

# Erfolgsfaktor: Projektportfoliomanagement - PPM

*25.01.2021 um 18:00*

*Webinar mit*

*Marco Elling &*

*Leonhard Limburg*



**GESELLSCHAFT FÜR  
QUALITÄT UND INNOVATION mbH**  
Unternehmenserfolg durch Lernprozesse

# KURZVORSTELLUNG TEAM

## LEONHARD LIMBURG

**“Ich gestalte Lern- und Organisationsentwicklungsprojekte für den Unternehmenserfolg”**

- *Diplom Volkswirt*
- *„Systemdenker“ & Coach DGfC*
- *„Dolmetscher“ zwischen IT und Fachbereich*
- *Kompetenzentwickler*

## MARCO ELLING

**Strategie + Projektmanagement für mehr Erfolg.  
( Gründer, Unternehmer, Strategieberater )**

- *Diplom Betriebswirt*
- *Zertifiziert nach der engpass-konzentrierten Strategie / Mewes-Strategie*
- *> 100 Strategie-Projekte begleitet*
  - *Münster*



# Umfrage



# „ausgewählte Teilnehmerstimmen“

Ich suche Ideen und Anregungen zum Aufbau. Toll wären auch Tipps zu einfachen zu nutzenden Tools, die dafür geeignet sind. Vielen Dank...

Lass mich überraschen.

Der Aufbau eines Projektportfoliomanagements ist geplant.

Projektportfoliomanagement wird bei uns nicht durchgängig gelebt. Daher erhoffe ich mir von dem Webinar Impulse und Ideen, um PPM in meiner Organisation und in meinen Projekten besser umsetzen zu können

Multiprojektmanagement erfordert eine große Kraftanstrengung für die Ressourcen-, Termin- und Aufgabenplanung. Daher interessieren mich alle Aspekte, die zur Verbesserung führen.

# Themen und Ziele

## Themen

- Projektalltag in Organisationen
- Begriffsklärungen
- Projekte & Investitionen
- Projekterfolg und Unternehmenserfolg
- Projektportfolio – Beispiele
- Kernproblem zwingt zur Priorisierung
- Darstellungsformen
- Welches Problem ist zu lösen?!
- Der Prozess
- Der „Faktor“ Mensch
- Erfolgsfaktoren

## Ziele

- Grundverständnis von Projektportfolio Management ist erarbeitet
- Der Zusammenhang zwischen Projekterfolg und Unternehmenserfolg ist verstanden
- Die Bedeutung der Erfolgsfaktoren von PPM bzw. deren Bedeutung ist klar geworden
- Der Prozess der (Re)Priorisierung ist bekannt

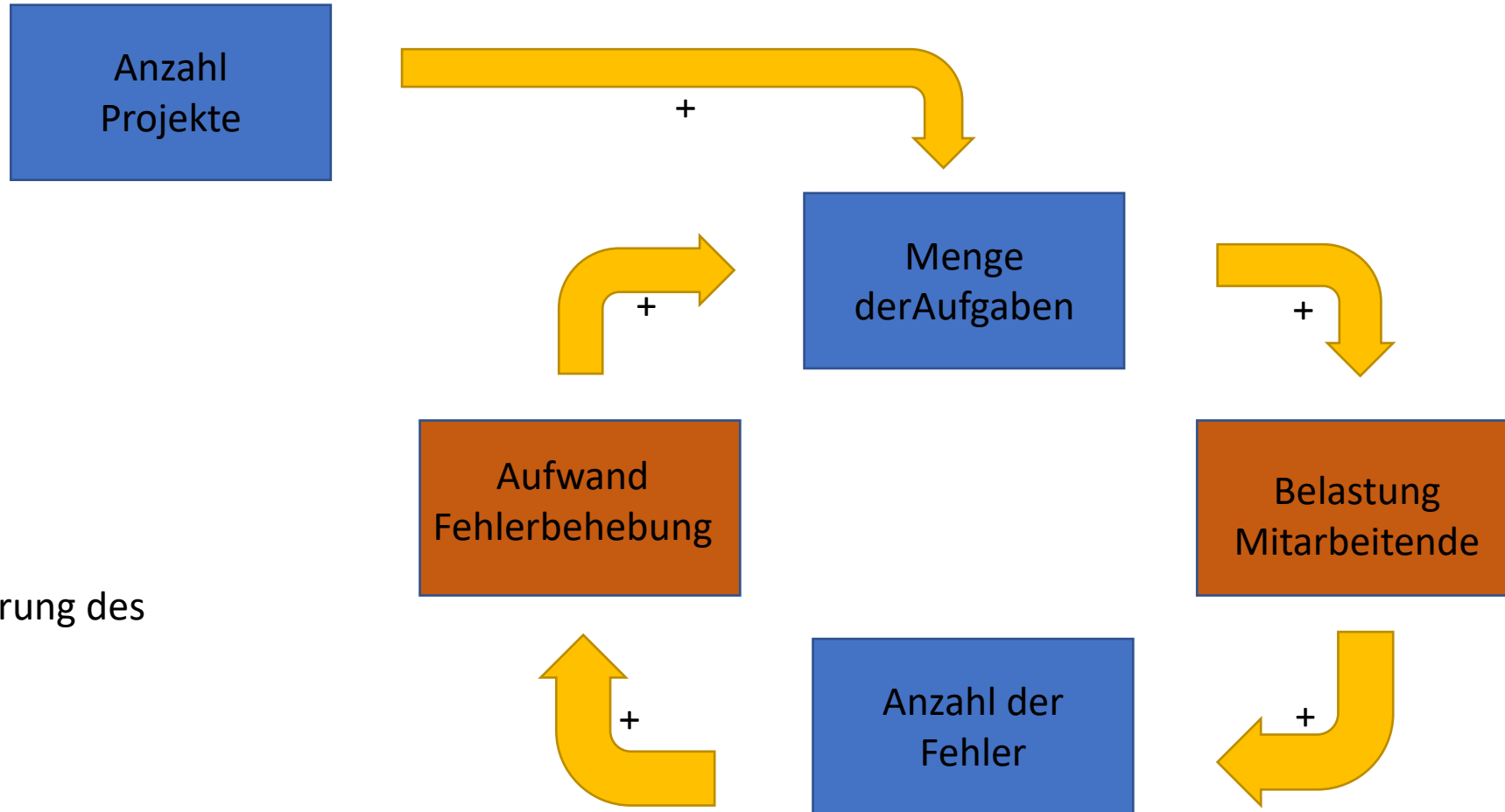
## Der Alltag in vielen Unternehmen ...


- welche Projekte?
- Ressourcenbedarf?
- Unternehmenserfolg ?
- nicht „geordnet“ begonnen
- nicht beendet
- Überschneidungen im Scope
- Nutzen und Zielerreichung?

---

$\Sigma$  Projektarbeit ist ineffektiv & ineffizient

# Befinden sie sich auch in einem Teufelskreis?



 Selbstzerstörung des Systems

# Projektportfolio - ein „Projektbündel“

- Mehrere Projekte, welche
  - eine gemeinsame Ausrichtung bzw. (strategische) Ziele, Thema, oder sonstigen Zusammenhang haben
  - Synergien erschließen, Potenzial bieten ...
  - den höchst möglichen Nutzen realisieren
  
- Verschiedene Gliederungskriterien bieten sich an:
  - **Strategische Bedeutung, operative Dringlichkeit, Wirtschaftlichkeit, ...**
  - IT-Projekte, F&E-Projekte, ...

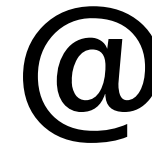
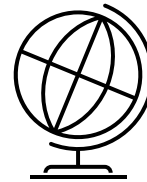
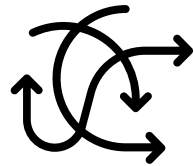
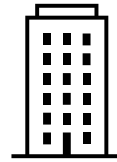


# Studie „Projektportfoliomanagement 2017“

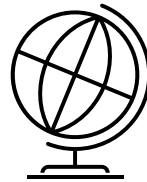
„ ...Aktuelle Bedeutung und zukünftige Entwicklung“ (Scheer Studie)

- > 50% der Unternehmen setzen PPM ein
- > 25% planen den Einsatz für das kommende Jahr
- ca. 15% sind noch unentschlossen
- ca. 10% haben sich mit PPM noch nicht befaßt

# Zentrale Frage des Projektportfoliomanagements: Machen wir die „richtigen“ Projekte???



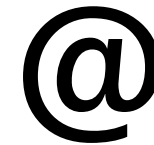
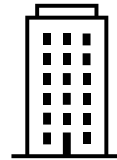
# Machen wir die richtigen Projekte richtig???



Investion!

