



Technische Universität Berlin
Lehrstuhl für Innovations- und Technologiemanagement
Institut für Technologie und Management
Prof. Dr. Hans Georg Gemünden

Studie zum Multiprojekt-Management 2005

**Zur Beurteilung des Einflusses der IT auf den
Projektportfolioerfolg**

Prof. Dr. Hans Georg Gemünden
Dipl.-Wi.-Ing. Henning Dammer



Was ist Multiprojekt-Management?

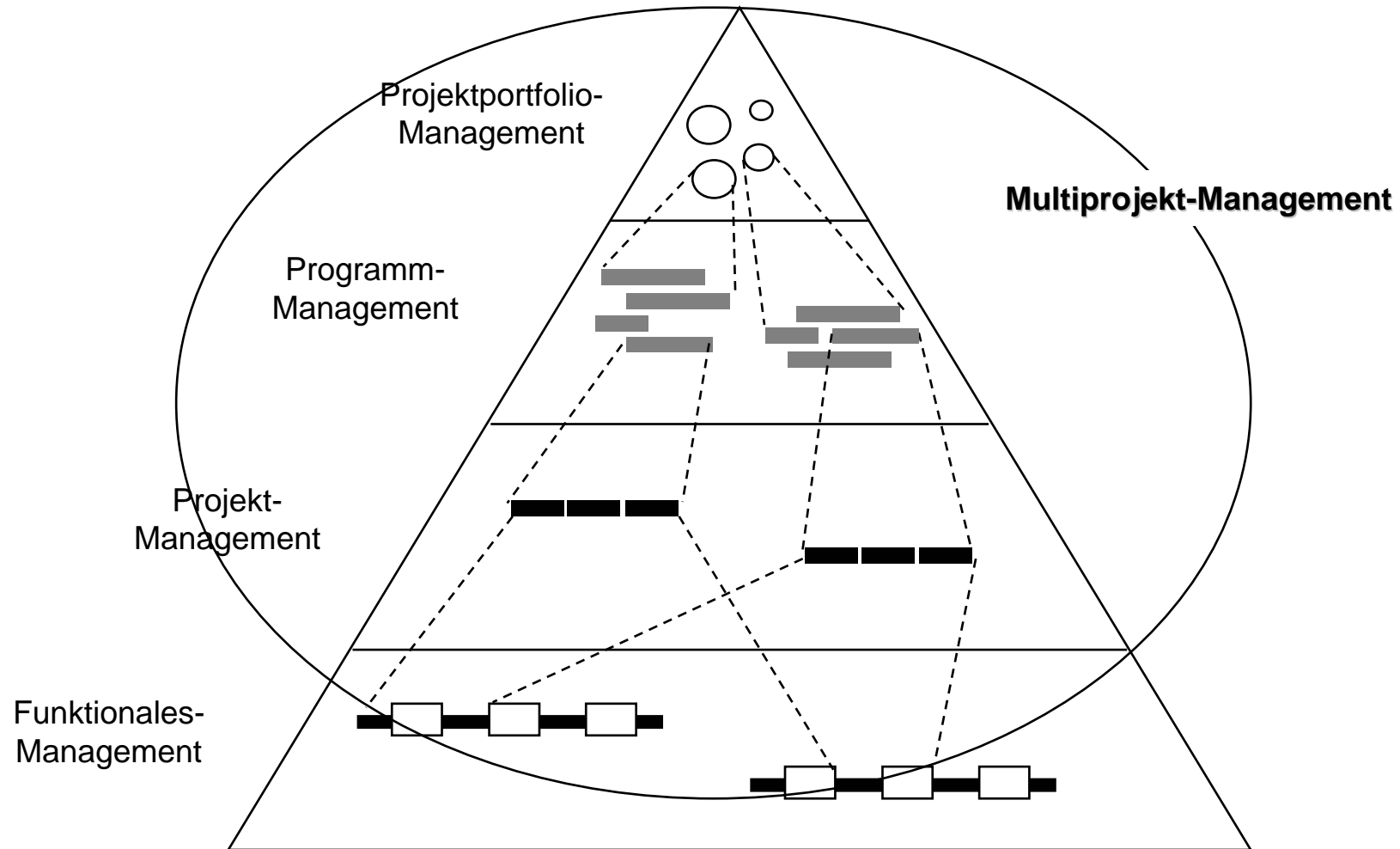


DEFINITIONEN

- **Multiprojekt-Management** ist der summarische Überbegriff eines ganzheitlichen Managements einer Projektlandschaft durch entsprechende Organisationsstrukturen, Methoden und Prozesse.
- Unter dem **Projektportfolio** verstehen wir die Menge aller Projekte und Programme in einem Unternehmen oder Unternehmensbereich.
- **Projektportfolio-Management** ist die Ausrichtung, Planung, Steuerung und Anpassung von Projekten in einem Portfolio. Projektportfolio-Management fokussiert die Prozesse zwischen den Projekten - nicht die Prozesse für einzelne Projekte. Das Projektportfolio-Management dient der Umsetzung strategischer Entscheidungen und basiert auf iterativen Priorisierungs-, Entscheidungs- und Controlling-Prozessen.

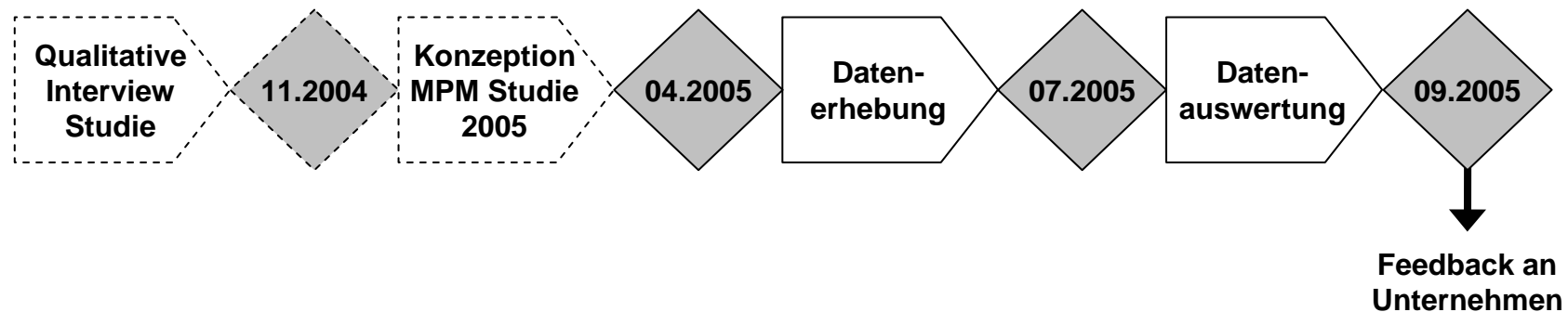
Multiprojekt-Management Pyramide

Wie hängen die Begriffe zusammen?



