

Kapitel 1: Herausforderungen des Projektportfolio-Managements (Hirzel)



Hauptaussagen:

• **Portfolio-Optimierung** geht nur im Kontext von Strategie, Markt, Ressourcen und Tagesgeschäft.

• Globalisierung, kürzere Produktlebenszyklen und Innovationsschübe führen zu Projektinflation und Ressourcenengpässen.



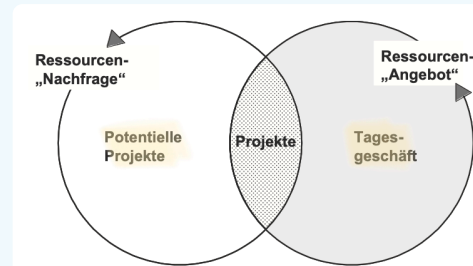
• PPM soll helfen, von „viel Aktionismus“ zu „wenigen, fokussierten Projekten in kürzerer Zeit“ zu kommen.

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“.



Thematik

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**

In divisionalen U.

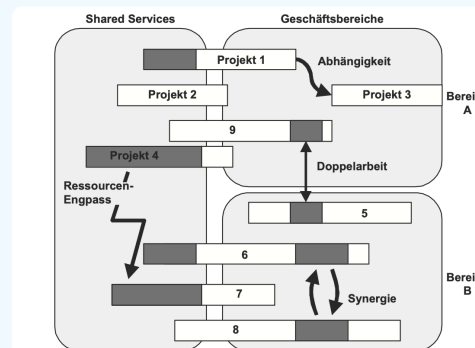


Abb. 5 Mögliche Interdependenzen zwischen Projekten

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