



# Mit Portfoliomanagement zu mehr Geschäftserfolg

Am Beispiel eines  
Pharmaunternehmens

Christian Mugrauer  
PS Consulting International



# PS Consulting International

Projekt - Beratung

Projektmanagement - Training

Projektmanagement – Zertifizierung

- 1997 gegründet – 20 Mitarbeiter
- Registered Education Provider (R.E.P.<sup>®</sup>) des Project Management Institutes (PMI<sup>®</sup>)
- Gold Sponsor der PMI Chapter Frankfurt und München



[www.psconsult.de](http://www.psconsult.de)

Projekte erfolgreich machen!

## Unsere Kunden – breite Branchenerfahrung



## Christian Mugrauer



- Diplom Wirtschafts-Ingenieur
- verheiratet, 2 Kinder
- State-of-the-art Ausbildungen

- Senior Consultant
- Langjähriger Verantwortlicher für Projekt- und Change Management sowie Organisationsentwicklung in einem internationalen Konzern
- Aufbau und langjährige Leitung Projekt-Portfolio Management in einem Konzern
- Mehrere nachweisbar erfolgreiche Unternehmensentwicklungen im Bereich Projektmanagement in unterschiedlichen Branchen
- Mehrere nachweisbar erfolgreiche Einführungen von Projekt Portfolio Management sowie externe operative Begleitung und Koordination





## Ausgangssituation des Unternehmens:

- Erfolgreicher Management-Buyout aus US Mischkonzern
- Dynamische Wachstumsphase mit attraktiven Dienstleistungen und Produkten für die Kunden
- Projektmanagement ist Schlüsselfaktor
- Mit zunehmender Größe limitiert das Projektmanagement den weiteren Erfolg
- Zunächst interne Initiative – nur begrenzter Erfolg
- GL wollte mehr erreichen – allerdings hohe Anforderungen an externen Partner
- Auswahl von PS Consulting und Christian Mugrauer als externer Partner





## Ausgangssituation Projektmanagement:

- Projektmanagement wird genutzt, allerdings pragmatisch-intuitiv
- Es gibt keine gemeinsame PM-Philosophie
- Generische Auswahl der Projekte nach Opportunitäten, eher aus dem Bauch heraus
- Projektsteuerung ad hoc – wenn Probleme gelöst werden müssen
- Intransparenz aus Sicht der Geschäftsleitung, wo die Projekte stehen
- Tendenz: Projekte dauern viel länger und sind teurer als geplant (Qualitätsziel wird meist erreicht)





## Ergebnis heute:

- Projekte werden systematisch ausgewählt und monatlich gesteuert
- Grundlage bildet ein klares strategisches Konzept zur Auswahl der Projekte – zugeschnitten auf den Kunden
- Jedes ausgewählte Projekt wird gemäß einem auf den Kunden zugeschnittenen PM-Prozess mit klaren Rollenverantwortungen gelebt
- Monatlich wird der Status des Projekt-Portfolios effektiv ermittelt und in einer Management-Sitzung aktiv gesteuert
- Zunächst Einführung nur für Konzern-Zentrale
- Dann Ausdehnung auf alle Konzern-Standorte



