

# **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

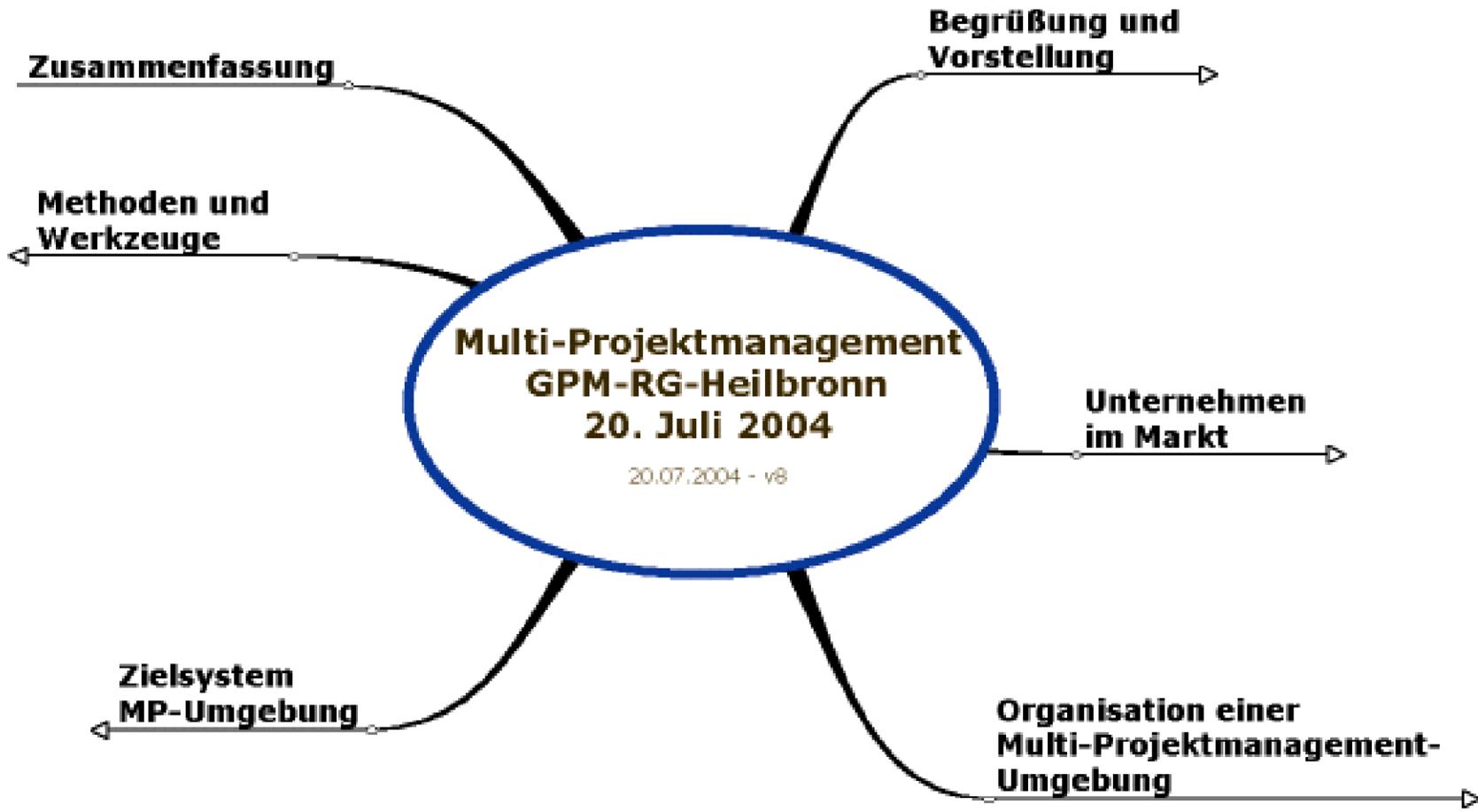
- ODS Landis & Gyr
- Krone Kommunikationstechnik
- Prinz Optics GmbH
- ASAP-COM
- Prinz Energietechnik GmbH

