

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>XIII</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	4
<b>2 Konzeption .....</b>	<b>7</b>
2.1 Kontext der Konzeptionsentwicklung .....	7
2.1.1 Projektorientierte Umsetzung von Strategien .....	7
2.1.2 Historische Entwicklungslinie in der Literatur .....	11
2.1.3 Anwendung in der Unternehmenspraxis.....	15
2.1.4 Zwischenfazit: Inhaltliche Basisanforderungen an die Konzeption.....	18
2.2 Entwicklung der Konzeption.....	19
2.2.1 Abgrenzung zu inhaltlich verwandten Begriffen .....	19
2.2.2 Ableitung von Aufgabenfeldern und Elementen .....	24
2.2.2.1 Spezifische Problemfelder und resultierende Aufgabenfelder .....	25
2.2.2.2 Zusammenfassung von Aufgabenfeldern zu Elementen .....	32
2.2.3 Darstellung der Elemente.....	35
2.2.3.1 Multiprojekt-Konfiguration.....	35
2.2.3.2 Multiprojekt-Priorisierung .....	36
2.2.3.3 Multiprojekt-Kontrolle .....	37
2.2.3.4 Strukturierung des Multiprojektmanagements .....	38
<b>3 Multiprojekt-Konfiguration .....</b>	<b>39</b>
3.1 Konzeptionelle Gestaltung.....	39
3.1.1 Prinzipien der Konfiguration von Projektportfolios .....	39
3.1.2 Grundlagen der strategischen Projektbudgetierung .....	43
3.1.2.1 Projektorientierung der strategischen Budgetierung .....	44
3.1.2.2 Projektbudgetierung und moderne Budgetierung.....	49
3.1.3 Bestimmung der Anzahl an Projektportfolios.....	52
3.1.4 Bildung von Prioritätsklassen .....	55

<b>3.2</b>	<b>Horizontale Konfiguration von Projektportfolios .....</b>	<b>58</b>
3.2.1	Typologisierung von Projektportfolios .....	58
3.2.1.1	Projektarten in der Literatur .....	58
3.2.1.2	Budgetierungsmethoden und Typen unterschiedlicher Projektarten .....	60
3.2.2	Entwicklung einer strategischen Projektbudget-Scorecard .....	68
3.2.2.1	Grundstruktur, Führungsgrößen und Ebenen .....	68
3.2.2.2	Tabellarische und grafische Nutzung .....	73
<b>3.3</b>	<b>Vertikale Konfiguration von Projektportfolios .....</b>	<b>79</b>
3.3.1	Prinzipien der vertikalen Portfolio-Konfiguration .....	80
3.3.1.1	Top-down orientierte Konfigurationsdynamik .....	80
3.3.1.2	Bottom-up-orientierte Konfigurationsdynamik .....	83
3.3.1.3	Gegenstromorientierte Konfigurationsdynamik .....	85
3.3.2	Idealtypisches Vorgehensmodell zur vertikalen Projektportfolio-Konfiguration .....	87
3.3.2.1	Top-down-orientierte Vorgabe von Budgethöhe und Spending-Levels .....	88
3.3.2.2	Bottom-up-orientierte Budgetzuteilung zu Projekten .....	90
3.3.2.3	Gegenstromorientierte Abstimmung der Konfiguration von Projektportfolios .....	92
3.3.2.4	Berücksichtigung von strategischen Projekten mit extern induzierter Priorität A .....	94
3.3.3	Verteilung von Projektbudgets auf operative Budgets der Primärorganisation .....	97
<b>3.4</b>	<b>Dynamische Aspekte .....</b>	<b>101</b>
3.4.1	Überjährige Projektbudgetierung .....	101
3.4.2	Dynamisches Zusammenspiel von Multiprojekt-Konfiguration und Multiprojekt-Kontrolle .....	104
<b>4</b>	<b>Multiprojekt-Priorisierung .....</b>	<b>107</b>
<b>4.1</b>	<b>Konzeptionelle Gestaltung .....</b>	<b>107</b>
4.1.1	Vorgehensmodell .....	107
4.1.2	Projektbewertung .....	117
4.1.3	Interdependenzanalyse .....	119
<b>4.2</b>	<b>Methoden der Projektbewertung .....</b>	<b>123</b>
4.2.1	Synopse potenziell geeigneter Bewertungsmethoden .....	124
4.2.2	Klassische Investitionsrechenmethoden .....	127
4.2.3	Methoden zur Berücksichtigung von Budgetbeschränkungen .....	128
4.2.4	Methoden zur Berücksichtigung von Flexibilität und Risiko .....	130
4.2.5	Mehrdimensionale Projektbewertung mit Scoring-Modellen .....	137
4.2.6	Projektbewertung mit Portfolio-Methoden .....	144
<b>4.3</b>	<b>Verfahren zur Interdependenzanalyse .....</b>	<b>152</b>
4.3.1	Berücksichtigung inhaltlich-strategischer Projektinterdependenzen .....	153
4.3.2	Berücksichtigung von Ressourcen-Interdependenzen .....	163

