

Alexander Kock, Dietfried Globocnik, Hans Georg Gemünden

Erfolgsfaktoren im Multiprojektmanagement

Was erfolgreiche Unternehmen beim Management von Projektlandschaften auszeichnet

Die Bedeutung des Projektmanagements zur effizienten und effektiven Abwicklung von Unternehmensaufgaben ist für so unterschiedliche Projektarten wie beispielsweise Innovations-, IT- und Bauvorhaben hinreichend bekannt. Allerdings reicht das Management einzelner Projekte allein nicht mehr aus. Vielmehr geht es um die Priorisierung und Auswahl der richtigen Projekte, den Abbruch nicht zielführender Projekte und die Nutzung von Synergien zwischen Projekten. Die zunehmende Tendenz zur „Projektorganisation“ verstärkt die Relevanz des Managements von Projektportfolios, um die Einzelprojekte letztlich auf das gemeinsame strategische Ziel des Unternehmens auszurichten. Die aktuelle Benchmark-Studie der TU-Berlin, deren vierte Welle in Österreich gemeinsam mit der Plattform für Innovationsmanagement durchgeführt wurde, zeigt die zentralen Erfolgsfaktoren im Multiprojektmanagement (MPM) auf.

Die Probleme in Unternehmen, die mehrere Projekte parallel ausführen, sind vielfältig: eine zu hohe Anzahl an Projekten, Unterfinanzierung von Projekten, fehlende Konsequenz bei Projektabbrüchen, Doppelarbeit und mangelnde Ausrichtung der Ressourcenverteilung an strategischen Prioritäten. Das sind keine Probleme auf der Ebene des Einzelprojektes, sondern mangelnde Professionalisierung des Multiprojektmanagements.

Die Bedeutung des Projektportfoliomanagements steigt zusätzlich durch die in vielen Unternehmen sichtbare Tendenz zur Projektorganisation. Auch die Wirtschaftskrise unterstrich die

Bedeutung des MPM, das die Fokussierung auf strategisch wichtige Projekte bei gleichzeitiger Reduktion der verfügbaren Ressourcen unterstützte. Der Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement an der Technischen Universität Berlin widmet sich seit 2003 in zahlreichen empirischen Studien der Frage nach den kritischen MPM-Erfolgsfaktoren. Die jüngste Studie wurde 2010 in Österreich in Kooperation mit der Plattform für Innovationsmanagement durchgeführt.

Die Ergebnisse, die in diesem Artikel dargestellt werden, stützen sich auf die detaillierte Analyse von 264 Projektportfolios (davon 60 aus Österreich, 160

aus Deutschland, 44 aus der Schweiz), die in Summe 30.200 Projekte (durchschnittlich 118 Projekte/Portfolio) mit einem Gesamtjahresbudget von EUR 32,6 Mrd. (durchschnittlich EUR 124 Mio./Portfolio) repräsentieren. Die Schwerpunkte der betrachteten Portfolios sind auf F&E (35 %), IT (25 %) und Investitionen (13 %) verteilt. Die übrigen sind Mischportfolios (26 %) ohne Schwerpunkt.

Die Studie deckt ein breites Spektrum an Branchen ab, wobei Fahrzeug-/Maschinenbau (23 %), Banken/Versicherungen (15 %), Elektro-/Elektronikindustrie (13 %) und IT (10 %) am stärksten vertreten sind. Die Informationen wurden für jedes Portfolio mit

tels Fragebogen von zwei Informanten eingeholt – einem Entscheider (meist Geschäftsführer, Vorstände, Bereichsleiter) und einem Koordinator (Portfolio-Manager, Multiprojektmanager, Programmmanager). Dadurch wurde eine sehr valide und zuverlässige Messung und Analyse von Erfolg und Einflussfaktoren ermöglicht.

MPM-Erfolg kann systematisch gemessen werden

Multiprojektmanagement wird definiert als das ganzheitliche Management einer Projektlandschaft durch die integrative Gestaltung von Organisationsstrukturen, Prozessen, Methoden, IT-Systemen, Rollenmodellen, Anreizsystemen, und Kultur, um die Leistungskriterien der relevanten Stakeholder zu erreichen. Demzufolge wäre

■ **Projektportfolioerfolg:** Der Portfolioerfolg bewertet zunächst das Timing hinsichtlich einer gleichmäßigen Auslastung von Ressourcen und konstanter Generierung von Cashflows. Des Weiteren erfasst er, wie gut das Portfolio die Unternehmensstrategie widerspiegelt, ob Synergien zwischen Projekten genutzt werden und ob die Portfoliostruktur zur Risikoreduktion ausbalanciert ist. Schließlich wird gemessen, wie gut die Einzelprojekte im Durchschnitt zeitliche, kostenmäßige und qualitätsbezogene Leistungsziele einhalten sowie zur Steigerung der Kundenzufriedenheit beitragen.

