

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>13</b>
<b>1 Was Portfolio-Management mit Investitionen zu tun hat</b>	<b>19</b>
1.1 Portfolio-Management sollte sich auf (fast) alle Investitionen erstrecken	19
1.2 Was sind Projektinvestitionen?	20
1.3 Das Gebot der Stunde - schnell und flexibel über Investitionen entscheiden	22
<b>2 Portfolio-Management – Kernaufgaben und Kompetenzmodell</b>	<b>23</b>
2.1 Das Portfolio-Management-Kompetenzmodell	23
2.2 Interaktion auf vier Ebenen	25
<b>3 Die wichtigen Phasen im Portfolio-Management</b>	<b>29</b>
3.1 Die Phasen im Detail	29
3.2 Die Phasen des Portfolio-Managements zu einem Prozess verknüpfen	32
<b>4 Wie funktioniert Portfolio-Management?</b>	<b>35</b>
4.1 Das Projektportfolio zusammenstellen	35
4.2 Was ist Projektportfolio-Management?	41
4.3 Die Rolle des Projekt-Managements	42
4.4 Ist Portfolio-Management heute in den Unternehmen angekommen?	44
4.5 Portfolio-Management läuft in zwei Richtungen – Top-Down und Bottom-Up	46
4.5.1 Bottom-Up-Portfolio-Management	47
4.5.2 Top-Down-Portfolio-Management	47
<b>5 Was möchten Sie erreichen – das Portfolio-Management-Zielkreuz</b>	<b>51</b>
<b>6 Prozesse im Portfolio-Management</b>	<b>53</b>
6.1 Die Strategie-, Planungs- und Projektprozesse (5-Ebenen) einbinden	53
6.2 Der Gesamtlebenszyklus eines Projektes	56
6.2.1 Beschreibung der Quality Gates	58
6.2.2 Ausnahmen/Schnellläufer	64
6.3 Unterjährige Planung/Repriorisierung	66

<b>7</b>	<b>Organisationsstrukturen im Portfolio-Management</b>	<b>73</b>
7.1	Welche Aufgaben auf der Ebene Unternehmensleitung/Business bzw. Development/Strategie zu erfüllen sind	75
7.2	Welche Aufgaben auf der Ebene Portfolio-Management zu erfüllen sind	75
7.3	Welche Aufgaben auf der Ebene des PMO (Projekt-Management-Office) zu erfüllen sind	76
7.4	Wohin gehört die Projektportfolio-Management-Abteilung organisatorisch?	77
7.5	Unternehmen mit Informatikschwerpunkten	78
7.6	Das Projektportfolio-Gremium (PPG)	80
7.7	Praxisbeispiel aus einer länderübergreifenden Portfolio-Management-Organisation	80
7.7.1	Internationale Projektportfolio-Management-Organisation	80
7.7.2	Internationale Projektportfolio-Gremium-Organisation	81
7.7.3	Umgang mit der Verantwortung in großen Projektportfolio-Management-Organisationen	82
7.8	Risiken bei der Einführung und Etablierung einer Projektportfolio-Management-Organisation	83
7.8.1	Das Projekt-Management-Office ist durch das projektbezogene Tagesgeschäft ausgelastet	83
7.8.2	Ein typischer Bottom-Up-Ansatz	84
7.9	Ein möglicher Lösungsansatz – Trennung von Portfolio-Management und PMO	85
7.10	PMO und Portfolio-Management unter einer Governance	88
<b>8</b>	<b>Der „Faktor“ Mensch im Portfolio-Management</b>	<b>93</b>
8.1	Wie man sicher das Portfolio-Management zerstört – ein Beispiel	93
8.2	Von Beispielen einer mangelhaften Portfolioplanung lernen	97
8.3	Dos und Don'ts	98
8.4	Die Menschen aktiv einbinden	101
8.5	Auswirkungen eines erfolgreichen Portfolio-Managements auf die Unternehmenssteuerung	101
8.6	Change Management (Exkurs)	102
8.6.1	Wichtige Aktivitäten für einen erfolgreichen Veränderungsprozess	104
8.6.2	Veränderungsprozesse modellieren und begleiten	105
8.7	Der Mensch im Spannungsfeld	106
8.8	Die Unternehmenskultur	108
8.8.1	Was genau bedeutet Unternehmenskultur?	109
8.8.2	Die Bedeutung der Projektkultur oder Projektportfolio-Managementkultur	110
8.9	Rollenverständnis und Persönlichkeitsprofil des Portfoliomanagers	112

