

Multi-Projekt-Management als strategisches Führungsinstrument

**GPM Erfahrungsaustausch
GPM Regionalgruppe Heilbronn
am 20. Juli 2004
Innovationsfabrik Heilbronn (IFH)**

Dr. Ulrich Meyer

Management – Consulting – Innovation

- **Dr. Meyer Consulting** gegründet 1999 von **Dr. Ulrich Meyer**
- **Physiker mit mehr als 20 Jahren Management-Erfahrung** in High-Tech Unternehmen
- **Management Consulting für Industrieunternehmen**
 - Technisches Management
 - „Die Kunden- und Prozess orientierte Organisation“
 - Internationale Projekte
- **Kundennutzen:**
 - Industrielle Ergebnisorientierung
 - Analytische und methodische Stärke des Physikers
 - Erfahrene Berater im Netzwerk
- **Gründungspartner von ebusiness-experts**



Expertise – Dipl.-Phys. Dr.rer.nat. Ulrich Meyer

■ Mehr als 20 Jahre Industrie-Erfahrung

- Geschäftsführer
PPC Card Systems GmbH
- Vice President Marketing /
Sales / Eng.
Amphenol-Tuchel Electronics
GmbH
- Technischer Direktor
AOA apparatebau gauting
gmbh
- Projekt-Manager
MBB (heute EADS)

■ Branchen

- Luft- und Raumfahrt
- Steckverbinder
- Telekommunikation
- Automobilindustrie
- Maschinen- und Anlagenbau
- Smart Card Industrie

■ Beratungs-Projekte

- Leitg. Smart Card Produzent (Interim-
Management.)
- Qualitäts-Management als integrierte
Unternehmens-Funktion
- Marketing Konzept und Coaching für
Unternehmensgründer
- Strat. Organisations-Entwicklung:
Integration Marketing und Technik
- Optimierung Produkt-Entwicklungs-
Prozess
- Einführung Projekt-Management
- Die Prozess orientierte Organisation –
QM-System ISO 9001:2000

■ Kunden

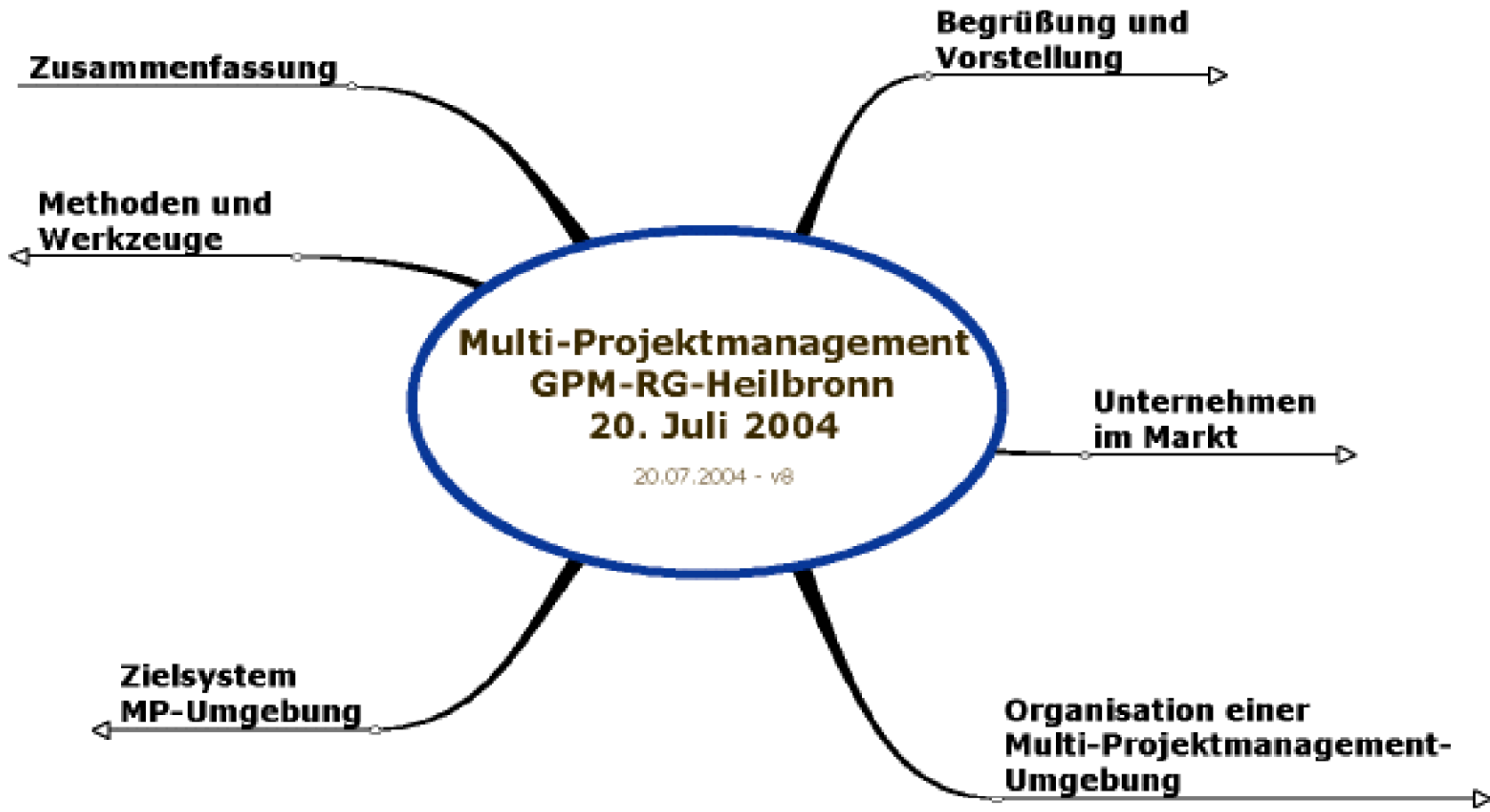
- ODS Landis & Gyr
- Krone Kommunikationstechnik
- Prinz Optics GmbH
- ASAP-COM
- Prinz Energietechnik GmbH