■ **Geschäftserfolg:** Diese Dimension misst die langfristigen Auswirkungen des Projektportfolios. Dabei werden der realisierte wirtschaftliche Erfolg und der Aufbau immateriel-

Klare Unternehmensstrategie als Ergebnis eines strukturierten Analyseprozesses und Partizipation umsetzender Personen als Erfolgstreiber auf strategischer MPM-Ebene

Auf der strategischen Ebene des MPM zeichnen sich Top-Performer insbesondere durch eine klare Unternehmensstrategie aus. Sie wird im Zuge eines systematischen Analyseprozesses erstellt, bei dem Märkte, Technologien, Umweltfaktoren und die aktuelle Portfoliostruktur gleichermaßen einfließen. Zentrale Bestandteile sind neben dem Strategieinhalt die formale Mission und langfristige Ziele. Die Strategie ist zudem im Unternehmen breit kommuniziert und bleibt über einen längeren Zeitraum konstant.

Die Definition des Zielprojektportfolios erfolgt sodann in enger Abstimmung mit dem strategischen Planungsprozess. Portfolioziele werden aus den Unternehmenszielen abgeleitet. Die strategischen Pläne geben zudem die Rahmenbedingungen für das Projektportfolio vor, wobei der Planungshorizont mit den Produkt- und Technologiekonzyklen der Branche harmonisiert ist. Produkt- und Technologieroadmaps unterstützen die langfristige Planung. Ein wichtiger Erfolgsfaktor stellt auch die Partizipation derjenigen dar, die für die Umsetzung verantwortlich sind. Top-Performer versuchen hierzu bereits im Rahmen der strategischen Planung möglichst viel Kompetenz an diese zu delegieren.

Um strategische Lücken zu entdecken und zu schließen greifen Top-Performer auch intensiver auf den Einsatz von Lead Usern, Technologiescouting und die Analyse von Megatrends zurück, aus denen ausreichend „gute“ bzw. „richtige“ Projektideen entstehen. Die Bewertung und Priorisierung neuer, aber auch bestehender Projekte erfolgt bei den Top-Performern dann im Zuge eines formalen Prozesses. Projekte werden kategorisiert und nach definierten, transparenten Kriterien bewertet. Die strategischen, finanziellen, risikoorientierten Kriterien bleiben relativ konstant und erfahren lediglich von Zeit zu Zeit Anpassungen. Die Studienergebnisse zeigen besonders große Unterschiede im Aufwand, den Top und Low-Performer in die Projektpriorisierung investieren. Top-Performer betrachten häufiger unter-

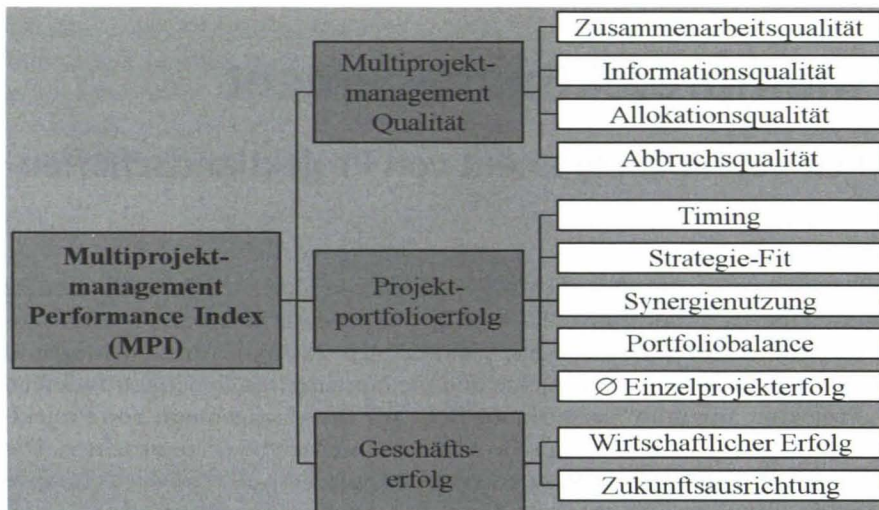


Abb. 1. Zusammensetzung des MPI zur Erfolgsmessung

eine Bewertung der MPM-Leistung anhand ausschließlich wirtschaftlicher Kriterien zu kurz gegriffen.

