

PROF. JONEN CONSULTING 

 **DHBW**  
Duale Hochschule  
Baden-Württemberg

## Vortrag PM Forum 2016

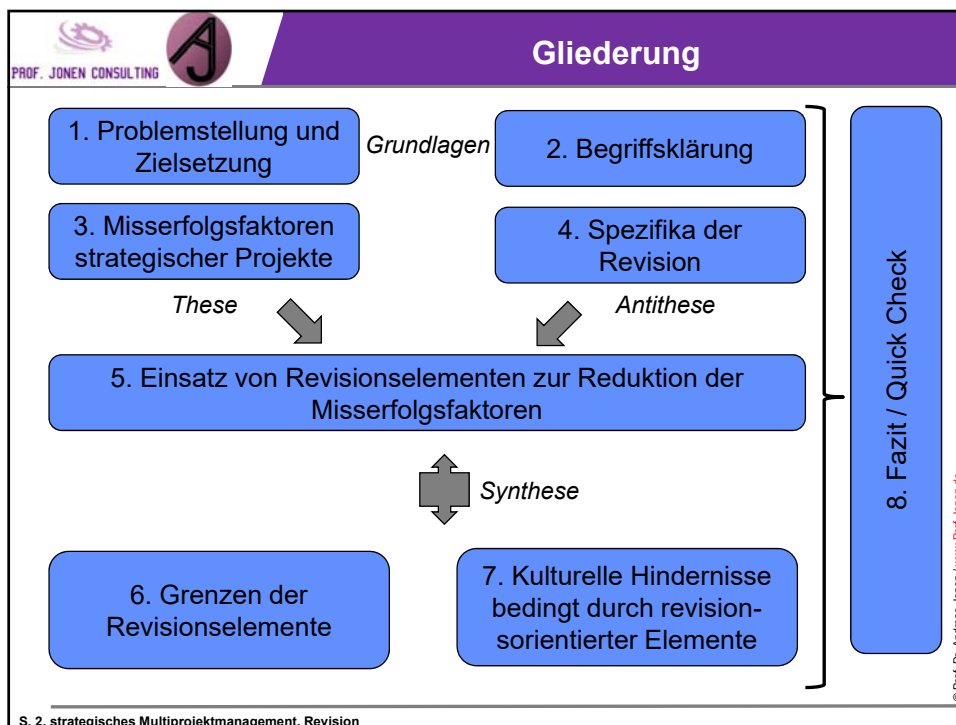
# Erfolgsfaktoren eines strategischen Multi-Projekt-Managements (MPM)

