

9. MPM-Benchmarking-Studie.

CS
Campana
Schott



MPM
PROJECT-PORTFOLIO
BENCHMARKING
STUDY



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

Die 9. MPM-Benchmarking-Studie, Europas größte wissenschaftlich fundierte Studie zum Multiprojektmanagement, legt den Fokus auf das Trendthema „agiles Projektportfoliomanagement“. Diese Wahl gründet auf zwei in der Untersuchung bestätigte Ergebnisse. Zum einen hat der Anteil agiler und hybrider Projekte in den Projektportfolios in den letzten Jahren stark zugenommen. Zum anderen erlaubt insbesondere Agilität auf Projektportfolioebene in einer VUCA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) erfolgreich zu sein. Agiles Projektportfoliomanagement besteht aus mehreren Komponenten, die gemeinsam den Großteil des Erfolgs im Projektportfoliomanagement erklären. Insgesamt bietet die MPM-Benchmarking-Studie den teilnehmenden Organisationen ein umfangreiches, empirisch gestütztes und detailliertes Analyseinstrument zur kontinuierlichen Weiterentwicklung des Multiprojektmanagements.

Einleitung

Neben der Fokussierung auf das agile Projektportfoliomanagement untersucht die Forschungsgruppe der Professoren Alexander Kock (TU Darmstadt) und Hans Georg Gemünden (TU Berlin) die Erfolgsfaktoren des Multiprojektmanagements und den Umgang mit der aktuellen Corona-Krise.

Um die Wirkung der Erfolgsfaktoren zu analysieren, wurde zusätzlich ein Erfolgsmaß auf mehreren Ebenen (Qualität des Multiprojektmanagements, Projektportfolioerfolg und Geschäftserfolg)

erhoben, mit dem die teilnehmenden Organisationen in Gruppen von Top-, Mid- und Low-Performer eingeteilt werden. Insgesamt haben 658 Personen zu 119 Projektportfolios an der Studie teilgenommen. Dies erfolgte mit einem Mehrinformantenansatz, indem je Projektportfolio ein Entscheider aus dem höheren Management, ein Koordinator, der die Projekte eines Projektportfolios koordiniert, und mehrere Projektleiter je Projektportfolio von Juni bis November 2020 befragt worden sind. Die Ergebnisse der Studie wurden auf der Anwendertagung am 20. November 2020 über 140 Experten und Interessierten vorgestellt und diskutiert. Die vorliegende Executive Summary fasst die zentralen und spannendsten Aussagen zusammen.

Agile und hybride Projekte in den Projektportfolios sind die Regel

In der aktuellen Studie beträgt der durchschnittliche Anteil agiler und hybrider Projekte je Projektportfolio 45 %, dies entspricht einem Anstieg um ein Drittel gegenüber den Ergebnissen aus 2017 (33 %). Bemerkenswert ist, dass kaum ein Projektportfolio (unter 1 %) ohne agile oder hybride Projekte besteht. 2017 waren es noch 15 %. Diese Beobachtungen decken sich mit den Ergeb-

nissen des [Future Organization Report 2020](#). Die Agilität in Organisationen ist nicht nur deutlich gestiegen, sondern fester Bestandteil in Unternehmen. Sie hat sich in der Art der Projektdurchführung manifestiert und muss somit bei der Gestaltung des Projekt- und Projektportfoliomanagements berücksichtigt werden.

Unternehmen, die hohen Umfeldturbulenzen ausgesetzt sind, können mit dem richtigen Projekt- und Projektportfoliomanagement erfolgreich sein

Intuitiv erschweren hohe Umfeldturbulenzen die Umsetzung von Projekten und gefährden somit den unternehmerischen Erfolg. In der Studie werden diese Turbulenzen durch die VUCA-Dimensionen (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) gemessen. Interessanterweise besteht aber kein negativer Zusammenhang zwischen den so gemessenen Turbulenzen und dem Erfolg, son-

dern sogar ein leicht positiver (Korrelation von 0,18). Hieraus lässt sich schlussfolgern, dass Vorgehensweisen oder Praktiken bestehen, die bereits von einigen Unternehmen erfolgreich angewendet werden, um mit hohen Umfeldturbulenzen umzugehen. Solche Turbulenzen sind demnach kein Hindernis mehr, mit Projekt- und Projektportfoliomanagement erfolgreich zu sein.

