

Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften



# School of Management and Law

Key Messages der Konferenz zur  
5. Multiprojektmanagement-Studie  
10. Juni 2011, Winterthur

Building Competence. Crossing Borders.



In Zusammenarbeit mit:

**Technische Universität Berlin**



**spm.**



## Management Summary

### „Eintauchen in die Welt des Multiprojektmanagements“

Das Ziel der 2. Multiprojektmanagement-Anwender-Tagung in Winterthur war: **Wie können basierend auf den Forschungserkenntnissen der neusten Benchmarking-Studie konkrete Handlungs- und Verbesserungsmaßnahmen für die Unternehmen abgeleitet werden?**

**Prof. Gemünden** von der **Technischen Universität Berlin** stellte die **Studienresultate** vor und wies darauf hin, dass schon innerhalb von 6 Monaten relevante Verbesserungen im Multiprojektmanagement erzielbar sind. Dabei muss die Transparenz im Multiprojektmanagement erhöht werden sowie Zusammenarbeit und Synergien zwischen Einzelprojekt- und Multiprojektmanagement verbessert werden. Ein professionelles Einzelprojektmanagement hat positive Auswirkungen auf die Qualität und den Erfolg des gesamten Projektportfolios. Weitaus zeitintensiver und langwieriger ist die Etablierung eines professionellen Risikomanagement – ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor. Weitere untersuchte Erfolgsfaktoren dieser aktuellen Studie sind die Kommunikation im Multiprojektumfeld und die Ideation-Phase.

**Georg Schmalz, SBB Infrastruktur**, stellte die Herausforderungen beim Programm „Zukünftige Entwicklungen Bahninfrastruktur“ (ZEB) vor. Als grösste Herausforderung kristallisierte sich in seinem Programm nicht die technische Umsetzung, sondern vielmehr die Kommunikation mit den internen und externen Stakeholdern heraus.

Im Fokus des Referates von **Markus Stäuble, Credit Suisse** stand das Risikomanagement. Konkrete Beispiele, welche bei der Credit Suisse zu einem nachhaltigen Risikomanagement beitragen, sind einerseits die Doppelbesetzung der Projektleiterrolle durch einen Business- und IT-Verantwortlichen. So werden sowohl die betriebswirtschaftliche als auch die technische Risikoeinschätzung gebührend vorgenommen. Andererseits stellt in jedem Steuerungsausschussmeeting das Risikomanagement ein festes Traktandum dar, über welches zusammen mit den Projektleitenden und der Geschäftsleitung diskutiert wird.

**Marco Mueller** von **Sulzer Mixpac** sprach anschliessend zum Thema Kommunikation. Einzelne Projektleiter kommunizieren zu viel, andere Personen zu wenig. Herr Mueller betonte, dass jede Situation die jeweils entsprechende Kommunikationsform erfordere, wodurch signifikante Ressourceneinsparpotenziale und Effizienzsteigerungen realisiert werden können.

**Johannes Felchlin** von den **Basler Versicherungen** freute sich über seine Verbesserung der Studienresultate im Vergleich zur letzten Durchführung. Diese Verbesserung half ihm, das Projektportfoliomanagement innerhalb der Unternehmung besser zu positionieren und Investitionen gegenüber dem Management zu rechtfertigen. Herr Felchlin sah weiteres Entwicklungspotenzial in seiner Organisation. Speziell bei der Projektpriorisierung identifizierte Johannes Felchlin Zielkonflikte zwischen strategisch-langfristigen und operativ-kurzfristigen Zielen.

Das Abschlussreferat der Tagung hielt **Jürg Hüsler, Helsana Versicherungen**. Zwei wesentliche Punkte zeichnen das Projektportfoliomanagement bei Helsana aus: Erstens werden sämtliche quantitative Nutzen in einem Business Case visualisiert. Nur auf diese Weise bleiben die Projekte auch untereinander vergleichbar. Als zweites werden die Projektleiter anhand der Zielvorgaben in den Business Cases gemessen. Der variable Lohnbestandteil der Projektleiter ist von dieser Zielerreichung abhängig.

