



# IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und  
Technologie

Case Studies on

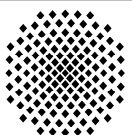
Innovation, Services and Technology

## **Die Professionalisierung des Multiprojektmanagements**

**Irina Hartmann**

**IST** Volume 3, Issue 18 (2011)

**ISSN 1869-3105**



**Universität Stuttgart**

© Prof. Dr. Wolfgang Burr  
Betriebswirtschaftliches Institut  
Abteilung I - Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Herausgeber

Wolfgang Burr

Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart  
Lehrstuhl für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und  
Innovationsmanagement

Keplerstrasse 17  
70174 Stuttgart

Erscheinungsort

Stuttgart, Deutschland

---

## **Die Professionalisierung des Multiprojektmanagements**

*Dipl.-Kaufrau Irina Hartmann*

*Lehrstuhl für ABWL & Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement*

*Prof. Dr. Wolfgang Burr*

*Universität Stuttgart*

*Keplerstrasse 17, 70174 Stuttgart*

*<http://www.bwi.uni-stuttgart.de/innovation>*

*E-Mail: [irina.hartmann @bwi.uni-stuttgart.de](mailto:irina.hartmann@bwi.uni-stuttgart.de)*

### **Inhaltsverzeichnis**

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>2</b>
<b>2. Fallstudie</b> .....	<b>2</b>
<b>3. Aufgabenstellung</b> .....	<b>4</b>
3.1 Beurteilung der Steuerung der Projektlandschaft im Unternehmen M.....	4
3.2 Organisation des Multiprojektmanagement im Unternehmen M.....	5
<b>4. Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie</b>	<b>5</b>

## 1. Einleitung

Projektorganisation ist aufgrund ihres Flexibilitätspotenzials in der Unternehmenspraxis sehr populär. Durch die wachsende Anzahl der parallel laufenden Projekte stehen die projektorientierten Unternehmen jedoch vor neuen Herausforderungen beim Management der zahlreichen Projekte. Bei der vorliegenden Fallstudie geht es deshalb darum, im ersten Schritt diese Herausforderungen und Probleme zu identifizieren und im zweiten Schritt die Gestaltungsempfehlungen für das professionelle Multiprojektmanagement im Unternehmen M auszuarbeiten.

## 2. Fallstudie

Innerhalb der letzten fünf Jahre ist die Anzahl der Projekte im Forschungs- und Entwicklungsbereich im Unternehmen M von 20 auf 100 Projekte mit einem gesamten Volumen von 8 Millionen Euro gestiegen. In den Bereichen Informations- und Kommunikationstechnologie, Marketing, Controlling, Einkauf und Strategieentwicklung laufen insgesamt mehr als 170 weitere Projekte. Vor fünf Jahren waren es bloß 30. Im gesamten Unternehmen beschäftigen sich mehr als 3 000 Mitarbeiter mit Projekten. Zur Planung der Budgetverteilung zwischen den einzelnen Projekten und zur Fortschrittskontrolle aller Projekte wurde vor drei Jahren eine Planungs- und Controllingkommission (PCK) aus den Vertretern der Bereichsleitungen und des Budgetausschusses des Gesamtkonzerns eingeführt. Nichtsdestotrotz wurden nur 40 % der Vorhaben der letzten zwei Jahren als erfolgreich bewertet. Etwa eine Million Euro an Budget wurde für letztlich missglückte Projekte verausgabt.

