

Kapitel 1: Herausforderungen des Projektportfolio-Managements (Hirzel)

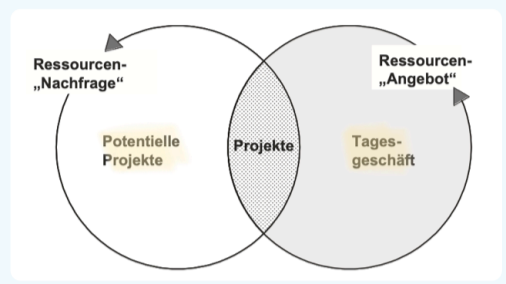
Thematik

Hauptaussagen:

- **Portfolio-Optimierung** geht nur im Kontext von Strategie, Markt, Ressourcen und Tagesgeschäft.
- Globalisierung, kürzere Produktlebenszyklen und Innovationsschübe führen zu Projektinflation und Ressourcenengpässen.
- **PPM soll helfen, von „viel Aktionismus“ zu „wenigen, fokussierten Projekten in kürzerer Zeit“ zu kommen.**
- Anders als beim Einzelprojekt mit Anfang und Ende ist das Projektportfolio-Management eine **permanente Aufgabe**.

Hirzel zeigt, warum Projekte im **Ressourcenwettbewerb** fast immer gegenüber dem **Tagesgeschäft** verlieren – und warum das gefährlich ist. 80–90 % der Ressourcen fließen ins Tagesgeschäft, das Wichtige (Strategie, Zukunft) bleibt auf der Strecke.

Arten von Ressourcen: Personal, Anlagen oder Finanzmittel, IT, Marketing-, Produktions- oder Mgmtkapazitäten



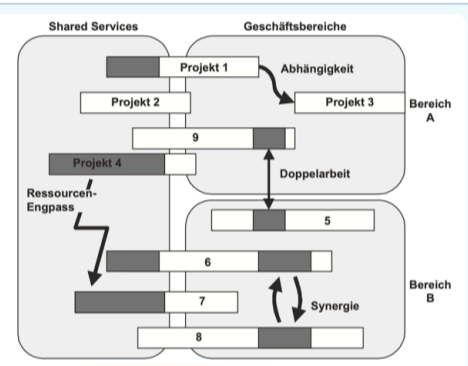
• Abb. 1 „**Kräfteverhältnis zwischen Projektportfolio und Tagesgeschäft**“ visualisiert, wie das Projektportfolio gegen das Tagesgeschäft „anstinkt“.

Einordnung von **Innovationen** vs. Ressourcen

Unterschied zw. **Langhub**-Innovationen (revolutionär) und **Kurzhub**-Innovationen (evolutionär)

- Kurzhub = bestehende Ressourcen im Unternehmen
- Langhub = Systemsprünge, in der Regel nicht mit bestehenden Ressourcen zu managen

Einzelnen Geschäftsbereiche nutzen für sich Ressourcen, greifen aber auch auf gemeinsame Ressourcen (Zentrale Dienste).
 --> **muss die Reihenfolge bestimmen, welche Ressourcen zuerst gebraucht werden**



• Abb. 5 „**Mögliche Interdependenzen zwischen Projekten**“ zeigt, wie Projekte sich gegenseitig behindern oder Synergien nutzen (Ressourcenengpässe, Doppelarbeit, Shared Services).

In divisionalen U.

"Dosierte Bewertung"

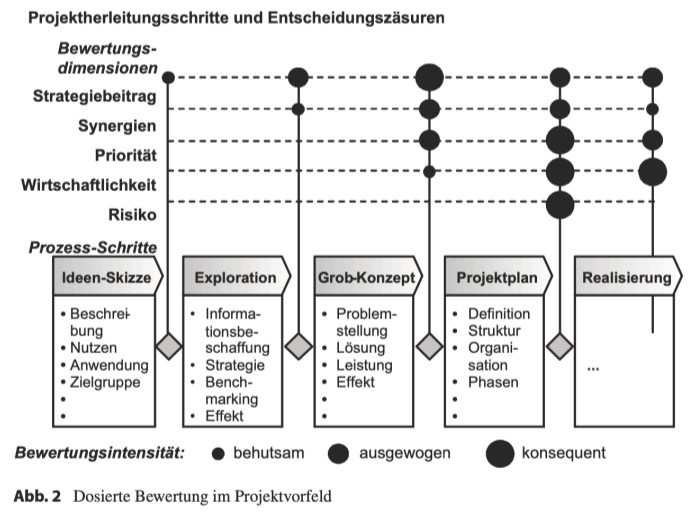


Abb. 2 Dosierte Bewertung im Projektvorfeld

Heutige VUKA Welt --> Businesswelt dreht immer schneller, d.h. Projekte müssen immer schneller erledigt werden!

- Thematik: erhöhter Ressourcenbedarf
- Vgl. "gestern" - "heute" von Ressourcenbedarf

Kürzere Projektdauer erhöht Komplexität!

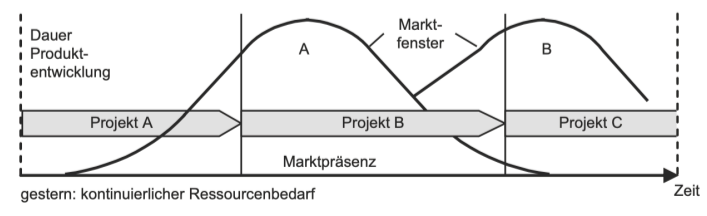


Abb. 6 Verfügbarkeit von Ressourcen bei Produktentwicklungen