Multi-Projekt-Management – Abgrenzung

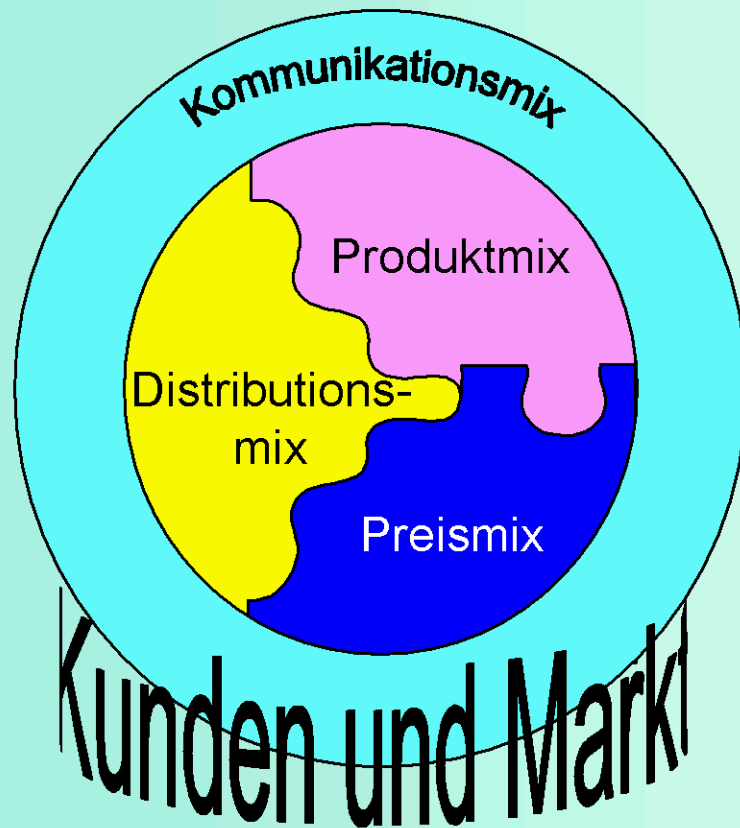
- SW-Tool zur gleichzeitigen Bearbeitung mehrerer (vieler) Projekte?
- Koordination vieler „sehr beschäftigter“ Projekt-Manager?
- Die Kunst, wie ein Jongleur viele Bälle gleichzeitig in der Luft zu halten?
-?

Instrument der strategischen Führung Projekt orientierter Unternehmen

Inhalt



Das Unternehmen im Markt – Führungsaufgabe



Szenario

- begrenzte Ressourcen
- der Markt gibt enge Termine vor
- neue Technologien in neuen Märkten
- der klassische Konflikt: Marketing und Technik
- konkurrierende Projekte (IT, Organisation, Produkte)

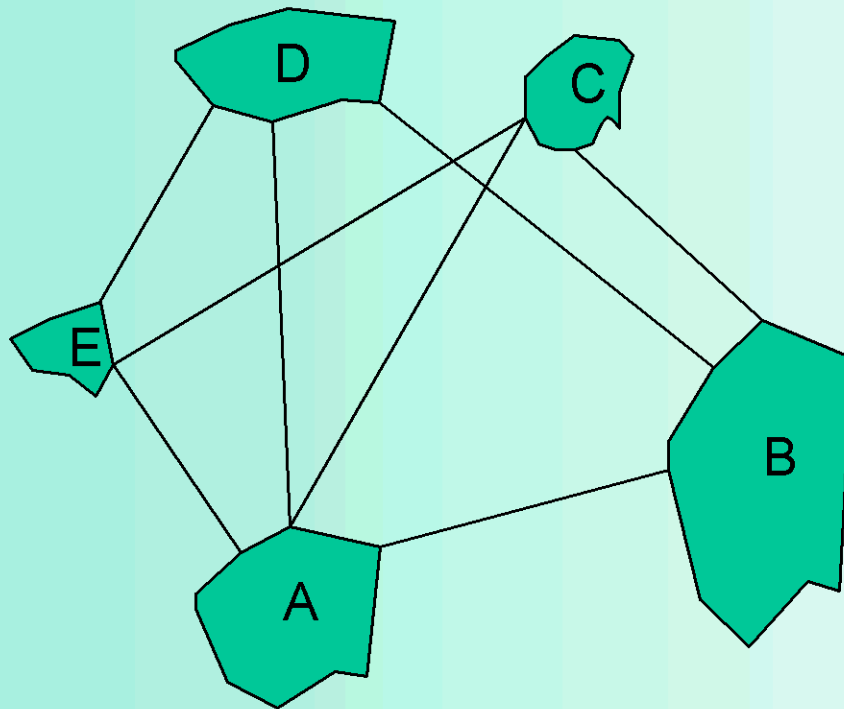
Das Unternehmen im Markt – Trend zu Projekten

