einzelprojekts.	78
3 Warum Erkenntnisse isoliert bleiben	79
4 Der Weg von der Erkenntnis zum Wissen.	79
5 Umsetzung des Wissen in die Praxis	80
6 Regelkreis „Erkenntnis – Wissen – Praxis“ schließen	81
Weiterführende Literatur.	81
Ressourcen für das Projektportfolio verfügbar machen	83
Matthias Hirzel	
1 Ressourcen dem Wettbewerb aussetzen.	83
2 Anforderungen entlang der Wertschöpfungskette orientieren	85
3 Ressourcen priorisieren, Projektebedarf einschätzen.	86
4 Ressourcenbedarf der Projekte im Kontext darstellen.	88
5 Verfügbarkeit in die Entscheidung einbeziehen.	89
6 Management der Ressourcen organisieren.	91
Weiterführende Literatur	91
Strategisches Ressourcenmanagement – alles eine Frage der Priorität?	93
Ralf Gabriel	
1 IT-Projektlandschaft und Projektportfolio in der Landeshauptstadt München.	93
2 Priorisierung und Repriorisierung von Projekten.	95
3 Konzentration auf Engpassressourcenmanagement	100
4 Herausforderungen und Erfolgsfaktoren.	104
5 Fazit.	107
Impact-Risk-Performance von Projekten und Projektportfolios	109
Ingo Gaida, Michael Heite und Matthias Hirzel	
1 Impact Success Quotient: Die Wirkung von Projekten feststellen.	110
2 Risk Quotient: Die Risiken von Projektdurchführung und -wirkung erkennen	112
3 Performance-Portfolio: Die Projekte im Vergleich ins Blickfeld nehmen.	113
4 Fazit: Die richtigen Projekte leicht, schnell und agil auf den Weg bringen.	115
Weiterführende Literatur	116
Risikomanagement im Projektportfolio	117
Matthias Hirzel	
1 Risiko wie verstanden.	117
2 Invest-Risikoportfolio	118
3 Impact-Risikoportfolio	119

4	Invest-Impact-Risikoportfolio.	121
5	Dynamisierung.	122
6	Schlussfolgerungen.	123
	Weiterführende Literatur.	123
	Bewertung und Auswahl von Projektportfolio-Management-Software.	125
	Jan Bernstorf und Xijun Fu	
1	Erfordernis einer Software-Unterstützung.	125
2	Marktentwicklung von PPM-Software.	127
3	Vorgehensweise für eine zielgerichtete PPM-Softwareauswahl.	137
	Weiterführende Literatur.	143
	Controlling des Projektportfolios auf Basis der Arbeitswertanalyse.	145
	Matthias Hirzel	
1	Anforderung formulieren.	145
2	Projektfortschritt ermitteln.	146
3	Abweichungen quantifizieren.	147
4	Fertigstellung prognostizieren.	148
5	Gesamtübersicht schaffen.	149
	Weiterführende Literatur.	152
	IT-Unterstützung im Projektportfolio-Management.	153
	Joachim Bues	
1	Die Herausforderungen im Projektportfolio-Management.	154
2	Prozesse und Funktionen des Projektportfolio-Management und der Nutzen von IT.	155
3	Auswahl einer passenden Software zum Projektportfolio-Management.	160
4	Einführung und Stabilisierung.	164
	Weiterführende Literatur.	168
	Team Performance und Wirksamkeit – ein neues Feld für Portfolio- Managementansätze.	169
	Wolfgang Alter, Martin Hecker und Roland Steiger	
1	Wichtige Grundlagen.	170
2	Das Dynamische Aktivitäten-Portfolio.	172
3	Nutzen.	179
4	Zusammenfassung.	180
	Weiterführende Literatur.	180
	Teil III Anwendung und Beispiele	
	Behördliches Multiprojektmanagement aus organisatorischer Sicht.	185
	Jens Wischhusen	
1	Ausgangslage und Umsetzungsstand behördlicher Projektorganisation.	186
2	Organisatorische Einbindung des Multiprojektmanagements.	190

3 Aufgabenverteilung im Multiprojektmanagement aus organisatorischer Sicht.	193
4 Fazit und Ausblick.	197
Weiterführende Literatur.	197

Steuerung eines Projektportfolios als Regelkreis – Praxisbeispiel aus der Daimler AG. 199

Christian Sturm und Sarah Angstmann

1 Phasenmodell im Projektportfolio-Management.	199
2 Zielkorridor-Steuerungsmethode mit Praxisbeispiel.	201
3 Kommunikation in der Organisation.	207

Projektportfolio-Management in der kirchlichen Organisation. 209

Jürgen Jansen

1 Entwicklung in der kirchlichen Organisation.	210
2 Indikatoren für Projektportfolio-Management.	212
3 Entwicklungen im Bistum Aachen.	214
4 Mehrwert mit Projektportfolio-Management.	218
5 Fazit und Ausblick.	219

Projektportfolio-Management Implementierung. 221

Matthias Hirzel

1 Anlass/Beweggründe.	222
2 Wünsche/Forderungen/Anregungen.	222
3 Vorgehensweisen/Beteiligung.	224
4 Implementierungs-Projekt.	226
5 Chancen und Risiken.	229
6 Schlussfolgerungen.	231

Strategie und Projektportfolio-Management – ein Praxisbeispiel aus der BMW Group. 233

Mona Meister und Martin Haider

1 WAS: Strategieimplementierung mit Hilfe Projektportfolio-Management.	233
2 WIE: Arbeitsweise und Prozesse.	235
3 WARUM: Konsequente Verankerung in der Organisation.	238
4 Lessons Learned/Herausforderungen.	239
Weiterführende Literatur.	240

Strategisch initiierte Prozesskettenoptimierung im internationalen Projektportfolio. 241

Brigitte Melzig und Cornelia Niklas

1 Auswirkungen der Globalisierung auf ein Projektportfolio.	242
2 Eine Fallstudie aus der Automobilindustrie.	245
3 Herausforderung „Lokale Optimierung“ versus „Globale Optimierung“.	248

4	Wie lassen sich in der Praxis diese Synergieeffekte wirtschaftlich erschließen?	251
5	Fazit.	253
	Weiterführende Literatur	253
	Strategisches Stakeholdermanagement und Änderungsmanagement im Programm eAkte der bayerischen Staatsverwaltung	255
	Stefan Grübert	
1	Zielsetzung und Ausgangssituation.	255
2	Stakeholder- und Änderungsmanagement	257
3	Programm- und Projektorganisation	261
4	Zusammenfassung und Ausblick	263
	Über die Autoren	265