# Projektportfoliomanagement ...

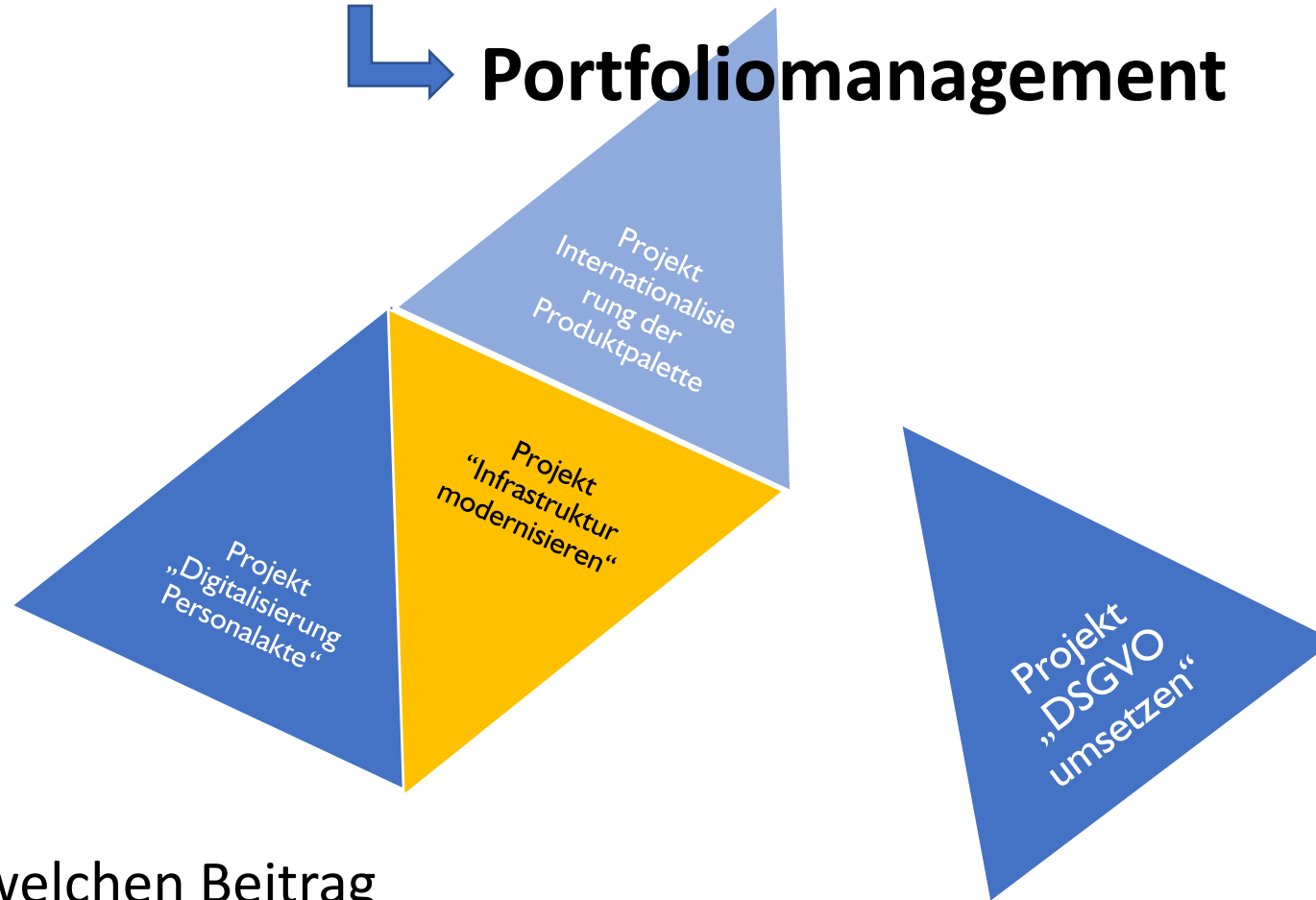
fokussiert darauf, die **richtigen** Projekte –aus **strategischer, wirtschaftlicher ...** Perspektive **auszuwählen!**



**Projektmanagement** hat das Ziel, diese Projekte **effektiv & effizient zu realisieren.**

# Was hat Projekterfolg mit Unternehmenserfolg zu tun?

## ↳ Portfoliomanagement



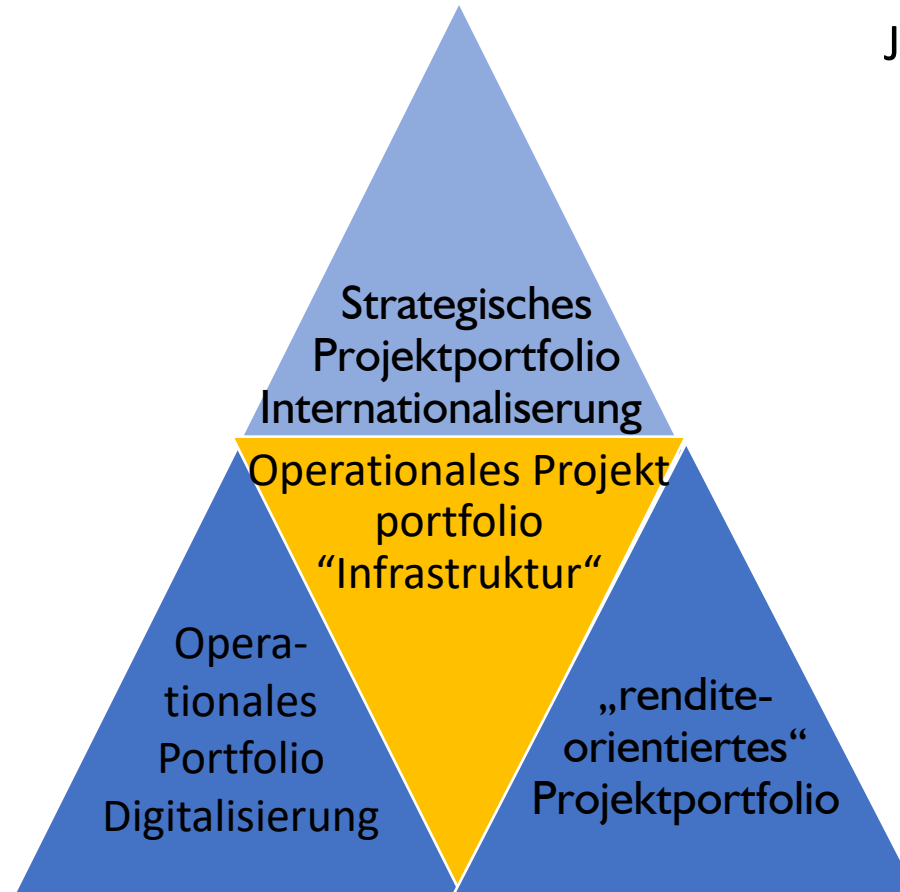
Wissen sie, welchen Beitrag  
ihr Projekt zum Unternehmenserfolg leistet???

# Was hat Projekterfolg mit Unternehmenserfolg zu tun?



Wir kennen unsere Projekte und wissen welchen Beitrag zum Unternehmenserfolg sie leisten!

# Mehrere Projektportfolien sichern den Unternehmenserfolg!



Je nach Größe des Unternehmens und Anzahl der Projekte ist es sinnvoll, **mehrere** Projektportfolien zu etablieren!

# Ein strategisches Projektportfolio

## Verbesserung der Marktposition

Nr	Priorität	Projekt	Portfolio	Status (Bearbeitungs- zustand)	Strategie- beitrag	Operative Dringlich- keit	externe Effekte	Wirtschaf- tlichkeit (Renditeq- uotient)	Risikoind- ex	Komplexi- tätsindex
1	2	Ausbau des Vertriebsnetzes	Markt	geplant	116	mittel	niedrig	1,47	42	2,5
2	4	Internationalisierung der Produktpalette	Markt	in Arbeit	94	niedrig	hoch	1,97	81	2,9
3	6	Modernisierung der Produktion	Markt	in Arbeit	64	mittel	mittel	0,9	72	3
4	1	Intensivierung der Forschung und Entwicklung	Markt	in Arbeit	120	niedrig	nicht relevant	0	36	2
5	3	Intensivierung der Personalentwicklung	Markt	in Arbeit	112	hoch	niedrig	1,47	64	1,5
6	5	Verstärkung des Leitungsteams Vertrieb	Markt	ist gestoppt	80	mittel	mittel	1,25	24	1,9



# Ein **operatives** Projektportfolio

## Unternehmensweite DSGVO-Konformität herstellen

ID	Prio	Projekt	Portfolio	Strategie -beitrag	Operative Dringlichkeit	Risiko- index	...
8		Upgrade der Anwendungslandschaft	DSGVO	64	...	...	
9		Home-Office-Fähigkeit herstellen	DSGVO	125	...	...	
10		Digitalisierung aller Anwendungen mit Personendaten	DSGVO	120	...		
...							

# Gesamtsicht: ein Projektportfolio

Nr	Priorität	Projekt	Portfolio	Status (Bearbeitungs- zustand)	Strategie- beitrag	Operative Dringlich- keit	externe Effekte	Wirtschaft- lichkeit (Rendite- quotient)	Risiko- index	Komplexi- tätsindex	Aufwand PT
9	1	Home-Office-Fähigkeit herstellen	DSGVO	beauftragt	▶ 125	hoch	hoch	☆ 0	■ 72	● 2	● 240
10	2	Digitalisierung aller Anwendungen mit Personendaten	DSGVO	geplant	▶ 120	mittel	mittel	☆ 0	■ 64	● 2,7	● 960
5	3	Intensivierung der Personalentwicklung	Markt	in Arbeit	▶ 112	hoch	niedrig	★ 1,47	■ 64	● 1,5	● 400
2	4	Internationalisierung der Produktpalette	Markt	in Arbeit	▶ 94	niedrig	hoch	★ 1,97	■ 81	● 2,9	● 200
6	5	Verstärkung des Leitungsteams Vertrieb	Markt	gestoppt	▶ 80	mittel	mittel	★ 1,25	■ 24	● 1,9	● 120
3	6	Modernisierung der Produktion	Markt	in Arbeit	▶ 64	mittel	mittel	★ 0,9	■ 72	● 3	● 600
4	7	Intensivierung der Forschung und Entwicklung	Markt	in Arbeit	▶ 120	niedrig	nicht releva- nt	☆ 0	■ 36	● 2	● 80
8	8	Upgrade der Anwendungslandschaft	DSGVO	geplant	▶ 64	hoch	niedrig	☆ 0	■ 81	● 2,9	● 120
1	9	Ausbau des Vertriebsnetzes	Markt	geplant	▶ 60	mittel	niedrig	★ 1,47	■ 42	● 2,5	● 90

# Kernproblem: die „Welt ist in Bewegung“

## Szenarien:

- Neues (Muss-)Projekt wird gestartet
  - Ressourcen von anderem Projekt werden abgezogen
  - Projekte werden verschoben, vorübergehend gestoppt, ...
  - Wechselwirkungen beachten
- Ressourcenbedarf deutlich höher als geplant
  - Business-Case neu berechnen
  - Auswirkungen auf Portfolio analysieren und bewerten
- Engpassressource fällt aus
  - Auswirkungen auf Portfolio analysieren und bewerten
- Ursprüngliche Nutzenprognose nicht mehr haltbar

# Vorausschauendes Denken & Handeln

... ist gefragt: ein Priorisierungsprozess mit klaren Rollen & Verantwortlichkeiten sowie „unternehmerischem Spielraum“.