Der Konzernleiter Herr Kopf hat daraufhin bei Herrn Schulter, dem Vorsitzenden der PCK und gleichzeitig Mitglied des Budgetausschusses, nach den Gründen des Scheiterns von so vielen Vorhaben gefragt., Daraufhin wurden zunächst die einzelnen Projektleiter wegen ihrer mangelhaften Abstimmung mit den Leitern

---

der anderen Projekte des gleichen Programms, wegen verspäteter Weitergabe projektbezogener Informationen und wegen fehlender Ausrichtung der Projekte auf die Unternehmensziele beschuldigt. Dann gab Herr Schulter zu, dass bei der Budgetverteilung zwischen den einzelnen Projekten ständig lange Diskussionen (per E-Mail und in sich wiederholenden Sitzungen) stattgefunden haben, so dass er am Ende keine objektive Entscheidung mehr treffen konnte. Da er sich mit den technischen Details einzelner Projekte nicht auskennt, hat er sich letztlich bei der Ressourcenverteilung an den Budgets von bereits abgeschlossenen, vergleichbaren Projekten orientiert. Diese Budgetinformationen hat Herr Schulter aus dem im Vorjahr eingeführten Projektinformationssystem entliehen, in dem die Termine und Kosten aller laufenden Projekte erfasst werden.

Ein weiteres Mitglied der PCK und Leiterin des Geschäftsbereichs A, Frau Nagel, erinnert sich an eine besonders kritische Situation, die als typisches Beispiel von Projektscheitern gilt: Vor einem halben Jahr hat sie persönlich eine starke Kosten- und Terminabweichung in dem Projekt „Einführung einer neuen Controlling-Software im gesamten Konzern“ festgestellt. Dieses Vorhaben mit einem Budget von 300.000 Euro ist jetzt definitiv gescheitert, weil die Software zahlreichen Anforderungen des Controllingprozesses nicht entsprach, was aber nicht rechtzeitig entdeckt wurde. Dies führte zu enormen Akzeptanzproblemen zukünftiger Nutzer in der Testphase, sodass sogar die Controllingleiter sich geweigert hatten, die Software in ihre Prozesse einzuführen. Der Leiter dieses IT-Projektes versuchte, die Software-Fehler durch Einführung zusätzlicher teurerer Arbeitspakete zu korrigieren, sah allerdings die Schuld im Vorprojekt, in dem die Software erst entwickelt, dann aber nur mangelhaft überprüft worden war. Der Controllingleiter des Geschäftsbereichs B erwähnte zuletzt, dass in seinem Bereich die Software sowieso nicht notwendig sei, da eine eigenständige Lösung mit den gleichen Funktionen bereits vor über einem Jahr von einem externen Softwareentwicklungs- und Beratungsunternehmen implementiert wurde. Die Software und ihre Implementierung wurden durch die bereichsinternen Ressourcen finanziert und wurden deshalb nicht mit der PCK abgestimmt. Frau Nagel war empört darüber, dass ihr die erfolgreiche Einführung der Software verschwiegen worden war – abschließend konnte die Software mit wenig Auf-

wand auch in den fünf weiteren Geschäftsbereichen des Unternehmens M implementiert werden.

Die Projektleiter von weiteren gescheiterten Vorhaben im FuE-Bereich waren mit dem Schnittstellenmanagement zwischen den zahlreichen Innovationsprojekten unzufrieden, oft fehlte ihnen das Verständnis, wie wichtig ihre Projekte für das Unternehmen tatsächlich sind. Da die meisten Projektmitarbeiter jung sind, fehlte in vielen Projekten das Methodenwissen. Die erfahrenen Projektmitarbeiter waren selbst überlastet und konnten ihre jüngeren Kollegen nicht unterstützen. Die Erfahrungen aus Vorprojekten wurden letztendlich am Ende der jeweiligen abgeschlossenen Projekte in Form eines kurzen Aufsatzes erfasst.

### **3. Aufgabenstellung**

Seit Jahren beraten Sie Großunternehmen unterschiedlicher Branchen in Fragen der Konzeption, Einführung und Optimierung des Managements von Projektportfolios und Projektlandschaften. Das Unternehmen M hat bereits einige Maßnahmen zum Management seiner zahlreichen Projekten ergriffen, die Ergebnisse sind aber immer noch bescheiden. Der Vorstand des Unternehmens M beauftragt Sie nun, die Probleme zu analysieren und das Konzept eines systematischen Multiprojektmanagement auszuarbeiten.