Von	Zu
Auftragsabwicklung	F & E Auftragsabwicklung Angebotserstellung Marketing Organisationsentwicklung Investitionen
Nur große Vorhaben werden als Projekte betrachtet	Auch kleinere u. mittlere Vorhaben werden als Projekt betrachtet
Projekte haben externe Auftraggeber	Externe und interne Auftraggeber

Das Unternehmen im Markt – gesetzliche Rahmenbedingungen

- KonTraG
 - Gesetz zur Kontrolle und Transparenz in Unternehmen
 - gilt für Kapitalgesellschaften (AGs und GmbHs)
 - gesetzlich gefordertes Risiko-Management
- Basel II
 - Vergaberichtlinien für Kredite
 - Berücksichtigung von Kreditrisiken
 - Kreditrisiken entstehen letztlich durch operative Risiken einer Geschäftstätigkeit
- Rahmenbedingungen erfordern Management des Portfolios → **Multi-Projektmanagement**

Das Unternehmen im Markt – Projekt-Netzwerke – chaotische Systeme



Nichts ist praktischer als
eine gute Theorie:

Chaos-Theorie

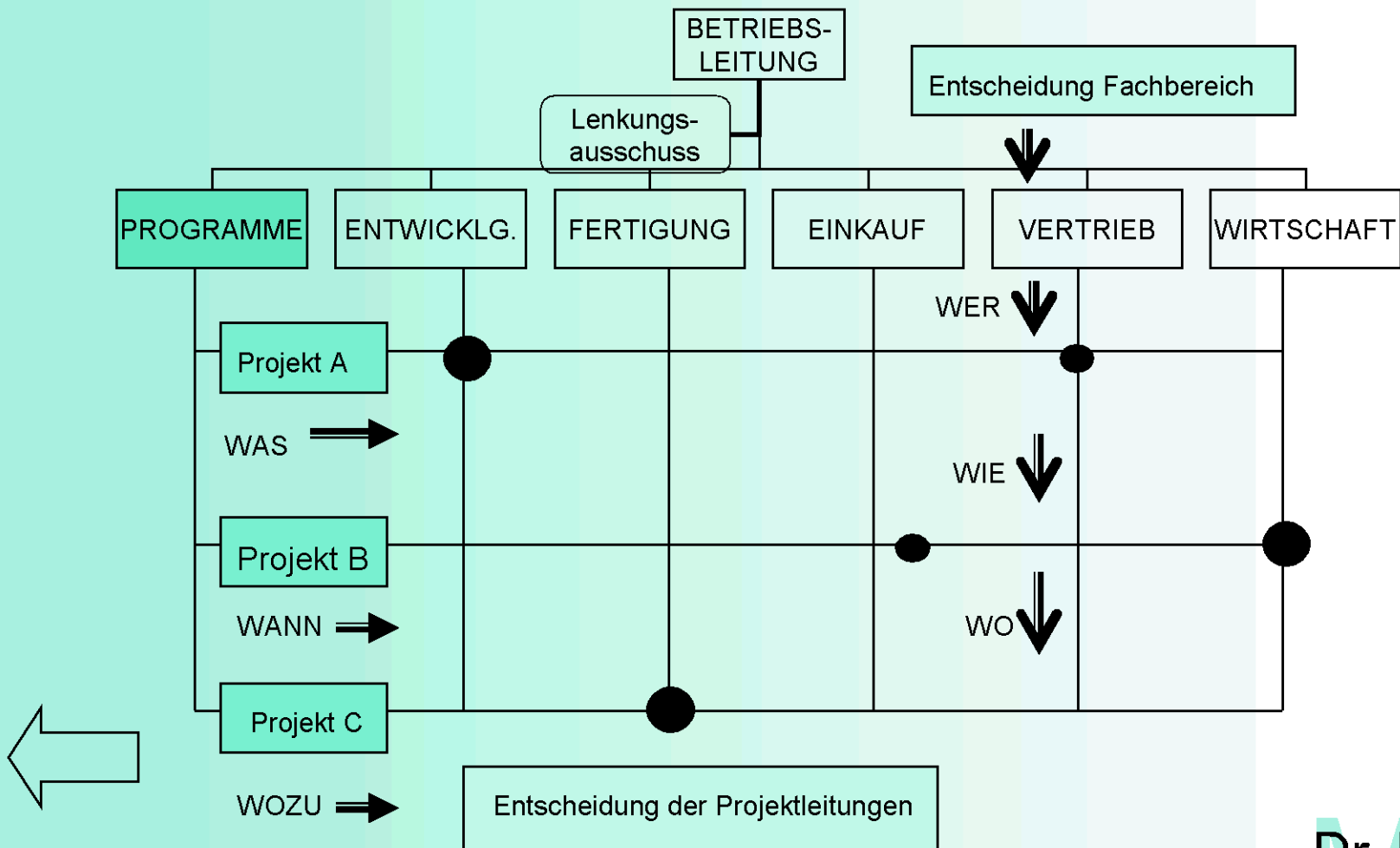
- nichtlin., dyn. Dgln-System
- keine mathematisch eindeutige Lösung
- Selbstähnlichkeit
- selbstlernende Systeme