# Einleitung

**Stephan Loretan**, ZHAW School of Management and Law

**Patrick Lehner**, ZHAW School of Management and Law

**Stephan Loretan** eröffnet die 2. Winterthurer Konferenz zu Multiprojektmanagement und freut sich über die Teilnehmerschaft aus Industrie, Dienstleistung, F&E etc. sowie über die gut funktionierende Forschungszusammenarbeit mit dem Lehrstuhl von Professor Gemünden. Herr Loretan übergibt das Wort dem heutigen Tagungsleiter Herrn Lehner.

**Patrick Lehner** betont, dass es für die Multiprojektverantwortlichen wichtig sei, dass sie einerseits das Forschungssetting und andererseits die Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge im Multiprojektumfeld verstehen. Nur so können die Teilnehmer ihre Studienresultate richtig einschätzen und daraus die geeigneten Massnahmen in die Wege leiten.

Unser Tagungsmotto heisst „**Tauchen Sie ein in die Welt des Multiprojektmanagements**“. Dabei sollen alle Schritte des Forschungs-Praxis-Zyklus betrachtet werden: Erforschen – Verstehen – Anwenden.

Nach dem Referat von Prof. Gemünden zur Vorstellung der Forschungsergebnisse folgen 5 Vorträge von Anwendern zu den untersuchten Multiprojektmanagement-Erfolgsfaktoren der 5. Benchmarking-Studie. Nach jedem Referat sowie am Schluss der Vortragsreihe werden wichtige Punkte kurz diskutiert.

Die Leit-Fragen lauten dabei:

- Wie kann die Praxis von den Forschungserkenntnissen profitieren?
- Was bedeuten diese Ergebnisse für Multiprojektmanagementanwender respektive für die Organisationen, die ein systematisches Multiprojektmanagement betreiben?

Mit dieser Einleitung übergibt Patrick Lehner das Wort an Prof. Dr. Hans Georg Gemünden, Lehrstuhlinhaber Technologie- und Innovationsmanagement an der Technischen Universität Berlin.



## Ergebnisse der 5. Multiprojektmanagement- Studie 2011

**Prof. Dr. Hans Georg Gemünden**, Technische Universität Berlin

Prof. Gemünden beginnt die Erläuterung der Studienresultate wie folgt: Sämtliche Erfolgsfaktoren der 20% besten Unternehmen (künftig Top-Performer genannt) sind über alle Branchen hinweg identisch. Auch wenn die Zusammensetzungen der Portfolios stark variieren (Industrie/Dienstleistung/Handel/Verwaltung, IT/F&E/Organisation/Investment/Gemischt), sind die typischen (Erfolgs-)Faktoren der Top-Performer die gleichen. Dieser Befund zeigte sich schon in allen früheren Studien.

Die grundlegenden Charakteristiken im Multiprojektmanagement sind demzufolge **branchenunabhängig** und weitgehend **unabhängig von der Zusammensetzung** der Projektarten von Projektportfolios, was einen Austausch auch unter branchenfremden Unternehmen wertvoll macht. Prof. Gemünden erwähnt, dass im Rahmen der Benchmarking-Studie länderspezifische Auswertungen nicht im individuellen Feedback enthalten sind. Solche und weitere Reports können bei der ZHAW SML oder der TU Berlin auf Wunsch angeordnet werden.

Prof. Dr. Hans Georg Gemünden erklärt wesentliche Unterschiede zwischen den Top-Performern und den Low-Performern. **Die Projekte der Top Performers sind durchschnittlich um 30% wirtschaftlicher**, als diejenigen der Low Performers. Die Top-Performer wickeln im Vergleich mit den Low-Performern rund ein Drittel ihrer Projekte erfolgreicher ab, bezogen auf die Aspekte Zeit, Qualität/Inhalt und Kosten. Dies führt in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld zu klaren Wettbewerbsvorteilen. Zudem unterstreicht dies die Signifikanz der unterschiedlichen Portfolioqualitäten bei den Studienteilnehmenden.

Bei der Suche nach dem typischen Top Performer sind gemäss Prof. Gemünden zwei Kenngrössen entscheidend. Einerseits handelt es sich dabei um den **Multiprojektmanagement Performance Indikator (MPI)** und andererseits um die **Erfolgsfaktoren**. Die in diesem Jahr untersuchten Erfolgsfaktoren sind **Ideation, Communication und Risk Management**.