- Welche Vorhaben werden als Projekt gestartet und ins Portfolio aufgenommen?
- Wie ist die Auswirkungen auf die bestehenden Portfolien?
- Verändert sich die Struktur und Zusammensetzung?
- Ist mit ungeplanten Nebeneffekten zu rechnen?
- ...

## Aber WIE ermitteln wir die Priorität???

- **Einflussfaktoren:** Operative Dringlichkeit, Strategiebeitrag , externe Effekte, Wirtschaftlichkeit (Break Even), Risikoindex, Komplexitätsindex
- **operative Dringlichkeit:** Projekte, welchen den Betrieb sicherstellen haben per Definition die höchste Priorität
- **Strategische Bedeutung:** Beitrag, welchen ein Projekt zu den strategischen Unternehmenszielen leistet
- **Differenzierungskriterien:** Wirtschaftlichkeit (Kosten/Nutzen) mittels Business Case, externe Effekte, Risikoindex und Komplexitätsindex

# Klassifizierung & Priorisierungsprozess sind individuell

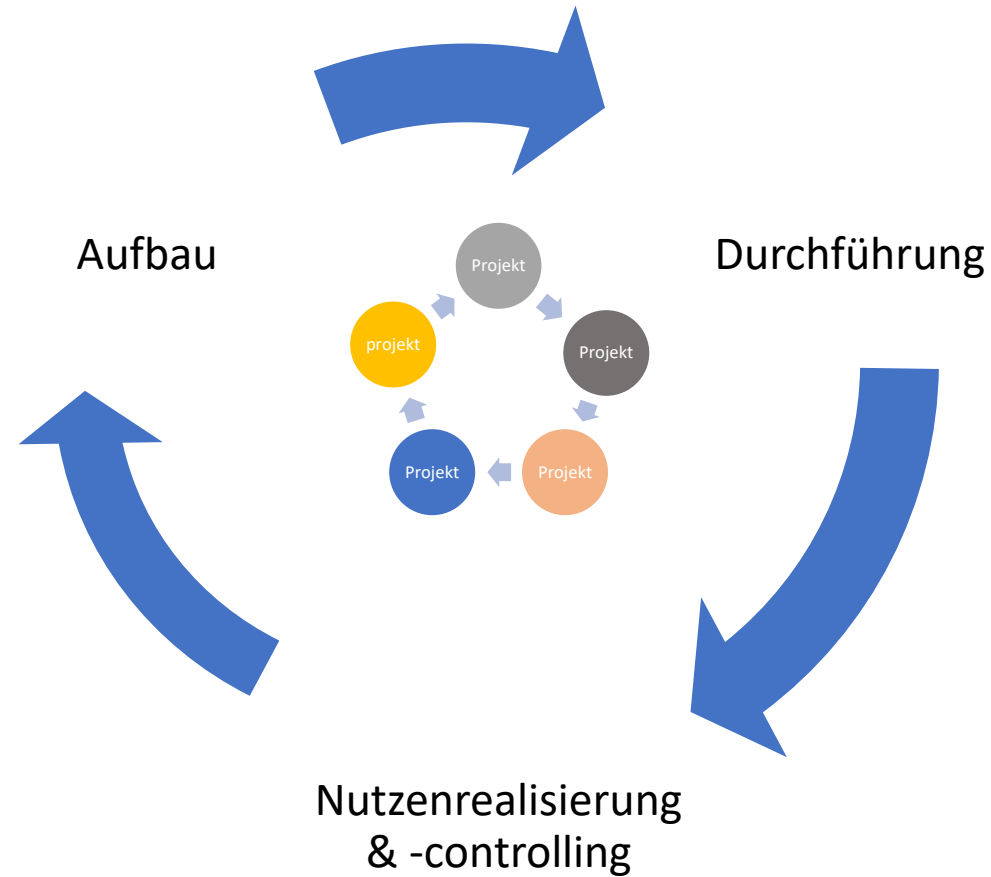
## Klassifizierung nach ...

- Infrastruktur
- IT- ...
- F & E
- Marktposition
- ...

## Prozess-Arten

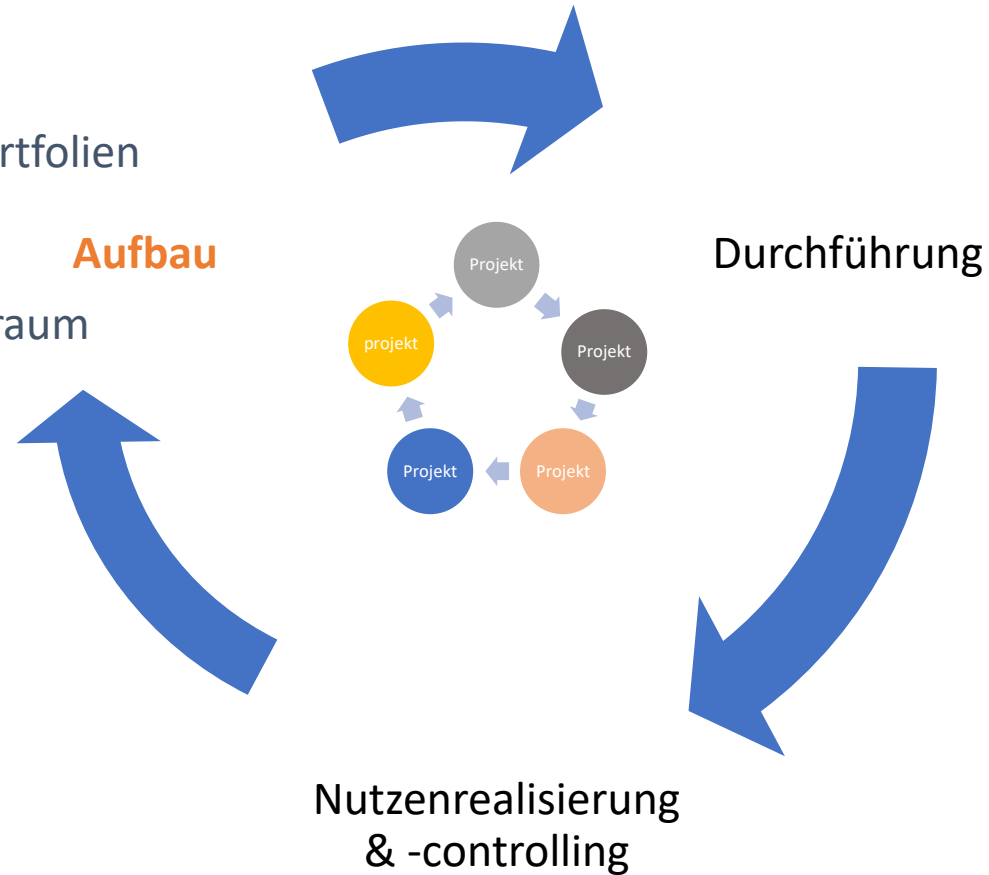
- **Ranking:** nach vorher bestimmten Kriterien
- **Scoring:** differenzierte Betrachtung nach ausgewählten Kriterien (Ermittlung der einzelnen Kriterien)
- **Bereichsbezogen - dezentral:** Bereiche entscheiden nach eigenen Kriterien ...

# Projektportfolio-Lebenszyklus



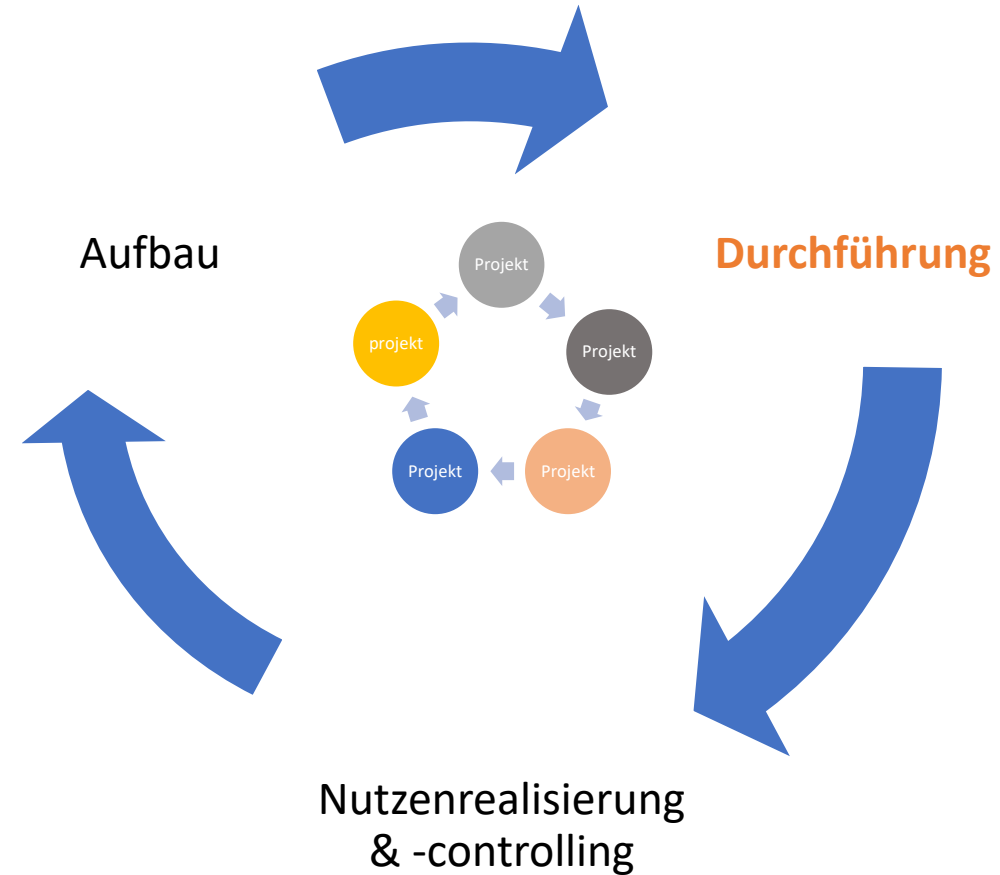
# Projektportfolio-Lebenszyklus

- Projekte „bündeln“-→ Portfolien
- Objektives, transparentes Verfahren erforderlich
- Unternehmerischer Spielraum