Organisation einer Multi-Projekt-Umgebung

- Matrix-Organisation
z. B. Luftfahrtindustrie in den 80ern
- Team-Konzept
steht zwischen reiner Matrix- und Projekt-Organisation
- Moderne Projekt-Organisation
Projekt-Teams, Projekt-Büro und Kompetenz-Zentren

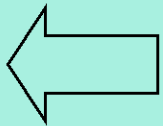
Organisation einer Multi-Projekt-Umgebung

Matrix-Organisation – virtuelle Projekt-Organisation

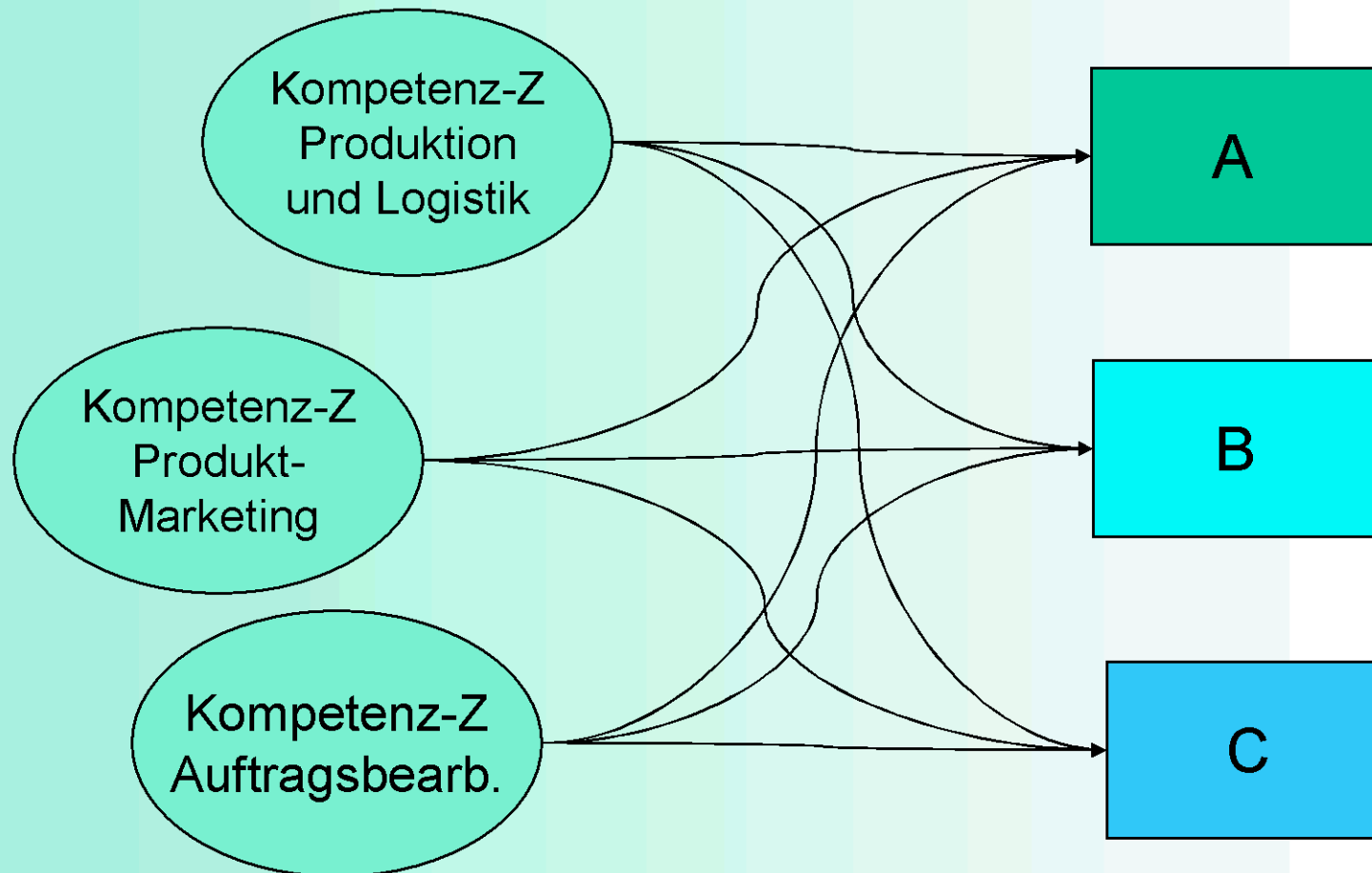


Multi-Projekt-Management – Team Konzept

- Vorhaben sind teamwürdig, wenn:
 - Aufgaben eindeutig definierbar sind
 - Ziele eindeutig und messbar sind
- Besondere Vorhaben - Top Projects
 - Vorhaben mit mittelfristigen Umsatzpotentialen > XX Mio € erfordern besondere Maßnahmen
 - "Top management attention"
 - Teammitglieder sind nahezu ausschließlich auf Vorhaben fixiert
- Besondere Vorhaben werden von der Geschäftsleitung festgelegt

