

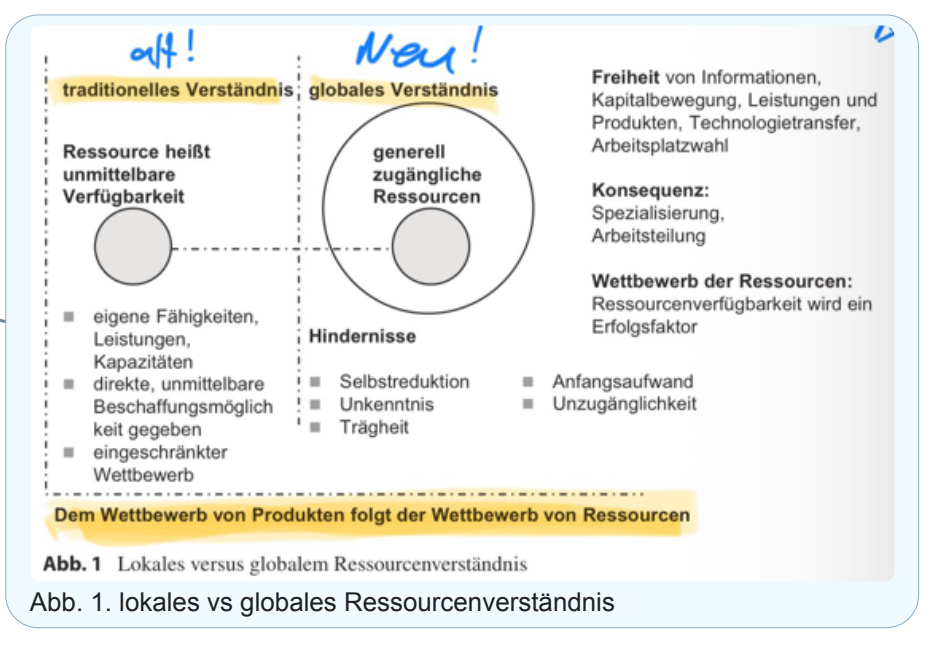
Inhalt: Dieses Kapitel ist das Ressourcen-Schwergewicht. Betrachtet werden **strategisch wichtige Ressourcen** (z. B. Spezial-Know-how) und deren Nutzung durch Projekte.

Wer diese **Limitierung** aufgibt, schafft Wettbewerb.

Es geht prinzipiell von einer **globalen Verfügbarkeit** aller Ressourcen aus.

Das heißt, die Projekte werden, ob extern oder intern, dort ihren Ressourcenbedarf decken, wo das Angebot hinsichtlich **Qualität, Kosten und Zeit** am günstigsten ist. Hier setzt das **strategische Ressourcenmanagement** ein

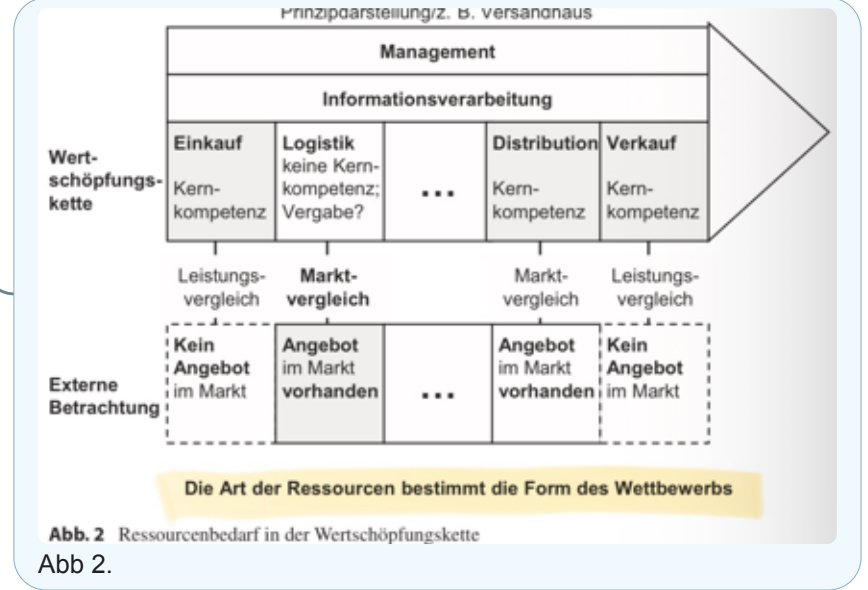
1 In der Praxis sind die Projekte also sehr stark an das Ressourcenangebot **in der eigenen Organisation** gebunden (siehe Abb. 1)



Mit Hilfe der **Wertschöpfungskette** wird der **Leistungserstellungsprozess** transparent. Benchmark zeigt Defizite oder Vorteile