Prof. Gemünden erwähnt weiter, dass sich die Verbesserung des Multiprojektmanagements und die Gestaltung der Erfolgsfaktoren nicht auf Investitionen beschränken. Der Ruf nach mehr Geld führt gemäss den Studien-Ergebnissen nur selten direkt zu einem erhöhten Geschäftserfolg. Der Grenznutzen bei einem gewissen Investitionsvolumen nimmt drastisch ab.

Eine Frage eines Tagungsteilnehmers zielt auf einen möglichen Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung des Multiprojektmanagements: Können sogenannte „**Low-hanging Fruits**“ realisiert werden? Prof. Gemünden antwortet, dass sogenannte „Quick wins“ im Unternehmen innerhalb von 6 Monaten umsetzbar sind. Die erste zeitnah umsetzbare Massnahme ist die Erhöhung der **Transparenz** im Multiprojektmanagementprozess, beginnend bei der Projektselektion bis hin zum Benefit Management. Als zweiter Punkt erwähnt Prof. Gemünden die **Komplexität** und **Zusammenhänge zwischen Einzel- und Multiprojektmanagement**, welche es zu entschlüsseln und zu managen gilt. Das Ausnutzen von Synergien zwischen diesen Bereichen erhöhe massgeblich die Qualität des Portfolios und den Geschäftserfolg. Drittens identifiziert Prof. Gemünden die Planung der Ressourcen - das Ressourcenmanagement - als „Low-hanging Fruit“.

Der **Erfolgsfaktor Risk Management** hingegen ist ein **langfristig anzugehender Entwicklungsprozess**. Speziell die transparente Kommunikation von Risiken stellt für die Betroffenen oftmals ein Dilemma dar. Je transparenter die Risiken dargestellt werden, desto geringer sind die Chancen, dass ein Projekt umgesetzt und vom Steuerungsausschuss genehmigt wird.

# SBB Infrastruktur – Herausforderungen im Multiprojektmanagement: Ideation, Communication und Risk Management

**Georg Schmalz**, SBB AG

Georg Schmalz berichtet von den Herausforderungen in SBB Infrastruktur anhand des Programm Managements von „Zukünftige Entwicklung Bahninfrastruktur“ (ZEB). Dieses Programm gestaltet und managt schweizweit Infrastrukturvorhaben nach dem Mega-Projekt Bahn2000. Im Programm ZEB sind über 100 einzelne Infrastrukturmassnahmen und viele Einzelprojekte enthalten und veranschlagt auf CHF 5.4 Mia. Ein Projekt der ZEB ist etwa der Um- und Ausbau des Bahnhofs Lausanne, der u.a. den Lärmschutz für die Anwohner verbessern soll.

Gemäss Herrn Schmalz war die technische Umsetzung und die Steuerung des Programms zu keinem Zeitpunkt die zentrale Herausforderung. Viel kritischer sind die strengen Vorgaben seitens der Auftraggeber: Die Planung des Budgets und des Zeithorizonts bedürfen einer hohen Genauigkeit mit maximalen Abweichungen im einstelligen Prozentbereich. Auch bei erhöhtem Investitionsbedarf einzelner Anschaffungen gilt es, die Zeit, die Ziele und das Budget des Programms einzuhalten.

Neben den **hochgesteckten Zielen** und der **hohen Planungsgenauigkeit** erfordert für Herrn Schmalz die **Kommunikation mit den Auftraggebern und der Öffentlichkeit** viel Fingerspitzengefühl. Das Programm mit den verschiedenen Infrastrukturvorhaben wird in einem politisch herausfordernden Umfeld abgewickelt. Auch gegenüber dem Bundesrat und den Kantonen muss laufend über die Investitionen Rechenschaft abgegeben werden. Herr Schmalz nennt das **Stakeholdermanagement** als den zentralen **Erfolgsfaktor** im Programm ZEB. Daher investiert er als Programmleiter einen Grossteil seiner Zeit in die Kommunikation mit einzelnen Meinungsbildnern und Anspruchsgruppen.

# Credit Suisse – Risk Management

**Markus Stäuble**, Credit Suisse

Risk Management ist ein wichtiger Bestandteil im Projekt- und Projektportfoliomanagement der Credit Suisse. Alle sprechen darüber. Doch verstehen alle das Gleiche unter Risk Management? Markus Stäuble befragte im Hinblick auf diese Tagung zehn Personen innerhalb der Credit Suisse und erhielt zehn verschiedene Antworten.