Agiles Projektportfoliomanagement besteht aus mehreren Komponenten, die gemeinsam den Großteil des Erfolgs im Projektportfoliomanagement erklären

Unter agilem Projektportfoliomanagement werden mehrere Erfolgsfaktoren verstanden, die sich in drei Kategorien einteilen lassen:

▪ Agilität

Agile Umsetzung von Projekten und Gestaltung von Entscheidungsprozessen mit folgenden Komponenten:

- Handlungsorientierung
- Individuelle Verantwortung
- Servant Leadership
- Speed Boat Teams
- Prozessanpassung
- Iterativer Prozess
- Agile Akzeptanz
- Projektportfolioagilität
- Projektagilität

▪ Adaptivität

Flexibilität auf strategischer Ebene und Nutzung von Entscheidungsoptionen zum Umgang mit Unsicherheit mit folgenden Komponenten:

- Proaktivität
- Strategieflexibilität
- Markt- und Technologie-Sensing
- Strategisches Monitoring
- Emergente Strategie
- Realoptionsansatz
- Roadmapping
- Lessons Learned

▪ Ambidextrie

gleichzeitiges Nutzen bestehender Innovationspositionen und Aufbau neuer Innovationspotenziale mit folgenden Komponenten:

- Innovationskultur
- Risikokultur
- Innovationsorientierung
- Risikoneigung
- Innovationsgrad
- Kannibalisierungsbereitschaft
- Strategische Budgettöpfe

Details zu den einzelnen Erfolgsfaktoren in den jeweiligen Kategorien sind in der [vollständigen Studie](#) aufgeführt. Die vier stärksten Faktoren werden im nächsten Abschnitt näher erläutert. In Summe

besitzt agiles Projektportfoliomanagement (als Erfüllungsgrad aller genannten Erfolgsfaktoren) einen deutlichen Einfluss auf den Erfolg und erklärt 60 % von dessen Varianz.

Die stärksten Erfolgsfaktoren sind Strategieflexibilität, vertikale Strategieintegration, Projektportfolioagilität und strategisches Monitoring

Zur Bestätigung der Wichtigkeit von agilem Projektportfoliomanagement gehören die stärksten Erfolgsfaktoren der Studie, Strategieflexibilität, vertikale Strategieintegration, Projektportfolioagilität und strategisches Monitoring, auch zu der obigen Aufzählung.

Diese Faktoren erklären den Unterschied zwischen den erfolgreichen und den weniger erfolgreichen Unternehmen am besten. Interessanterweise besteht zwischen diesen Faktoren eine logische Wirkungskette von der Strategie- über die Projektportfolio- bis hin zur Projektebene (siehe Abbildung 1).



Abbildung 1: Wirkungskette der stärksten Erfolgsfaktoren

Strategieflexibilität spiegelt die Fähigkeit eines Unternehmens wider, auf Strategieebene kontinuierlich auf unvorhergesehene Veränderungen zu reagieren und sich an unerwartete Folgen vorhersehbarer Veränderungen anzupassen.

Vertikale Strategieintegration bezeichnet das Verknüpfen der Strategie mit dem Projektportfolio, z. B. durch kontinuierliche Anpassung der Auswahlkriterien von Projekten an die aktuelle Strategie oder Sicherstellung des Bezugs (z. B. durch Transparenz) zwischen Strategie und laufenden Projekten im Projektportfolio.

Projektportfolioagilität beschreibt die Fähigkeit das Projektportfolio flexibel und schnell an veränderte Bedingungen anzupassen,

z. B. an veränderte strategische Ziele, aber auch an Kundenbedürfnisse, Wettbewerbsbedingungen oder an neue Technologien. Beim **strategischen Monitoring** werden Strategie und Projektportfolioplanung kritisch anhand von Erkenntnissen aus den Projekten auf den Prüfstand gestellt, indem regelmäßig deren Realisierbarkeit und Prämissen überprüft werden.