Außerdem spielt die **Verfügbarkeit der Ressource am Markt** eine Rolle

2 Anforderungen entlang der **Wertschöpfungskette** orientieren



1 der Nutzen, den die Ressource für das Unternehmen erbringt (**Strategiebeitrag/Bedeutung**)

2 die im Wettbewerbsvergleich vorliegende „relative Ressourcenstärke“ (**Ressourcenbeherrschung**). (Stärke der eigenen Ressourcen)

Ressourcenstärke

--> Rangliste erstellen:

Bedeutung Beitrag zur Strategie	Beherrschung Relative Wettbewerbsstärke
1. Elektronik	1. Optik
2. Logistik	2. Mikromechanik
3. Optik	3. Elektronik
4. Mikromechanik	4. Logistik
5. ...	5. ...

Abb. 3 „Reihung der Ressourcenstärke“ – Ranking, wie stark Ressourcen in der Organisation ausgeprägt sind.

3 1.) Ressourcen priorisieren, 2.) Projektebedarf einschätzen

Ressourcenbedarfs je Projekt einschätzen, entsprechend der **Multifaktorenmethode (Scoring)**.

Einschätzung der Projekte hinsichtlich ihrer Nutzungsintensität von strategischen Ressourcen

Ressourcen	Projekt 1		Projekt 2		...
	Bed. x	Bed. y	Bed. x	Bed. y	
Elektronik	0,4	3	1,2	5	2,0
Logistik	0,3	4	1,2	5	1,5
Optik	0,2	1	0,2	-	-
Mechanik	0,1	2	0,2	-	-
	1,0	10	2,8	10	3,5

Skalierung 0 - 1: 0,65, 0,87. Max. = 4. Hohe Zahl heißt intensive Nutzung der als strategisch bedeutsam erkannten Ressourcen

Abb. 4 „Einschätzung des Projekt-Ressourcenbedarfs“ – wie stark Projekte bestimmte Ressourcen beanspruchen.

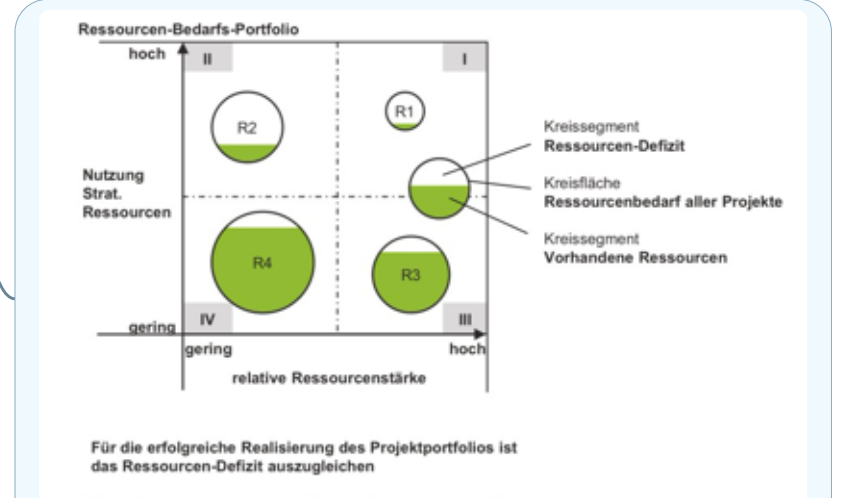


Abb. 5 „Ressourcennutzung/Bedarf der Summe aller Projekte“ – Ressourcen-Defizite im Bündel.