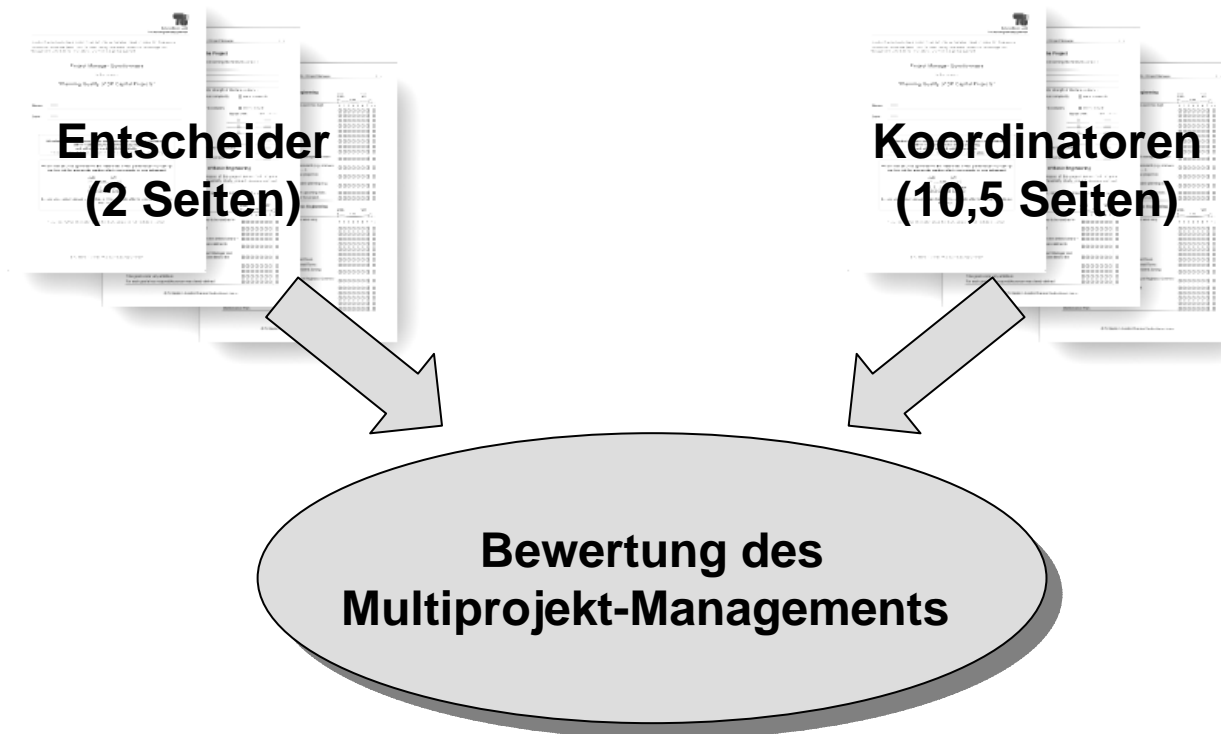
DESIGN DER STUDIE

- Die Studie untergliedert sich in **zwei Abschnitte**
 - **Interview-Studie:** April bis August 2004. Daten des Multiprojekt-Managements von 16 deutschen Unternehmen branchenübergreifend erhoben. 31 Personen wurden befragt.
 - **Großzahlige Studie:** April-Juli 2005. Daten von über 200 Unternehmen wurden erhoben.
- **Auswahl der Unternehmen:**
 - Unternehmen, mit mind. 20 Projekten im Portfolio.
 - Erfahrung im Multiprojekt-Management sollte vorhanden sein.



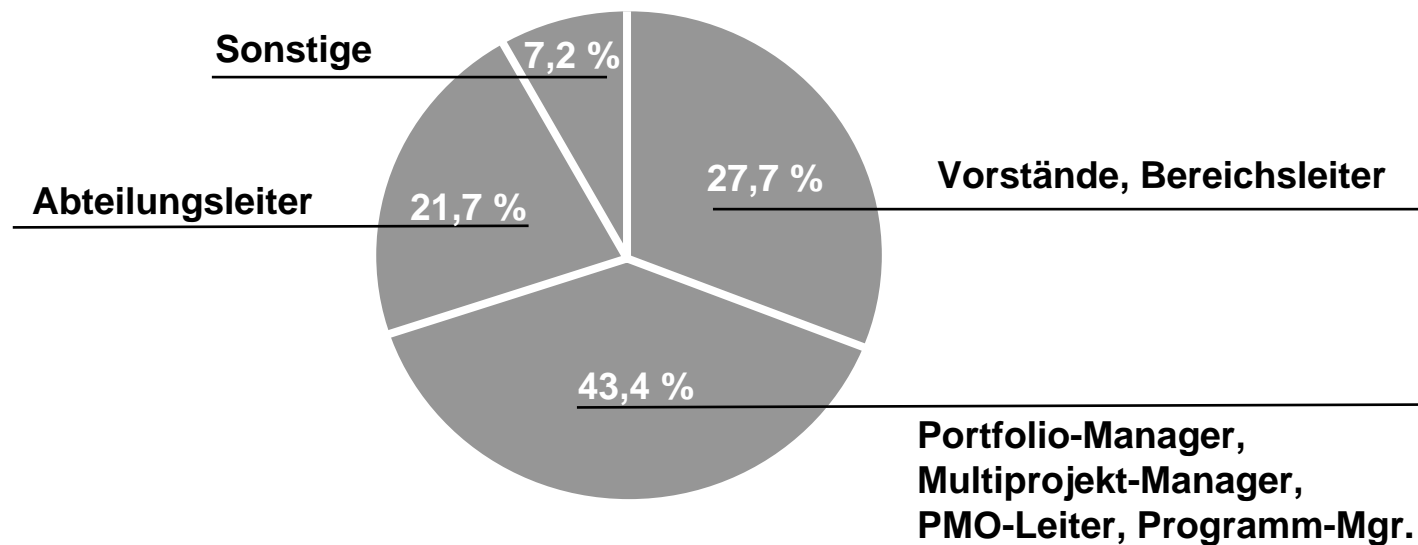
Wer hat an der Studie teilgenommen?

- Über 200 Unternehmen aus Deutschland, Österreich, Schweiz
- Insgesamt ~360 Fragebögen von Top-Managern und Verantwortlichen für das Multiprojekt-Management in den Unternehmen
- 43% KMU, 57% Groß-Unternehmen



Struktur der Respondenten

- Insgesamt haben 166 Entscheider an der Erhebung teilgenommen.
- Voraussetzungen für Entscheider: Befugniss über *Go, Stop, Hold* Projekt-Entscheidungen.



Branchen der teilgenommenen Unternehmen

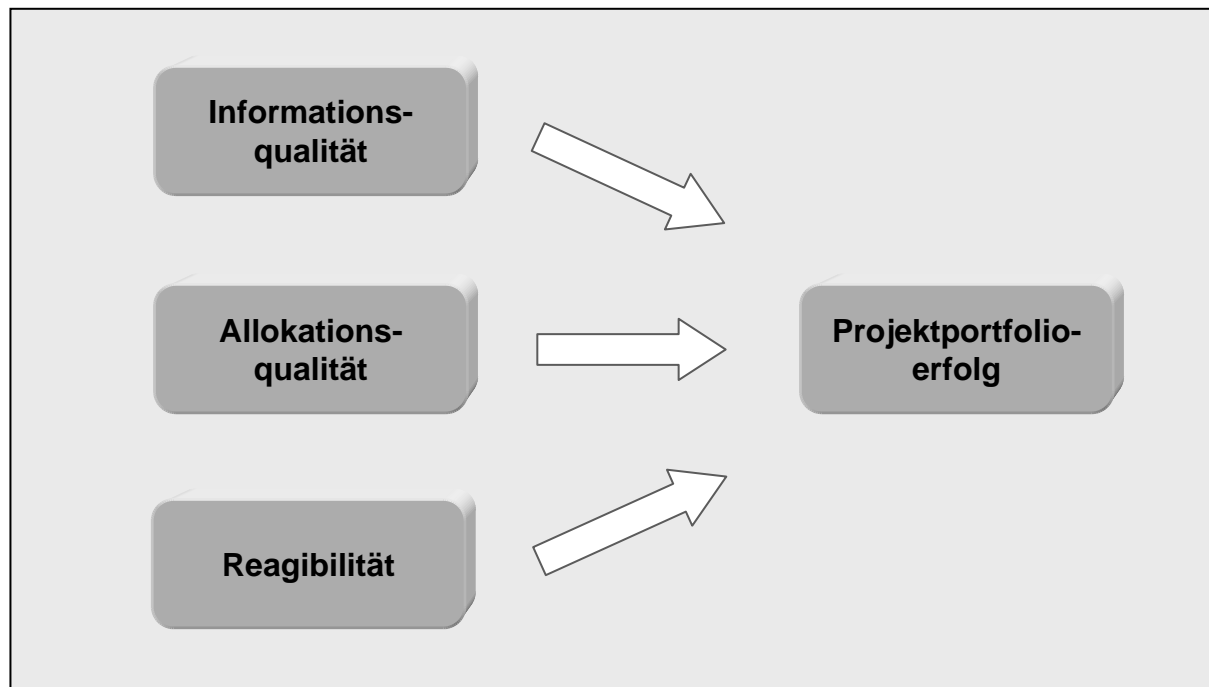
	Häufigkeit	Prozent
Energie/ Rohstoffe	9	5,4
Industrie	28	16,9
Chemie/ Pharma	14	8,4
Automobil	16	9,6
Telekommunikation	8	4,8
Konsumgüter	7	4,2
Handel	6	3,6
Transport	12	7,2
Banken	29	17,5
Versicherung	18	10,8
Dienstleister	12	7,2
Gesundheit	7	4,2
Gesamt	166	100

Ergebnisse der Studie



Bewertung der Qualität von Multiprojekt-Management

- Der Projektportfolioerfolg wird von drei Qualitätsdimensionen beeinflusst.