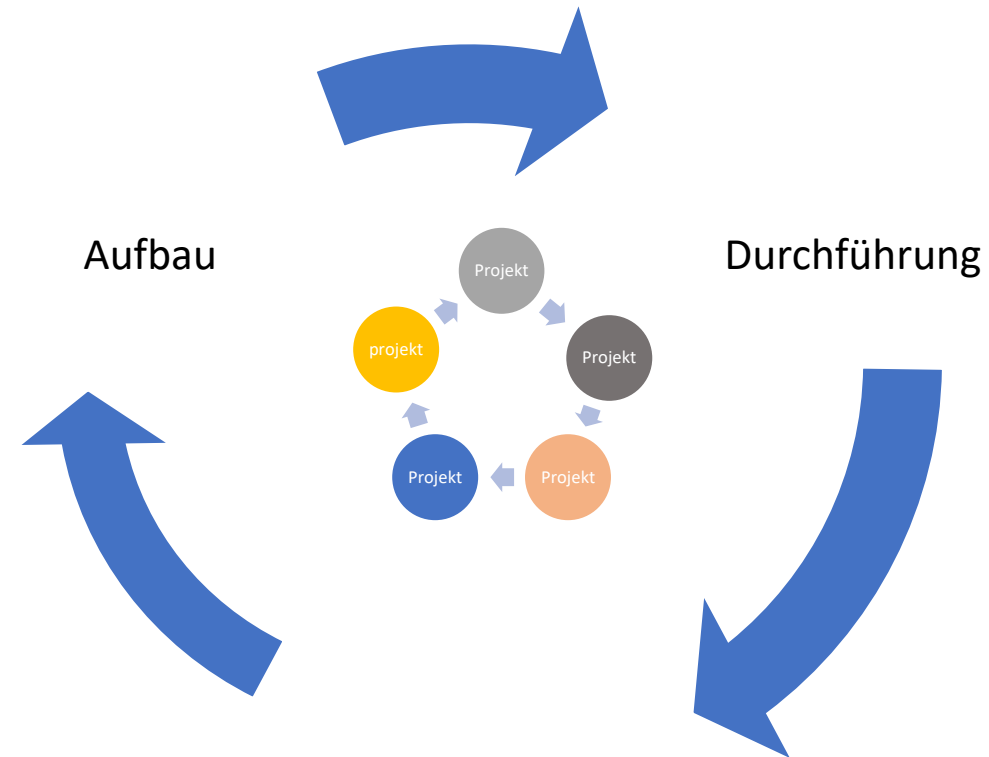


# Projektportfolio-Lebenszyklus



- Zentrale Koordination & strategische Steuerung der Projekte/Portfolien
- Enge Zusammenarbeit mit dem Projektmanagement
- Projektmanagement = operative Basis

# Projektportfolio-Lebenszyklus



- Vorgaben von der Unternehmensentwicklung/  
Betriebsorga. , ...

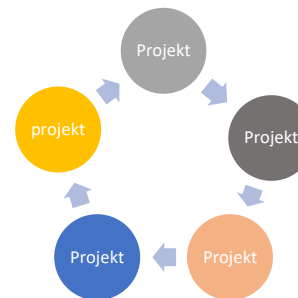
**Nutzenrealisierung  
& -controlling**

- Hält das Projekt, was der Business-Case verspricht?

# Projektportfolio-Lebenszyklus

- Projekte „bündeln“-→ Portfolien
- Objektives, transparentes Verfahren erforderlich
- Unternehmerischer Spielraum

**Aufbau**



**Durchführung**



- Zentrale Koordination & strategische Steuerung der Projekte/Portfolien
- Enge Zusammenarbeit mit dem Projektmanagement
- Projektmanagement = operative Basis

**Nutzenrealisierung & -controlling**

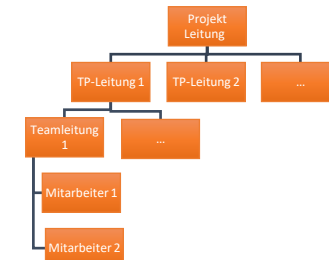
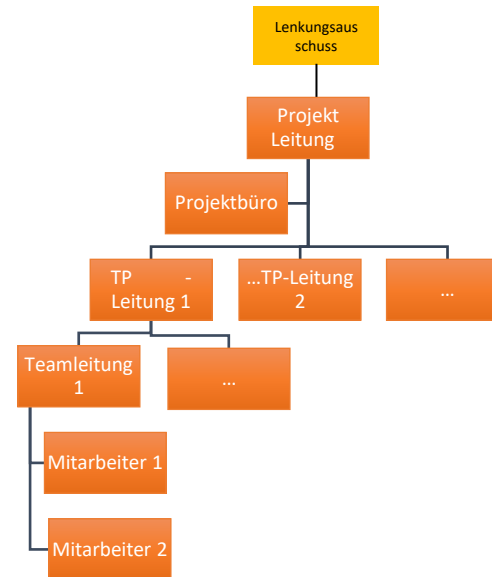
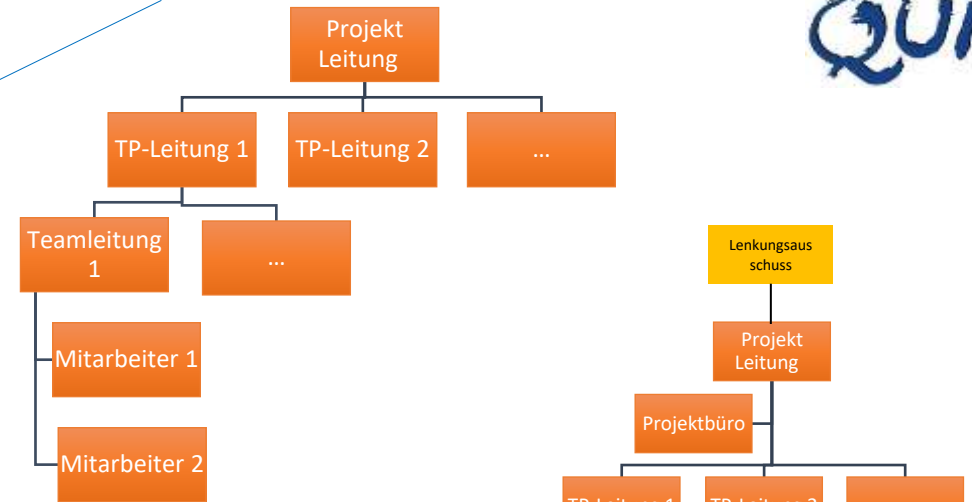
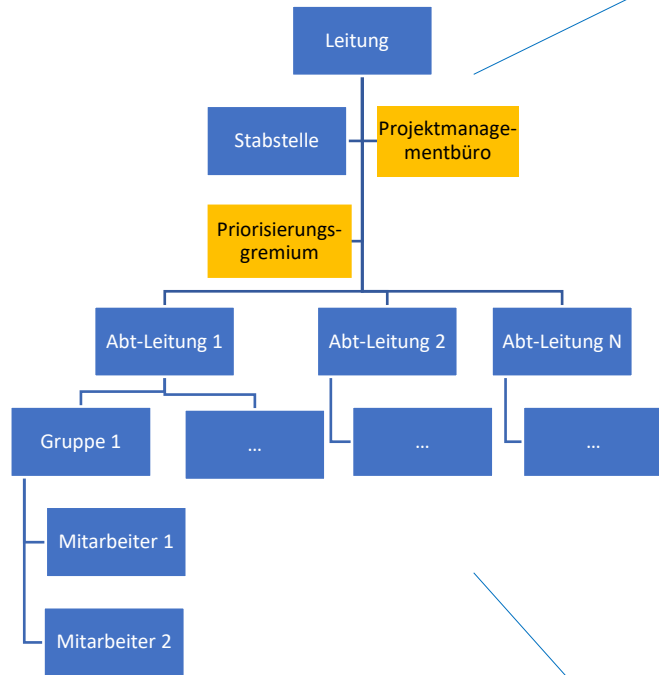
- Hält das Projekt, was der Business-Case verspricht?

- Vorgaben von der Unternehmensentwicklung/  
Betriebsorga. , ...