Teil I

Ansatz und Anspruch

Herausforderungen des Projektportfolio-Managements

Matthias Hirzel

*„Es ist besser, ein Problem zu erörtern, ohne zu entscheiden,
als zu entscheiden, ohne es erörtert zu haben.“*
Jacques Jobert, französischer Philosoph

Zusammenfassung

Neuerungsvorhaben werden mit Projekten umgesetzt. Ihre Anzahl, Struktur und Zielsetzung, ihr Ressourcenbedarf und ihr Verhältnis zueinander geben Aufschluss über Richtungen und Intensität der Veränderung der Organisation als Ganzes. Um hier Transparenz und Steuerungsfähigkeit zu gewährleisten, muss den unterschiedlichen Anforderungen der Organisation Rechnung getragen werden. Worauf es ankommt, wird im folgenden Beitrag aufgezeigt.

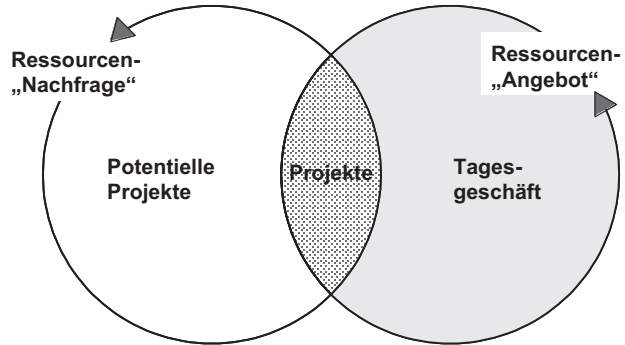
1 Projektportfolio nur im Kontext optimieren

Die Ressourcen einer Organisation, ob nun Personal, Anlagen oder Finanzmittel, ob IT-, Marketing- Produktions- oder Management-Kapazitäten, sind knapp. Mit ihnen muss das Tagesgeschehen bewältigt werden; sie sollen aber auch für die Summe aller Neuerungs- und Veränderungsvorhaben (Projektportfolio) verfügbar sein.

Wenn es um die Aufteilung der Ressourcen im Unternehmen geht, scheint das Projektportfolio schlechte Karten zu haben. In der Regel fällt dem Tagesgeschehen zwischen

M. Hirzel (✉)
HLP Hirzel & Partner, Frankfurt am Main, Deutschland
E-Mail: post@hlp-connex.de

Abb. 1 Kräfteverhältnis zwischen Projektportfolio und Tagesgeschäft



80 % und 90 % der vorhandenen Ressourcen zu; wer will schon das laufende Geschäft zugunsten einer „zweifelhaften“ Zukunftssicherung begrenzen? Das Dringliche wird vor dem Wichtigen getan (Abb. 1).

Warum sich das Kräfteverhältnis zwischen den Neuerungs- und Änderungsvorhaben einerseits und den Routinen andererseits gerade auf diese Weise einstellt, kann kaum nachvollzogen werden.

Jedes Vorhaben, jedes Projekt wird einzeln entschieden und macht für sich Sinn. Ist aber die Summe der Projekte das Optimum? Die Antwort kann gleich mitgeliefert werden: Bestimmt nicht! Es führt immer wieder zu Überraschungen, wenn z. B. die geplanten und laufenden Projekte hinsichtlich ihres Beitrags in Richtung formulierter Strategien bzw. Ziele überprüft werden: Dabei lassen sich meist erhebliche Dissonanzen erkennen. Fehlallokationen der Ressourcen sind die Regel.

Wichtige Herausforderungen des Projektportfolio-Managements sind somit, für die Bewertung und Auswahl der Projekte Orientierungsmaßstäbe zu finden, die entsprechenden Entscheidungsprozesse zu organisieren und insbesondere Kontextbetrachtungen herzustellen. Erst dann wird eine nachvollziehbare Annäherung an das gewünschte optimale Projektportfolio gelingen.

2 Wachsender Wettbewerb heißt mehr Projektarbeit

In Folge der Globalisierung werden Waren, Dienstleistungen und Technologien vergleichbarer und auch vielfältiger. Das erfordert für die Mitspieler ein hohes Maß an Anpassung, Spezialisierung, Kooperation etc.

Vor diesem Hintergrund steigt der Bedarf an Ressourcen für den Wandel. Er schlägt sich in einer Vielzahl von Maßnahmen, aber auch organisationsübergreifenden Vorhaben nieder. Die Folge ist geradezu eine Inflation der Projekte. Es ist eben leichter, noch ein Projekt draufzusatteln, als eins zu streichen. Konsequenzen: Die Kapazitäten reichen hier und dort nicht, Prioritäten werden zu Lasten der Kontinuität spontan neu festgelegt, zusätzliche, externe Unterstützung bedarf der Koordination und fruchtet erst zeitversetzt, die

Mitarbeiter wirken an mehreren „Baustellen“ mit und haben weniger Erfolgserlebnisse. Das Ganze mündet eher in einem Aktionismus denn in einer perspektivischen Fokussierung. Nicht nur das, auch das laufende Geschäft gerät in Mitleidenschaft: Pannen häufen sich, die Qualität nimmt ab, Leistungsversprechen können nicht eingehalten werden.

Das Portfolio der Neuerungs- und Änderungsvorhaben wird infolgedessen die im Vorfeld eines konkreten Projekts thematisierten Ideen und Konzepte einbeziehen müssen, um bereits in einem frühen Stadium Entscheidungshilfen für Richtung und Schwerpunktsetzung zu geben (Abb. 2).

Sicherlich kein leichtes Unterfangen, wenn man bedenkt, dass die maßgebenden Daten der Projekte in dieser frühen Phase noch nicht vorhanden sind. Qualitative Annahmen bei Vorhaben in der Vorphase werden mit bereits erhärteten Daten von Projekten in der Realisierung verglichen werden müssen.