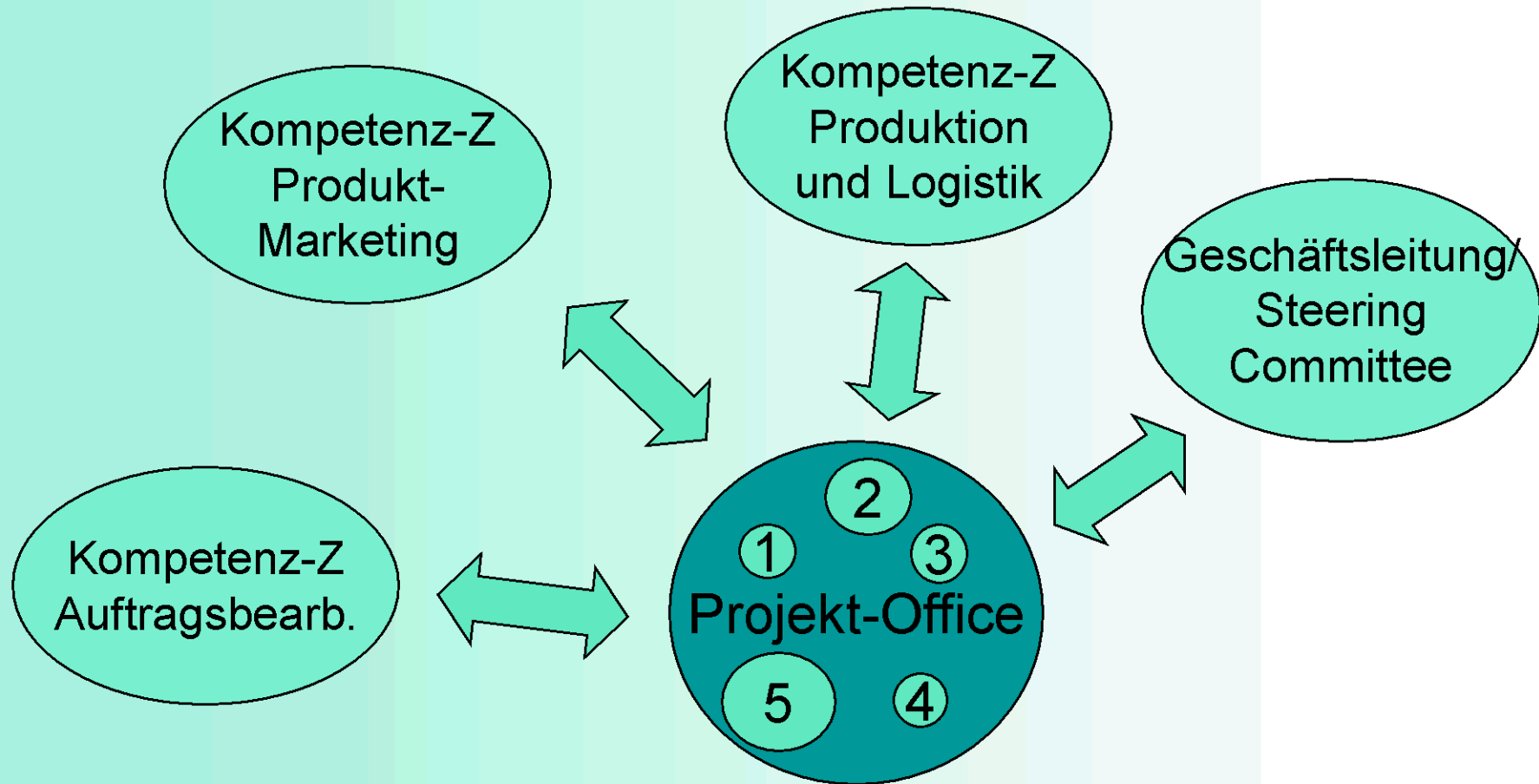


Reale Projekt-Organisation



Organisation einer Multi-Projekt-Umgebung

Project-Office – Möglichkeit einer Multi-Projekt-Organisation

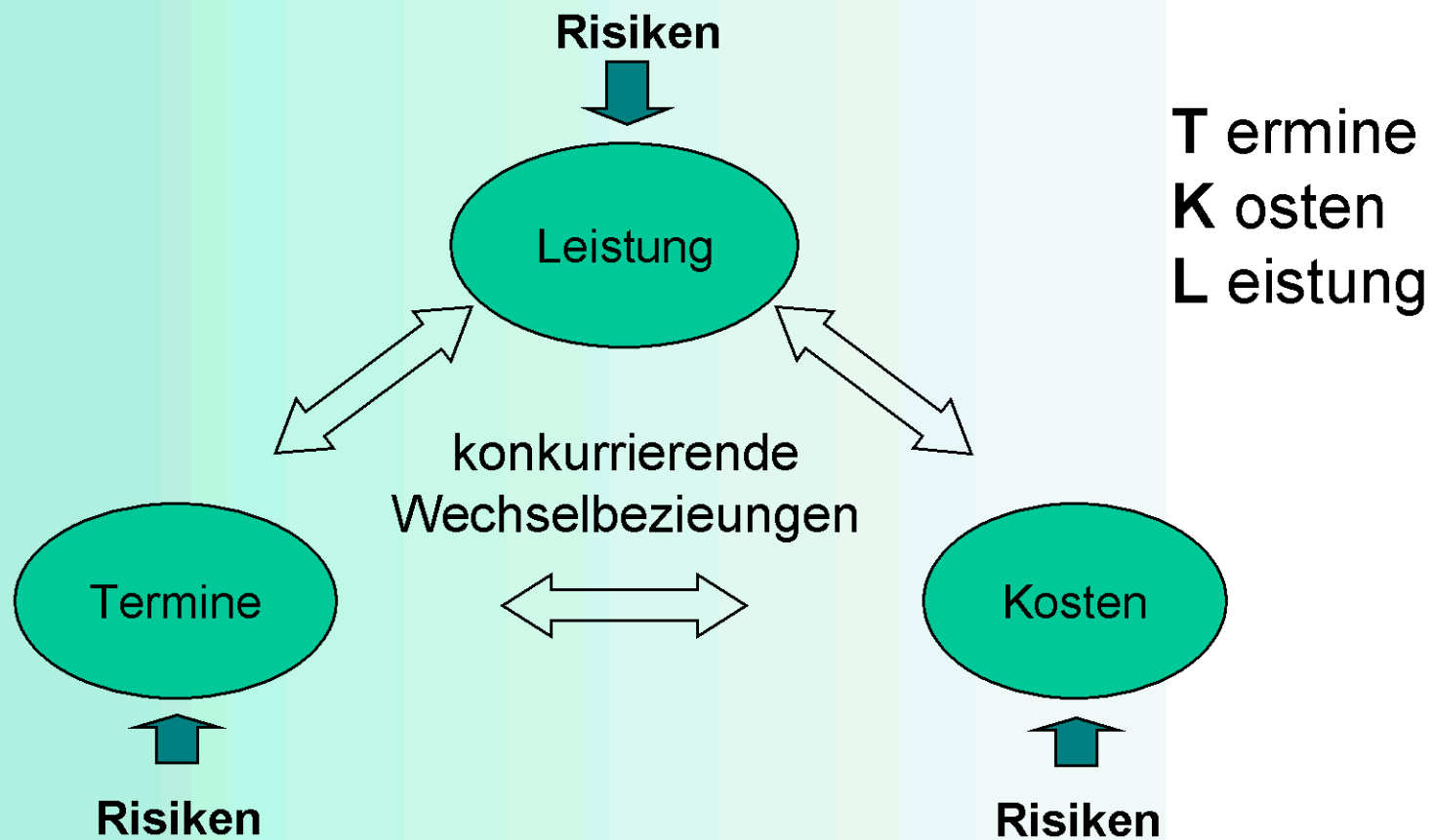


Zielsystem der MP-Umgebung – Prozesse im Kontext der Kompetenz-Zentren

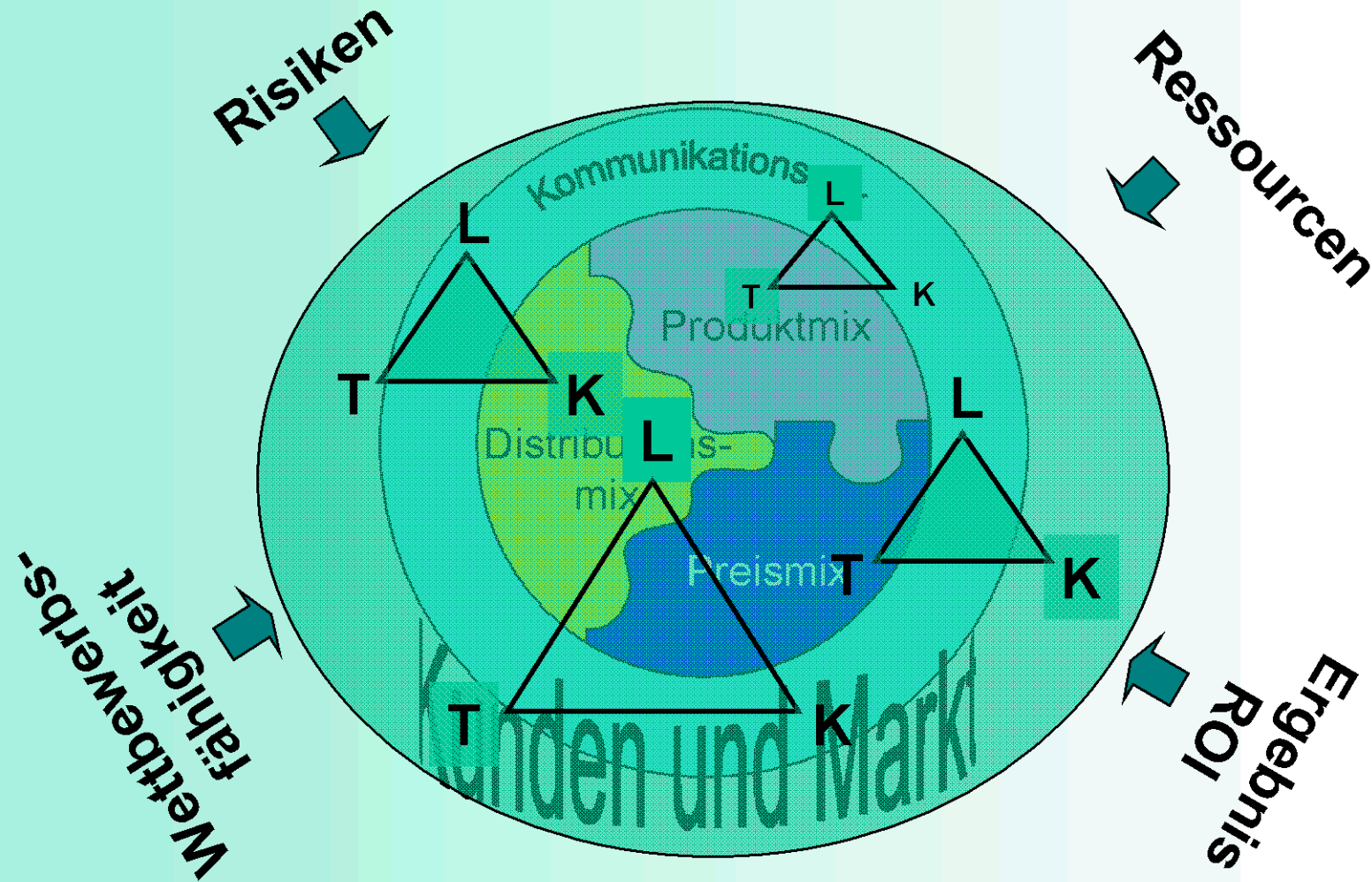
Prozess-Klassen		Kompetenz-Zentren <small>ohne Anspruch auf Vollständigkeit</small>			
		Steering Committee (s) Gesch.-Ltdg.	Auftrags- bearb.	Produktion / Logistik	Produkt- Marketing
Strategische PM-Prozesse	Organisation	D	M	M	M
	PM-System	D	M	M	M
Projekt- Prozesse	Produkte	E	M	M	D
	Projekt-Mgmt.	E		M	D
Multi-Projekt- Prozesse	Organisation	D	M	M	M
	Controlling	D	M	M	M
	Strategie	D	M	M	M