#### **3.1 Beurteilung der Steuerung der Projektlandschaft im Unternehmen M**

In Ihrem ersten Schritt untersuchen Sie den aktuellen Stand des Multiprojektmanagements bei Firma M, indem Sie die einzelnen Elemente und Aufgabenfelder des Multiprojektmanagements diagnostizieren und die einzelnen Schwächen und Problemfelder identifizieren. Grenzen Sie dafür die vier Elemente des Multiprojektmanagements und ihre einzelne Aufgabenfelder theoretisch ab. Erläutern Sie außerdem kurz den Unterschied zwischen dem Multiprojektmanagement und dem Projektportfoliomanagement sowie die Notwendigkeit bzw. das zentrale Ziel des Multiprojektmanagements.

### **3.2 Organisation des Multiprojektmanagement im Unternehmen M**

Erarbeiten Sie nun die Gestaltungsempfehlungen zur Multiprojekt-Führungsorganisation für das Unternehmen M: Welche Organe müssen zusätzlich zu den bestehenden aufgebaut werden? Welche Aktivitäten müssen die neuen und bestehenden Organisationseinheiten wahrnehmen? Welche dieser Organe gehören zu Suprastruktur-Ebene, welche zu Infrastruktur-Ebene der Projektorganisation und warum?

## **4. Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie**

Kunz, C. (2007), Strategisches Multiprojektmanagement, Wiesbaden 2007.

# IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 27/2010 sowie die weiteren hier aufgeführten Fallstudien können auf der Homepage des Lehrstuhls für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement der Universität Stuttgart heruntergeladen werden.

Link: <http://www.bwi.uni-stuttgart.de/innovation>

<b>Laufende Nummer</b>	<b>Autor</b>	<b>Titel</b>
IST 01/2011	Stilianidis, Anastasios	IKEA (English version)
IST 02/2011	Stilianidis, Anastasios	Starbucks (English version)
IST 03/2011	Stilianidis, Anastasios, Stefanova, Elena	The new fitness world (English version)
IST 04/2011	Stilianidis, Anastasios, Stefanova, Elena	The tourist industry (English version)
IST 05/2011	Reuter, Ute	Visionäres Hairstyling – die Keller haircompany
IST 06/2011	Frohwein, Torsten	Krieg der Kapseln
IST 07/2011	Frohwein, Torsten	Service Engineering in Kliniken
IST 08/2011	Hartmann, Irina	Wasserstoff-Demonstrationprojekt der Clean Energy Partnership
IST 09/2011	Hartmann, Irina	Golf-Geschäft von Adidas



# IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 27/2010 sowie die weiteren hier aufgeführten Fallstudien können auf der Homepage des Lehrstuhls für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement der Universität Stuttgart heruntergeladen werden.

Link: <http://www.bwi.uni-stuttgart.de/innovation>

<b>Laufende Nummer</b>	<b>Autor</b>	<b>Titel</b>
IST 10/2011	Hartmann, Irina	Die Zusammenarbeit von L'Oreal und Friseuren
IST 11/2011	Reuter, Ute	IBM: The development from hardware producer to service company (English version)
IST 12/2011	Reuter, Ute	Mechanical engineering as a service (English version)
IST 13/2011	Reuter, Ute	Facility Management: Resources and Markets (English version)
IST 14/2011	Stilianidis, Anastasios	McDonald's (English version)
IST 15/2011	Reuter, Ute	The hotel industry – creative and full of new ideas (English version)
IST 16/2011	Reuter, Ute	Die Hotelbranche – kreativ und ideenreich
IST 17/2011	Hartmann, Irina	Der Pharma-Riese kämpft um seine Top-1-Position
IST 18/2011	Hartmann, Irina	Die Professionalisierung des Multiprojektmanagements