3 Stärkere Marktorientierung verschiebt Ressourcenbedarf

Neuerungen erfolgten früher in Form von klassischen, eher technisch orientierten Innovationen, wie z. B. Telefon, Transistor etc. Inzwischen richtet sich die Innovation auf alle Aspekte der Leistungserbringung, also auch auf die des Marktes. Zwei Grundrichtungen der Differenzierung zeichnen sich ab:

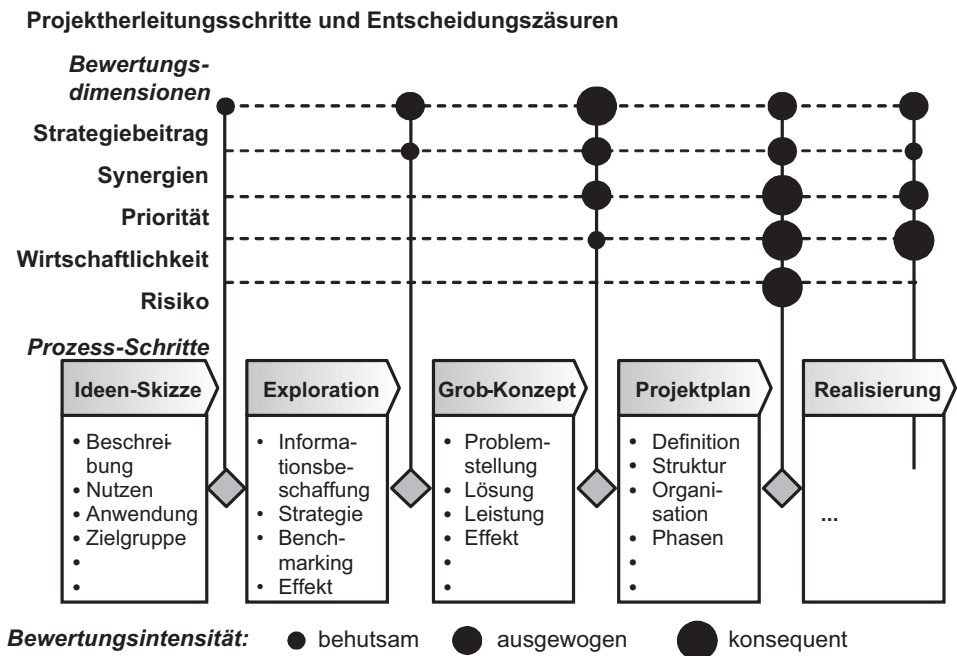


Abb. 2 Dosierte Bewertung im Projektvorfeld

- Individualisierung, d. h. insbesondere durch Service, aber auch mit angepassten Erzeugnissen wird auf die spezifischen Belange von differenzierten Kundengruppen eingegangen. So konzipieren z. B. Versicherungen Leistungsbündel, die sich speziell am Bedarf von Landwirten orientieren, oder aber modische Uhren werden für bestimmte Altersgruppen ausgerichtet etc. (Maßanzug)
- Dieser Richtung gegenläufig erfolgt eine Innovation, die auf Standardisierung aus ist. Der „Convenience-Vorteil“ steht im Mittelpunkt. Der Kunde weiß genau, was er erhält (z. B. Hotelketten oder Direktbanken etc.). Die Leistung beschränkt sich auf das Wesentliche. Der Vorteil des Kunden besteht in der stetig gleichartigen Qualität, Darbietung und Vergleichbarkeit (Konfektion)

Als Konsequenz verlagert sich der Ressourcenbedarf weg von den Organisationseinheiten, die traditionell den wesentlichen Beitrag für Neuerungs- und Änderungsvorhaben bestreiten, wie z. B. Forschung & Entwicklung, und hin zu Bereichen, die eher die laufende Geschäftsroutine betreiben, wie z. B. Vertrieb oder Logistik. Die Abb. 3 zeigt die relative Verteilung der Ressourcen eines typischen Unternehmens aus der Optoelektronik. Tendenziell wird sich die Ressourcenallokation in Richtung „Nord-Ost“ verschieben.

Die Verlagerung des Ressourcenbedarfs verlangt von den nunmehr stärker zu der Projektarbeit beitragenden Organisationseinheiten, wie z. B. den Vertrieb, geänderte Arbeitsweisen. Nicht nur eine bessere Ressourcenplanung ist erforderlich, sondern auch die Bereitstellung der Ressourcen für Projekte und die Notwendigkeit, den entsprechenden Einsatz zu erfassen, zu disponieren und zu kontieren. Hier gibt es in der Regel erhebliche Widerstände: Einerseits sorgt die „Doppelbindung“ – hier Projektarbeit und dort Tagesgeschäft – für Irritation und andererseits fehlen die methodische Unterstützung und erprobte Arbeitsweisen.

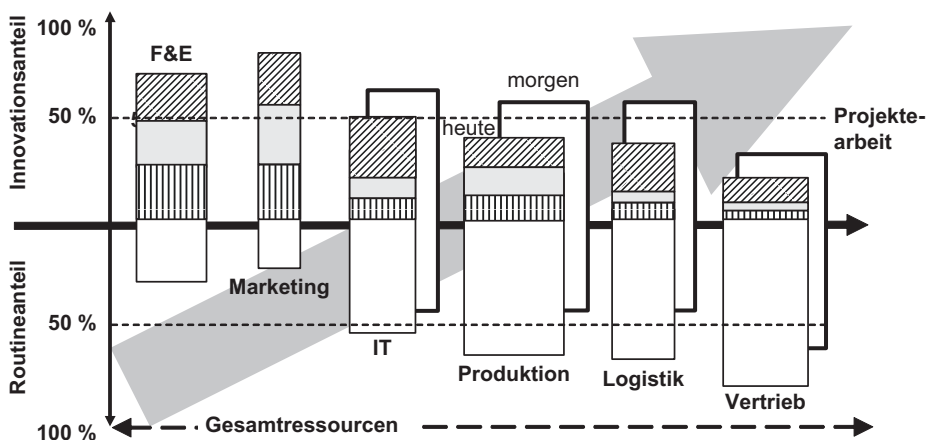


Abb. 3 Relative Ressourcenallokation in einem Unternehmen

4 Innovationsschübe verlangen neue Fähigkeiten

Üblicherweise wird zwischen Langhub-Innovation und Kurzhub-Innovation unterschieden. Kurzhub-Innovationen konzentrieren sich auf die kontinuierliche Verbesserung der Produkte, Leistungen und Systeme. Das Projektportfolio-Management kann hier auf die im Unternehmen und im Umfeld normalerweise benötigten Ressourcen zurückgreifen. Ganz anders liegt es bei den Langhub-Innovationen. Hier ist z. B. an klassische Systemsprünge zu denken, wie analoge versus digitale Kamera, mechanische versus elektronische Uhren oder aber mobiler Vertrieb versus E-Commerce. Solche Neuerungen lassen sich in der Regel nicht mit den bestehenden Ressourcen bzw. dem vorhandenen Personal bewerkstelligen (Abb. 4).