Ein **gemeinsames Verständnis von Risikomanagement** stellt jedoch ein erfolgskritisches Element jeder Unternehmenskultur dar. Herr Stäuble begründet dies wie folgt: Risiko hat das Paradoxe an sich, je mehr auf den Tisch gelegt und kommuniziert wird, desto geringer die Chance, dass Projekte auch umgesetzt werden. Die Qualität des Portfolios wird klar verbessert, je transparenter die Risiken kommuniziert werden.

Diese Herausforderung unterstreicht gemäss Herr Stäuble die Aussage von Prof. Gemünden, dass der Erfolgsfaktor Risikomanagement keine „Low-Hanging-Fruit“ ist und dass die Entwicklung eines professionellen Risikomanagement einen **langwierigen Entwicklungsprozess** erfordert.

Als konkrete Beispiele von Anzeichen, wie sich die Risikokultur bei Credit Suisse weiterentwickelt hat, nennt Herr Stäuble, dass die **Projektleiterrolle jeweils doppelt besetzt** wird – durch einen **Business-** und einen **IT-Verantwortlichen**. Dadurch werden in allen Projekten die Business- als auch die IT-Sicht gebührend vertreten. Weiter gehört es zur Projektabwicklungskultur der Credit Suisse, dass Risikomanagement ein festes Traktandum bei jedem Steuerungsausschussmeeting mit der Geschäftsleitung einnimmt.

Abschliessend charakterisiert Herr Stäuble Risikomanagement wie folgt: „**Risk Management is Project Management for adults**“.

# Sulzer Mixpac AG – Kommunikation im Multiprojektumfeld

**Marco Mueller**, Sulzer Mixpac AG

Als Einstieg in das Thema Kommunikation im Multiprojektumfeld beschreibt Herr Mueller die komplexen Verbindungen der Business Unit Dental bei Sulzer Mixpac zur restlichen Organisation. Herr Mueller betont, dass die Kommunikation im Projekt- und Projektportfoliogeschäft innerhalb dieser Verflechtungen hohe Anforderungen an die Mitarbeitenden stellt.

Die grosse Herausforderung besteht gemäss Herrn Mueller dabei, **situationsgerecht zu kommunizieren** und den Spagat zwischen zu viel Kommunikation und zu wenig Kommunikation zu meistern. Es gilt, die richtigen Leute zur richtigen Zeit zum jeweiligen Thema gemeinsam an den Tisch zu bringen und die Prioritäten sinnvoll zu setzen.

Intensive Schulung in Präsentations- und Moderationsfähigkeiten ist eine erste Massnahme, wie Sulzer Mixpac die Mitarbeitenden für den beruflichen Alltag fit macht. Eine zweite Massnahme ist, das Bewusstsein über die eigenen Stärken und Schwächen im persönlichen Kommunikationsverhalten zu steigern.

Schliesslich führt Herr Mueller aus, dass mit einer situationsgerechten Kommunikation bei Sulzer Mixpac ein **massives Ressourceneinsparpotential** möglich ist.



# Basler Versicherungen – Projektpriorisierung & Ressourcenmanagement

**Johannes Felchlin**, Basler Versicherungen

Johannes Felchlin erläutert, dass die Basler Versicherungen bereits schon vor zwei Jahren an der Benchmarking-Studie der TU Berlin und der ZHAW School of Management and Law teilnahmen. Seit der letzten Studie hat sich die Basler Versicherungen von der Note 4.1 auf eine 5.1 verbessert, was eine nennenswerte Verbesserung darstellt. Herr Felchlin verwendet diese **Studienresultate** u.a. zur **internen Kommunikation** und um das Projektportfoliomanagement gegenüber dem Management zu **positionieren**.

Die **Verbesserung** ist gemäss Herr Felchlin das Resultat eines **kontinuierlichen Prozesses**. In den letzten Jahren wurden bei den Basler Versicherungen folgende Massnahmen eingeleitet: Als erstes wurde das **Projektmanagement professionalisiert** und Karrieremöglichkeiten für Projektleitende institutionalisiert. Die zweite Verbesserung umfasste das **Involvement des Managements** in den Projektportfolioprozess und ihre Anwesenheit in den Steuerungsausschussmeetings. Als drittes evaluierten die Basler Versicherungen ein **Tool** zur Unterstützung des Projektportfolioprozesses und als viertes und letztes wurden sämtliche **Vorgänge konsequent formalisiert**.

