

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Handbuch Multiprojektmanagement und -controlling

Projekte erfolgreich strukturieren und steuern

Herausgegeben von

Prof. Dr. Claus Steinle und Prof. Dr. Timm Eichenberg

Mit Beiträgen von

Prof. Dr. Friedel Ahlers, Dr. Mirjam Barnert, Dr. Christophe Campana,
Dr. Henning Dammer, Prof. Dr. Andreas Daum, Prof. Dr. André Dechange,
Marc Dominick, Simone Eberhardt, Prof. Dr. Bernd Eggers,
Prof. Dr. Timm Eichenberg, Tobias Eikermann, Dr. Verena Eßeling,
Prof. Dr. Hans Georg Gemünden, Dr. Stephan Glaschak,
Dr. Claus Herbolzheimer, Dr. Daniel Jonas, Dr. Siegfried Kaltenecker,
Armin Knapp, Kristina Kramer, Prof. (em.) Dr. Wilfried Krüger,
Prof. Dr. Ralf Kühl, Dr. Dietmar Lange, Dr. Marc Lappe,
Prof. Dr. Carsten Lau, Ingo Lederer, Emilia Lorenz, Wolfram Müller,
Dr. Bernd Rettberg, Carlo de Rooij, Dr. Jochen Schauenburg,
Dr. Eric Schott, Oliver Schulte, Günter Schuppert, Dr. Jörg Seidl,
Prof. Dr. Claus Steinle, Volker Voigt, Angela Werner, Peter Wollmann,
Thorsten Ziegler

3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/978 3 503 15684 9](http://ESV.info/978_3_503_15684_9)

- 1. Auflage 2008
- 2., neu bearbeitete und erweiterte Auflage 2010
- 3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage 2015

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 15684 9
eBook: ISBN 978 3 503 15685 6

Alle Rechte vorbehalten
Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2015
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Bibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706

Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen

Vorwort zur dritten Auflage

Erneut hat unser Handbuch Multiprojektmanagement und -controlling mit der zweiten Auflage eine sehr erfreuliche Aufnahme im Buchmarkt gefunden: Nach gut drei Jahren war auch die zweite Auflage nahezu verkauft.

Auch die vorliegende dritte Auflage baut auf der bewährten konzeptionellen Vorstellung zur Steuerung der Projektlandschaft auf. Vor dem Hintergrund einer Weiterentwicklung und thematischen Anreicherung haben wir uns entschieden, drei Sachverhalten Rechnung zu tragen – zum einen der Zunahme von Projekten auch im Mittelstand, zum zweiten der zunehmenden Ausdifferenzierung der Methoden und Instrumentarien des MPM sowie drittens der Durchsetzungs- und Konfliktproblematik getroffener Entscheidungen. Dies findet seinen Ausdruck in den fünf neu aufgenommenen Beiträgen zu den Themen „Multiprojektmanagement im Mittelstand“, „Definition und Implementierung eines standardisierten KPI-Systems“, „Vorgehensweisen und Instrumente der Projektbewertung“, „Einsatz agiler Methoden“ sowie „Durchsetzung von Portfolioboard-Entscheidungen“.

Dank gebührt im Zusammenhang mit der dritten Auflage der Forschungskommission der Hochschule Weserbergland für die Gewährung eines Projektbudgets sowie allen unseren Autorinnen und Autoren, die eine intensive Durchsicht und Aktualisierung Ihrer Beiträge vorgenommen haben.

Für das nachhaltige Engagement im Rahmen der redaktionellen Betreuung danken wir unserem studentischen Mitarbeiter Martin Lippmann.

Wir freuen uns auf Hinweise und Anregungen und bedanken uns dafür im Voraus.

Hannover, im Juni 2014	Claus Steinle Timm Eichenberg	claus.steinle@web.de eichenberg@hsw-hameln.de
---------------------------	----------------------------------	--

Vorwort zur zweiten Auflage

Unsere Vorstellung von einem ganzheitlichen Management und Controlling der Projektlandschaft hat eine sehr erfreuliche Aufnahme im Buchmarkt gefunden: Bereits nach 15 Monaten war die erste Auflage nahezu vergriffen.