Um diese Thematik noch weiter zu verdeutlichen, weist die Studie nach, dass erfolgreiche Unternehmen die Zusammensetzung des Projektportfolios wesentlich häufiger überprüfen und so schneller auf Veränderungen reagieren können. Top-Performer untersuchen im Durchschnitt 4,4-mal im Jahr die Zusammensetzung des Projektportfolios, während die Gruppe der Low-Performer dies nur 2,8-mal im Jahr vollzieht.

Agile Projekte sind nicht zwingend für agiles Projektportfoliomanagement erforderlich

Zwischen dem Anteil agiler und hybrider Projekte im Projektportfolio und agilem Projektportfoliomanagement besteht lediglich ein geringer Zusammenhang (Korrelation von 0,18). Demnach erleichtert die agile oder hybride Projektdurchführung die Umsetzung eines agilen Projektportfoliomanagements, ist für dieses aber nicht zwingend erforderlich. Es gibt viele Unternehmen, die einen

geringen Anteil an agilen und hybriden Projekten im Projektportfolio aufweisen, aber auf Projektportfolioebene sehr wohl agil agieren. Diese Ergebnisse widersprechen damit der oftmals postulierten Aussage, dass agiles Projektportfoliomanagement nur bei agilen Projekten sinnvoll ist.

Corona-Krise: Unternehmen reagieren eher zurückhaltend mit Anpassungen des Projektportfolios

Die Anpassungen im Projektportfoliomanagement werden von gering (keine Veränderungen oder lediglich – mit zukünftiger Wirkung – in den Auswahlkriterien) über mittel (keine weitere Initiierung von neuen Projekten, Budgetkürzungen oder Stopp einzelner Projekte) bis hoch (nur die wichtigsten Projekte werden weitergeführt oder alle Projekte bis auf Muss-Projekte werden gestoppt) unterschieden. Ungefähr die Hälfte der Unternehmen (44 %) reagiert mit geringen, 40 % mit mittleren und lediglich 16 % der Teilnehmer mit hohen Veränderungen. Auch die Betroffenheit der Organisation

im Sinne von Auftragsrückgang, Lieferantenprobleme, Zahlungsrückstand, Operations, Produktion usw. lässt sich in den drei Stufen gering, mittel und hoch einteilen, die bei den Teilnehmern nahezu gleich verteilt sind (31 % – 37 % – 32 %). In einer Gegenüberstellung dieser Kategorien (siehe Abbildung 2) entspricht die Diagonale von links unten nach rechts oben einer ausgewogenen Krisenreaktion. Tendenziell reagieren Unternehmen im Durchschnitt eher zurückhaltend und passen ihr Projektportfolio nur geringfügig an, selbst wenn sie stark von der Krise betroffen sind.