# Rolle & Verantwortung – ein Beispiel

Rolle	Verantwortung
Organisationsleitung	Verantwortlich für gesamtes Unternehmen (Projekte und Linieneinheiten)
Stabstelle Leitung	Keine Weisungsbefugnis; weisungsgebunden an Leitung
Mitglied Priorisierungsgremium	Sinnvollerweise in mehreren Lenkungsorganen; Überblick über mehrere Projekte und Linien-Organisationseinheit; sollte Zusammenhänge erkennen, berücksichtigen, ...
Projektmanagement-Büro (projektübergreifend)	Keine Weisungsbefugnis; weisungsgebunden an Leitung; Richtlinienkompetenz Projekte; Kennt alle Projekte und Bezug/Bedeutung für Linienaufgaben; kennt Beitrag der Projekte zu den Unternehmenszielen. Bereitet Meetings & Entscheidungen vor.
Mitglied Lenkungsausschuss	Unterstützt das zugeordnete Projekt; verantwortet oft einen Teil der Linienorganisation (Abteilung, Gruppe, ...); meist in Linienorganisation eingebunden; sitzt oft in mehreren Lenkungsorganen
Projektleitung	Projekt; „kennt angrenzende Projekte“; Schnittstellen; Beitrag zu den Unternehmenszielen; greift auf Ressourcen zu, ...
Projektbüro	Ist einem Projekt zugeordnet; Supportfunktion

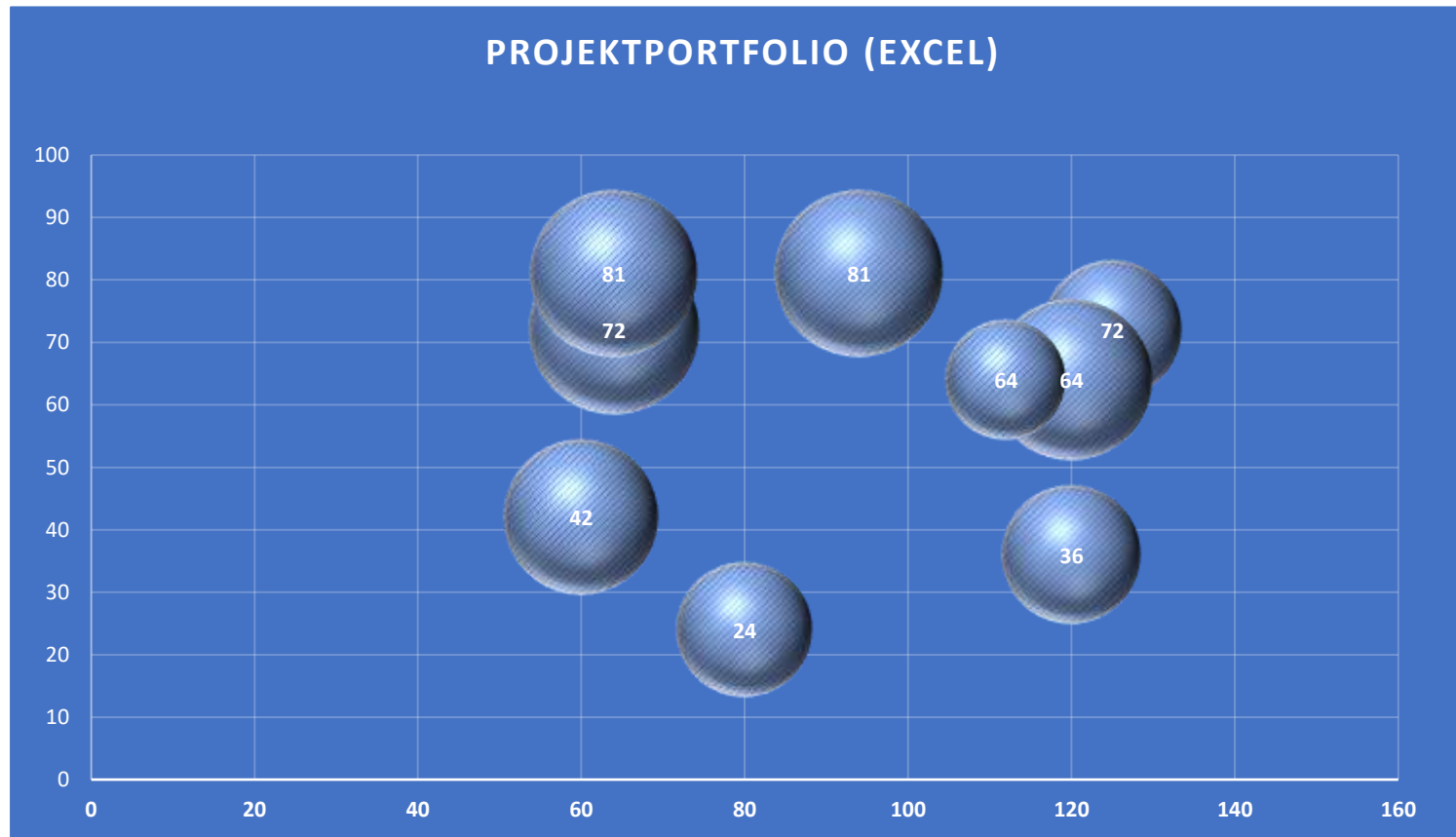
# Organisationsstruktur Linie - Projekt



# Alternative Darstellungsformen

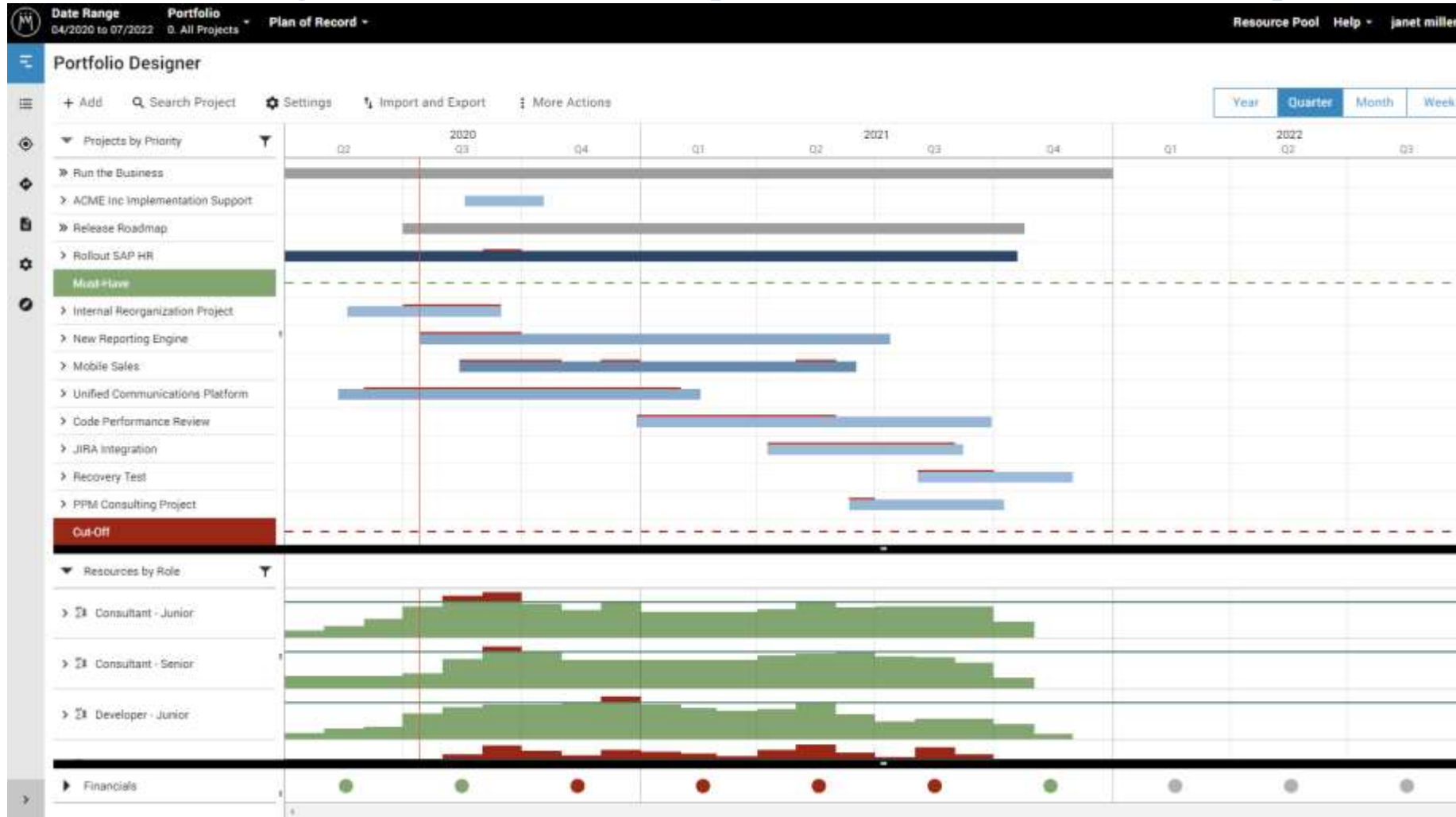
		Strategische Bedeutung		
		niedrig	mittel	hoch
Operative Dringlichkeit	hoch	Kann		Muss
	mittel			
	niedrig	Stopp!		Zwang
		niedrig	mittel	hoch

# alternative Visualisierung



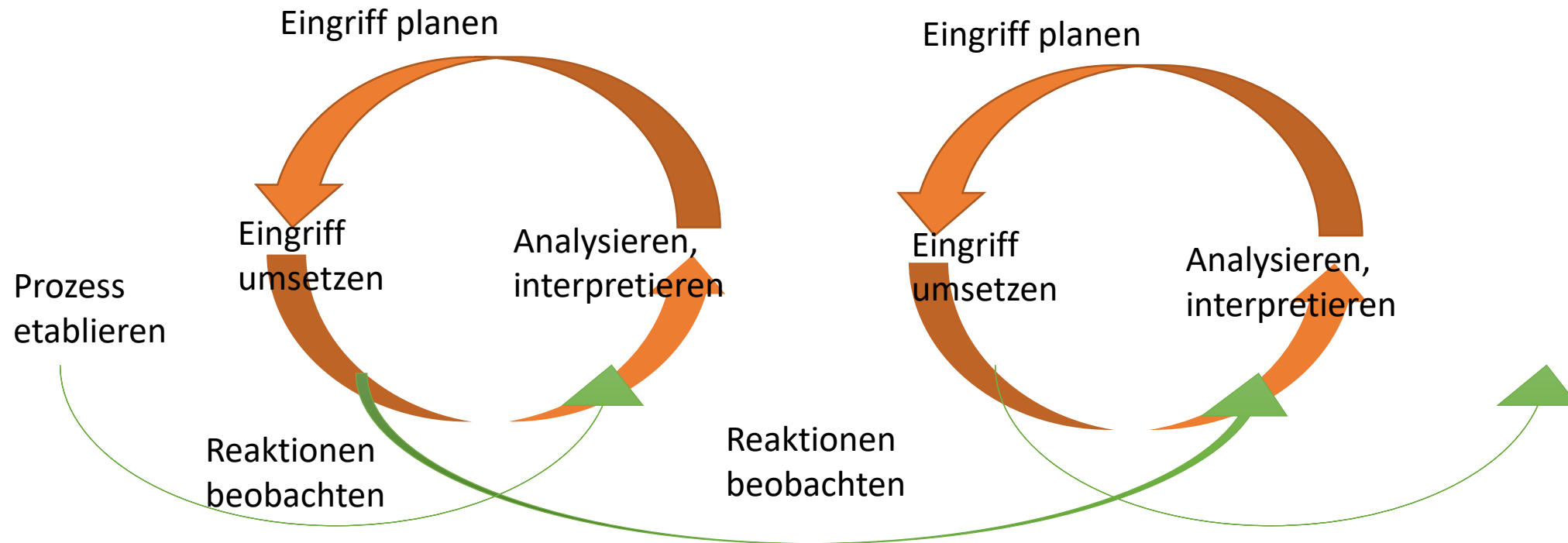
- Strategiebeitrag
- Risikokennzahl
- Komplexität