Für eine ganzheitliche Erfassung der MPM-Leistung wurde der Multiprojektmanagement Performance Index (MPI) konzipiert und bereits durch mehrere Studien validiert. Der MPI misst den Erfolg anhand von drei Hauptdimensionen (siehe Abbildung 1):

■ **MPM-Qualität:** Die Ausführungsqualität erfasst den Grad der Zusammenarbeit zwischen Projekten im Portfolio, die Informationsqualität über das Projektportfolio, die Allokationsqualität der Ressourcen und die Konsequenz beim begründeten Abbruch von Projekten.

len Vermögens wie Kompetenzen, Technologien und die Marktstellung erfasst.

Die einzelnen Bewertungen der Dimensionen werden schließlich zum MPI aggregiert. Für die anschließende Gegenüberstellung von Top- und Low-Performern wurden auf Basis des MPI die besten und schlechtesten 20% aller Projektportfolios identifiziert und für jede Gruppe die Ausprägung der einzelnen MPM-Erfolgsfaktoren ermittelt. Zusätzlich wurden die Ausprägungen der Erfolgsfaktoren für unterschiedliche Branchen und Projektarten überprüft. Da sich keine signifikanten Unterschiede zeigten, sind die anschließend erläuterten Ergebnisse vergleichsweise allgemeingültig.

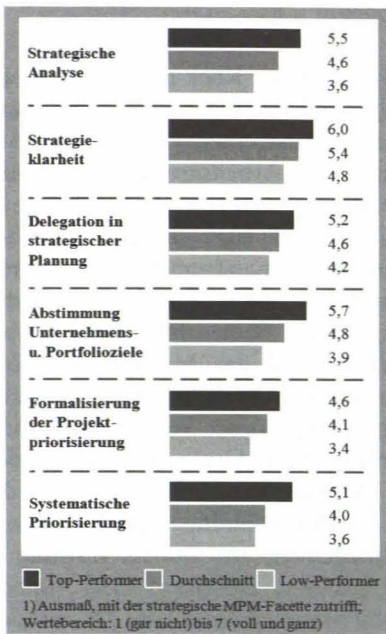


Abb. 2. Erfolgsfaktoren auf strategischer Ebene von Top- und Low-Performern

schiedliche Szenarien, identifizieren Abhängigkeiten zwischen Projekten und berücksichtigen, dass der Charakter innovativer oder langfristiger Projekte die Anwendung qualitativ anderer Bewertungsmaßstäbe erfordert bzw. „geschützt“ werden müssen. Dadurch gelingt es Top-Performern im Vergleich zu Low-Performern häufiger, dass ihre Portfolios die richtige Anzahl an Projekten beinhalten, von denen letztlich auch ein wesentlich höherer Anteil (84 % vs. 53 %) wirtschaftlich erfolgreich ist.

Erfolgreiches MPM bedingt konsequente Wahrnehmung aller operativen Aufgaben im Projektportfoliomanagement-Prozess

Auf der operativen Ebene des MPM steht die Steuerung des Projektportfolios im Mittelpunkt. Dabei zeigt sich, dass Top-Performer wesentlich flexibler mit Anpassungen des Portfolios an veränderte Kundenbedürfnisse, Wettbewerbsverhältnisse, Technologien oder konjunkturelle Rahmenbedingungen reagieren.

Hierfür sind regelmäßige Portfolio-Meetings nötig. Die dort getroffenen Entscheidungen werden dabei nicht von einer Person aus dem Bauch heraus getroffen. Vielmehr entscheidet ein mehrpersonelles Gremium auf einer zuvor aufbereiteten faktenbasierten Informationsgrundlage. Dadurch sind Projektentscheidungen auch transpa-

rent, nachvollziehbar und werden nur selten im Nachhinein revidiert. Diese rigide Vorbereitungsarbeit und der Entscheidungsprozess im Gremium spiegeln sich auch darin wieder, dass Top-Performer im Vergleich zu Low-Performern doppelt so hohen Portfolio-Meeting-Aufwand betreiben (durchschnittlich 112 vs. 62 Personentage).