Das über Jahre hinweg auf bestimmte Verfahren hin ausgerichtete Denken und Handeln der Mitarbeiter verhindert bei Langhub-Innovationen den dafür erforderlichen Sprung. Es sind neue Fähigkeiten und auch neue Köpfe gefragt.

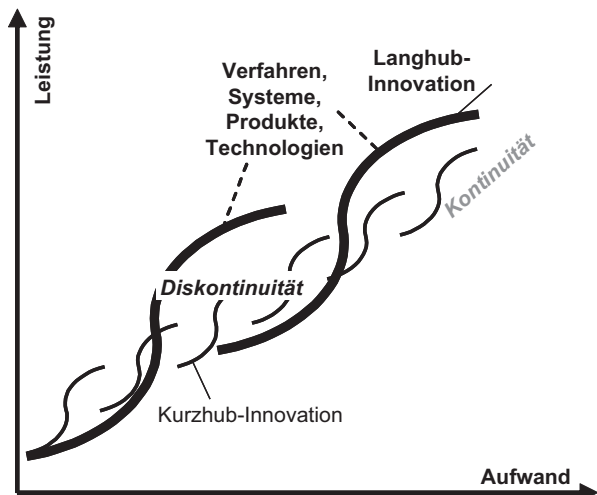
Auf diese Situation hat sich das Management des Projektportfolios einzustellen. Es geht also nicht nur um die Ableitung des nötigen Volumens, sondern auch um die Prognose des richtigen Bedarfs an spezifischen Ressourcen.

5 Interdependenzen erfordern mehr Transparenz

Zu einem effizienten Projektportfolio-Management gehört es auch, die Verzahnung der Projekte untereinander offen zu legen. Dies hat mehrere Vorteile:

- Doppelarbeiten können vermieden werden.
- Verbundvorteile (Synergien) lassen sich frühzeitig feststellen und nutzen.
- Inhaltliche Abhängigkeiten sind erkennbar und können in die Planung einbezogen werden.
- Ressourcen-Engpässe lassen sich umgehen.

Abb. 4 Diskontinuierlicher Ressourcen-Bedarf – Innovationsschübe



Bei divisionalisierten Unternehmen ist das Projektportfolio-Management außerdem mit der Situation konfrontiert, dass die einzelnen Geschäftsbereiche einerseits über eigene, spezifische Projektportfolios verfügen und andererseits auf die gemeinsamen Ressourcen der zentralen Dienste (Shared Services) zurückgreifen. Sollten hier Engpässe entstehen, wäre über die Reihenfolge zu befinden. Ein delikates Unterfangen, da geklärt werden müsste, ob die Einzelprojekte der Geschäftsbereiche in Relation gebracht oder die Projektportfolios an sich aufeinander bezogen werden sollen.

Diese Unterscheidung erscheint zunächst theoretisch, kann jedoch zu ganz unterschiedlichen Ergebnissen kommen und wird insbesondere bei kritischen Engpässen wie Informationsverarbeitung oder F&E virulent (Abb. 5).

Schließlich ist mit dem Projektportfolio-Management auch die Koordination von Ressourcen unterschiedlicher, in der Regel rechtlich unabhängiger Unternehmen, die an einem gemeinsamen Innovationsvorhaben partizipieren, zu bewältigen.

Die Komplexität steigt weiter, wenn man bedenkt, dass durch die Wirtschaftsdynamik ein häufiges Umrangieren des Projektportfolios erforderlich ist.

Wenn hier nicht genügend Transparenz vorliegt, blockieren sich die einzelnen Vorhaben eher untereinander, als dass sie sich stützen.

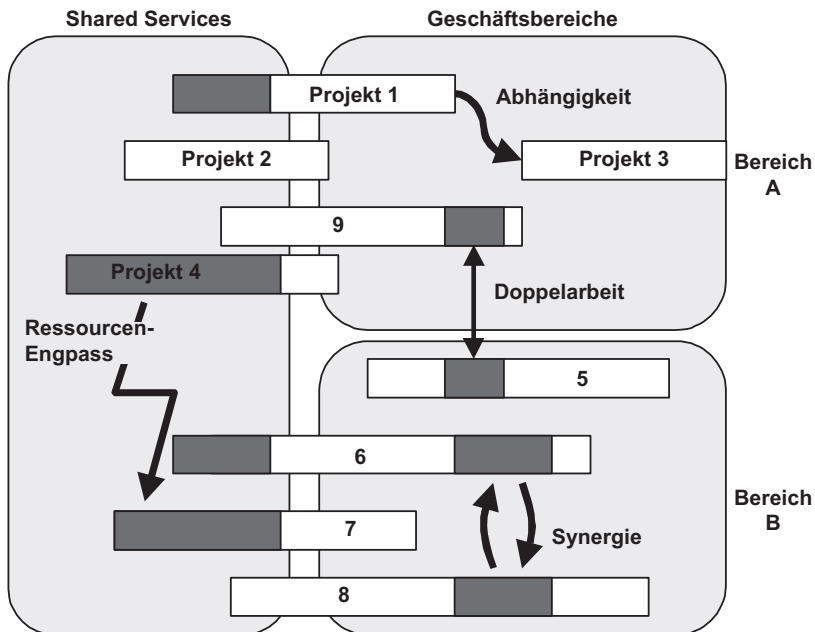


Abb. 5 Mögliche Interdependenzen zwischen Projekten

6 Kürzere Projektdauer erhöht Komplexität

Aufgrund der sich schnell entwickelnden Märkte und der damit sich ändernden Produkt- und Leistungsanforderungen sind die Unternehmen gehalten, die Dauer der Projektinnovationen erheblich zu verkürzen. Man will auf dem letzten Stand sein und Überraschungen vermeiden bzw. entstehende Umfeldentwicklungen noch mit einbeziehen. Das heißt, Projektarbeit wird relativ spät begonnen, dann aber mit starkem Nachdruck und ohne Verzögerung eingesetzt.