<b>5</b>	<b>Multiprojekt-Kontrolle</b>	<b>171</b>
<b>5.1</b>	<b>Konzeptionelle Gestaltung</b>	<b>171</b>
5.1.1	Ziele und Reaktionsmöglichkeiten der Multiprojekt-Kontrolle	171
5.1.2	Strategische Kontrolle als theoretischer Ausgangspunkt	173
5.1.3	Gestaltung der Multiprojekt-Kontrolle	178
5.1.3.1	Bestandteile und Festlegung von Entscheidungszeitpunkten	178
5.1.3.2	Gestaltungsansatz eines dominanten Multiprojekt-Monitorings	181
5.1.3.3	Gestaltungsansatz eines dominanten Multiprojekt-Reviews	184
<b>5.2</b>	<b>Multiprojekt-Monitoring</b>	<b>186</b>
5.2.1	Gestaltung des Monitorings	186
5.2.2	Fallbeispiel	191
5.2.3	Projekt-Scorecard und Multiprojekt-Cockpit-Chart als Erweiterungen	195
<b>5.3</b>	<b>Multiprojekt-Review</b>	<b>199</b>
5.3.1	Gestaltung des Multiprojekt-Reviews	199
5.3.2	Fallbeispiel	203
<b>5.4</b>	<b>Multiprojekt-Wissensmanagement</b>	<b>207</b>
5.4.1	Grundlagen des Multiprojekt-Wissensmanagements	207
5.4.2	Konzepte zur projektbezogenen Erfahrungssicherung	210
5.4.3	Instrumente und Wissensmedien	214
<b>6</b>	<b>Strukturierung des Multiprojektmanagements</b>	<b>219</b>
<b>6.1</b>	<b>Organisationsformen strategischer Projekte</b>	<b>219</b>
6.1.1	Darstellung grundlegender Projektorganisationsformen	219
6.1.1.1	Stabs-Projektorganisation	220
6.1.1.2	Matrix-Projektorganisation	221
6.1.1.3	Reine Projektorganisation	222
6.1.2	Projektorganisationsformen aus Sicht des Multiprojektmanagements	223
6.1.2.1	Eignung der Projektorganisationsformen für strategische Projekte	223
6.1.2.2	Dynamische Entwicklung von Projektorganisationen	228
6.1.2.3	Gestaltungsempfehlungen	230
<b>6.2</b>	<b>Gestaltung der Multiprojekt-Führungsorganisation</b>	<b>232</b>
6.2.1	Konzernausschuss Multiprojektmanagement	232
6.2.2	Portfolio-Board	235
6.2.3	Multiprojektmanager	238
6.2.4	Operatives Projekt-Office und Fachbereich Projektmanagement	240
6.2.5	Interaktion der Organisationselemente	243
<b>6.3</b>	<b>Anpassung der primären Unternehmensorganisation</b>	<b>250</b>
6.3.1	Entwicklung in der Automobilindustrie	250
6.3.2	Zukünftige Entwicklung	254

---

<b>6.4</b>	<b>Multiprojekt-Informationssystem .....</b>	<b>254</b>
6.4.1	Konzeptionelle Grundlagen .....	255
6.4.2	Technische Umsetzung und exemplarische Systemgestaltung .....	259
6.4.2.1	Umsetzung auf Basis bestehender Workgroup-Systeme.....	260
6.4.2.2	Umsetzung in Form eines Enterprise Project Management Systems.....	261
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>265</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>271</b>