Zu einer tief greifenden Veränderung sahen wir keine Notwendigkeit. Mit der weiteren Entwicklung und Institutionalisierung der Steuerung von Projekten galt es jedoch zwei Sachverhalten Rechnung zu tragen – zum einen der Gestaltung und Einführung von Projekt Management Offices und zum zweiten der zunehmend professionalisierten Ressourcensteuerung in der Multi-Projektarbeit. Dies findet seinen Ausdruck in den beiden neu aufgenommenen Beiträgen zu den Themen „Effiziente und erfolgreiche Implementierung von Projekt Management Offices“ sowie „Aktive Ressourcensteuerung in einem projektorientierten Unternehmen“.

Dank gebührt im Zusammenhang mit der zweiten Auflage allen unseren Autoren, die eine intensive Durchsicht und Aktualisierung Ihrer Beiträge vorgenommen haben.

Die erforderliche Koordination zwischen Herausgebern, Autoren, studentischen Kräften und Verlag wurde von Mirjam Barnert mit großer Umsicht geleistet. Auch ihr gilt unser Dank.

Für das nachhaltige Engagement im Rahmen der redaktionellen Betreuung danken wir unseren studentischen Kräften, Özlem Evin und Julija Rumma.

Wir freuen uns auf Hinweise und Anregungen und bedanken uns dafür im Voraus.

Hannover,
im Mai 2010

Claus Steinle
Verena Eßeling
Timm Eichenberg

claus.steinle@ufo.uni-hannover.de

Vorwort zur ersten Auflage

Projekte nahmen und nehmen im Wandlungsgeschehen von Unternehmungen eine zentrale Rolle ein. Mit der zunehmenden Beschleunigung und Veränderung marktlicher Anforderungen sowie darauf gerichteter interner Prozesse wird es immer schwieriger, eine erfolgreiche Entwicklung der Unternehmung herbeizusteuern. Projekte und ihr Management zeigen sich dabei als kritischer Erfolgsbereich für Unternehmungen und als Herausforderung für Wissenschaft und Beratung. Erfolgreicher Wandel und eine daraus entstehende nachhaltige Entwicklung können nicht mehr über einzelne, nebeneinander stehende und (teil-)optimierte Projekte induziert werden – vielmehr ist ein ganzheitliches Management und Controlling der Projektelandschaft erforderlich.

Genau hier setzt unser Buch an, das zunächst die Konzeption und Portfoliogestaltung, dann die Implementation und Synergienutzung sowie schließlich die Entwicklung und Nutzensicherung der Projektelandschaft unter Management- und Controllingperspektive charakterisiert. Dabei werden konzeptionell begründete und zugleich anwendungsorientierte Lösungen generiert und vorgestellt.

Wir danken unseren Autoren, die mit ihren Konzepten und Erfahrungen unser Buch attraktiv, innovativ und informationsmächtig machen. Ihre Beiträge stellen nicht nur bedeutsame Schritte sowie Ebenen des Multiprojektgeschehens dar, sondern repräsentieren auch unterschiedliche Praxis- und Wissenschaftsperspektiven.

Unsere studentischen Kräfte, Bianca Färber und Dorothee Riechert, haben mit großer Umsicht und nachhaltigem Engagement die redaktionelle Betreuung übernommen – dafür ein herzliches Dankeschön.

Wir freuen uns auf Hinweise und Anregungen und bedanken uns dafür im Voraus.

Hannover,
im Mai 2008

Claus Steinle
Verena Eßeling
Timm Eichenberg

claus.steinle@ufo.uni-hannover.de

Inhaltsverzeichnis

Teil 1: Einleitung sowie Aufbau einer Multiprojektmanagement- und Multiprojektcontrollingkonzeption

Claus Steinle/Timm Eichenberg

Multiprojektmanagement und Multiprojektcontrolling –
Standortbestimmung und Konzept 3

Carlo de Rooij

Organisation des Multiprojektmanagement und -controlling:
Praktische Erfahrungen aus einem Rückversicherungs-Unternehmen 17