Gleichzeitig kommt hinzu, dass die Marktfenster kleiner werden. Damit hier die Wirtschaftlichkeit einer Produkterneuerung über den Lebenszyklus hin gewährleistet ist, muss das neue Produkt „pünktlich“, also nicht zu früh und nicht zu spät (time to market), eingeführt werden. Den Zusammenhang macht Abb. 6 deutlich.

Für das Projektportfolio-Management bedeutet dies, dass zeitweise ein sehr hoher Ressourcenbedarf notwendig ist und hier eine vorausschauende Disposition erforderlich wird.

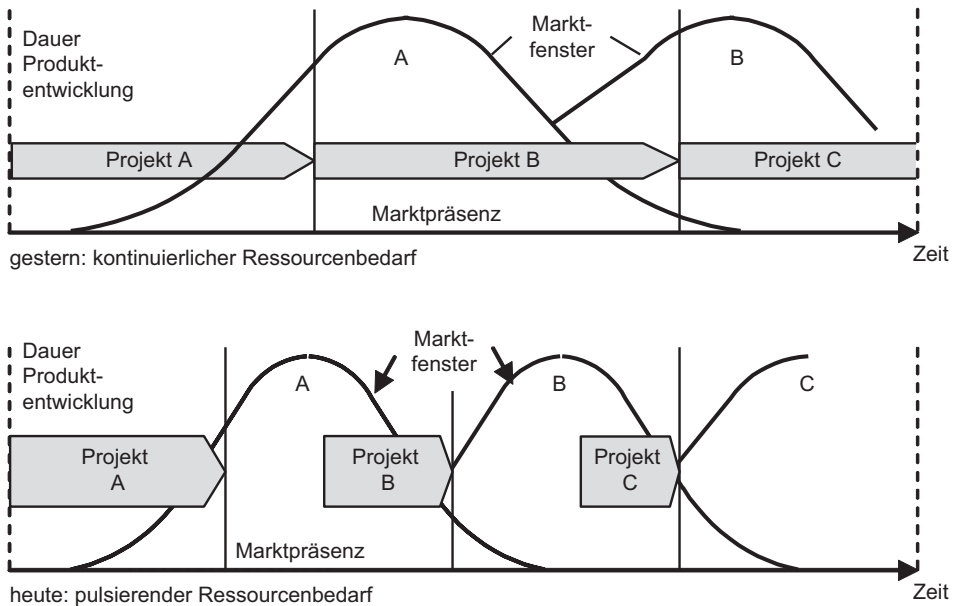


Abb. 6 Verfügbarkeit von Ressourcen bei Produktentwicklungen

7 Globalisierung nicht ohne Differenzierung

Vier Freiheiten prägen das internationale Bild: „Kapital als Weltbürger“, „Information als freies Gut“, „Verfügbarkeit von Produkten und Dienstleistungen“ sowie „freie Arbeitsplatzwahl“. Vor diesem Hintergrund enden auch Neuerungs- und Änderungsvorhaben nicht an den nationalen Grenzen. Im Gegenteil: Die organisationsübergreifende Projektarbeit bietet sich geradezu an, auch länderübergreifend ausgelegt zu werden.

Besonders in den transnationalen Konzernen, aber auch im Rahmen von Allianzen und Kooperationen steigt die Erfordernis, Neuerungs- und Änderungsvorhaben nicht erst national anzufahren und dann sukzessive zu internationalisieren, sondern von Anfang an gemeinsam in die Wege zu leiten. So werden alle Belange gleichzeitig einbezogen und insgesamt damit Zeit und Kosten gespart.

Dies bedeutet nicht notwendigerweise Vereinheitlichung, sondern eher Abstimmung von Arbeitsweisen. Die erfolgreiche Zusammenarbeit im interkulturellen Bereich setzt das Anerkennen der Unterschiede voraus: „Erst differenzieren, dann integrieren.“ (Abb. 7)

Für das Management des Projektportfolios ist dies eine schwierige Ausgangslage, da aus unterschiedlichen Projekt-Welten vergleichbare Daten verfügbar gemacht werden müssen. Noch anspruchsvoller wird es, wenn auch die Entscheidungs- und Steuerungsprozedere aufeinander abgestimmt werden sollen. Anders als beim Einzelprojekt mit Anfang und Ende ist das Projektportfolio-Management eine permanente Aufgabe. Es müssen

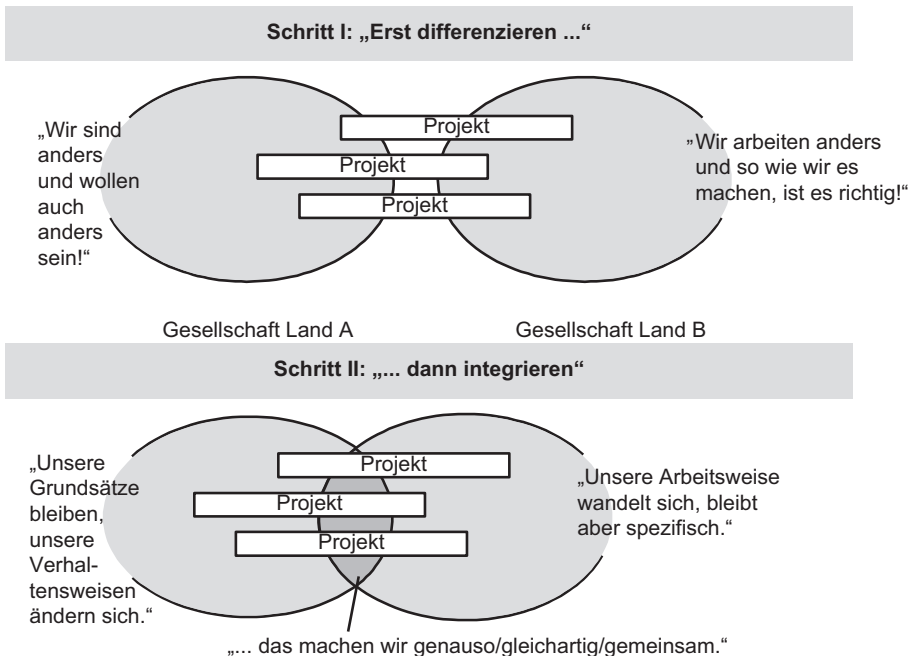


Abb. 7 Schritte der transnationalen Abstimmung

neben vielen anderen Dingen nicht nur die zur Transparenz erforderlichen Darstellungen, Übersichten oder die Tool-Unterstützung aufeinander abgestimmt werden, sondern auch die für eine gemeinsame Handlungsweise erforderlichen Managementprozesse; keine einfache Sache, wenn man die unterschiedlichen Grundverständnisse berücksichtigt: Zum Beispiel wird hier dem Fachwissen im Management eine größere Bedeutung beigemessen und dort Managementkompetenz an sich betont.