4 Ressourcenbedarf der Projekte im Kontext darstellen

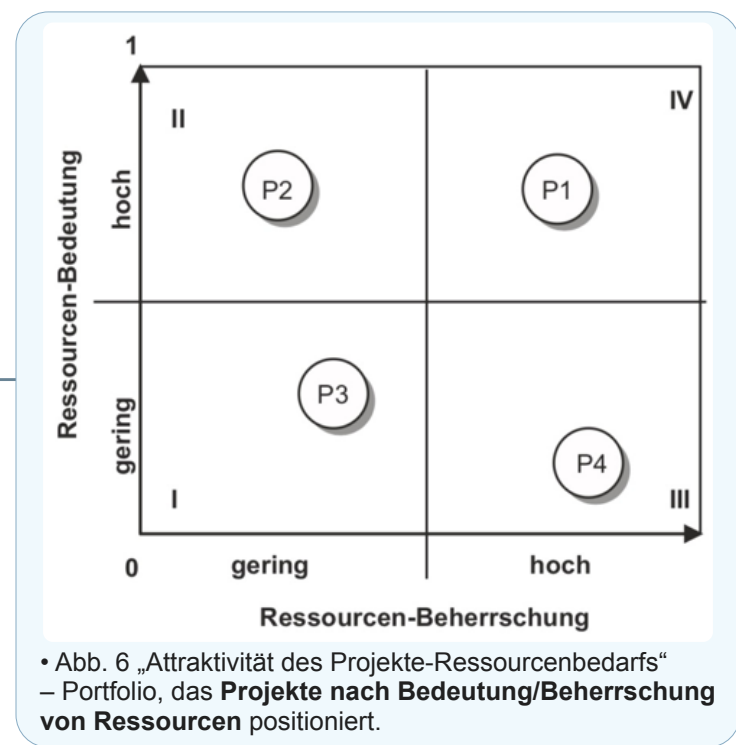


Abb. 6 „Attraktivität des Projekte-Ressourcenbedarfs“ – Portfolio, das Projekte nach Bedeutung/Beherrschung von Ressourcen positioniert.

Eine **breite Streuung** kennzeichnet eine ausgewogene Weiterentwicklung des Unternehmens hinsichtlich des Ressourcenbedarfs der Projekte.

- Ist das Unternehmen in einer **stabilen Situation**, werden sich die Projekte primär im Feld IV bewegen.
- Ist das Unternehmen **im Umbruch** und sind neue Fähigkeiten aufzubauen, werden sich die Projekte hauptsächlich im Feld II bewegen.
- Projekte im Feld I** sind meist „mühsam“ und tragen nicht zur Entwicklung der strategischen Ressourcen bei.
- Projekte im Feld III** gehen leicht von der Hand.

Kapitel 9: Ressourcen für das Projektportfolio verfügbar machen (Hirzel)

Ressourcen-Prozess:

5 Verfügbarkeit in die Entscheidung einbeziehen.

Ressourcenbedarf bezogen auf die **Verfügbarkeit** (in Zukunft)

eingemassenes objektives Bild zu erhalten und die Trends zu erfassen

- Lieferanten befragen
- Konferenzen und Tagungen
- Verbände
- Literatur & Fachpresse
- Kunde

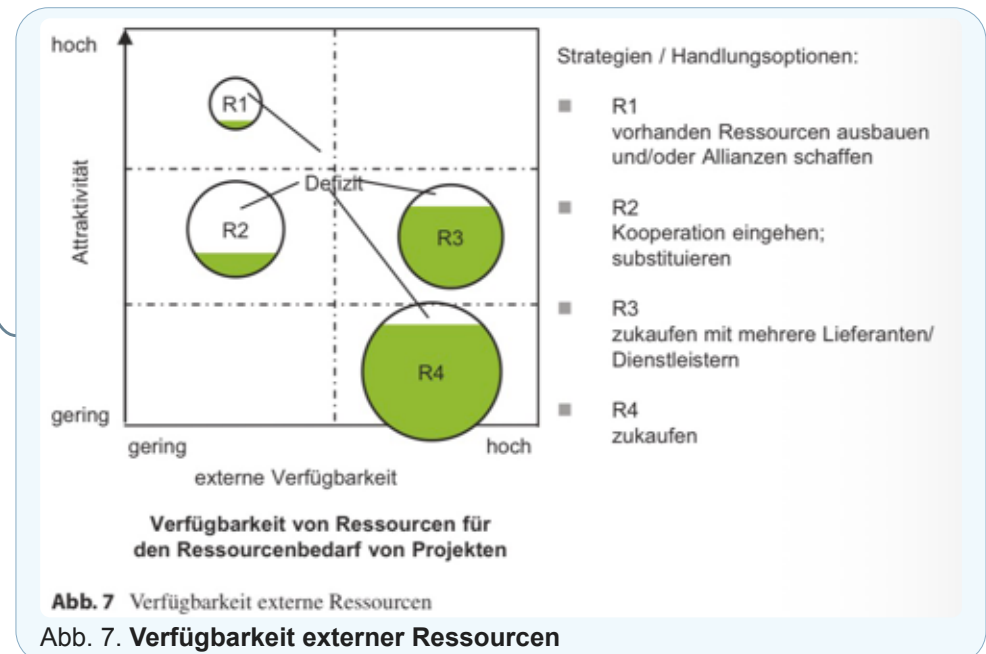


Abb. 7 Verfügbarkeit externer Ressourcen

Portfolios helfen, Ressourcenbedarf und -verfügbarkeit transparent gegenüberzustellen und Prioritäten abzuleiten.

6 Management der Ressourcen organisieren

Ressourcenmanagement in Controllingroutinen verankern

Der erörterte Ansatz ist strategisch. Es geht nicht um den Ressourcenbedarf der Projekte allein, vielmehr wird der Versuch unternommen, den **Belangen der Organisation als Ganzes** gerecht zu werden.