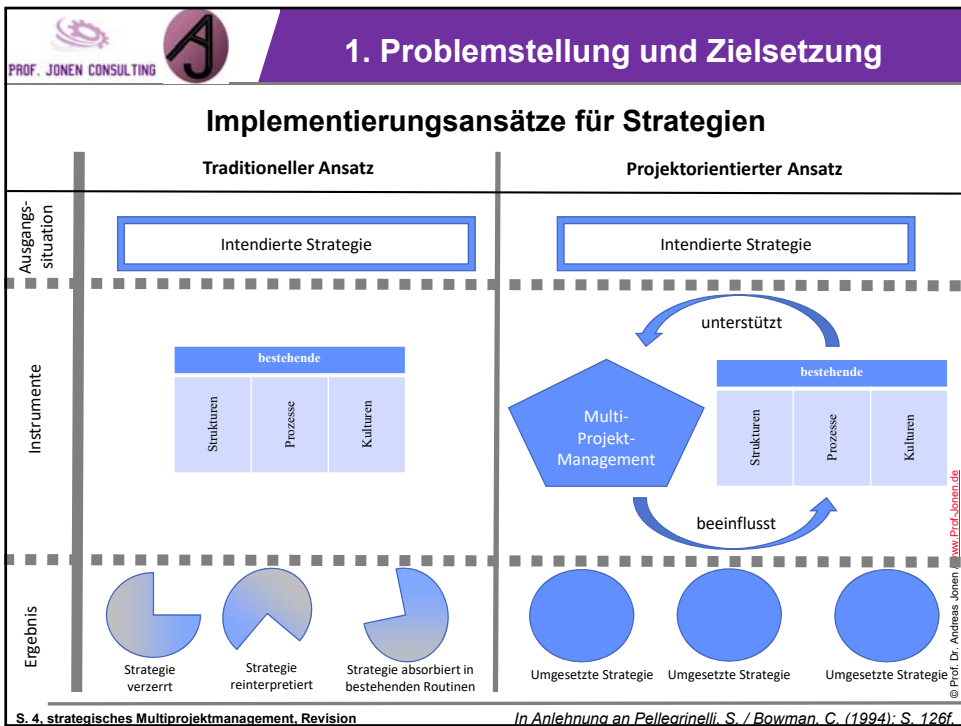
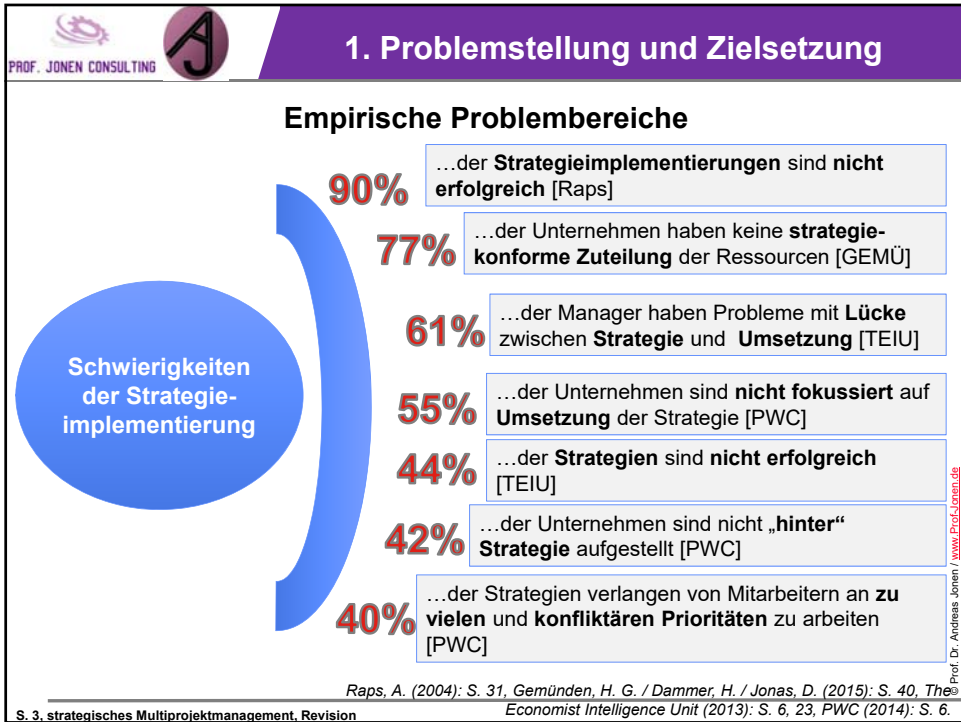
—