Schließlich können Erfordernisse an Informations-, Kommunikations- und Entscheidungshilfen unterschiedlich ausfallen, je nachdem, welcher Abstand zwischen dem oberen, mittleren und unterem Management besteht.

Ein Portfolio-Management, das sich dieser Herausforderung entzieht, läuft Gefahr, seiner Rolle als Instrument für den erfolgreichen Wandel nicht gerecht zu werden.

Schlussfolgerung

Die aufgegriffenen Fragestellungen sind sicherlich komplex und wohl kaum mit einer einzigen Management-Methode komplett zu bewältigen. Das Projektportfolio-Management kann hier jedoch einen erheblichen Beitrag zur Transparenz und Entscheidungssicherheit leisten.

Es ist in zweierlei Hinsicht gefragt. Einerseits bei der Auswahl der richtigen Projekte zu helfen. Damit wird ein Beitrag zur Effektivität geleistet. Andererseits die Voraussetzungen für eine Effizienzsteigerung zu schaffen. Hier geht es in der Regel um die Frage der Dringlichkeit und des optimalen Ressourceneinsatzes.

Es sind Entscheidungshilfen bereitzustellen, die dem Management Impulse geben, weg zu kommen von der üblichen Politik, lediglich zusätzliche Projekte ins Leben zu rufen (Projektinflation) und hinzukommen zu der Konsequenz: weniger, aber fokussierte Projekte in kürzerer Zeit zu realisieren.

Weiterführende Literatur

1. Hauschildt J, Salomo S (2016) Innovationsmanagement, 6. Aufl. Vahlen, München
2. Hirzel M, Kühn F, Wollmann P (2002) Multiprojektmanagement. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main
3. Lomnitz G (2004) Multiprojektmanagement, 2. Aufl. Mi-Fachverlag Redline, Landsberg

Das Umfeld des Projektportfolio-Managements

Wolfgang Alter

„Nicht das, was Sie nicht wissen, bringt Sie in Schwierigkeiten – sondern das, wovon Sie überzeugt waren und was sich als falsch herausgestellt hat.“

Mark Twain

Zusammenfassung

Ein strategisches Projektportfolio ist eine bewährte Methode, um Geschäfte nachhaltig und langfristig zu entwickeln. Denn für die ausgewählte Strategie müssen die verfügbaren internen und externen Ressourcen so eingesetzt werden, dass das Geschäftsmodell und der Geschäftsplan effektiv, effizient und nachhaltig unterstützt werden. Jedoch beeinflusst das interne und externe Umfeld den Erfolg und die Leistungsfähigkeit im Projektportfolio wesentlich. Denn entsprechende Leadership-, Management- und Portfolioprozesse entfalten erst ihr volles Potenzial, wenn eine Organisation ihre spezifischen Werte, Ziele, Motivationen, Kompetenzen und Prioritäten kennt sowie denkbare, zukünftige Entwicklungen unter der Berücksichtigung von Chancen und Risiken hinreichend betrachtet. Das breite Feld der Praxiserfahrungen lässt fünf Bausteine im Umfeld des Projektportfolio-Managements als wesentlich erkennen. Damit können die Fragen „Warum? Wie? Was?“ umfassend beantwortet werden und ein Strategisches Projektportfolio entfaltet seine volle Wirksamkeit.

W. Alter (✉)
Covestro, Leverkusen, Deutschland
E-Mail: post@hlp-connex.de

1 **Zukünfte – Zukunftsszenarien als Navigationshilfe für das Projektportfolio**

Da Umfeld-Entwicklungen sowie die Wirksamkeit eigener Aktionspläne nicht sicher vorher-sagbar sind, bieten Zukunftsszenarien Orientierung und Argumentation in einer komple-xen Entscheidungssituation. Szenarien sind dabei keine quantitativen Modelle, Szenarien sind Beschreibungen von plausiblen (konsistenten), alternativen Zukünften. So werden beispie-lsweise globale Welt-Szenarien regelmäßig im Rahmen des World Economic Forum in Davos vorgestellt, diskutiert und veröffentlicht. Jeder amerikanische Präsident erhält zur Langfrist-planung alle vier Jahre vom Sicherheitsrat (dem National Intelligence Council) einen Bericht, wie Trends und Unsicherheiten die Welt in den nächsten 20 Jahren verändern können.

Szenariomanagement bildet den ersten wichtigen Baustein im Umfeld eines Strategi-schen Projektportfolios. Denn ohne eine Grundsatzentscheidung, welche Zukunft ange-strebt werden soll, können keine geeigneten Wege bzw. Maßnahmen erkannt und priori-siert werden.

Eine Geschäftsoption, die in einer qualitativen Bewertung für mehrere Zukünfte Erfolg verspricht, ermöglicht eine „robuste“ Entscheidung. Ist der Erfolg des Geschäftsplans nur in einer Zukunft wahrscheinlich, ist dies als „riskante“ Entscheidung einzustufen, auch wenn der Erfolg vielleicht höher erscheint. Abb. 1 zeigt beispielhaft eine entsprechende Matrix mit Option B als „robuste“ Lösung.