Nach der Entscheidungsfindung gelingt es Top-Performern auch besser die Ergebnisse unmittelbar und in einheitlicher Form an die Betroffenen aller Hierarchiestufen zu kommunizieren und Maßnahmen auszulösen. Schließlich räumen Top-Performer dem Portfolio-Controlling auch einen wesentlich höheren Stellenwert ein, indem die Zielvorgaben sowohl auf Ebene des Portfolios, als auch der Einzelprojekte regelmäßig überprüft und gegebenenfalls Gegenmaßnahmen eingeleitet werden.

Abbildung 3 zeigt noch weitere erfolgskritische Aktivitäten für alle

festgelegtes Team und wird von Einzelprojekt-Controlling begleitet.

Rollen im MPM sind formal zu definieren und klar voneinander zu trennen

Neben den strategischen und operativen Aufgaben ist auch eine klare Verteilung der Rollen Voraussetzung für erfolgreiches MPM. Besonders ist dabei die Rolle des Top Managements. Es hat seine gestalterische Rolle sichtbar auszuüben und dabei die (selbst) aufgestellten Regeln und Standards konsequent einzuhalten. Bei Problemen ist zudem eine schnelle Entscheidung von oben gefordert.

Dem MPM-Koordinator obliegt die Kernaufgabe der Portfoliosteuerung. Die hohe Bedeutung dieser Rolle spiegelt sich auch im steigenden Anteil an Unternehmen mit einer zentralen Anlaufstelle für das Projektmanagement – dem Project Management Office

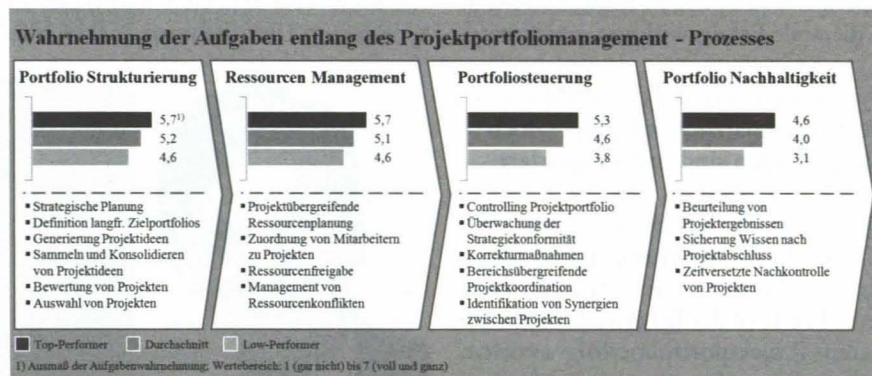


Abb. 3. Bedeutung der Aufgaben im gesamten Projektportfoliomanagement

Phasen eines integrierten Projektportfoliomanagement-Prozesses von der Planung bis zum Post-Project-Learning.

Schließlich wird von Top-Performern auch die Schnittstelle zwischen MPM und Einzelprojektmanagement besser gelöst.

Zwar ist das Einzelprojektmanagement lediglich eine notwendige Bedingung zum MPM-Erfolg, jedoch weisen die Top-Performer auch in dieser Dimension einen höheren Reifegrad auf. Die aufgestellten Standards im Projektmanagement durchdringen die Organisation stärker. Jedes Projekt ist bei den Top-Performern mit einem klar definierten Projektleiter und -budget ausgestattet, besitzt klare Ziele, ein

(PMO) – wider. Das Linienmanagement übernimmt aufgrund seiner traditionellen Ressourcenmacht auch spezifische Aufgaben im MPM und besitzt auch klare Zielvorgaben. Von zentraler Bedeutung ist dabei, dass die Aufgaben der Akteure formal voneinander klar abgegrenzt werden.

Auf Basis der vorgestellten Erfolgsfaktoren – der strategischen Orientierung und der operativen Qualität des MPM – lassen sich Unternehmen nach vier Grundtypen voneinander unterscheiden. Es zeigt sich klar, dass Unternehmen, die gleichzeitig strategische und operative MPM-Aufgaben erfüllen, auch einen höheren MPI erzielen. Abbildung 4 liefert einen Überblick über die Stärken und Potentiale sowie den MPI für alle vier Gruppen. Die