## 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)

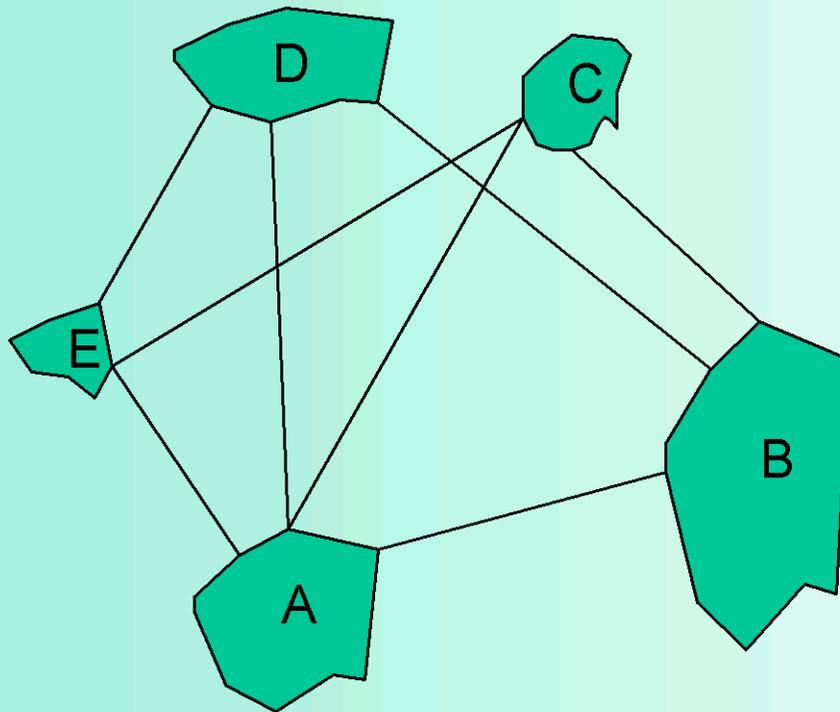
## Das Unternehmen im Markt – Trend zu Projekten

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

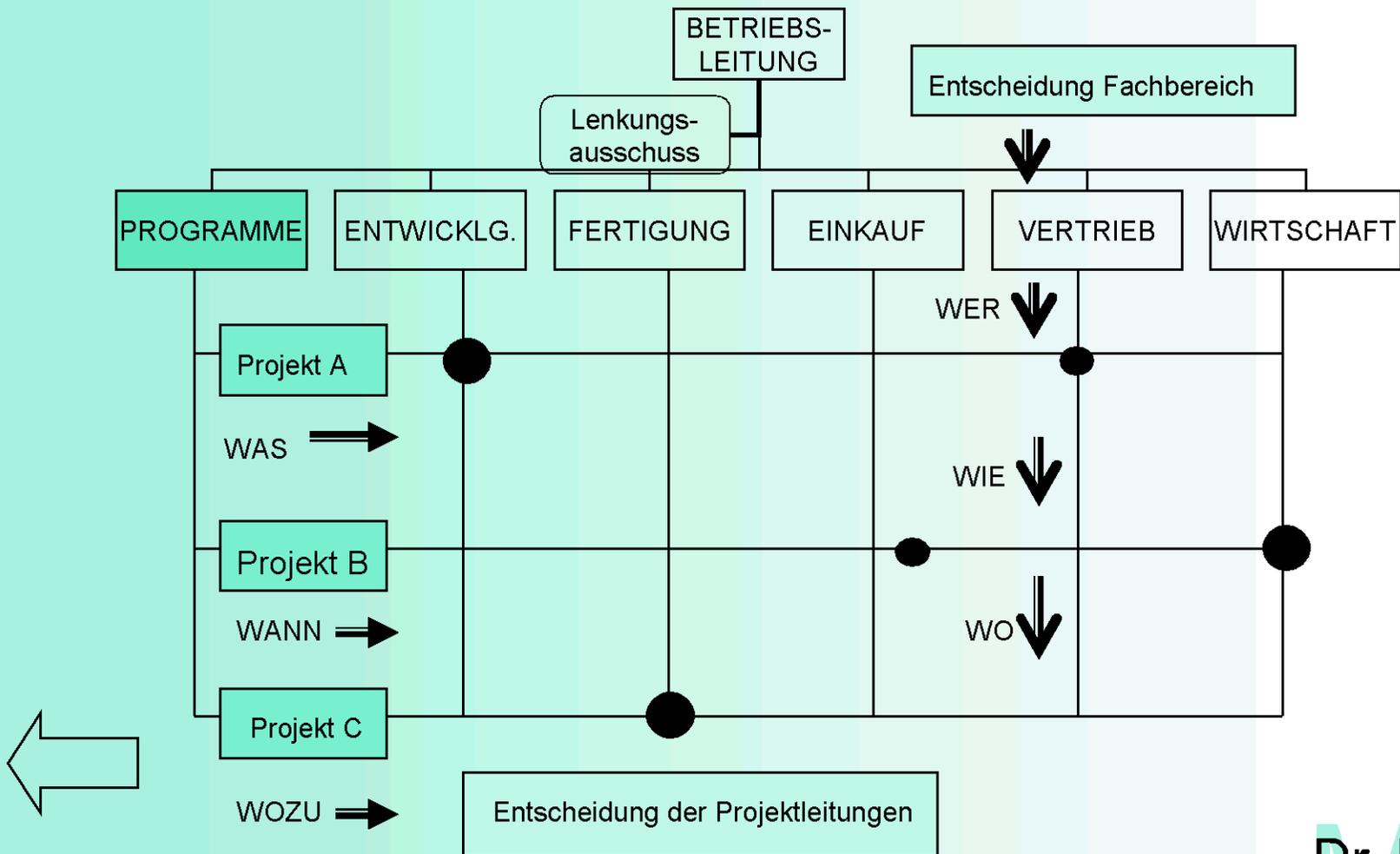
- nichtlin., dyn. Dgln-System
- keine mathematisch eindeutige Lösung
- Selbstähnlichkeit
- selbstlernende Systeme