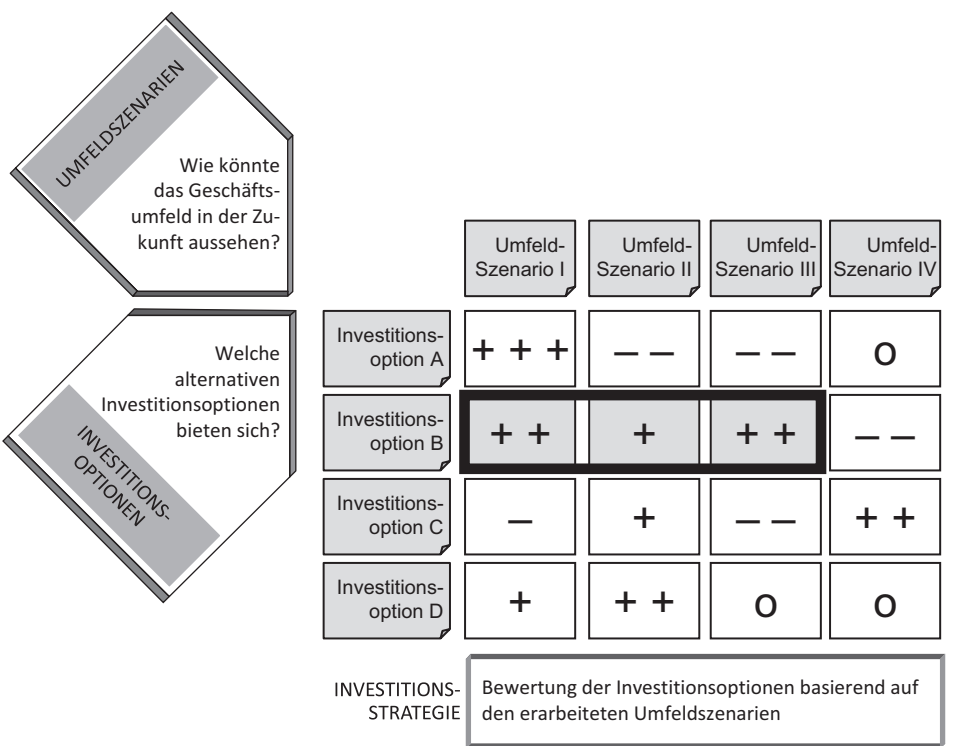


Abb. 1 Robustheit von Optionen

Egal welche Entscheidung getroffen wird, dieser Unterschied der „Robustheit“ ist im Projektportfolio transparent darzustellen und angepasste Managementprozesse können in der Folge eingefordert werden.

Im Szenarioprozess werden zudem die „Treiber“ beziehungsweise „Schlüsselfaktoren“ für zukünftige Entwicklungen deutlich und somit beschreibbar. In den Diskussionen wird dabei auch herausgearbeitet, welche der „Treiber“ durch eigene Handlungen nicht beeinflussbar sind. Dies ist meist eine schwierige Erkenntnis für das Top-Management, schärft jedoch den Fokus der strategischen Unternehmensplanung auf die beeinflussbaren Entwicklungen, die somit den Rahmen zukünftiger Arbeitsschwerpunkte, Innovationen und Investitionen des Unternehmens bilden sollten.

Die Erarbeitung von Umfeld-Szenarien ist sehr gut geeignet, vielfältige oder extreme Risiken und Chancen auszuloten. Aber wie so oft, ist auch diese Managementmethode von der Qualität der Annahmen abhängig – hier bezüglich der von den Arbeitsteams ausgewählten Treibern und Unsicherheiten. Externe Unterstützung ist bei diesen Grundsatzdiskussionen häufig hilfreich, um den Blick zu weiten und Aspekte einzubringen, die in der Innensicht nicht betrachtet würden. Algorithmische Werkzeuge, die strukturiertes Denken sowie den Prozess der Szenarioentwicklung unterstützen, sind im Markt verfügbar und erleichtern die Diskussion komplexer Zusammenhänge. Letztlich ist jedoch die eingebrachte Offenheit, Qualität sowie die Vielfalt der Menschen, und damit deren Wissen, Einsichten und Urteilsvermögen, der alles entscheidende Erfolgsfaktor. Ein Unternehmen sollte bei der Auswahl der einzubindenden Personen auf die ganze Breite der Organisation setzen, um die kulturelle Vielfalt sowie das Potenzial der Jungen, aber auch der Erfahrenen möglichst breit zu nutzen. Dies erleichtert die Kommunikation und Akzeptanz der Ergebnisse deutlich, da diese quasi aus dem Unternehmen heraus entstanden sind. Ein Elfenbeinturm-Ansatz würde auch beim Szenario-Management große Widerstände bei der Akzeptanz der Erkenntnisse im Unternehmensalltag auslösen.

Das Projektportfolio, mit dem in der Folge das Unternehmen in die Zukunft entwickelt werden soll, ist also so aufzusetzen und zu steuern, dass es die Vorgaben der Szenarioanalyse und der Strategischen Planung beachtet. Dies eröffnet dann über einen daraus abgeleiteten Strategiebeitrag eine neue Dimension im Projektportfolio und liefert bei der Gegenüberstellung „Plan vs. Ist“ Informationen in das Unternehmen zurück, die geeignet sind, die getroffenen Annahmen regelmäßig neu zu hinterfragen. Nur so kann flexibel und frühzeitig auf wichtige, unvorhergesehene Neuentwicklungen im Unternehmensumfeld reagiert werden und ein kontinuierlicher Lernprozess zu einer Routine in der Unternehmenskultur werden. Für diese kontinuierliche Arbeitsweise hat sich in Fachkreisen der Begriff „Strategizing“ etabliert.

Thomas Lehr beschreibt aktuell, welche anderen Gefahren bei der Erarbeitung von erfolgsversprechenden, im Idealfall einzigartigen Strategien mit dem dazugehörigen Projektportfolio zu meistern sind und wie Qualität messbar wird. Sehr bemerkenswert ist die Erkenntnis seines Teams, dass selbst in diesem Gebiet der Einsatz einer visuellen Portfoliodarstellung am Ende eine Entscheidungsfindung sehr positiv beeinflusst. Die entsprechende Darstellung, die Parmenides Matrix, bildet die aktuell beste, verfügbare Basis für die Entscheidung einer optimalen Strategie im Abgleich mit den ausgewählten Umfeldszenarien.

2 Risiko und Chance – Leitgrößen für die Lenkung von Ressourcen

Wenn eine Organisation die heutigen Chancen sowie die der Zukunft zu ergreifen versucht, geht sie naturgemäß Risiken ein. Denn ohne Risiko, keine Chance. Eine Organisation sollte daher ihre spezifischen Risiken möglichst gut kennen, denn dann erst werden entsprechende Führungs- und Managementprozesse möglich. Das Risikoprofil der Handlungen kann so gestaltet werden, dass es der Grundeinstellung der Unternehmensführung entspricht.