Projekt-Management – Handlungsrahmen

Das magische Dreieck des PM



Multi-Projekt-Management – Handlungsrahmen



Multi-Projekt-Management – Zielgrößen

■ Nutzen

- Ergebnis
- ROI
- Wettbewerbsfähigkeit
- Umsatz
-

■ Projekt-Risiko

- Technologie
- Markt
- Ressourcen (begrenzte)
- Finanzen
- Projekt-Umfeld
-

These: optimaler Unternehmenserfolg durch
Auswahl der **richtigen** Projekte

Multi-Projekt-Management – Methoden

Zielsystem ermitteln

Aufgabenstellung

- Optimierung der Menge und Art der Projekte
 - bei größtmöglichem Ertrag
 - unter Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit
- größter Nutzen bei geringstem Risiko

Zielsystem

- Elemente der Zielgrößen ermitteln
- Kombination von Zielgrößen
- Bewertung und Gewichtung von Zielgrößen
- Zielgrößen für Portfolio-Analyse suchen die möglichst linear unabhängig sind

Multi-Projekt-Management – Methoden Portfolio-Analyse

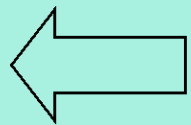
Projekt-Portfolios

- ROI – Wettbewerbsfähigkeit
- ROI – Risiken
- Risiken – Markterfolg
- Risiko-Portfolio
- je nach Fragestellung sind andere Portfolios möglich, aber letztlich:
- Nutzen – Risiko

Multi-Projekt-Management – Methoden

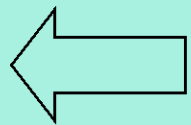
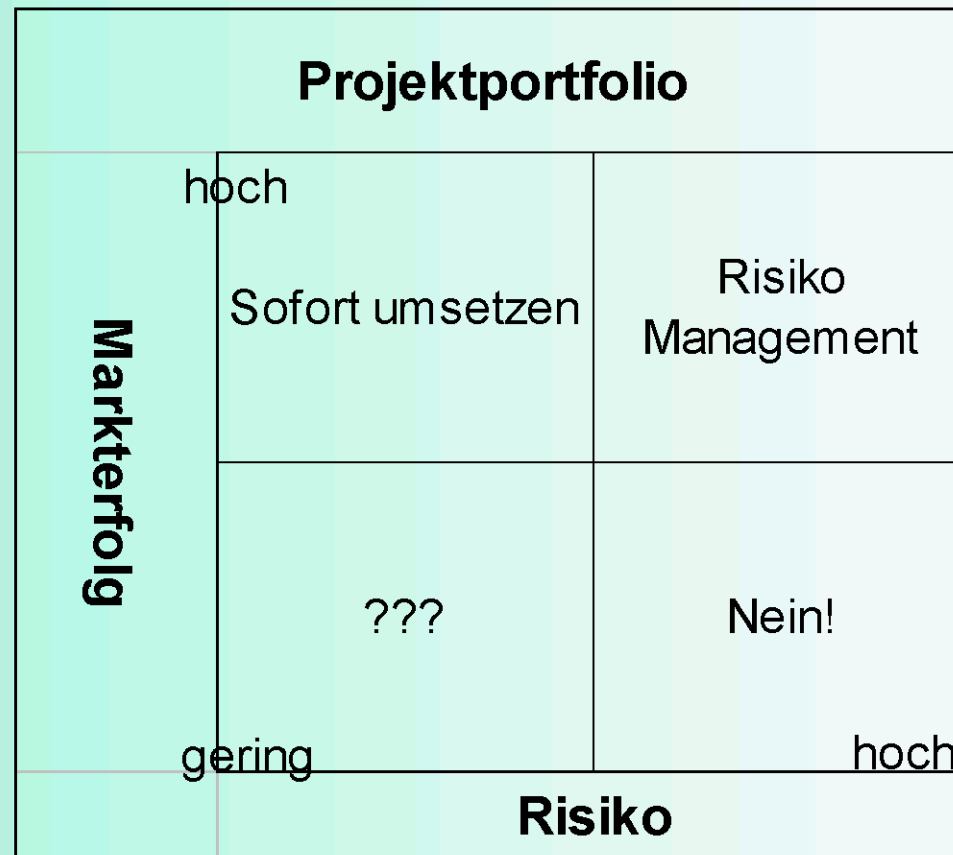
Portfolio-Analyse I