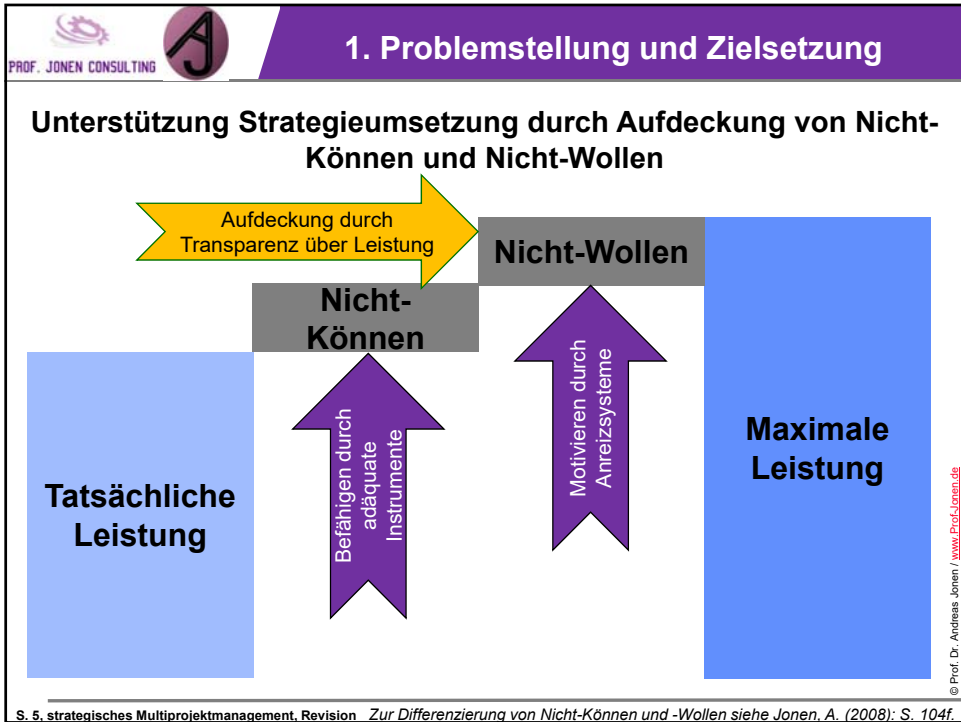
## Ein revisionsorientierter Ansatz

Nürnberg, 18. Oktober 2016  
Prof. Dr. Andreas Jonen (Duale Hochschule Mannheim)

© Prof. Dr. Andreas Jonen / [www.Prof.Jonen.de](http://www.Prof.Jonen.de)



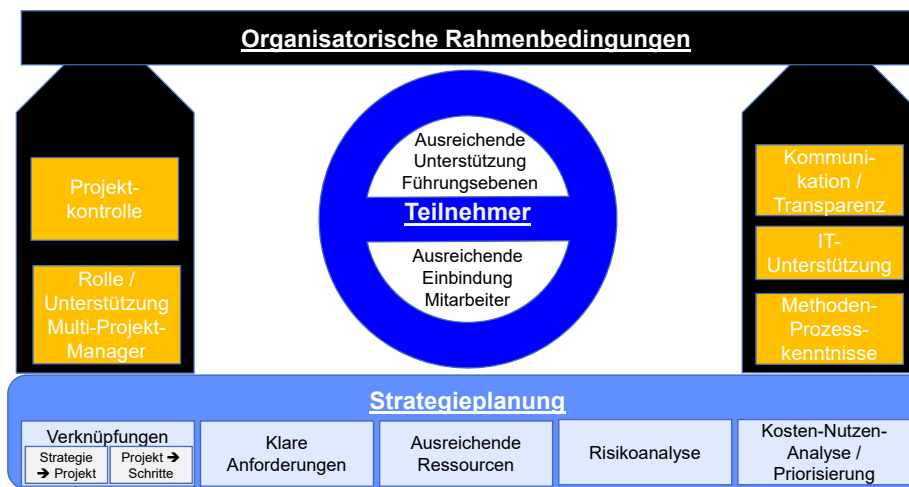




#### Kriterien für ein erfolgreich implementiertes Projekt

- **Zeitkriterium:** wird nach Plan fertig gestellt
- **Finanzkriterium:** wird innerhalb des Budgets fertig gestellt
- **Effektivitätskriterium:** hat vorab definierte Ziele erreicht
- **Kundenzufriedenheitskriterium:** wird von (internen / externen) Kunden akzeptiert und genutzt

#### Systematik der Erfolgsfaktoren



PROF. JONEN CONSULTING 


## 4. Spezifika der Revision

### Brainstorming zum Revisionsbegriff



© Prof. Dr. Andreas Jonen / [www.Prof.Jonen.de](http://www.Prof.Jonen.de)

S. 9, strategisches Multiprojektmanagement, Revision

PROF. JONEN CONSULTING 

## 4. Spezifika der Revision

### Ausgestaltung der institutionellen, funktionalen und instrumentellen Ebenen der Revision (I/II)

Ebene	Ausgestaltung
<b>Institutionell</b>	<b>Berichtslinie: Geschäftsführung</b> unterstellt
	Ausgestaltung als <b>eigene Abteilung</b> / Stabsstelle <b>Überwachungsfunktion</b> durch <b>Aufsichtsrat</b> / Prüfungsausschuss
<b>Funktional</b>	Einbezug des <b>Wirtschaftlichkeitsprinzips</b> bei der Auswahl der Prüfobjekte und der Selektion der Maßnahmen
	<b>Keine Übernahme operativer Aufgaben</b> und damit Unterstützung einer unabhängigen Position
	Einfordern von <b>Dokumentation</b> (Aufgaben / Abarbeitung von Maßnahmen) als <b>Beweis</b>
	Schriftliche Niederlegung der abzuarbeitenden <b>Maßnahmen</b> inklusive <b>Verantwortlichkeit</b> und <b>Fertigstellungsdatum</b> <b>Follow-up-Prozess</b> , in dem Maßnahmenabarbeitung überwacht wird