# 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

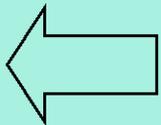
# Organisation einer Multi-Projekt-Umgebung

## Matrix-Organisation – virtuelle Projekt-Organisation

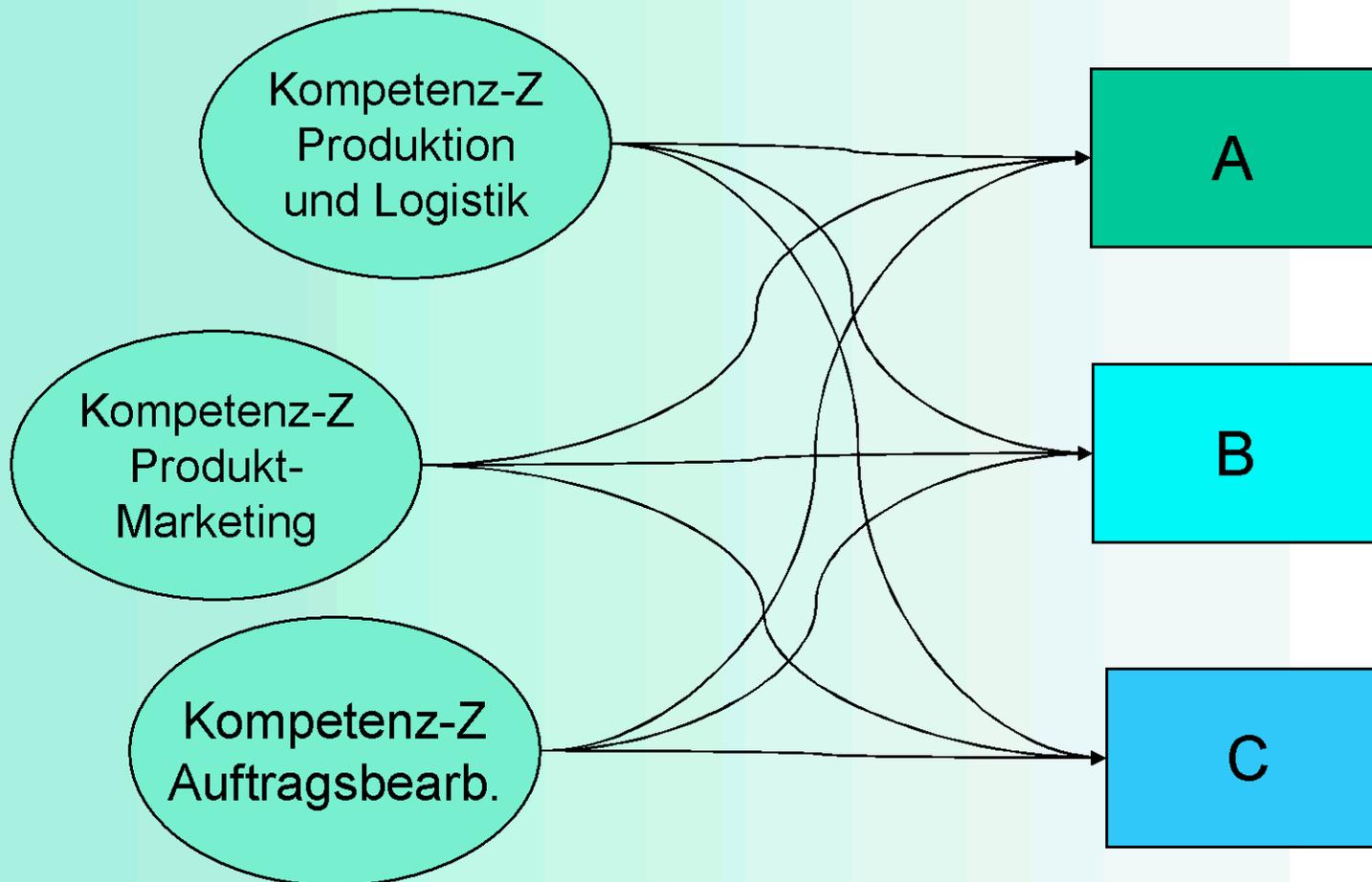