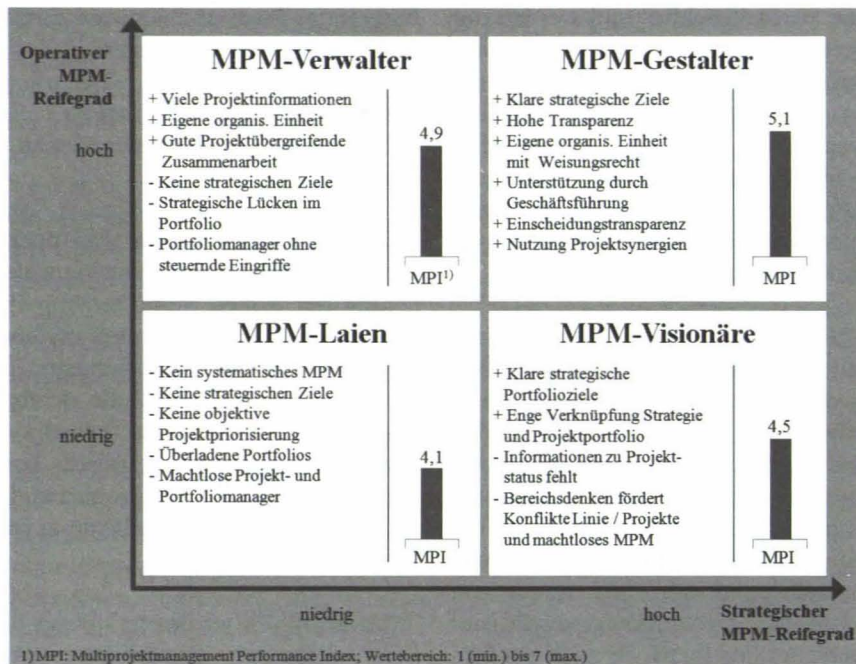


Abb. 4. Unternehmenstypen nach operativem und strategischem MPM Reifegrad (i.A.a. Meskendahl, et al., 2010)

Autoren:

Dr. Alexander Kock ist Habilitand am Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement der TU Berlin, wo er die Arbeitsgruppe zum Multi-Projektmanagement koordiniert. Er forscht und lehrt in den Bereichen Innovationsmanagement, Projektmanagement und Projektportfoliomanagement. Seine Forschungsschwerpunkte sind das Management hoch innovativer Entwicklungsprojekte und das Management komplexer Projektlandschaften. Alexander Kock studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der TU Berlin (Dipl.-Ing.) und Technology Management am Stevens Institute of Technology, Hoboken, USA (M.Sc.). 2009 promovierte er zum Dr. rer. oec. mit dem Thema „Innovativeness and Innovation Success“. alexander.kock@tim.tu-berlin.de

Befunde untermauern, dass erst durch Exzellenz in beiden Disziplinen - des operativen und des strategischen MPM - die volle Erfolgswirkung erzielt wird.

Professionalisierung des MPM fördert wirtschaftlichen Erfolg – doch einige Fragen sind noch ungeklärt

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Unternehmen mit einem hohen MPM-Reifegrad auf strategischer und operativer Ebene in der Folge auch einen höheren Projektportfolioerfolg erzielen. Dieser führt dann auch zu höherem wirtschaftlichen Geschäftserfolg, indem die richtige Anzahl an Projekten mit ausreichend Ressourcen und ausgerichtet auf die Unternehmensstrategie implementiert werden. Der Aufbau und die Entwicklung des MPM kann als Investition gesehen werden, die sich im Laufe der Zeit durch höhere Effizienz und Effektivität der Projektlandschaft rentiert.

Der TIM Lehrstuhl der TU-Berlin wird sich in der nächsten MPM Studie weiteren spezifischen Ausschnitten des MPM widmen – nämlich dem Management von Ideenportfolios in der Vorprojektphase, dem Risikomanagements sowie der Kundenintegration. Erfolgsfaktoren wurden in diesen Bereichen bisher kaum systematisch auf Ebene des Multiprojektmanagements untersucht, obwohl sie zweifelsfrei für Praxis und Wissenschaft gleichermaßen

von Relevanz sind. Der Start der empirischen Erhebung in Österreich ist für Ende 2011 angesetzt und bietet interessierten Unternehmen auch wieder



Dipl.-Ing. Dr.rer.oec.
Alexander Kock
TU Berlin

Dr. Dietfried Globocnik arbeitet als Senior Consultant für Strategyn iip, einem internationalen Fachberater für Innovationsmarktforschung. Er ist Mitarbeiter der Plattform für Innovationsmanagement, wo er Projektleiter des Innovationsbenchmarking innovate! austria ist. Daneben ist er als Forscher und Lektor für Technologie- und Innovationsmanagement am Institut für Systemwissenschaften, Innovations- und Nachhaltigkeitsforschung und am Institut für Marketing an der Universität Graz tätig.