© Prof. Dr. Andreas Jonen / [www.Prof.Jonen.de](http://www.Prof.Jonen.de)

S. 10, strategisches Multiprojektmanagement, Revision

## 4. Spezifika der Revision



### Ausgestaltung der institutionellen, funktionalen und instrumentellen Ebenen der Revision (II/II)

Ebene	Ausgestaltung
Instru- mentell	<b>Revisionssoftware</b> insb. mit Follow-up Datenbank
	Installation von <b>Anreizsystemen</b> für regelkonformes Verhalten
	<b>Risikoanalyse</b> (Identifikation und Bewertung)
	Aufdeckung von <b>Interdependenzen</b> bezüglich Risiken , Internem Kontrollsystem [IKS] , Maßnahmen und Geschäftseinheiten, sowie zur externen Revision
	<b>Dokumentation</b>
	<b>Lessons-Learned</b> als Prüfelement und zur eigenen Verbesserung

## 5. Einsatz von Revisionselementen zur Reduktion der Misserfolgsk Faktoren



### Revisionsbausteine und deren Rolle beim Multiprojektmanagement: Institutionalisierung

Bereich	Interne Revision	Strategisches Multi-Projekt Management
Institutio- nalisierung	<u>Berichtslinie</u> : Stellen der Internen Revision mit direkter Berichtslinie an <b>Geschäftsleitung</b>	<u>Berichtslinie</u> : Stelle des Multi-Projekt Managers mit direkter Berichtslinie an <b>Geschäftsführung</b> [GF]
	<u>Struktur</u> : Installation als <b>eigene Abteilung</b> / Stabsstelle	<u>Struktur</u> : Installation des Multi-Projekt-Managers als <b>eigene Abteilung</b> / Stabsstelle
	<u>Überwachungsgremium</u> : Audit Committee / <b>Prüfungsausschuss</b>	<u>Übergeordnetes Überwachungs- und Entscheidungsgremium</u> : <b>Strategic Steering Committee</b>

  <b>5. Einsatz von Revisionelementen zur Reduktion der Misserfolgsk Faktoren</b>		
<b>Revisionsbausteine und deren Rolle beim Multiprojektmanagement: Funktion</b>		
Bereich	Interne Revision	Strategisches Multi-Projekt Management
Funktion	<u>Auswahl nach Wirtschaftlichkeitsprinzip:</u> Maßnahmenauswahl auf Basis der größten <b>wirtschaftlichen Auswirkung</b>	<u>Definition von Aufwand und Ertrag / Priorisierung der Projekte:</u> Bestimmung von <b>Wirtschaftlichkeitsgrößen</b> der Projekte und Priorisierung auf Basis dieser Berechnungen
	<u>Maßnahmendefinition:</u> Definition jeder Maßnahme inklusive <b>Aufgabe, Verantwortlichkeit</b> und <b>Abschlussdatum</b>	<u>Schrittdefinition:</u> Definition jedes Schrittes mit <b>Inhalt, Verantwortlichkeit</b> und <b>Fertigstellungsdatum</b>
	<u>Unabhängige Erfolgsfeststellung:</u> Ermittlung des Erfolges durch eine <b>unabhängige Institution</b>	<u>Unabhängige Erfolgsmessung:</u> Messung der Schrittabarbeitung und des Projekterfolges durch eine <b>unabhängige Institution</b>
	<u>Follow up:</u> <b>Kontrolle</b> , in wie weit Maßnahmen <b>umgesetzt</b> wurden	<u>Schrittabarbeitung:</u> <b>Prüfung</b> der <b>Dokumente</b> (Beweis) zum Abschluss eines Schrittes