## Multi-Projekt-Management – Team Konzept

- 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

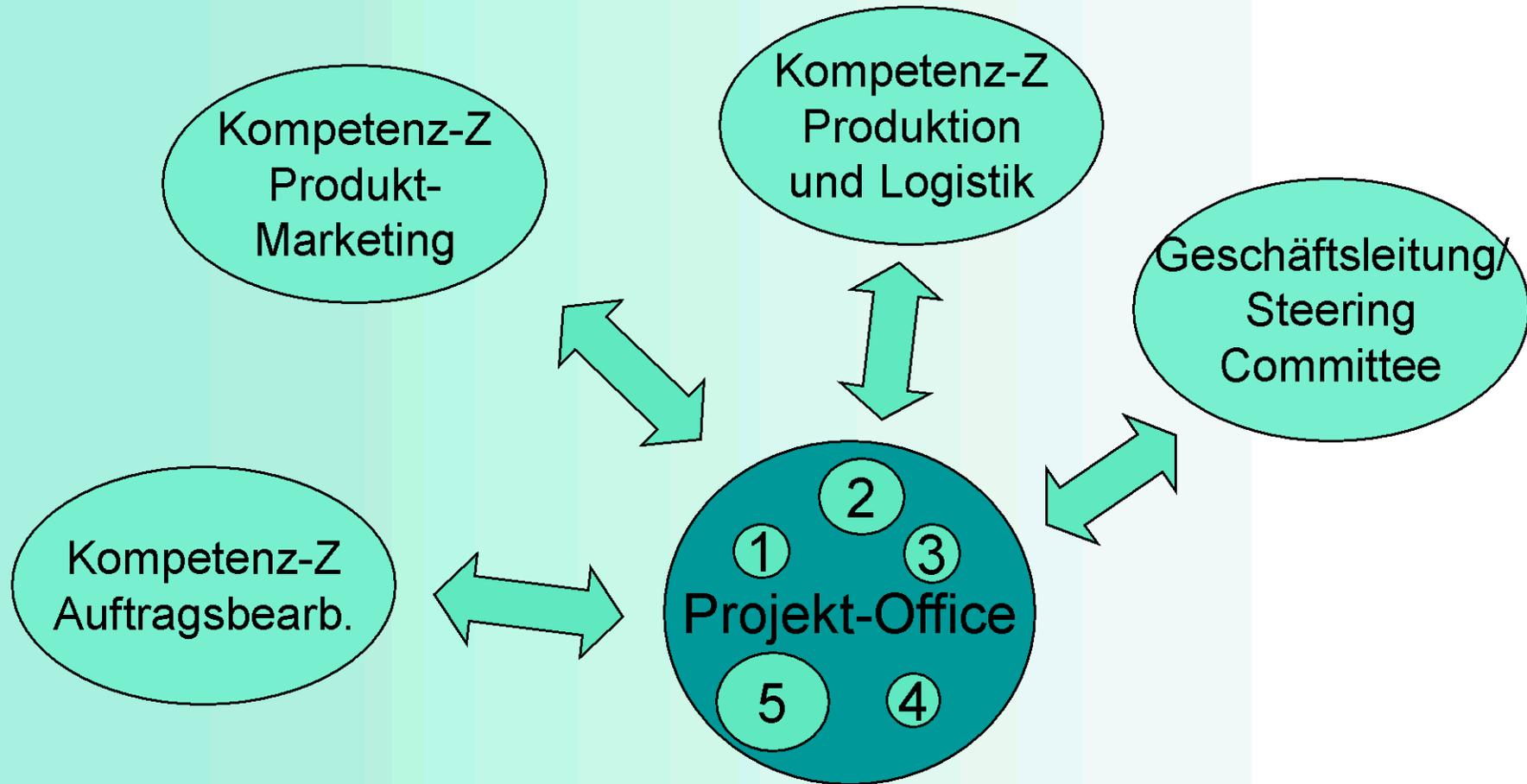


# Reale Projekt-Organisation



# Organisation einer Multi-Projekt-Umgebung

## Project-Office – Möglichkeit einer Multi-Projekt-Organisation