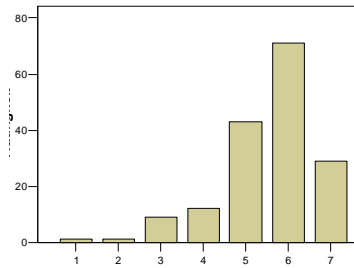
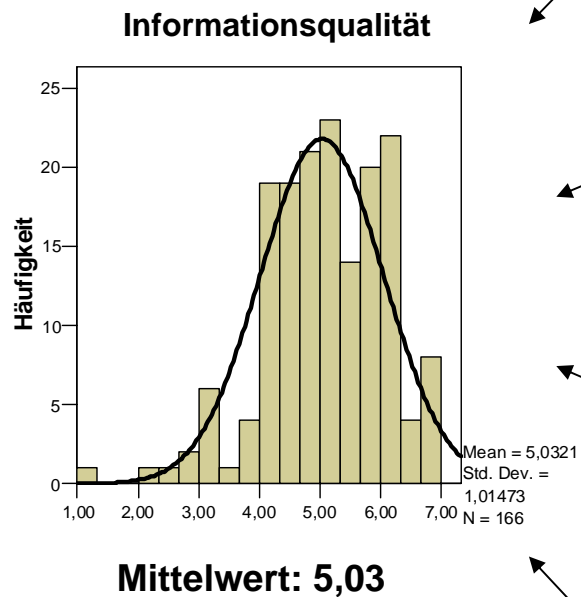


Definition des Projektportfolioerfolgs

- **Projektportfolioerfolg**

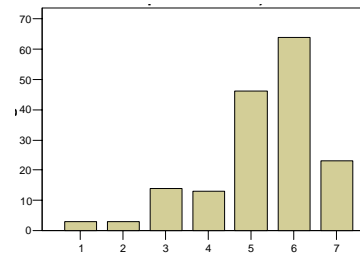
- Unsere Projektportfolios sind Unternehmensweit eng aufeinander abgestimmt.
- Die Verteilung der Ressourcen auf die Projekte reflektiert unsere Unternehmensstrategie.
- Synergiepotentiale zwischen den Projekten werden von uns systematisch genutzt.
- Wir besitzen ein in jeglicher Hinsicht ausgewogenes Projektportfolio (Chancen/ Risiken, Groß-/ Klein-Projekt, neue und alte Anwendungsgebiete, etc.)
- Insgesamt gesehen, bin ich mit der Zusammensetzung der Projekte im Portfolio und deren Abstimmung auf unsere Unternehmensziele rundum zufrieden.

Auswertungen zur Informationsqualität



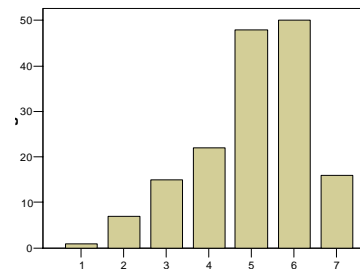
Insgesamt besitze ich einen sehr guten Überblick über unsere Projektlandschaft.

Mittelwert: 5,55



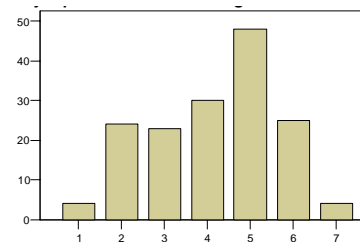
Ich weiß, welche Projekte im nächsten halben Jahr auf mich zukommen werden (welche in der Pipeline stecken).

Mittelwert: 5,29



Die Darstellung der Informationen die ich erhalte ist einheitlich und gut verständlich.

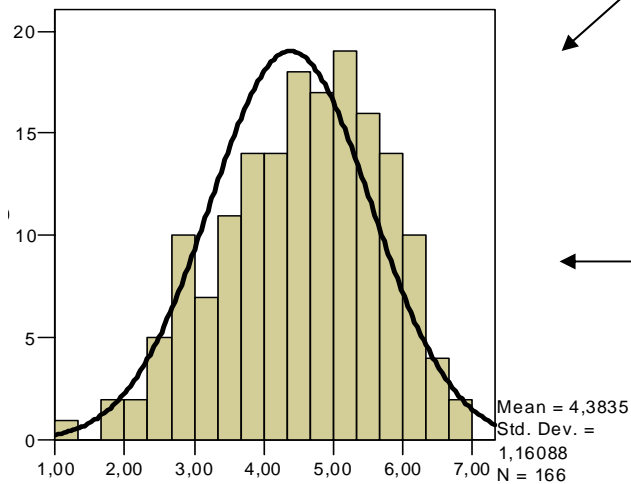
Mittelwert: 5,03



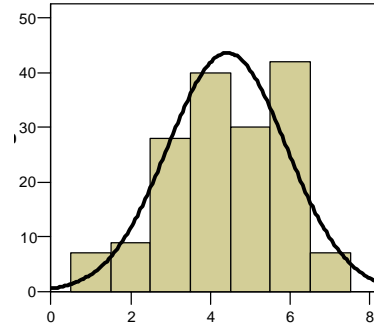
Die mir gelieferten Informationen zu Projekten und Ressourcen sind optimal dafür geeignet Projektportfolio-Entscheidungen treffen zu können.

Mittelwert: 4,17

Auswertungen zur Allokationsqualität von Ressourcen (2)

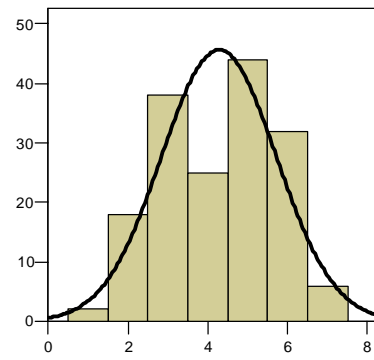


Mittelwert: 4,38



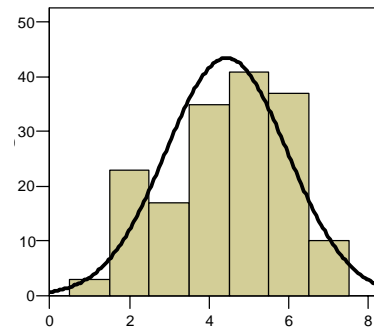
Die Allokation von Finanzressourcen auf Projekte gelingt uns schnell und zuverlässig.

Mittelwert: 4,42



Die Allokation von personellen Ressourcen auf Projekte gelingt uns schnell und zuverlässig.

Mittelwert: 4,28

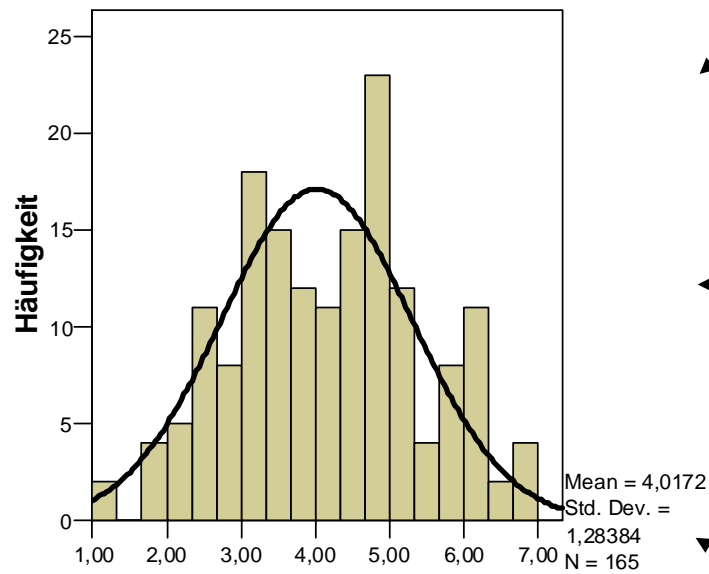


Die Ressourcenzuteilung erfolgt konsequent anhand der vorgenommenen Priorisierungen.