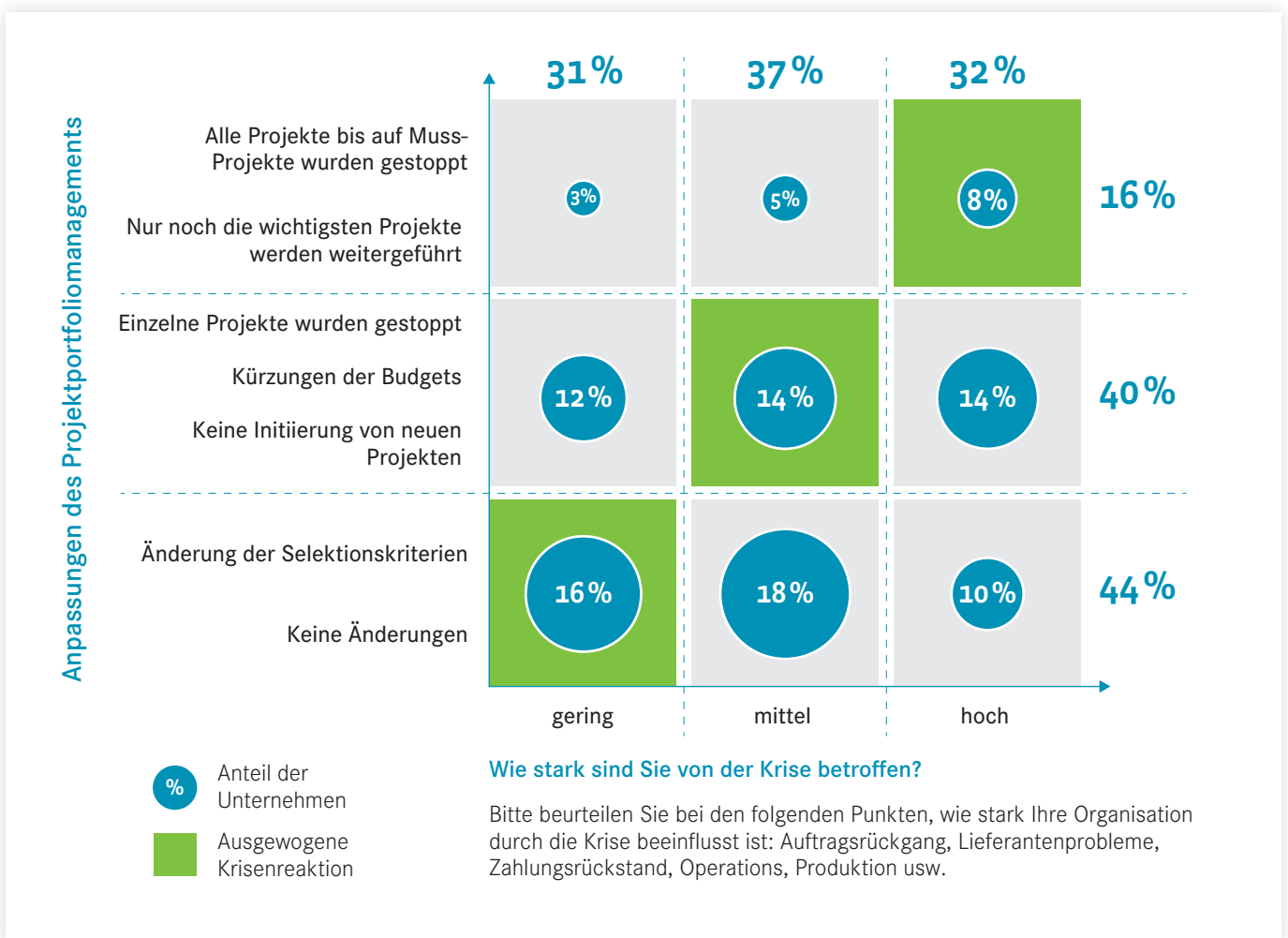


Abbildung 2: Gegenüberstellung der Betroffenheit und Reaktion auf Projektportfolioebene in der Corona-Krise

Zur Weiterentwicklung des Multiprojektmanagements gibt das „MPM-Cockpit“ eine Übersicht der Wichtigkeit aller Erfolgsfaktoren und der individuellen Ausprägungen der teilnehmenden Organisation

Zentrales Ergebnis für jedes teilnehmende Unternehmen der MPM-Benchmarking-Studie ist das „MPM-Cockpit“ (siehe Abbildung 3). Es enthält alle 39 Erfolgsfaktoren im Multiprojektmanagement und zeigt für jeden Erfolgsfaktor, wie bedeutend dieser ist, also welchen Einfluss seine Erfüllung auf den Erfolg besitzt, und wie stark er gegenüber den anderen Teilnehmern ausgeprägt ist. Mit einer einfachen Priorisierungslogik kann jede Organisation die strukturierte Weiterentwicklung ihres Multiprojektmanagements

vorantreiben. Zunächst sind Fähigkeiten bei Erfolgsfaktoren mit großem Einfluss und mit niedriger Ausprägung anzugehen. Dabei ist sicherzustellen, dass die starken Erfolgsfaktoren mit bereits hoher Ausprägung bewahrt bleiben. Auf längere Sicht sollten die Erfolgsfaktoren mit weniger Einfluss und mit niedriger Ausprägung verbessert werden, ohne dabei die weniger starken Erfolgsfaktoren mit hoher Ausprägung zu vernachlässigen.