© Prof. Dr. Andreas Jonen / [www.Prof.Jonen.de](http://www.Prof.Jonen.de)

S. 13, strategisches Multiprojektmanagement, Revision

  <b>5. Einsatz von Revisionelementen zur Reduktion der Misserfolgsk Faktoren</b>		
<b>Revisionsbausteine und deren Rolle beim MPM: Instrumente</b>		
Bereich	Interne Revision	Strategisches Multi-Projekt Management
Instrumente	<u>Revisionssoftware:</u> <b>automatisierte</b> Verwaltung der Maßnahmen und deren Abarbeitung über Software	<u>Projektmanagementsoftware:</u> Management der <b>Projekte, Schritte</b> und deren <b>Abarbeitung</b>
	<u>Anreizsysteme:</u> Installation zur Förderung von <b>regelkonformen</b> Verhalten	<u>Anreizsysteme:</u> Installation zur Förderung der <b>Unterstützung</b> der Projekte
	<u>Risikoanalyse:</u> Identifikation und Bewertung der Risiken zur <b>Auswahl Prüfungsobjekte</b> und Definition der wesentlichen <b>Maßnahmen</b>	<u>Risikoanalyse:</u> Identifikation und Bewertung der Projektrisiken zur Initiierung von <b>mitigierenden Maßnahmen</b> und Integration in Reporting
	<u>Interdependenzen:</u> Aufdeckung bei <b>Risiken, IKS, Maßnahmen</b> und <b>Geschäftseinheiten</b>	<u>Interdependenzen:</u> Identifikation und Integration der Interdependenzen zwischen Projekten innerhalb des Portfolios
	<u>Dokumentation:</u> Darstellung der <b>Ergebnisse</b> der Prüfungen und des Follow-up	<u>Dokumentation:</u> <b>Reporting</b> zur Abarbeitung der Schritte, den Wirkungen und den Risiken
<u>Lessons Learned:</u> als <b>Prüfelement</b> und zur eigenen <b>Verbesserung</b>	<u>Lessons Learned:</u> Als <b>Standardschritt</b> nach Abschluss eines Projekts	

© Prof. Dr. Andreas Jonen / [www.Prof.Jonen.de](http://www.Prof.Jonen.de)

S. 14, strategisches Multiprojektmanagement, Revision

PROF. JONEN CONSULTING 

## 6. Grenzen der Revisionelemente


### Situationspezifische Ausgestaltung von Projekt-Kontrollsystemen

Kontrollsystem	Situationspezifische Ausgestaltung von Projekt-Kontrollsystemen								
	Detaillierte Kostenplanung	Detaillierte Zeitplanung	Einsatz Methoden Aufgabenplanung (z.B.: PERT, CPM)	Einsatz Methoden Aufgabendarstellung (z.B. Gantt Chart)	Detaillierte Schnittstellenplanung	Periodische Kosten- und Zeit-Reports	Druck bei Kostenüberwachung	Druck bei Zeitplanüberwachung	Management Reviews
<b>Situation</b>									
Hohe Priorität des Projektes						↗			
Steigerung Verantwortlichkeit Projektmanager	↘	↘				↘	↘		
Projektmanager ist technischer Experte			↑	↑					
Projektmanager ist kompetenter Projekt-Administrator	↗		↗	↓				→	
Projektteam hoch motiviert	↘								
Intensive Kommunikation in involviertem Bereich	↘								
Intensive Kommunikation	↘				↘		→		↘
Hohe Risiken / Unsicherheit									

↘ Kontrollsystem wirkt in dieser Situation kontraproduktiv | ↗ Kontrollsystem steigert in dieser Situation Erfolg