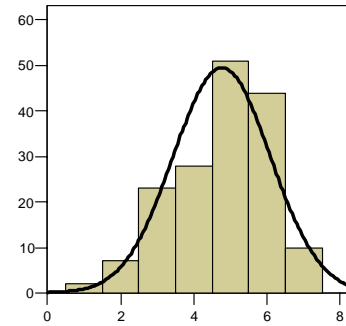
Mittelwert: 4,44

Auswertungen zur Reagibilität/ Flexibilität (2)

Reagibilität/ Flexibilität von Unternehmen

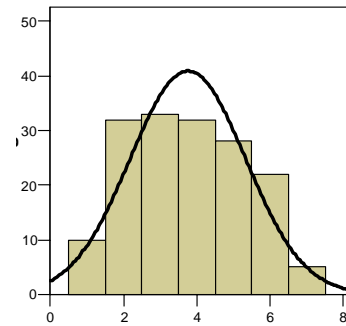


Mittelwert: 4,02



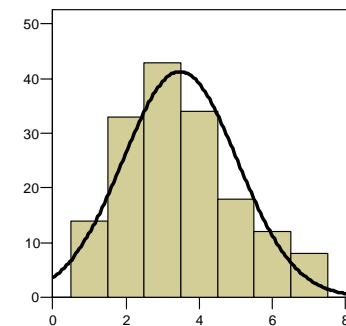
Wir sind in der Lage schnell auf Veränderungen der Projektlandschaft zu reagieren

Mittelwert: 4,76



Not leidende und/ oder unnötige Projekte werden früh erkannt und konsequent abgebrochen.

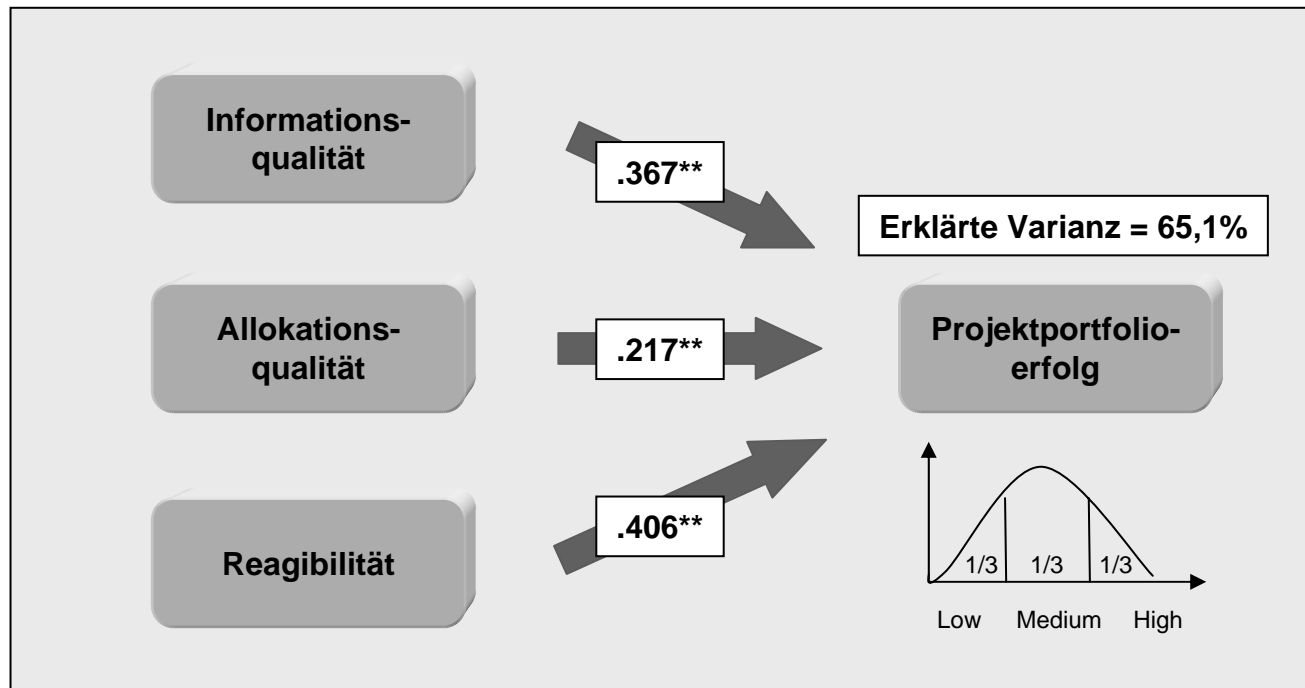
Mittelwert: 3,75



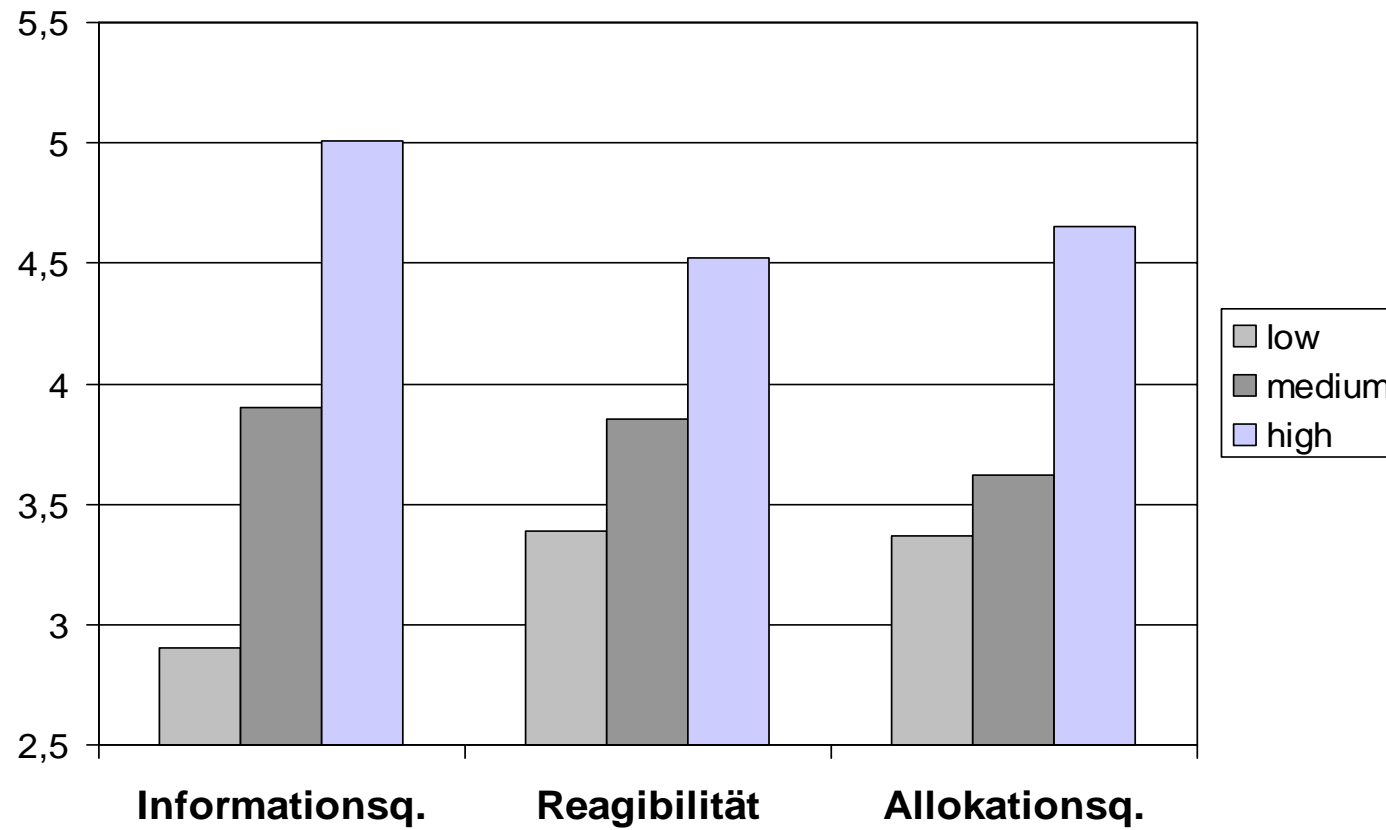
Wir beenden "niederwertige" Projekte schnell und konsequent.