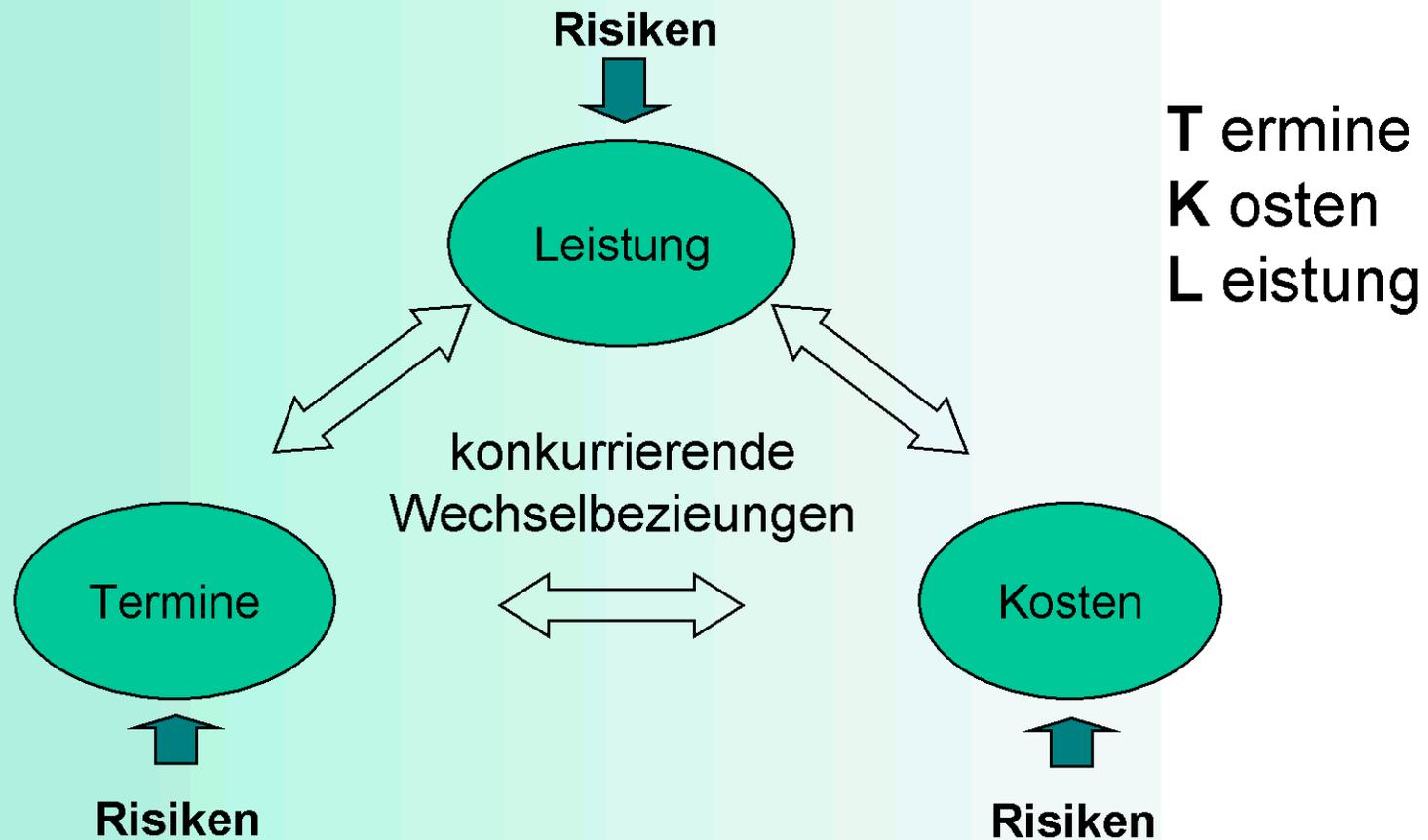


# Zielsystem der MP-Umgebung – Prozesse im Kontext der Kompetenz-Zentren

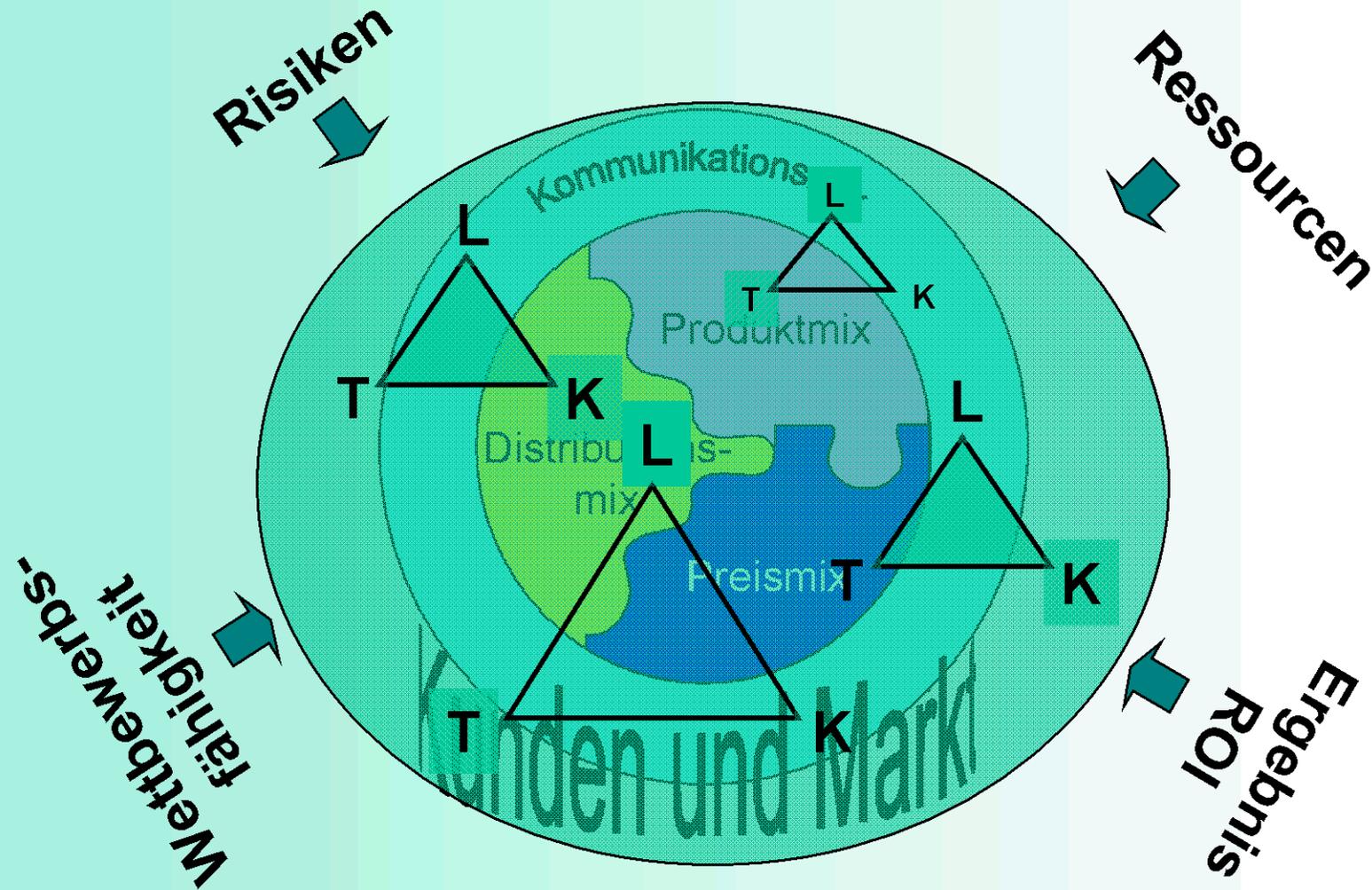
Prozess-Klassen		Kompetenz-Zentren <small>ohne Anspruch auf Vollständigkeit</small>			
		Steering Committee (s) Gesch.-Ltdg.	Auftrags- bearb.	Produktion / Logistik	Produkt- Marketing
Strategische PM-Prozesse	Organisation	D	M	M	M
	PM-System	D	M	M	M
Projekt- Prozesse	Produkte	E	M	M	D
	Projekt-Mgmt.	E	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