S. 15, strategisches Multiprojektmanagement, Revision In Anlehnung an Micht, R. (1984): S. 132.

© Prof. Dr. Andreas Jonen / www.Prof.Jonen.de

PROF. JONEN CONSULTING 

## 6. Grenzen der Revisionelemente

### Situationspezifische Ausgestaltung von Projekt-Kontrollsystemen

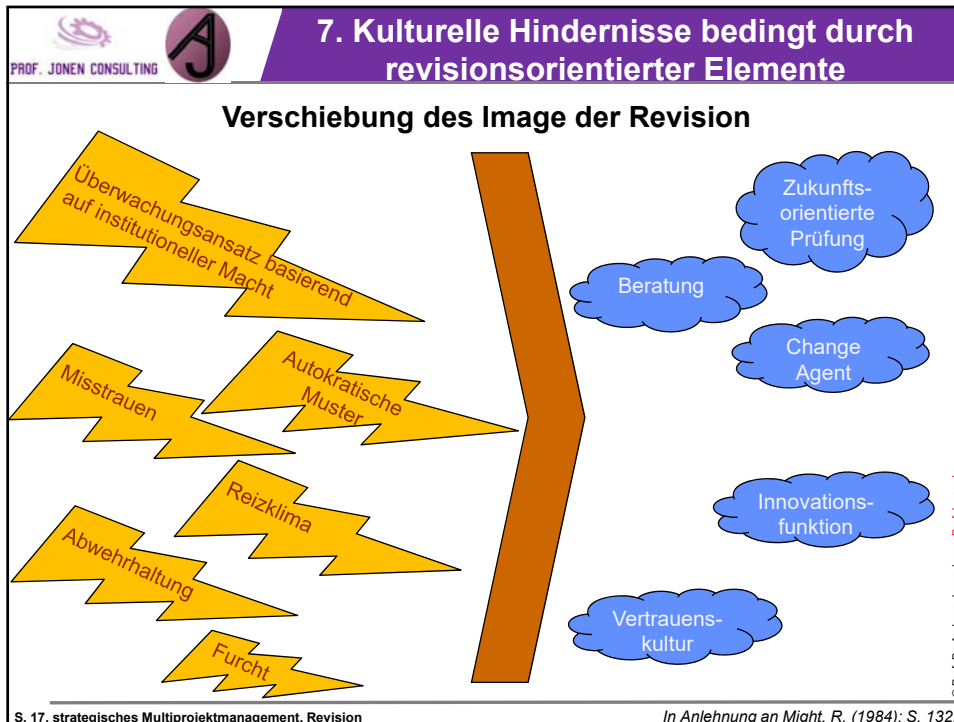
#### Beispiele für Schlussfolgerungen


- **Projektteam enthusiastisch und mit hoher Unterstützung für das Projekt**
  - Vermeidung detaillierter Kostenplanung
  - Vermeidung eines hohen Niveaus an technischer Überprüfung
  
- **Hohe initiale Unsicherheiten**
  - Verstärkte detaillierte Schnittstellenplanung
  - Verwendung von standardisierten „Design Reviews“
  - keine hohe Plan- und Techniküberwachung

S. 16, strategisches Multiprojektmanagement, Revision In Anlehnung an Micht, R. (1984): S. 132.

© Prof. Dr. Andreas Jonen / www.Prof.Jonen.de





PROF. JONEN CONSULTING 

## 8. Fazit / Quick Check

### Erkenntnisse für die Praxis

- Bei der Strategieimplementierung ist es sinnvoll einige **Revision-Elemente** in die institutionelle, funktionale und instrumentelle Ebene des MPM zu übertragen:
  - Direkte Anbindung der Verantwortlichen an **Geschäftsführung**
  - **Prüfbare Festlegung** von Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und Daten
  - Einbindung der Zielerreichung in das **Anreizsystem** des Unternehmens
  - Einforderung von **Dokumentationen** für den Abschluss von Schritten und Projekten
  - Durchführung einer **Risikoanalyse** unter Einbezug der **Interdependenzen**
  - **Unabhängigkeit** bei Kontrolle der Erfolgserreichung: Revision bzw. MPM nicht in operative Aufgaben involviert
- Im Zuge der Einbringung der entsprechenden **Mechanismen**, insb. hinsichtlich der **Kontrollen** sollte darauf geachtet werden eine **situationspezifische Ausgestaltung** der Intensität vorzunehmen
- Die **negativen Verknüpfungen**, die mit **Revision** und damit auch den Vorgehensweisen verbunden sind dürften durch einen Wandel der Revision in den vergangenen Jahren zumindest **deutlich abgeschwächt** sein

© Prof. Dr. Andreas Jonen / [www.Prof.Jonen.de](http://www.Prof.Jonen.de)