Mittelwert: 3,48

Einfluss der Qualitätsdimensionen auf den Erfolg (1)



Einfluss der Qualitätsdimensionen auf den Erfolg (2)



Einfluss der IT-Unterstützung auf das Multiprojekt-Management

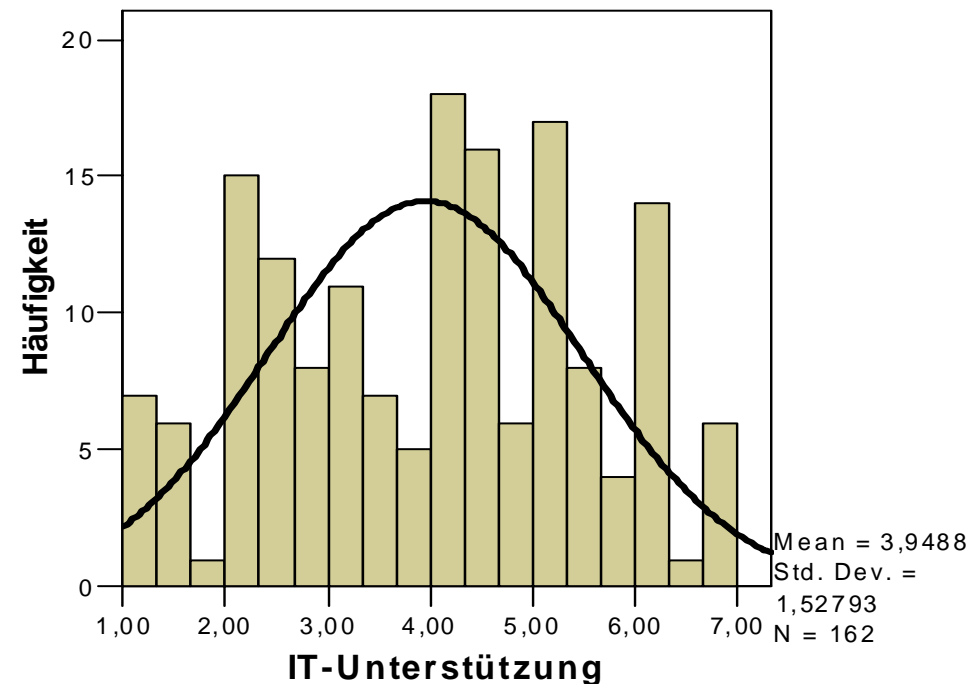


Messung der IT-Unterstützung (1)

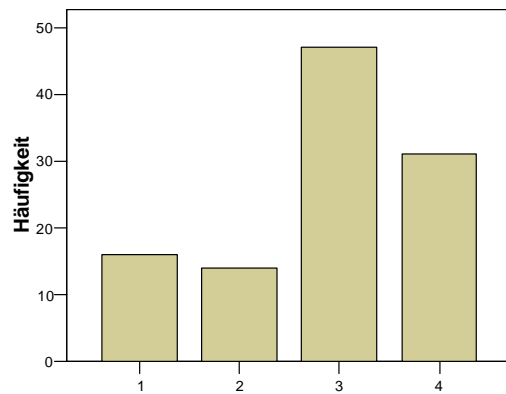
- Die eingesetzte Software gibt mir einen sehr guten **Überblick** über unsere Projektlandschaft.
- Die eingesetzte Software gibt mir einen sehr guten **Überblick** über aktuelle Statusinformationen laufender Projekte.
- Die eingesetzte Software **unterstützt** mich aktiv bei der Bewertung des Projektportfolios.
- Die eingesetzte Software **unterstützt** mich aktiv bei Entscheidungen über das Projektportfolio (Decision Support System).
- **Ingesamt** bin ich mit unserer IT Unterstützung für das Management unser Projektlandschaft zufrieden.

Messung der IT-Unterstützung (2)

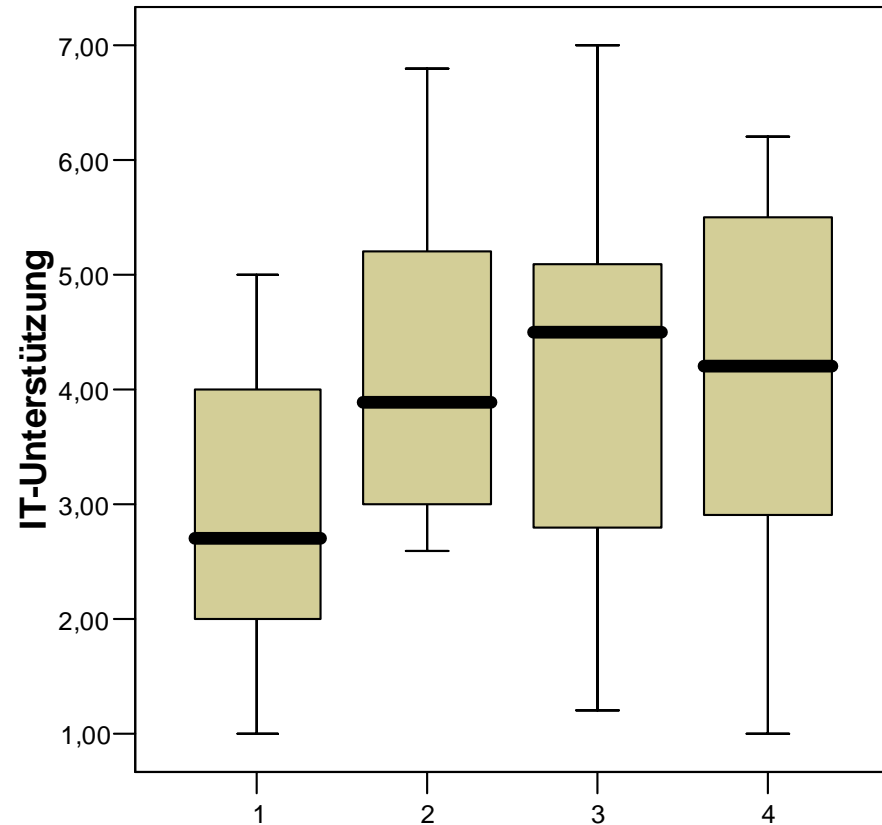
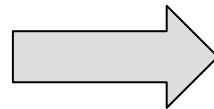
- **44%** der befragten Unternehmen sehen ihre IT-Unterstützung für das Multiprojekt-Management als wenig geeignet an. (Werte bis 3.8)
- **24,6%** der Unternehmen sind mit ihrer IT-Unterstützung zufrieden. (Werte ab 5.0)



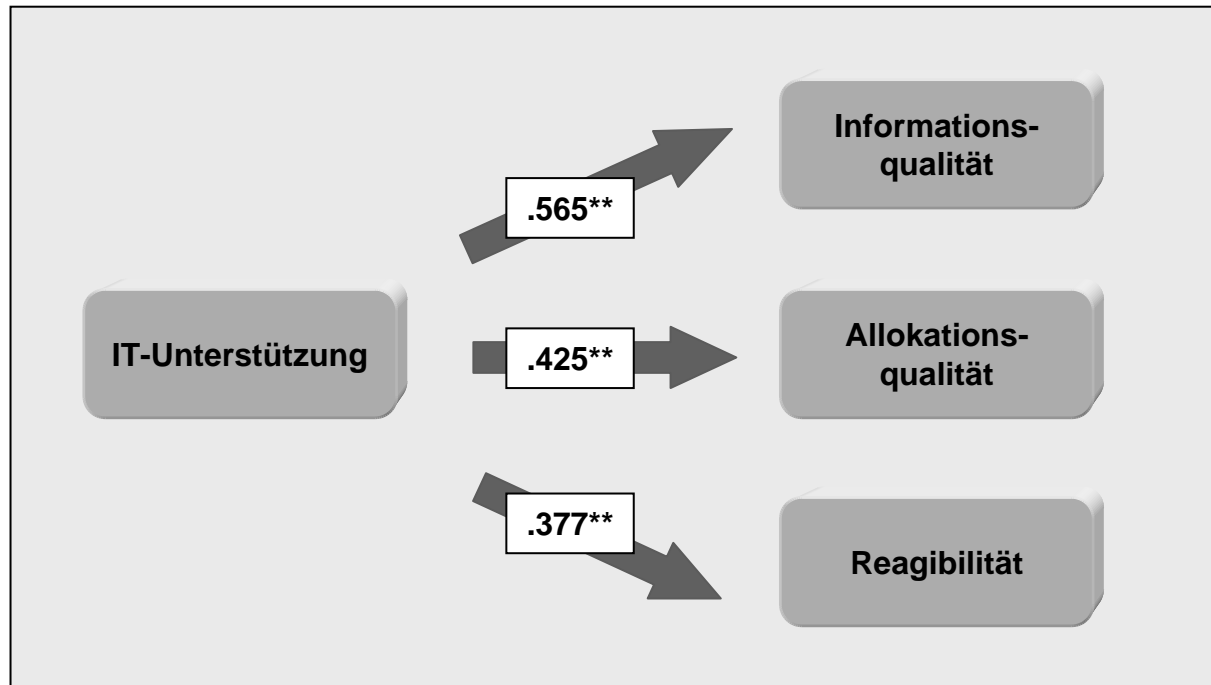
IT Unterstützung in verschiedenen Branchen