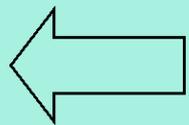
## Projekt-Portfolios

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

# Multi-Projekt-Management – Methoden

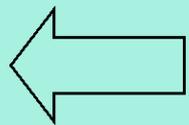
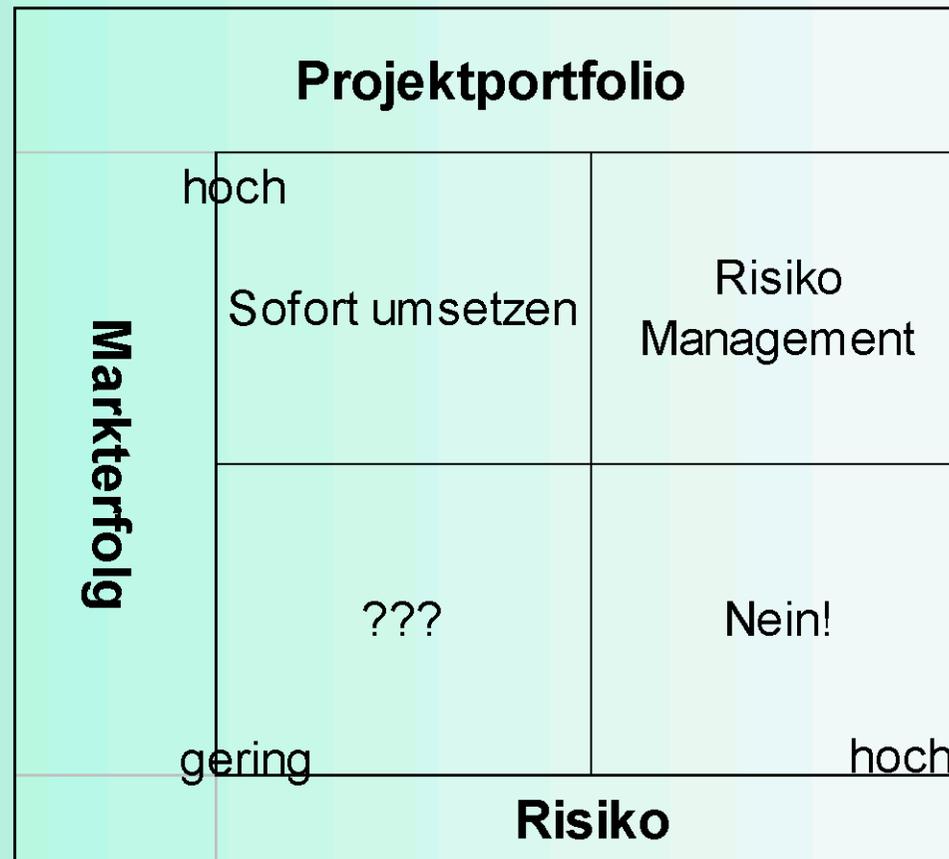
## Portfolio-Analyse I