S. 18, strategisches Multiprojektmanagement, Revision

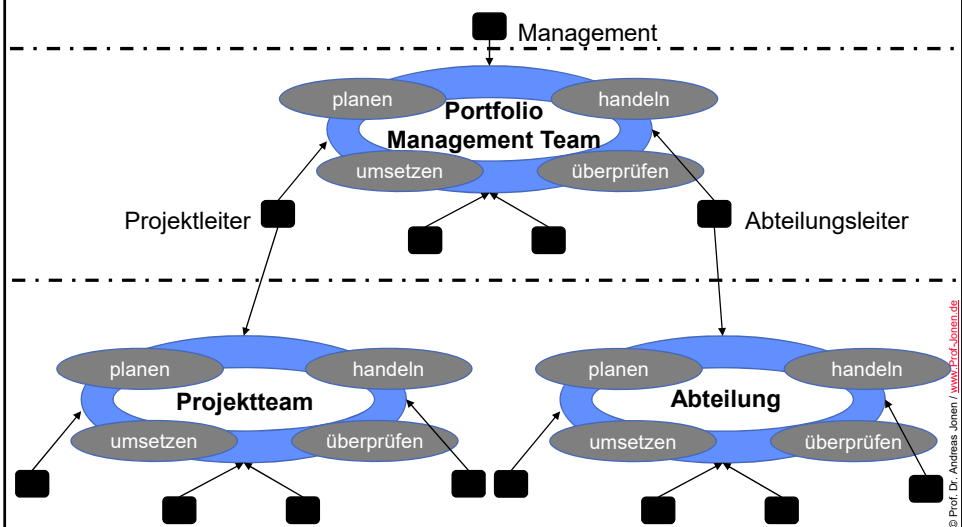
- Gemünden, H. G. / Dammer, H. / Jonas, D. (2015): Die Zusammenarbeit der Akteure im Multiprojektmanagement: Empirische Untersuchungsergebnisse. In: Steinle / Eigenberg, (Hrsg.): Handbuch Multiprojektmanagement und -controlling – Projekte erfolgreich strukturieren und steuern, Berlin 2015, S. 33 – 50.*
- Jonen, A. (2008): Kognitionsorientiertes Risikocontrolling, Lohmar, 2008.*
- Kundinger, P. (2009): Die Interne Revision als Change Agent – Veränderungen anstoßen und erfolgreich umsetzen, Berlin 2009.*
- Kunz, C. (2007): Strategisches Multiprojektmanagement – Konzeption, Methoden und Strukturen, 2. Aufl., Wiesbaden 2007.*
- Lappe, M. (2005): Motivation und leistungsbezogene Vergütung für Projektteams. In: Schott, E. / Campana, C. (Hrsg.): Strategisches Projektmanagement, Berlin et al., S. 29 – 43.*
- Lück, W. (2000): Die Zukunft der Internen Revision – Entwicklungstendenzen der unternehmensinternen Überwachung, Berlin 2000.*

- Might (1984): An Evaluation of the Effectiveness of Project Control Systems. In: IEEE Transactions on Engineering Management, Bd. 31, H. 3 (1984), S. 1 27 – 137.*
- Morgan, M. / Levitt, R. E. / Malek, W. (2007): Executing your Strategy – How to break it down & get it done, Boston 2007.*
- Pellegrinelli, S. / Bowman, C. (1994): Implementing Strategy through Projects. In Long Range Planning, Bd. 27, H. 4 (1994), S. 125 – 132.*
- Pinto, J. K. / Slevin, D., P. (1988): Critical Success Factors in Effective Project Implementation. In: Cleland, D. I. (Hrsg.): Project Management Handbook, New York et al, S. 479 – 512.*
- Platje, A / Seidel, H. / Wadman, S. (1994): Project and portfolio planning cycle – Project-based management for the multiproject challenge. In: International Journal of project management, Bd. 12, H. 2 (1994), S. 100 – 106.*
- PWC (2014): Strategy Execution Surveys – Key Findings. Online im Internet: [http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand\\_Slide-Pack-Strategy-execution-survey.pdf](http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_Slide-Pack-Strategy-execution-survey.pdf), Abruf: 2016-09-15.*

Raps, A. (2004): Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung, 2. Aufl., Wiesbaden 2004.