# Gantt Diagramm – Perspektive Ressourcenplanung

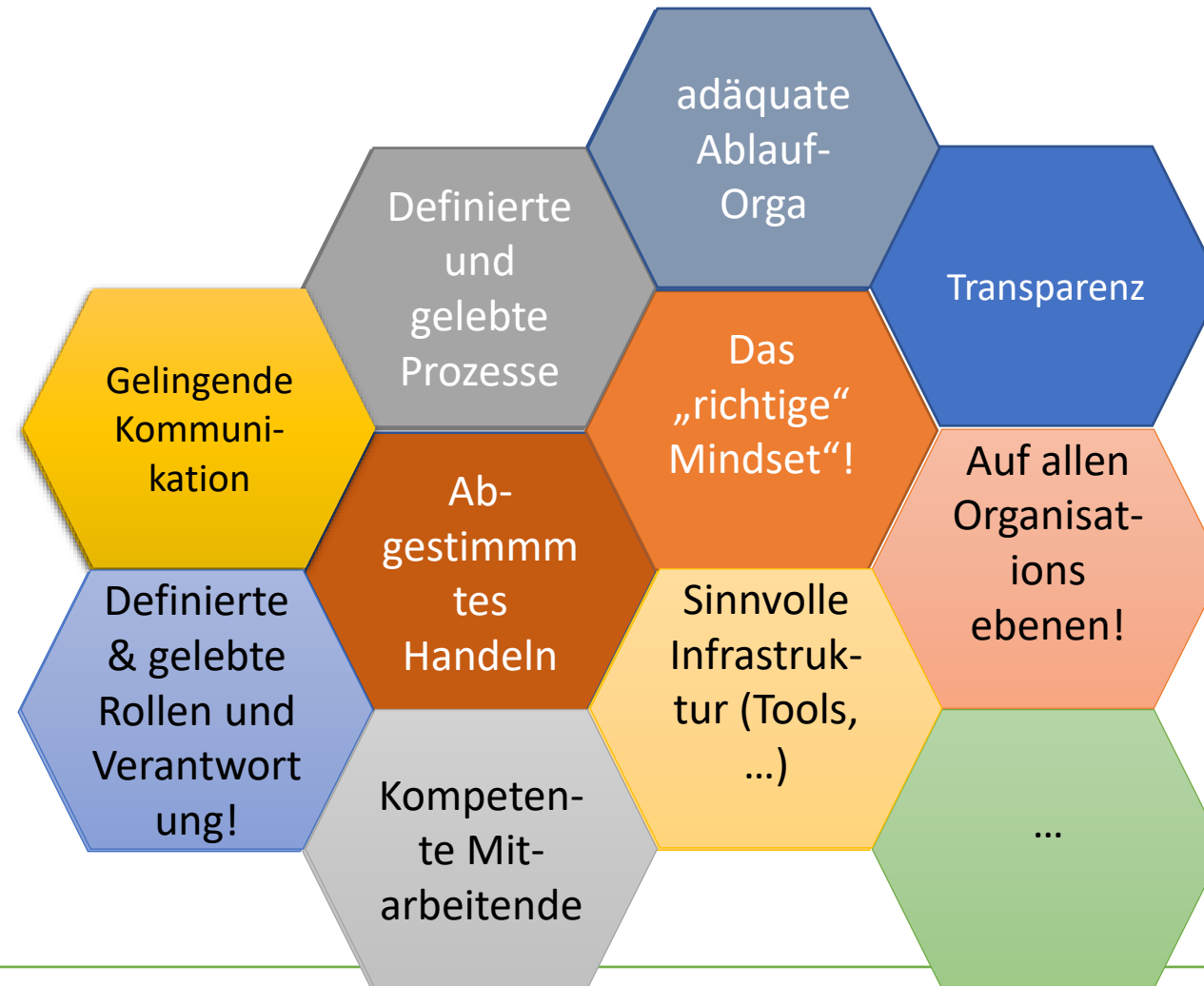




# Der Einführungs-Prozess ist ein tiefer Eingriff ...



# Elementare Erfolgsfaktoren



# Der Mensch ist ein Mensch ....

Unerwünschte  
Transparenz

Neumodischer  
Kram ☹️

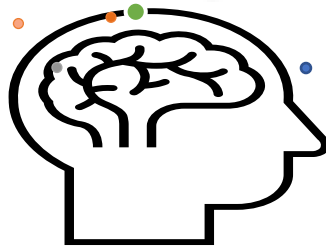
Endlich übernimmt  
er Verantwortung  
für unsere  
Unternehmensziele!

Das Risiko ist  
unkalkulierbar!

Das ist doch viel  
zu umständlich!

Hoher  
Ressourcenbedarf!

Ich  
entscheide!



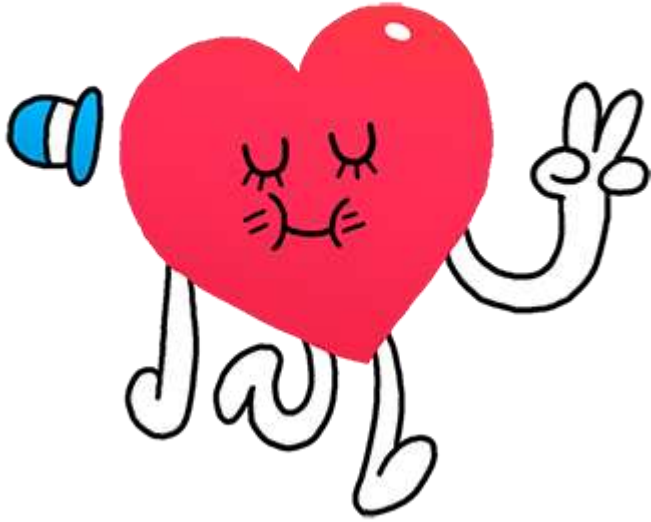
# Umfrage



# Angebot

Wir haben für sie auf [download-zum-webinar \(qui.de\)](https://www.qui.de/download-zum-webinar) bereitgestellt:

- Die Webinarfolien „Projektportfoliomanagement.pdf“
- Einige ausgewählte Vorlagen; so z.B. zur Projektinventurliste (Excel); inkl. der Visualisierungsalternativen „Projektportfoliomanagement.xlsm“
- Beitrag „Business-Cases und deren Bedeutung für die Projektarbeit“  
[webinar\\_PPM\\_2021-01-25\\_Business-Cases.pdf](#)
- Für ein persönliches 1 : 1 Gespräch können sie mich gerne kontaktieren:  
→ 0171 472 8751 → [leonhard.limburg@qui.de](mailto:leonhard.limburg@qui.de)



- Dank für Ihre Aufmerksamkeit!!!

Leonhard Limburg

+49 2205 9476 298

+171 472 87 51

[Leonhard.limburg@qui.de](mailto:Leonhard.limburg@qui.de)