Projektportfolio				
Wettbewerbsfähigkeit Steig. d.	hoch	Strategisch wichtig	Sofort umsetzen, Risiko?	
		uninteressant	nur wenn ungenutzte Kapazität vorhanden ist	
	gering	ROI		hoch



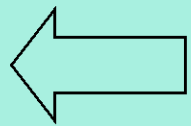
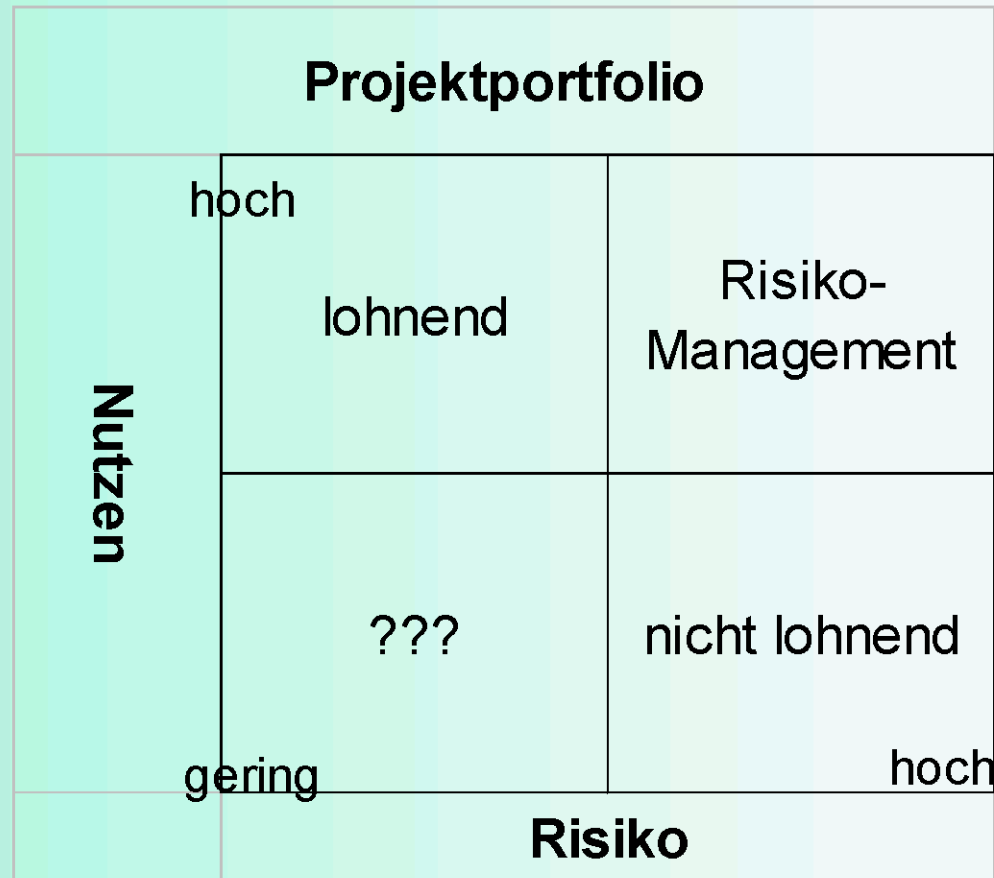
Multi-Projekt-Management – Methoden

Portfolio-Analyse II



Multi-Projekt-Management – Methoden

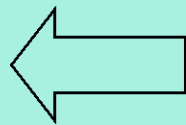
Portfolio-Analyse III



Risiko-Portfolio

Risiko-Portfolio		
Wahrscheinlichkeit	hoch	Sofort Gegenmaßnahmen ergreifen
	gering	Gegemaßnahmen planen
Eintritts-	Projekt-Routine tägl. "Katastrophen"	Risiko-Management zurückstellen
		gravierend
	mögliche Konsequenzen	

Risikobewertung				
Nr	Beschreibung	Bewertung		Kennziffer
		Wahr-sch.	Kon-seq.	



Zusammenfassung

- Portfolio-Analyse als pragmatische Methode zur Bewertung von Projekt-Vielfalten
- Multi-Projekt-Management ist eine Führungsaufgabe
- Auswahl der **richtigen** Projekte führt zu optimalem Unternehmenserfolg