

---

# 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 Wichtigem 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 Neuerungsprojekte. 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 richtungweisenden 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.
- Dosierte 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 allokkieren, 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

<b>Herausforderungen des Projektportfolio-Managements</b> .....	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
<b>Das Umfeld des Projektportfolio-Managements</b> .....	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
<b>Agiles Projektportfolio-Management zur Strategie-Implementierung</b> .....	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

<b>Projektportfolio-Management im Unternehmens-Kontext</b> .....	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
<b>Plädoyer für ein ergebnisorientierteres Projektportfolio-Management</b> .....	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
<b>Agile Methoden als potenzielle Game Changer für das Projektportfolio-Management</b> .....	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
<b>Teil II Methoden und Organisation</b>	
<b>Synergien in der Projektlandschaft nutzen</b> .....	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

<b>Wie Projekt-Erkenntnisse zu angewandten Wissen werden</b> .....	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
<b>Ressourcen für das Projektportfolio verfügbar machen</b> .....	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
<b>Strategisches Ressourcenmanagement – alles eine Frage der Priorität?</b> .....	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
<b>Impact-Risk-Performance von Projekten und Projektportfolios</b> .....	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
<b>Risikomanagement im Projektportfolio</b> .....	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
	<b>Bewertung und Auswahl von Projektportfolio-Management-Software</b> .....	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
	<b>Controlling des Projektportfolios auf Basis der Arbeitswertanalyse</b> .....	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
	<b>IT-Unterstützung im Projektportfolio-Management</b> .....	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
	<b>Team Performance und Wirksamkeit – ein neues Feld für Portfolio- Managementansätze</b> .....	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
	<b>Teil III Anwendung und Beispiele</b>	
	<b>Behördliches Multiprojektmanagement aus organisatorischer Sicht</b> .....	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
	<b>Steuerung eines Projektportfolios als Regelkreis – Praxisbeispiel aus der Daimler AG . . . . .</b>	<b>199</b>
	Christian Sturm und Sarah Angstmann	
1	Phasenmodell im Projektportfolio-Management. . . . .	199
2	Zielkorridor-Steuerungsmethode mit Praxisbeispiel. . . . .	201
3	Kommunikation in der Organisation. . . . .	207
	<b>Projektportfolio-Management in der kirchlichen Organisation . . . . .</b>	<b>209</b>
	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
	<b>Projektportfolio-Management Implementierung . . . . .</b>	<b>221</b>
	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
	<b>Strategie und Projektportfolio-Management – ein Praxisbeispiel aus der BMW Group . . . . .</b>	<b>233</b>
	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
	<b>Strategisch initiierte Prozesskettenoptimierung im internationalen Projektportfolio . . . . .</b>	<b>241</b>
	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
	<b>Strategisches Stakeholdermanagement und Änderungsmanagement im Programm eAkte der bayerischen Staatsverwaltung .....</b>	<b>255</b>
	Stefan Grübert	
1	Zielsetzung und Ausgangssituation. ....	255
2	Stakeholder- und Änderungsmanagement .....	257
3	Programm- und Projektorganisation .....	261
4	Zusammenfassung und Ausblick .....	263
	<b>Über die Autoren .....</b>	<b>265</b>