Trotz der erzielten Verbesserungen gibt es gemäss Herrn Felchlin noch weiteres Potential, die Qualität und den Erfolg des Portfolios zu steigern. Im Ressourcenzuteilungs- und Priorisierungsprozess kommt es immer wieder zu **Zielkonflikten** zwischen **strategisch-langfristigen** und **operativ-kurzfristigen Zielen**. Aufgrund dieser Unterschiede der Projekte in Bezug auf den Beitrag zum Unternehmenserfolg fällt es Herrn Felchlin schwer, die Projekte untereinander zu vergleichen. Erschwerend kommt im Priorisierungsprozess hinzu, dass für gewisse Projekte kein Business Case erstellt werden muss. Risiken und Nutzen werden demzufolge nicht systematisch und konsequent erfasst.

Herr Felchlin meint abschliessen, dass mit Verbesserung dieser zwei Elemente, anhand deren Projekte untereinander vergleichbar werden, wohl ein noch besseres Resultat anlässlich der nächsten Benchmarking-Studie möglich sein wird und freut sich auf eine erneute Teilnahme.



# Helsana Versicherungen – Wertorientiertes Multiprojektmanagement

Jürg Hüsler, Helsana Versicherungen

Beginnend erwähnt Jürg Hüsler die Ähnlichkeiten des Projektportfoliomanagement der Helsana mit demjenigen der Basler Versicherungen. So ist auch bei der Helsana die **Projektmanagementprofessionalisierung** ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Mit Professionalisierung meint Herr Hüsler u.a. das Festhalten der Projektziele in einem Business Cases. Anhand dieser **Ziele** werden sämtliche Projektleiter gemessen und ihre **variablen Lohnbestandteile** sind davon abhängig.

Anschliessend geht Herr Hüsler auf die **Vergleichbarkeit der Projekte** ein. Was bei der Basler Versicherung noch nicht etabliert ist, gehört bei der Helsana schon zur täglichen Praxis: Herr Hüsler erläutert, dass sämtliche Projekte einen **Business Case** benötigen, unabhängig vom jeweiligen Projektumfang. Im Zusammenhang mit dem Business Case liegt auch die konsequente Nutzenbetrachtung: Werden Nutzen quantifiziert, beispielsweise der Abbau eines Full-Time-Equivalent, folgt direkt ein Abzug vom Budget der betroffenen Kostenstelle. Sämtliche quantitative Nutzen sind somit direkt in der Buchhaltung erfolgswirksam.

Auf die Frage aus dem Publikum, ob diese konsequente Handhabung der Nutzenbetrachtung nicht die Innovationsfähigkeit des Unternehmens mindern würde, entgegnet Herr Hüsler: Nicht jedes Projekt müsse einen positiven Net Present Value (NPV) aufweisen. Auch qualitative Benefits können den Unternehmenswert massgeblich steigern. Lediglich über das ganze Portfolio hinweg müssen der totale NPV oder die Summe der quantifizierbaren Nutzen positiv sein.

Zum Schluss stellt Herr Hüsler die grundsätzliche Frage, inwiefern quantitative Nutzen direkt von einzelnen Projekten oder Produkten abhängen können. Er meint vielmehr, dass weitere Aspekte ebenfalls berücksichtigt werden müssen, wie äussere Umstände (Wirtschaftskrise oder eine Boomphase), welche die Prämieinnahmen bedeutend signifikanter beeinflussen würden. Bei jedem Projekt gilt es einzeln zu entscheiden, inwiefern die Steuerung dieses Projektes aufgrund quantifizierter und messbarer Nutzenkriterien erfolgt.

## Ihre Kontakte für weitere Auskünfte



Patrick Lehner  
Dozent ZHAW School of Management and Law  
Dipl. Ing. ETH, Exec. MBA HSG  
Tel. +41 (0)58 934 68 63  
[patrick.lehner@zhaw.ch](mailto:patrick.lehner@zhaw.ch)



Christian Ruf  
B.A. HSG in BWL  
Tel. +41 (0)58 934 66 73  
[christian.ruf@zhaw.ch](mailto:christian.ruf@zhaw.ch)

Mehr Informationen zu unseren Kompetenzen

finden Sie auch auf dem Internet: [www.zso.zhaw.ch/projektmanagement](http://www.zso.zhaw.ch/projektmanagement)