Fortsetzung Seite 31

die Möglichkeit sich selbst im Vergleich zu anderen zu messen (www.multiprojectmanagement.org). In Österreich wird das Benchmarking operativ von der Plattform für Innovationsmanagement (www.pfi.or.at) unterstützt.

Literatur:

Meskendahl, S., Jonas, D., Kock, A., & Gemünden, H.G. (2010): Die Kunst der Projektsteuerung. In: Harvard Business Manager, 11:12-15.



Mag. Dr.rer.soc.oec.
Dietfried Globocnik
Plattform für Innovationsmanagement

Sein Interesse gilt speziell dem Innovationsmarketing, der Organisation von hochgradigen Innovationen und dem Management von Initiativen für Innovationen.
d.globocnik@pfi.or.at



Prof. Dr. rer. oec. habil.

Hans Georg Gemünden

Inhaber des Lehrstuhls für Technologie- und Innovationsmanagement der TU Berlin

Prof. Dr. rer. oec. habil. Hans Georg

Gemünden ist Inhaber des Lehrstuhls für Technologie- und Innovationsmanagement der TU Berlin. Seine aktuellen Forschungsschwerpunkte

sind das Management komplexer Projektlandschaften, radikaler Innovationen und Innovationsnetzwerke, sowie die Betrachtung von

Dienstleistungsinnovationen und Fragestellungen des Entrepreneurships.

Er studierte Betriebswirtschaftslehre und Psychologie in Saarbrücken und promovierte dort zum Dr. rer. oec. über das Thema „Innovationsmarketing“. In Kiel habilitierte er sich mit einer Arbeit über „Informationsverhalten und Effizienz“.

Er publizierte mehrere Bücher und zahlreiche Artikel auf den Gebieten Technologie- und Innovationsmanagement, Entrepreneurship, Unternehmensführung, Organisation, Marketing und Rechnungswesen.

hans.gemuenden@tim.tu-berlin.de

WING-REGIONAL

Thomas Reuter, Franz Schätz

Kaminabend WING-Regional Salzburg, 04.02.2011

Am 04. 02.2011 fand der erste Kaminabend des WING Regionalkreises Salzburg statt.

Treffpunkt war im Königgut in Wals bei Salzburg, einem gemütlichen vier Sterne Haus, in dem sich bei einem Glaserl Stiegl Bier gut Tagen lässt.

Einstieg mit Probefahrt

Nach dem Check In ging es erst einmal auf die Landstraße, mit dem erst 8 Tage zuvor der Öffentlichkeit präsentierten 4-türigen Coupe Mercedes-Benz CLS 350 CGI. Beim Autofahren blieb natürlich viel Zeit zum Fachsimpeln über das „Liebe Blechle“.



Kaminabend

Zurück im Hotel, ging es dann nach einem Pit-Stop an der Hotelbar, in die



Weinstube des Hotels, zum eigentlichen Kaminabend. In völlig entspannter und angenehmer Atmosphäre blieb viel Raum für einen spannenden Erfahrungsaustausch der Teilnehmer. Im Mittelpunkt des Abends stand Dr. Manfred Oberreiter CEO von Adler Lacke in Tirol. Mit Ihm tauschten wir uns intensiv aus einerseits über seinen Weg an die Spitze des Unternehmens und andererseits über die täglichen Probleme, die uns so alle betreffen.

Produktionsverlagerungen nach Asien, Chancen und Probleme und das große Thema Mitarbeiterführung hatten natürlich maßgeblichen Anteil. Themen wie Entscheidungswege Unternehmenskultur, Arbeiten mit unterschiedlichen Kulturen (am Bei-

spiel Großbritannien), kamen ebenfalls nicht zu kurz.

Es war ein rundum gelungener Abend, bei dem natürlich auch Privates und das gegenseitige nähere Kennenlernen wichtig war. Auf die Teilnehmer Dr. Manfred Oberreiter, Dr. Johann Hintner von Swarovsky, DI Robert Lackner von Thöni und DI Franz Schätz von Mercedes-Benz Österreich, wartete nach dem abschließenden gemeinsamen Frühstück, das wohlverdiente Wochenende.

Schade war einzig, dass nicht mehr WING-Mitglieder die Gelegenheit zu diesem Abend nutzten, aber gute Dinge benötigen Zeit, um sich zu entwickeln.