- 1 = Automobil
- 2 = Chemie/ Pharma
- 3 = Banken & Versicherungen
- 4 = andere Industriezweige

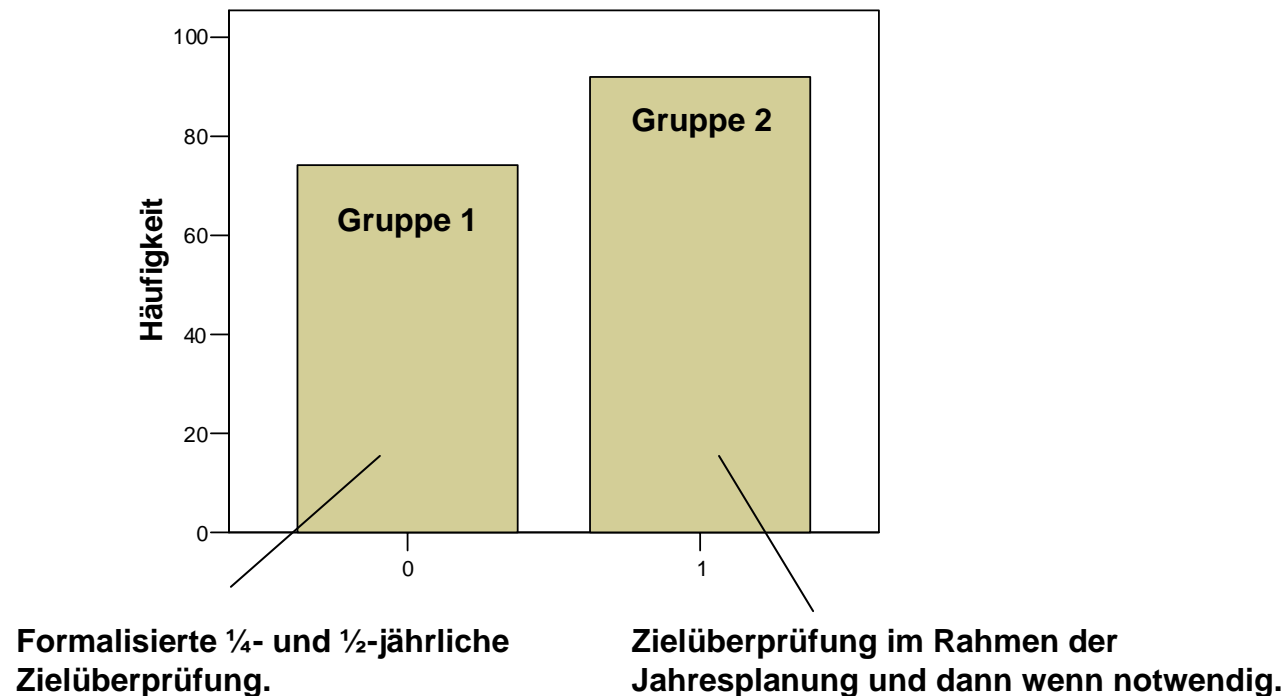


Wirkung der IT-Unterstützung auf die Multiprojekt-Management Qualitätsmaße



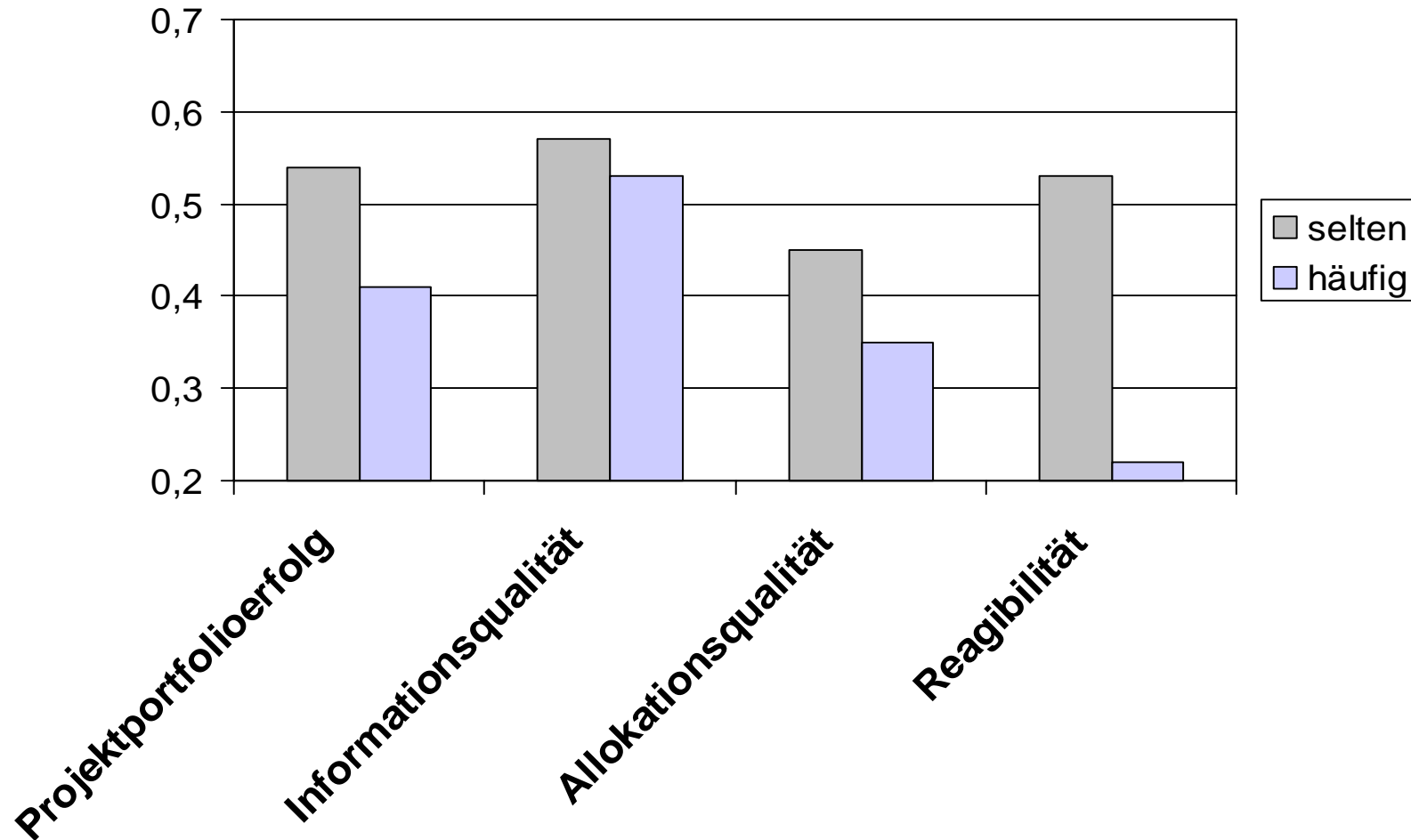
Auswirkung des Kontrollstils auf die Erfolgswirkung von IT Unterstützung

- Aufteilung der Unternehmen in zwei Gruppen:
 - **Gruppe 1:** Unternehmen, die eine formalisierte $\frac{1}{4}$ oder $\frac{1}{2}$ jährliche Überprüfung ihrer Ziele vornehmen.
 - **Gruppe 2:** Unternehmen, die Überprüfung ihrer Ziele jährlich oder nur dann „wenn notwendig“ vornehmen.