<https://www.qui.de>

# Backupfolien



# Gantt Diagramm – Perspektive Ressourcenplanung



## Portfolio Designer

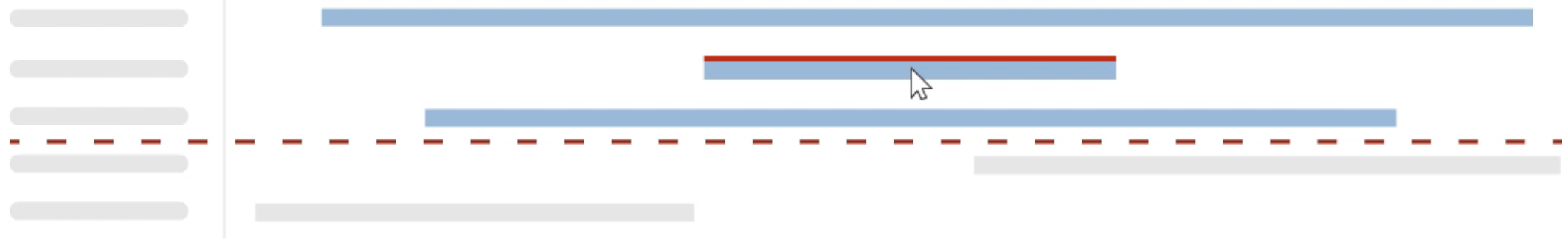
### Projekte

Q1

Q2

Q3

Q4

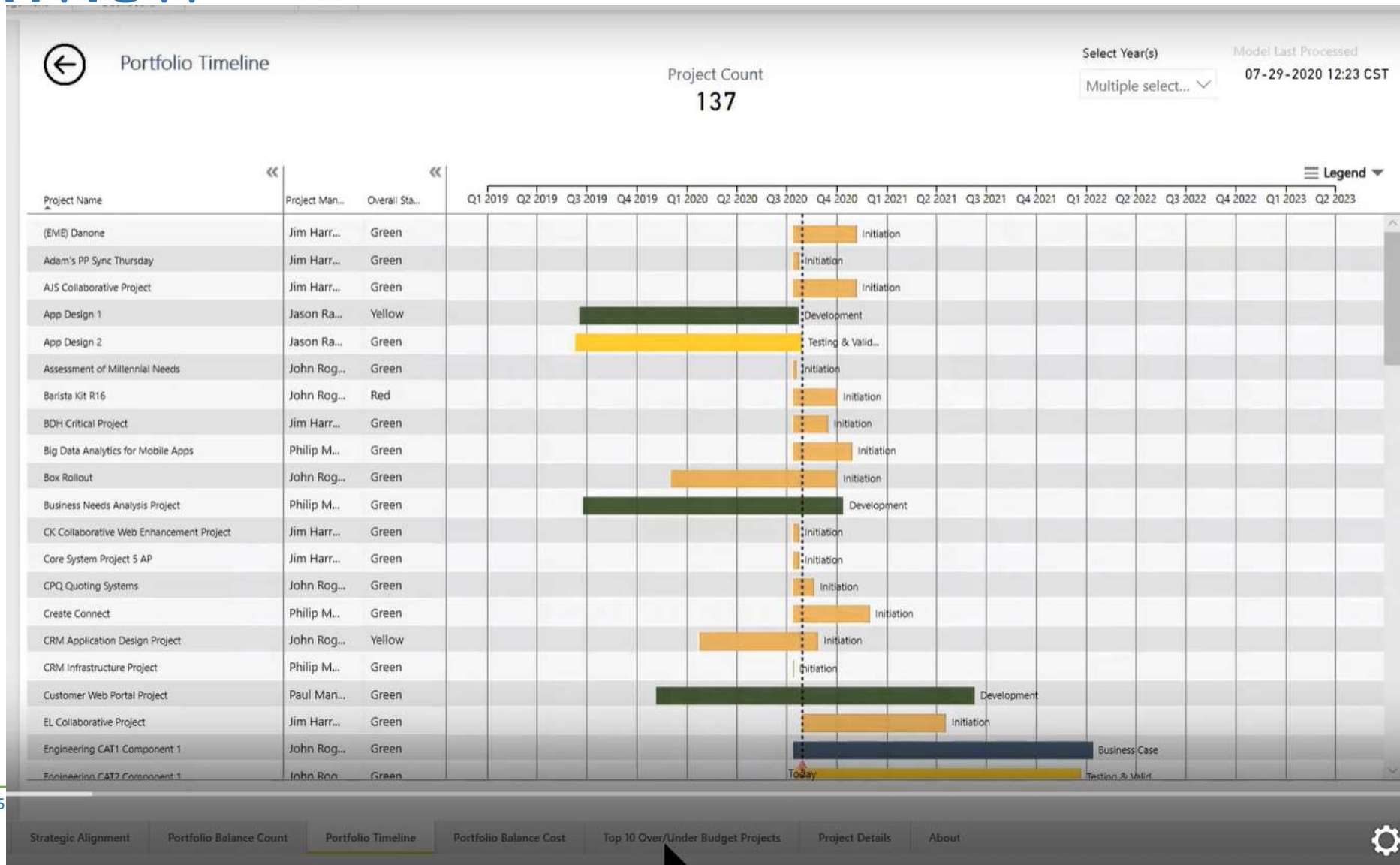


### Ressourcen





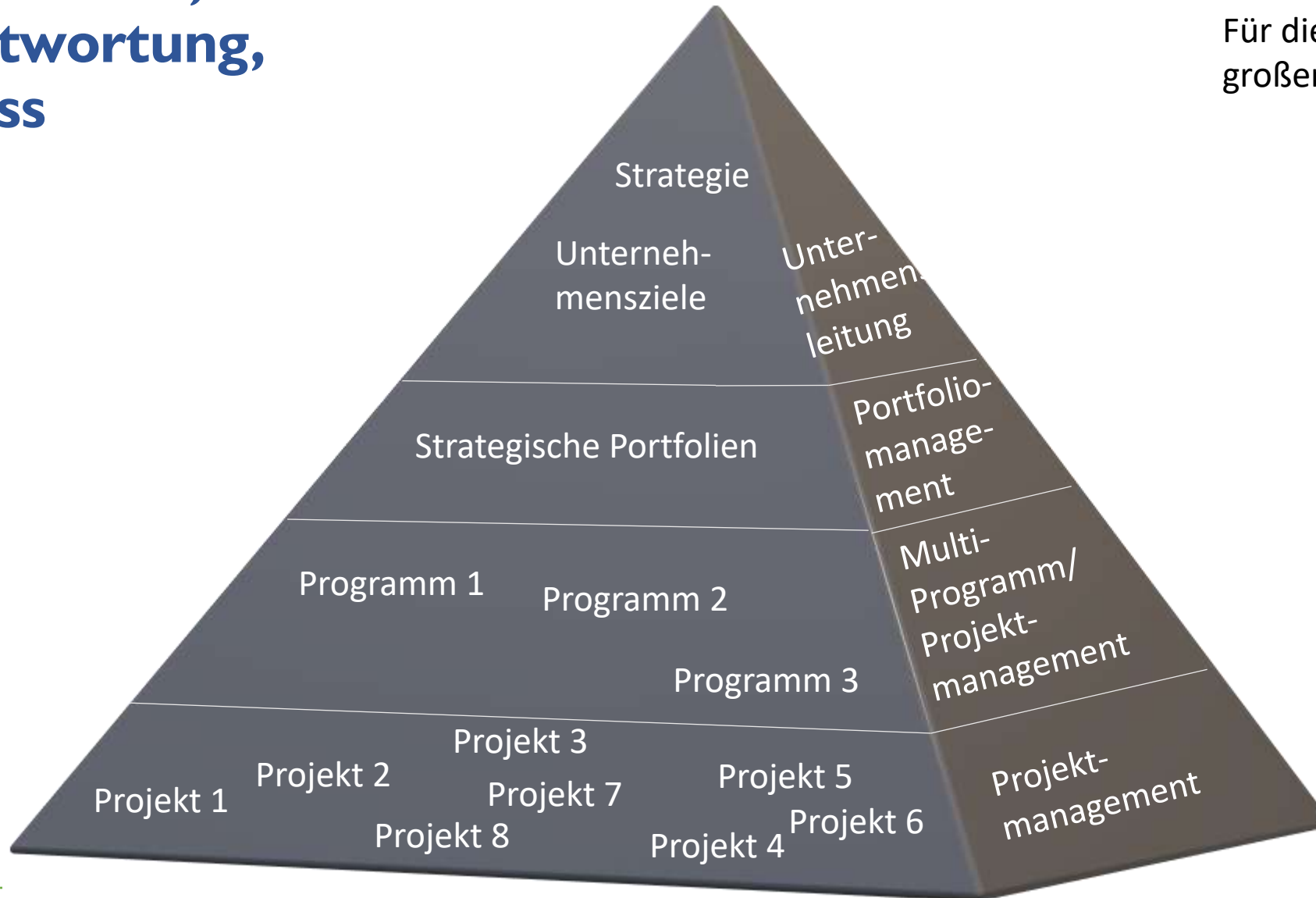
# Planview



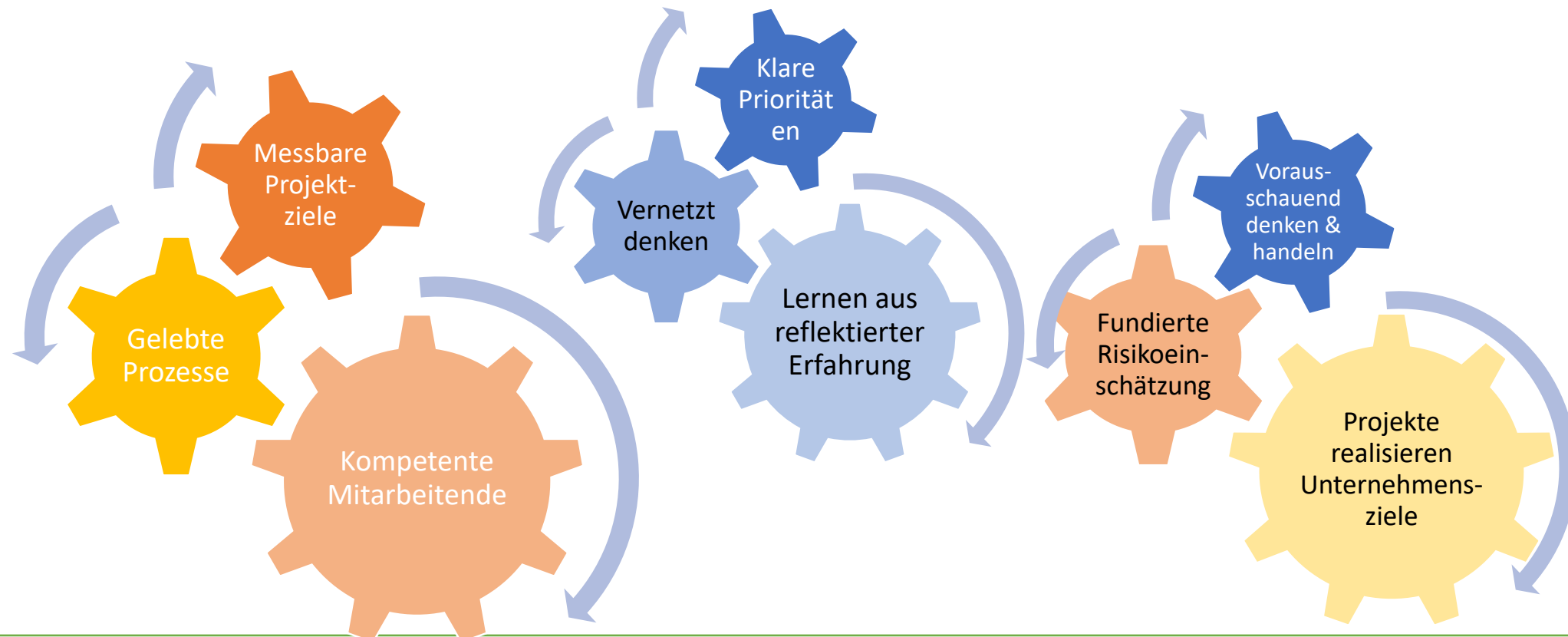
# Organisation, Rolle & Verantwortung, Prozess