The Economist Intelligence Unit (2013): Why good strategies fail – Lessons for the C-Suite. Online im Internet:  
[http://www.pmi.org/~media/PDF/Publications/WhyGoodStrategiesFail\\_Report\\_EIU\\_PMI.ashx](http://www.pmi.org/~media/PDF/Publications/WhyGoodStrategiesFail_Report_EIU_PMI.ashx), Abruf: 2016-09-15.

Verlinkter Planungszyklus in einer MPM Organisation



		Direkte Berichtslinie GF Multi-Projekt-Manager	Steering Committee	Definition Aufwand / Ertrag / Priorisierung	Schrittdefinition	Unabh. Erfolgsmessung (Schritte und Wirkung)	PM-Software	Anreizsysteme	Risikoanalyse	Interdependenzen	Dokumentation	Lessons Learned
Mängel Strategie- planung	Input	X	X									X
	Ressourcen		X	X								X
	Risikoanalyse		X						X			X
	Kosten-/ Nutzenanalyse			X								X
	Verknüpfung Strategie – Projekte	Ausrichtung an Strategie	X	X								
	...											

S. 23, strategisches Multiprojektmanagement, Revision

© Prof. Dr. Andreas Jönen / [www.Prof.Joenen.de](http://www.Prof.Joenen.de)

		Eindimensional	Vergleichend	Mehrdimensional
<b>Klassische Investitionsrechen- methoden</b>	Interner Zinsfuß Kapitalwert (NPV) Amortisations- dauer		Analytical Hierachy Process Lineare Programmierung	Scoring-Modell Portfolio-Modelle Simulationsmodelle
<b>Spezifische Projektkennzahlen</b>	Projekt-ROI Productivity Index			Checklisten
<b>Risikoorientiert</b>	Risikoanalyse Sensitivitäts- analyse			
<b>Flexibilitäts- orientiert</b>	Optionspreis- bewertung Entscheidungs- bäume			

S. 24, strategisches Multiprojektmanagement, Revision

In Anlehnung an Kunz, C. (2007b): S. 125.

© Prof. Dr. Andreas Jönen / [www.Prof.Joenen.de](http://www.Prof.Joenen.de)

**Anhang**

### Darstellung von Projekt-Interdependenzen

		IT-Projekt-Portfolio					F&E-Projekt-Portfolio					...-Projekt-Portfolio				
		Projekt IT 1	Projekt IT 2	Projekt IT 3	Projekt IT 4	Projekt IT n	Projekt F&E 1	Projekt F&E 2	Projekt F&E 3	Projekt F&E 4	Projekt F&E n	Projekt... 1	Projekt... 2	Projekt... 3	Projekt... 4	Projekt... n
IT-Projekt-Portfolio	Projekt IT 1															
	Projekt IT 2				+							-				
	Projekt IT 3															
	Projekt IT 4															
	Projekt IT n	-														
F&E-Projekt-Portfolio	Projekt F&E 1														+	
	Projekt F&E 2															
	Projekt F&E 3															
	Projekt F&E 4				--			-								
	Projekt F&E n															
...-Projekt-Portfolio	Projekt ... 1															-
	Projekt ... 2										++					
	Projekt ... 3				++											
	Projekt ... 4															
	Projekt ... n															

+    mäßig synergetisch

-    mäßig konfliktär

++    stark synergetisch

--    stark konfliktär

© Prof. Dr. Andreas Jonen / [www.Prof.Jonen.de](http://www.Prof.Jonen.de)

**Anhang**

### Dimensionen eines projektorientierten Anreizsystems

**Projektorientiertes Anreizsystem**

**Individualerfolg**

Bewertungsbasis:

- Punkteinstufung
- Mitarbeitergespräch (rechtzeitig) abgearbeitete Schritte

**Projekterfolg**

Bewertungsbasis:

- Projekt-Gewinn
- Projekt-Deckungsbeiträge
- Projekt-Kosten
- Projekt-Umsatz

**Unternehmenserfolg**

Bewertungsbasis:

- Gewinn nach Steuern
- Wertsteigerung

© Prof. Dr. Andreas Jonen / [www.Prof.Jonen.de](http://www.Prof.Jonen.de)