Sean Cleary skizziert ein einfaches Schalenmodell, in dem alle Risiken eines jeden Geschäftes in vier Kategorien zusammengefasst werden können (Abb. 2): Strategische Risiken, finanztechnische Risiken, operationale Risiken sowie Projektrisiken. Die Trennung ist dabei nicht scharf, sondern überlappend zu verstehen.

Jedes Unternehmen wird sich Risiken aus allen vier Bereichen gegenüber sehen, die alle das Projektportfolio beeinflussen können. Somit ist eine ganzheitliche Herangehensweise das Mittel der Wahl.

Nun muss, kann und will ein Unternehmen nicht jedes Risiko selbst managen. Welche Risiken versucht es selber abzuschwächen, welche Risiken werden besser von anderen gemanagt oder durch Dritte versichert oder schlichtweg akzeptiert? Das Risikomanagement bildet daher den zweiten wichtigen Baustein im Umfeld eines Strategischen Projektportfolios. Ein Modellbild veranschaulicht einen empfohlenen Risikomanagement-Diskussionsprozess (Abb. 3):

Es wird deutlich, dass ein Unternehmen bereits Ressourcen aufwenden wird, um Risiken zu beherrschen, zu delegieren oder zu vermeiden. Bei akzeptierten Risiken wird sich der Aufwand, um diese Risiken zu managen, an einer Klassifizierung und Quantifizierung der Risiken orientieren, die üblicherweise nach Wahrscheinlichkeit und Ausmaß erfolgt. Ein häufig nicht beachteter Punkt ist jedoch, dass auch die Volatilität der Umgebung, aus der ein Risiko hervorgeht, in der Bewertung eine entscheidende Rolle spielt. Denn die Auswirkungen eines relativ niedrigen Risikos in einer sehr volatilen Umgebung können genauso gravierend sein, wie die Auswirkungen eines relativ hohen Risikos in einer wenig volatilen Umgebung. Neben der Volatilität sind ebenso Interdependenzen zu beachten. Ein

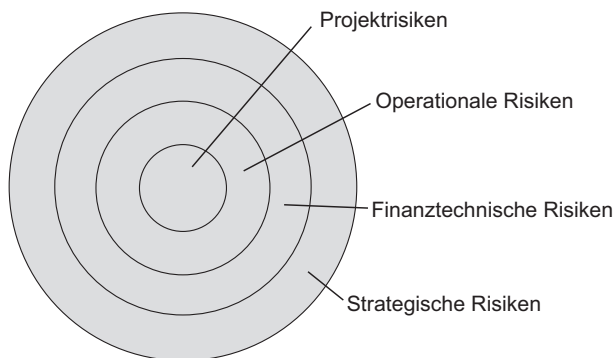


Abb. 2 Schalenmodell der Unternehmensrisiken

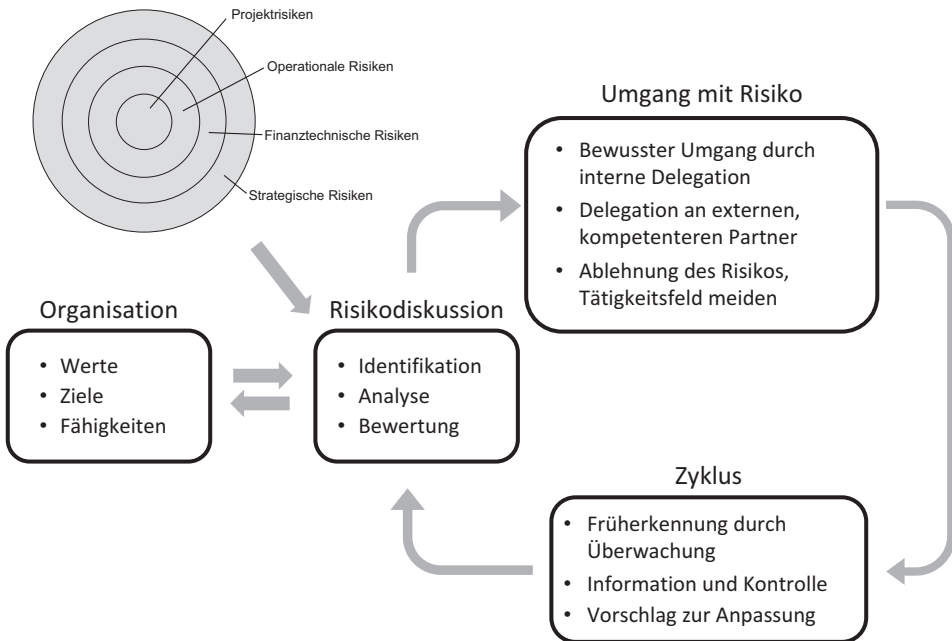


Abb. 3 Modell eines bewussten, dynamischen Risikomanagement-Prozesses

Risiko kommt selten allein, sondern hat wiederum Abhängigkeiten, die den Eintritt weiterer Risiken bewirken können.

Das Leben wäre einfach, wenn das Profil eines jeden Risikos über die Zeit eine Konstante wäre. Dem ist aber nicht so. Sowohl die Eintrittswahrscheinlichkeit als auch die Auswirkung eines Risikos, aber auch die eigenen Einschätzungen und Bewertungen werden sich im Verlauf der Zeit verändern. Daher sollte ein Projektteam, das ein dynamisches Risikomanagementsystem betreibt, sich zu verschiedenen Zeitpunkten unterschiedlich intensiv mit einem Risikofeld beschäftigen. Flexibilität im Team und in der Organisation ist dabei wichtig. Und zu bestimmten Haltepunkten ist das Risikoprofil neu zu bewerten, um Veränderungen wahrzunehmen und vorausschauend agieren zu können.

Da jedes Risiko auch eine Chance bedeutet, ist es empfehlenswert, Chancen und Risiken in gemeinsamen Diskussionen und Prozessen zu behandeln.

Insofern stellt eine Risiko- und Chancen-Landkarte Kriterien für die Bewertung und Priorisierung von Projekten zur Verfügung. Dies wiederum bildet die Grundlage, um mittels eines Projektportfolios auch übergreifende Chancen und Risiken identifizieren zu können. So kann ein Strategisches Projektportfolio risiko- und chancenorientiert entwickelt und umgesetzt werden.