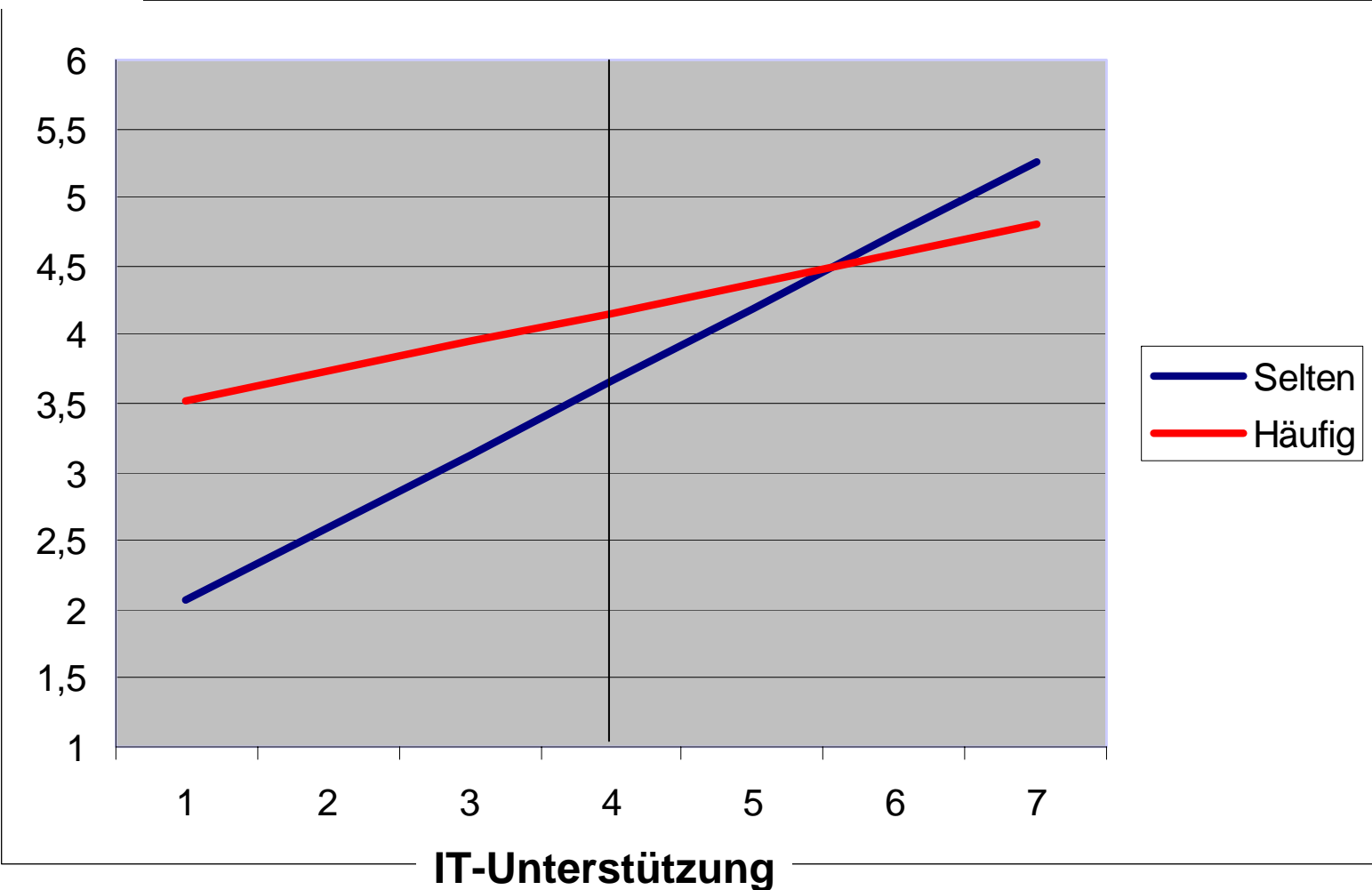
Einfluss der IT-Unterstützung auf den Erfolg bei unterschiedlichem Kontroll-Stil (seltene vs. häufige)

Korrelationen



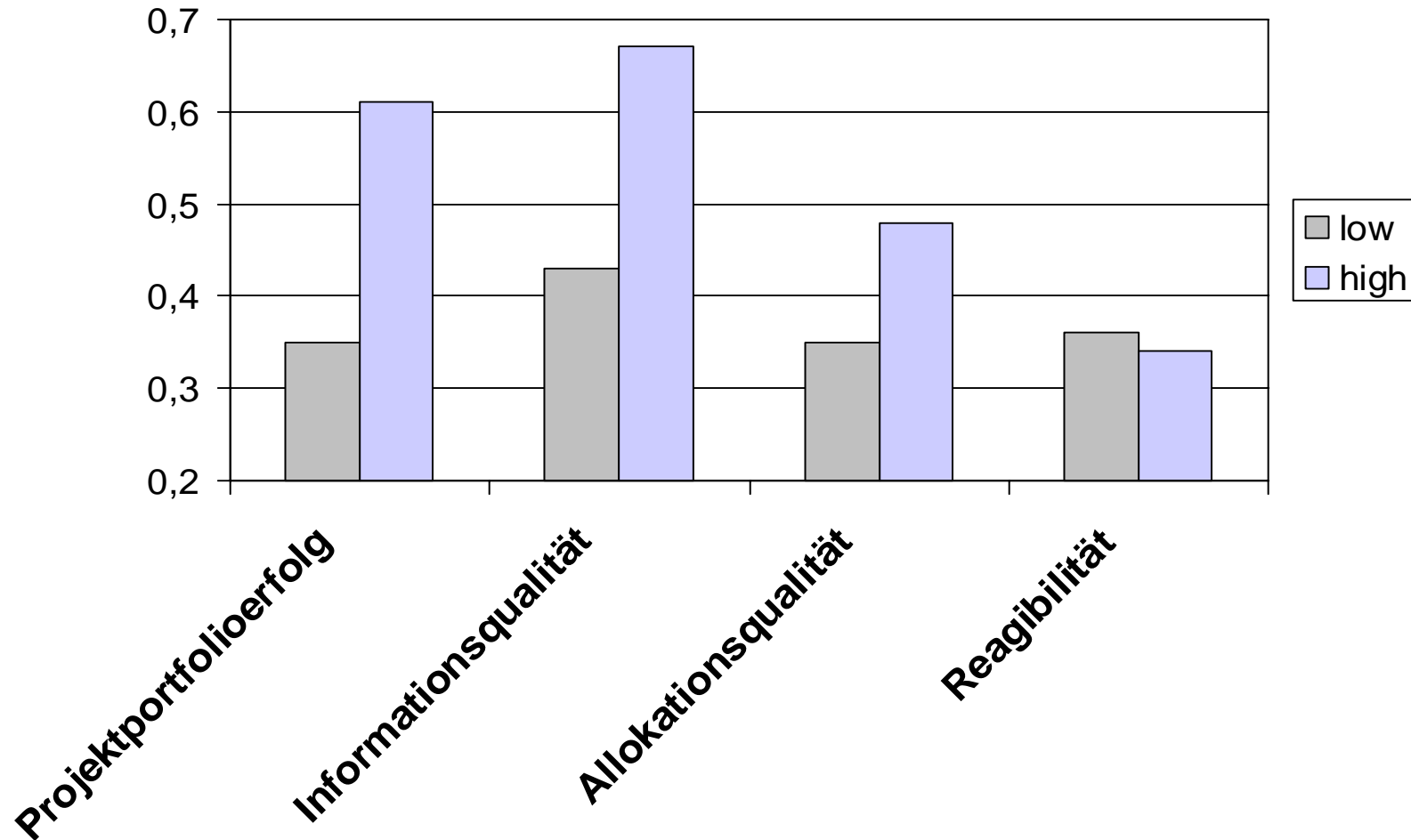
Zusammenwirken von Kontrollstil und IT-Unterstützung

Reagibilität



Einfluss der IT-Unterstützung auf den Erfolg bei unterschiedlichem Interdependenzgrad der Projekte

Korrelationen



Erfolgsfaktoren des Multiprojekt-Managements

	Projektportfolio Erfolg	
	<i>Korr.</i>	<i>Beta</i>
Portfolio-Controlling	0,67	0,41
Ziel-Überprüfung	0,32	n.s.
Innovationsführerschaft	0,24	0,12
IT-Unterstützung	0,49	0,15
Zentrale Entscheidungen nur auf Portfolioebene	0,41	0,18
PM-Kultur	0,53	0,27

Kontakt



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

Tel: ++49 (0)30/ 314 - 26090

Fax: ++49 (0)30/ 314 - 26089

Email: hans.gemuenden@tim.tu-berlin.de

Lehrstuhl: www.tim.tu-berlin.de

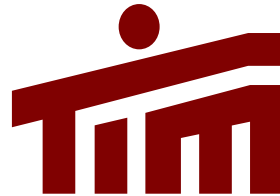


**Dipl.-Wirtschaftsingenieur
Henning Dammer**

Tel: ++49 (0)30/ 314 - 26087

Email: henning.dammer@tim.tu-berlin.de

Projekt Homepage: www.multiprojektmanagement.org



Technische Universität Berlin
Lehrstuhl für Innovations- und Technologiemanagement
Strasse des 17. Juni 135, H 71
10623 Berlin

Tel: +49 (0)30 / 314-26 090

Fax: +49 (0)30 / 314-26 089

www.tim.tu-berlin.de

BACKUP



Definition der Qualitätsmaße

- **Informationsqualität**
 - Insgesamt besitze ich einen sehr guten Überblick über unsere Projektlandschaft.
 - Ich weiß, welche Projekte im nächsten halben Jahr auf mich zukommen werden (welche in der Pipeline stecken).
 - Die Darstellung der Informationen die ich erhalte, ist einheitlich und gut verständlich.
 - Die mir gelieferten Informationen zu Projekten und Ressourcen sind optimal dafür geeignet Projektportfolio-Entscheidungen treffen zu können.
- **Allokationsqualität**
 - Die Allokation von Finanzressourcen auf Projekte gelingt uns schnell und zuverlässig.
 - Die Allokation von personellen Ressourcen auf Projekte gelingt uns schnell und zuverlässig.
 - Die Verteilung der Ressourcen auf die Projekte reflektiert unsere Unternehmensstrategie.
- **Reagibilität (Flexibilität)**
 - Wir sind in der Lage schnell auf Veränderungen der Projektlandschaft zu reagieren.
 - Not leidende und/ oder unnötige Projekte werden früh erkannt und konsequent abgebrochen.
 - Wir beenden "niederwertige" Projekte schnell und konsequent.