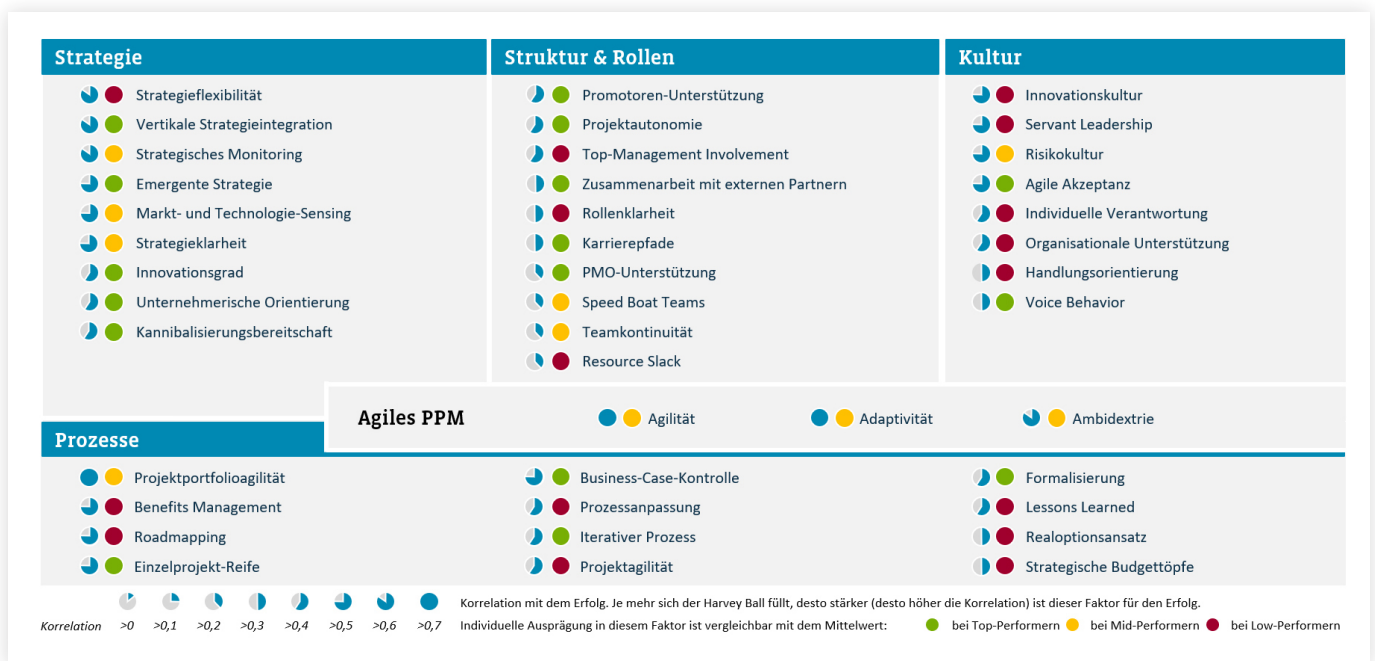


Abbildung 3: MPM-Cockpit – Übersicht der Wichtigkeit aller Erfolgsfaktoren und der individuellen Ausprägungen der teilnehmenden Organisation

Falls Sie noch nicht an der MPM-Benchmarking-Studie teilgenommen haben, können Sie das gerne nachholen. Kommen Sie auf uns zu!

Campana & Schott

Campana & Schott ist eine internationale Management- und Technologieberatung mit mehr als 400 Mitarbeitern in Europa und den USA. Wir gestalten die digitale Zukunft unserer Kunden und sorgen seit mehr als 25 Jahren dafür, dass technologische, organisatorische oder unternehmerische Transformationsvorhaben erfolgreich sind – ganzheitlich und mit Leidenschaft.

Zu unserem Kundenstamm gehören 28 von 30 DAX-Unternehmen sowie große mittelständische Unternehmen. Wir blicken auf weltweit über 7.000 Best-Practice-Projekte bei mehr als 1.000 Kunden sowie auf eine Wiederbeauftragungsquote von über 90 %.

Weitere Informationen:
www.campana-schott.com