Hans Georg Gemünden/Henning Dammer/Daniel Jonas

Die Zusammenarbeit der Akteure im Multiprojektmanagement:
Empirische Untersuchungsergebnisse 33

Günter Schuppert

Internationales Multi-Produkt- und Projektmanagement
am Beispiel eines Joint Ventures in China: ein Erfahrungsbericht 51

Verena Eßeling

Einführung von Multiprojektmanagement im Mittelstand 71

Carsten Lau/André Dechange

Effiziente und erfolgreiche Implementierung von Projekt Management
Offices 87

Emilia Lorenz

Definition, Implementierung und Anwendung eines standardisierten
KPI-Systems zur Steuerung komplexer Projektlandschaften 105

Teil 2: Multiprojektkonzeption und Portfoliogestaltung

Peter Wollmann

Strategische Planung und Projektportfoliomanagement 129

Ralf Kühl

Vorgehensweisen und Instrumente der (strategischen) Projektbewertung 143

Dietmar Lange

Mitwirkung und Funktionen des Controlling bei der Konzeption des
Projektportfolios 161

Jörg Seidl/Thorsten Ziegler

Management von Projektabhängigkeiten 175

Angela Werner

Risikoorientierte Planung und Steuerung des Projektportfolios 191

Claus Steinle/Verena Eßeling/Kristina Kramer

Entwicklung einer Konzeption zur Priorisierung und Selektion
von Projekten im Rahmen des Projektportfolio-Managements 209

Marc Lappe/Tobias Eikermann/Christophe Campana/Eric Schott

Praxiserfahrungen und Best Practice zur Projektpriorisierung und -selektion 223

Volker Voigt

Ausgestaltung der Projektpriorisierung – ein engpassorientierter Ansatz 237

Teil 3: Multiprojektimplementation und Synergienutzung

Wolfram Müller

Ressourcenmanagement im strategischen und operativen
Multiprojektmanagement auf Basis von Critical Chain 259

Simone Eberhardt/Marc Dominick

Aktive Ressourcensteuerung in einem projektorientierten Unternehmen 277

Siegfried Kaltenecker

Agile Methoden im Multiprojektmanagement: Potentiale und
Herausforderungen in der IT 293

Bernd Eggers/Friedel Ahlers

Konzeptionelle Überlegungen zur Handhabung des Konflikts
zwischen Linienaufgaben und Projektaufgaben bei Mitarbeitern 313

<i>Mirjam Barnert</i>	
Mitarbeiterführung als Kernaufgabe im Projektportfoliomanagement	325
<i>Claus Herbolzheimer</i>	
Kompetenzen von Führungskräften im Projektportfoliomanagement	339
<i>Armin Knapp/Ingo Lederer</i>	
Instrumente des Controlling bei der Steuerung von Projektportfolios	353
<i>Wilfried Krüger</i>	
Ansatzpunkte für ein flexibles Multiprojektmanagement	367
<i>Oliver Schulte</i>	
Durchsetzung von Portfolioboard-Entscheidungen sowie Konfliktmanagement im Multiprojektmanagement und -controlling	381
Teil 4: Multiprojektentwicklung und Nutzensicherung	
<i>Stephan Glaschak/Claus Steinle</i>	
Strategieorientierte Weiterentwicklung des Projektportfolios	399
<i>Timm Eichenberg</i>	
Impulse aus dem Projektportfolio für die Strategieentwicklung	415
<i>Andreas Daum</i>	
Aufgaben des Controlling im Rahmen der Nutzensicherung und Entwicklung der Projektlandschaft	427
<i>Jochen Schauenburg</i>	
Konzepte sowie Tools zur Nutzenplanung und -kontrolle des Projektportfolios	441
<i>Bernd Rettberg</i>	
Interne sowie externe Projektdialoge zur Sicherung sowie Weitergabe von Projektwissen und -erfahrungen	459
<i>Claus Steinle/Timm Eichenberg</i>	
Trends für die Konzeption und Umsetzung eines effizienten Multiprojektmanagement und Multiprojektcontrolling	475

Literaturverzeichnis	481
Index	495
Die Autorinnen und Autoren	505