<b>9</b>	<b>Befähigung im Projekt- und Portfolio-Management – Erfahrungen, Lösungsansätze, Erfolgsfaktoren</b>	<b>117</b>
	Ein Praxisbeitrag von Johannes Felchlin	
9.1	Wer muss befähigt werden?	117
9.2	Befähigung der Projektportfolio-/PMO-Mitarbeiter	119
9.3	Befähigung von Projektleitern	120
9.4	Befähigung von Projektmitarbeitern	120
9.5	Befähigung von Bereichs-/Teamleitern	121
9.6	Befähigung von Auftraggebern	121
9.7	Gemeinsame Befähigung von Auftraggebern und Projektleitern	123
9.8	Befähigung von allen weiteren Stakeholdern	123
9.9	Fazit	124
<b>10</b>	<b>Und dann war da noch der Mensch</b>	<b>125</b>
	Ein Praxisbeitrag von Uwe Degel	
10.1	Sie sind nicht alleine ...	126
10.2	Das richtige Maß finden ist ein Muss	127
10.3	Jemand muss die Dinge tun	127
10.4	Geschwindigkeit anpassen	128
10.5	Leben Sie die neuen Prozesse vor – Leading by Example	129
<b>11</b>	<b>Kennzahlen und Informationen für optimale Entscheidungen</b>	<b>131</b>
11.1	Die Wahrheit über Kennzahlen	131
11.1.1	Die „ultimative“ Kennzahl gibt es nicht	131
11.1.2	Informationen und Kennzahlen standardisieren – ein Muss	132
11.2	Projekte nach ihrem Wertschöpfungsbeitrag klassifizieren	133
11.3	Mögliche Kennzahlen – zuerst beschreiben und dokumentieren	135
11.4	Was Informationen und Kennzahlen im laufenden Prozess leisten müssen	137
11.4.1	Informationen und Kennzahlen für die Projekteinstellung/-selektion	138
11.4.2	Kennzahlen für die Projekteinstellung im Detail	142
11.4.3	Die drei Ebenen des Risikomanagements im Projektportfolio	155
11.4.4	Portfoliorisiken	157
11.4.5	Einzelprojektrisiken bewerten und auf Portfolioebene summieren	161
11.4.6	Detaillierte Projektrisiken	162
11.4.7	Projektportfolio Risikomanagement – Ein Beitrag von Johannes Felchlin	163
11.4.8	Informationen und Kennzahlen für die Umsetzungsphase	168
11.4.9	Beispiele für die Interpretation von Informationen zur Umsetzung des Projektportfolios	172
11.5	Finanzkennzahlen im Prozess	177