Branchenunterschiede

- Signifikante Unterschiede existieren zwischen den Branchen in Hinblick auf die **IT-Unterstützung**:
 - Höchste Unterstützung in Branche 3. Am niedrigsten in Branche 1
- Sowie bei der **Zentralisierung** des Multiprojekt-Managements:
 - In der Automobilbranche herrscht ein eher dezentrales Multiprojekt-Management, wobei bei Banken und Versicherungen eher eine höhere Zentralisierung vorherrscht.
(ACHTUNG: Es ist keine Aussage möglich, ob dies besser oder schlechter ist!!)

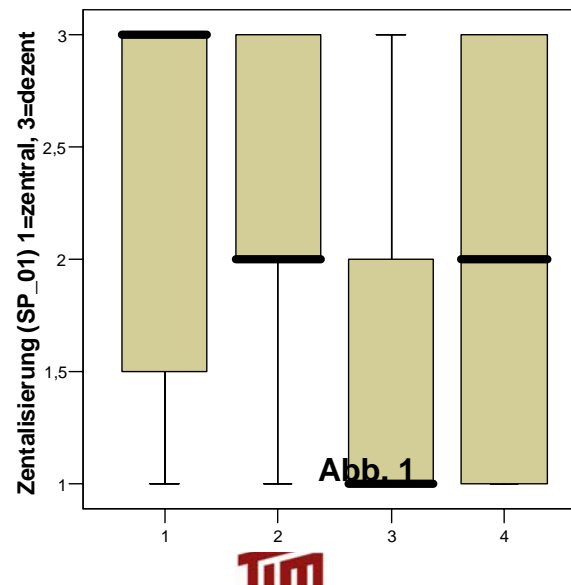
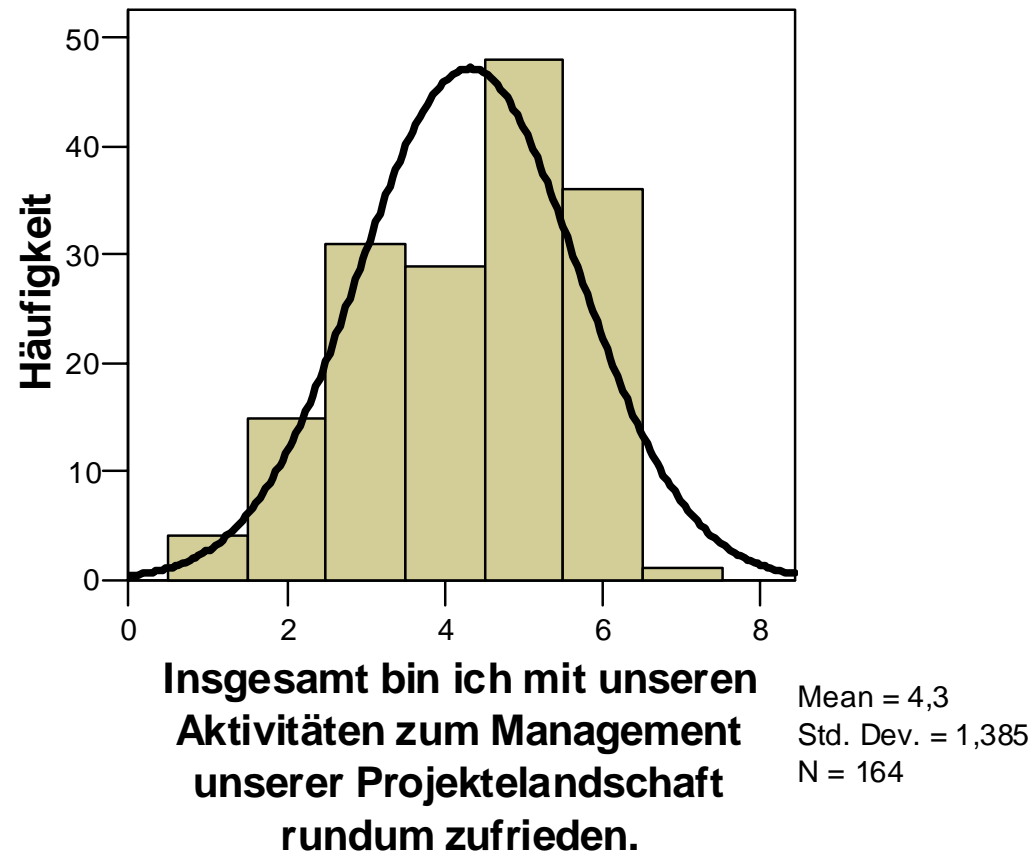


Abb. 2

Zufriedenheit mit dem Management der Projektlandschaft

- **50%** der befragten Top-Manager sind mit dem derzeitigen Management ihrer Projektlandschaft unzufrieden.



STATUS QUO Multiprojekt-Management

- **65%** der Respondenten, sehen bereits einen positiven Einfluss des professionellen Managements der Projektlandschaft auf ihren Geschäftserfolg.
- Nur bei **23,7%** der befragten Unternehmen verbinden mit dem Multiprojekt-Management auch eine „Forecasting-Funktion“ (Engpässe erkennen). I.d.R. übernimmt das Multiprojekt-Management eher die Funktion eines „Daten-/ Informations-Konsolidierers“.
- **73,3 %** der Befragten sehen das Projektportfolio-Management als Instrument der strategischen Unternehmensplanung an, jedoch treffen nur **39,6%** der Unternehmen zentrale Entscheidungen über Projekte im Rahmen des Projektportfolio-Managements.
 - > *Es zeigt sich, dass Unternehmen, die konsequent zentrale Vorhabensentscheidungen im Rahmen des Projektportfolio-Management treffen, ein signifikant höheren Projektportfolioerfolg besitzen!*

Interpretation

- IQ
 - Es zeigt sich, dass sich die Hälfte der befragten Entscheider gut über die Projektlandschaft ihres Unternehmens informiert fühlen.
 - 10% gaben an, dass sie mit den gelieferten Informationen rundum zufrieden sind.
 - 20% gaben an, dass die gelieferte Informationen eher unzureichender Qualität sind.
 - Besonders unzufrieden zeigten sich die befragten Unternehmen mit der Qualität der Informationen in Hinblick auf deren Entscheidungsunterstützung:
 - 30% gaben an, dass die gelieferten Informationen nur bedingt geeignet sind um Projektportfolio-Entscheidungen treffen zu können.
 - Es zeigt sich ein signifikanter Unterschied hinsichtlich dieser Messgröße zwischen den Top- und Low-Performern.
- REAG
 - 45% der befragten Unternehmen sehen erhebliches Potential in der Flexibilität/ Reagibilität ihres Unternehmens.
 - Über 2/3 der befragten Unternehmen geben an, dass niederwertige bzw. notleidende Projekte nicht rechtzeitig erkannt und abgebrochen werden.

Anmerkungen

- Friesike: Standardisierung von PM und deren Einfluss; Karrierewege und der Einfluss
- Eric: Abhängigkeit des Einflusses IT->Projektportfolio-Management moderiert und die Kompetenz der PLs. Stichwort: Heavy Weight Project Manager. -> Je stärker diese sind desto geringer wird der Einfluss einer zentralen IT.
- Was ist das Überraschende der Studie?