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



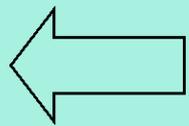
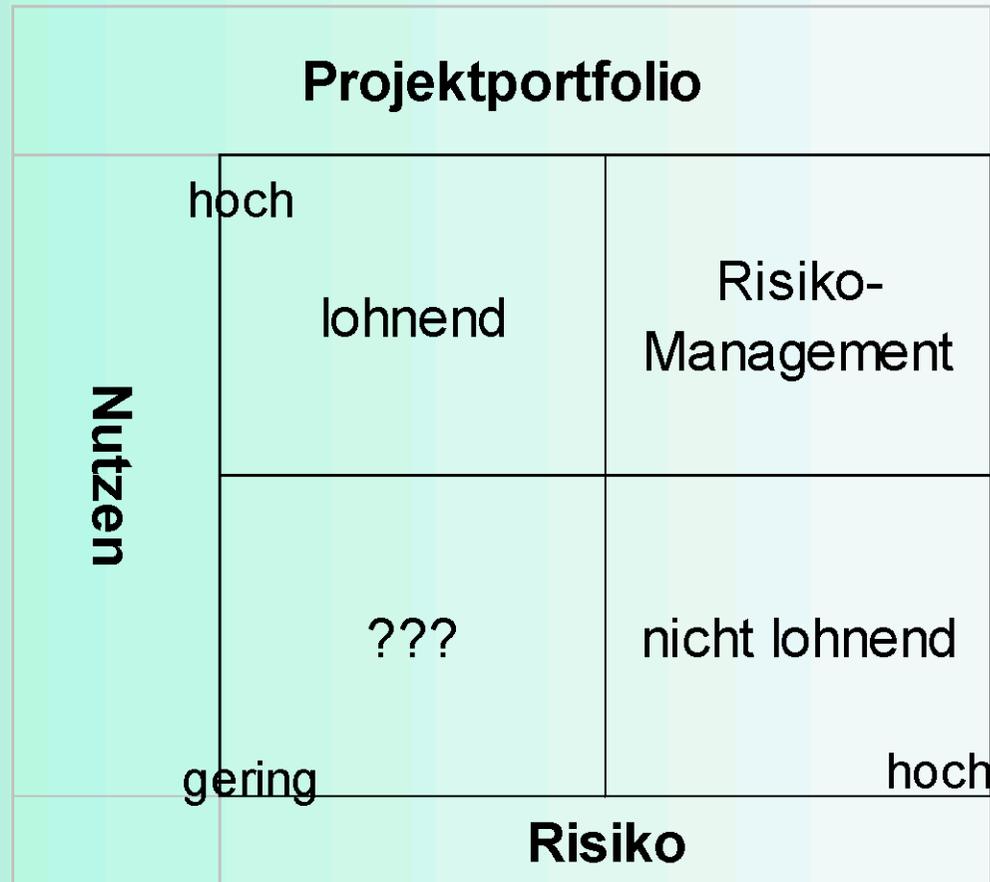
# Multi-Projekt-Management – Methoden

## Portfolio-Analyse II



# Multi-Projekt-Management – Methoden

## Portfolio-Analyse III





## 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