<b>12</b>	<b>Key Performance Indikatoren im Projektportfolio-Management</b>	<b>181</b>
	Ein Praxisbeitrag von Max Zuber	
12.1	Einführung	181
12.1.1	Projektportfolio-Management - im Spannungsfeld von Strategie und operativer Umsetzung	182
12.1.2	Strategy Management	182
12.1.3	Das Tandem Projektportfolio-Management & Projekt-Management	183
12.1.4	Portfolio Lifecycle	184
12.1.5	Portfolioaufbau (build)	184
12.2	Wie KPIs für das Projektportfolio-Management aufgebaut sind	186
12.2.1	Rahmenbedingungen für den erfolgreichen Aufbau von KPIs	186
12.2.2	Projekt-Management-Prozesse	187
12.2.3	Welche Prozesse auf Portfolioebene ablaufen	188
12.2.4	Strategische KPIs für den Portfolioaufbau	190
12.2.5	Portfoliokontrolle und Steuerung: Operative KPIs	200
12.2.6	Nutzenrealisierung: Benefit KPIs	206
12.2.7	Voraussetzungen für das Messen der Nutzenrealisierung	207
12.2.8	Den Projektnutzen auf Portfolioebene abschließend beurteilen	208
12.3	Gute Tools alleine sind keine Erfolgsgaranten	209
<b>13</b>	<b>Reifegradanalyse „Light“</b>	<b>211</b>
13.1	Ihre Reifegradeinschätzung	212
13.2	Ihr Projektportfolio-Management anhand des Reifegradmodells richtig einordnen	218
13.3	Lernen, lernen, lernen – Erfolg durch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KvP)	220
<b>14</b>	<b>Das Projekt- und Portfolio-Management erfolgreich implementieren</b>	<b>223</b>
14.1	Welche Fragen sind vor einer Implementierung zu beantworten?	224
14.2	Grundlagen und Rahmenbedingungen für erfolgreiches Portfolio-Management	227
14.3	Methode 1: Bottom-Up-Implementierung	229
14.4	Methode 2: Top-Down-Implementierung	229
14.5	Stufenweise Implementierung des Projektportfolio-Managements	231
14.5.1	Vorgehen bei der Implementierung	232
14.5.2	Stufen/Iterationen der Implementierung	233
<b>15</b>	<b>Optimierungsmöglichkeiten durch Softwareeinsatz</b>	<b>235</b>
15.1	Grundlegendes zum Softwareeinsatz im Portfolio-Management	242
15.2	Pflichtenheft „Light“ für Portfolio-Management-Software	244

<b>16</b>	<b>Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Portfolio-Management</b>	<b>251</b>
16.1	Erfolgsfaktor Menschen	251
16.2	Erfolgsfaktor Methoden	253
16.3	Erfolgsfaktor Prozesse	253
16.4	Erfolgsfaktor Technologie	254
<b>17</b>	<b>Wertschöpfung des Portfolio-Managements</b>	<b>259</b>
17.1	Ausgangssituation/Fakten	259
17.2	Wertschöpfung und Nutzenfaktoren im Portfolio-Management	260
17.2.1	Wertschöpfungspotenziale im Detail	260
17.2.2	Nutzenkriterien für das Portfolio-Management im Überblick	264
<b>18</b>	<b>Wertschöpfung von zentralen Projekt-Management-Organisationen</b>	<b>267</b>
	Praxisbeitrag von Johannes Felchlin	
18.1	Ausgangslage	267
18.2	Generelle, übergeordnete Aufgaben einer zentralen Projekt-Management-Organisation	268
18.3	Generelle, übergeordnete Ziele einer zentralen Projekt-Management-Organisation	268
18.4	Wertorientierung	270
18.5	Wertrealisierung	270
18.6	Strategische Planung	271
18.7	Systemunterstützung	272
18.8	Auswahl von Erfolgsfaktoren für zentrale PMO	275
<b>19</b>	<b>Fallstudie: Strategische Investitionsprojekte – Implementierung eines Projektportfolio-Managements</b>	<b>277</b>
	Praxisbeitrag von Moritz Schumacher	
19.1	Das Referenzunternehmen	277
19.2	Herausforderung	278
19.3	Die Lösung	279
19.4	Pilotierung	280
19.5	Aufbau klarer Entscheidungswege	281
19.6	Projektplanung	281
19.7	Referenzprozess	282
19.8	Transparenz, Risiken und Projektkalkulation	285
19.9	Risiken von Projektabweichungen besser voraussehen	285
19.10	Vor- und Nachteile eines Projektportfolio-Managements	286
19.11	Fazit	286

<b>20</b>	<b>Projektbegriffe innerhalb der Normen und Standards interpretiert</b>	<b>287</b>
	Beitrag von Christoph Jelitto	
20.1	„Projekt“, ein beliebtes Präfix	287
20.2	Projekt	288
20.3	Projekt-Management	288
20.4	Multiprojekt-Management	289
20.5	(Projekt-)Programm-Management	290
20.6	Projektportfolio-Management	290
20.7	(Multi-)Projekt-Controlling	292
20.8	Projekt-Management-Office	293
<b>21</b>	<b>Portfolio-Management – Gesamtfazit</b>	<b>295</b>
<b>22</b>	<b>Glossar</b>	<b>297</b>
	<b>Die Autoren</b>	<b>303</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>305</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>309</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>311</b>