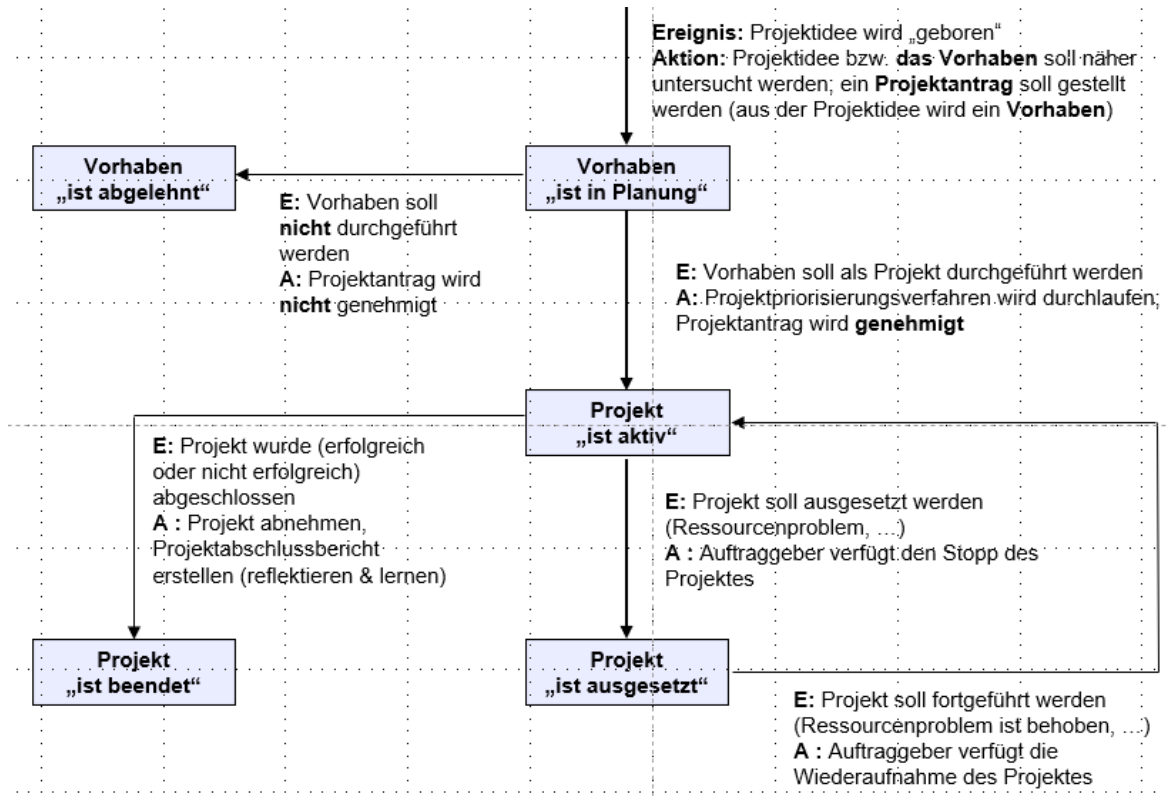
Für die kleinen und großen



# Wir machen die richtigen Projekte, weil wir ...



# „Vorhaben“ vs. Projekt - Projektlebenszyklus



Jedes Vorhaben ist ein **potenzielles Projekt** und wird im Planungsprozeß berücksichtigt!

# Roadmap Einführung, Implementierung ... begleitet durch Beratung

- Überblick über geplante, laufende und abgeschlossene Projekte schaffen
  - Projektinventur
  - Projektstatusbericht, Risikomanagement, Nutzencontrolling
  - Überblick über die eingesetzten Mitarbeitenden, Planung in Linie & Projekt
  - Erfassung der geleisteten Stunden im Projekt
- gemeinsamer Projektlebenszyklus spezifizieren
  - Definierter Projektantragsprozess / Projektauftragsverfahren
  - Transparentes Priorisierungsverfahren
  - Projektantrag/ -auftrag (messbarer Beitrag zum Unternehmenserfolg)
- Angemessene, verständliche Prozesse
- Der Beitrag des Projektes zum Unternehmenserfolg ist verständlich, überprüfbar (Projekt wird als (strategisches) Werkzeug tr Realisierung der U-Ziele verstanden
- Definierte Rolle und Verantwortlichkeit
- Kompetente Mitarbeitende... will be continued ;-)
- ...

# Sinnvolle Werkzeugunterstützung

- Mensch                      die Bedeutung
  - Organisation                      nimmt immer
  - Methode                                      mehr
  - Tool    ab!!!
  
- Nicht der Mensch soll sich anpassen, sondern das Tool soll organisationskompatibel die eingesetzten Methoden unterstützen!!!

# Einige Tools



Bezeichnung	url	Bemerkung
Meisterplan	<a href="https://meisterplan.com/">https://meisterplan.com/</a>	Schafft Transparenz bzgl. Ressourcen; Überblick Multiprojektmanagment; einfache Bedienbarkeit
MS-Project		
<a href="https://ppm.express/portfolio-visibility">https://ppm.express/portfolio-visibility</a>	<a href="https://ppm.express/portfolio-visibility">https://ppm.express/portfolio-visibility</a>	Bietet „Integrations-Plattform“ über verschiedene Planungstools
Planview	Planview.com	We're pleased to announce that Planview is a Leader in the Gartner 2020 Enterprise Agile Planning Tools Magic Quadrant. Planview's Enterprise Agile Planning solution (formerly known as Lean and Agile Delivery Solution) offers the best-of-breed project and portfolio management and Kanban functionality to support organizations seeking to adopt or scale Agile on their terms and timeline

# Einige Studien ...

Bezeichnung	url	Bemerkung
<b>Gartner 2020 Enterprise Agile Plan</b> Magic Quadrant for Enterprise	<a href="https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-1YSPA33N&amp;ct=200417&amp;st=sb&amp;mkt_tok=eyJpIjoiTnpBd05EUTFZak5sTWpkbCIsInQiOiIxQml5R0tXY2ZaSFwvUVp0Q1IEZGVPZW1IMIFvSVk1cDRYKzNcL0JYZzN1d05wS2dLZlpraHQrWGxkeFdPZFBtZUxqaHJmQ1Q4NWJpZzhFa21YekpvZ2hIQklrRVpSS3VcLzk2YzE4RkdsUENZOVruQ2xmb2Iib3oxR3lhQnZ0Y2tlZCJ9">https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-1YSPA33N&amp;ct=200417&amp;st=sb&amp;mkt_tok=eyJpIjoiTnpBd05EUTFZak5sTWpkbCIsInQiOiIxQml5R0tXY2ZaSFwvUVp0Q1IEZGVPZW1IMIFvSVk1cDRYKzNcL0JYZzN1d05wS2dLZlpraHQrWGxkeFdPZFBtZUxqaHJmQ1Q4NWJpZzhFa21YekpvZ2hIQklrRVpSS3VcLzk2YzE4RkdsUENZOVruQ2xmb2Iib3oxR3lhQnZ0Y2tlZCJ9</a>	Newer vendors are successfully challenging past Leaders as enterprise-scale agile methodologies enter the mainstream. This Magic Quadrant evaluates 16 vendors of enterprise agile planning tools to help you make the right choice for your organization.



# Portfolien-Klassifizierung (Differenzierung)

## Operativ dringlich

Die „Nicht-Realisierung“ kann den Betrieb bzw. den Fortbestand des Unternehmens ernsthaft gefährden!

## Strategische Bedeutung

Projekte dieser Kategorie sind Instrumente zur Realisierung unternehmerische Entscheidungen bzw. zur Realisierung der Unternehmensziele

## Wirtschaftlichkeit

Eine Durchführung dieser Projekte ist nur durch wirtschaftliche Gründe zu rechtfertigen. Die Wirtschaftlichkeit wird stark beeinflusst von den aktuellen Marktparametern und den Zukunftsaussichten (→ Business-case)

## Externe Effekte

repräsentieren die externe Sicht – wie z.B. die Kundensicht auf das Unternehmen.  
So kann es sinnvoll sein, die CI bzw. Internetpräsenz, Erscheinungsbild usw. neu zu gestalten.

# Portfolien-Klassifizierung - Beispiele

## Operativ dringlich

- EU-DSGVO umsetzen
- Voraussetzungen für Home-Office schaffen
- Modernisierung IT
- ...

## Strategische Bedeutung

- Eingangsvoraussetzungen Chin. Markt schaffen
- Folgen Brexit kompensieren
- ...

## Wirtschaftlichkeit

- [ein Business-case](#)
- ...

## Externe Faktoren

- Image-Kampagne intensivieren
- Bürgerinitiativen fördern
- ...

# Einige Tools PPM Best Project Management Software | GetApp®



Zoho Projects  
Changepoint  
Liquid Planner  
Oracle Primavera

Planview	Monday.com
factro	Planta Portfolio
Trello	Meisterplan
Smartsheet	<a href="#">sharesuite</a>
Runn	<a href="#">Jira</a>
Bubble	<u>ProjectManager</u>
<a href="#">MeisterTask</a>	<u>Celoxis</u>

Die Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollstä

dar!