## Das erste Treffen – Gesamtbild als Ausblick

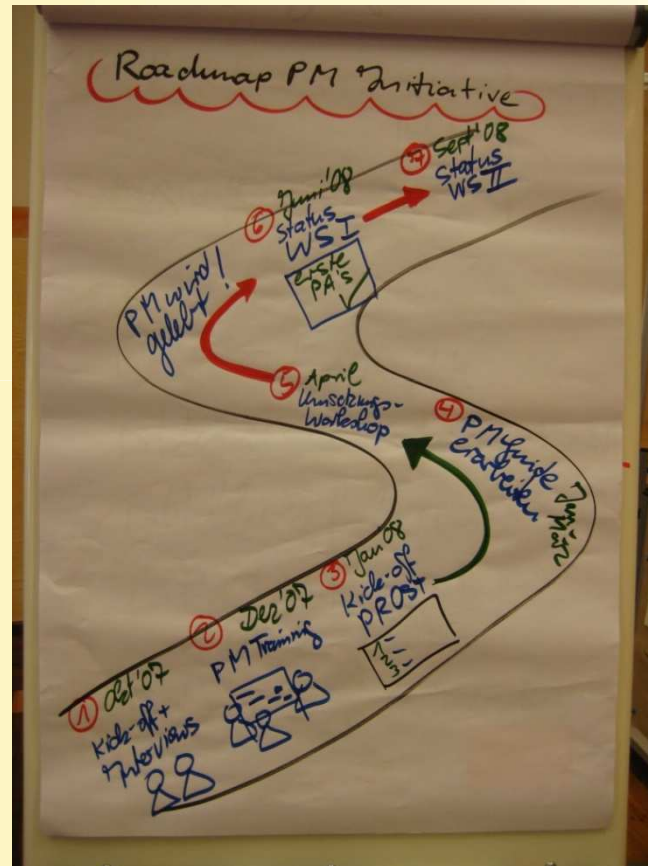


*Es braucht eine kritische Masse an maßgeschneiderten Puzzle-Stücken, die stimmig ineinander greifen.*

### Wesentliche Vorteile:

- Die Puzzle-Stücke verstärken sich gegenseitig
- Es etabliert sich eine gemeinsame PM-Sprache
- Die Basics sind klar, akzeptiert und werden geliebt
- Jedes Projekt beginnt in einer bestimmten Art und Weise
- Jeder kennt das „Warum“ eines Projekts
- Das Projektportfolio wird aktiv und strategisch gesteuert

## Der Weg – step by step zum Gesamtziel



Erfolgreicher und nachhaltiger OE-Prozess zur Einführung von Projektmanagement:

### Meilensteine:

- Interviews mit Schlüsselspielern
- Start-Workshop inkl. GL  
(*Commitment und Roadmap als Ergebnis*)
- PM Guide mit internem Team
- Schrittweise und systematische Steigerung
- Erfolgreiche „Boxenstopps“ (wo stehen wir)
- Phase II: Systematische Verankerung Projekt-Portfolio-Management

## Meilensteinworkshop September 2008 – Portfoliomanagement als Engpass

- Einzel-Projektmanagement funktioniert jetzt, allerdings herrscht Unzufriedenheit mit der Auswahl und der Menge der gestarteten Projekte
- Die „PROST-Sitzungen“ werden zwar (meist) durchgeführt, sind aber aus GL-Sicht noch nicht effektiv
- Fehlende Transparenz und Qualität der Entscheidungsgrundlagen im Vorfeld als Grund
- Vereinbarung mit Geschäftsführer:
  - Entscheid, einen monatlichen Prozess zu etablieren und diesen extern koordinieren und moderieren zu lassen
  - Erstmalige Durchführung nur 2 Wochen nach dem Workshop!





## Vorbereitung des ersten Monatszyklus Sept 08

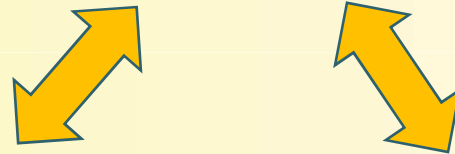
- Erstes Meeting mit der Geschäftsleitung und Auswahl der Portfolio-Darstellung und erster Aufnahme aller bestehenden Projekte
- Verschicken der Status-Reports und Rückfluss
- Besprechen der Status-Reports mit den meisten Projektleitern sowie Interviews mit ausgewählten Managern (Sales, R&D, Produktion, QS/Compliance)
- Vorbereiten der ersten Sitzung mit einfachen Tools:
  - Powerpoint
  - Excel
- Erstes extern moderiertes PROST-Meeting:
  - Rollenverständnis etablieren
  - Einigkeit, offene Punkte schrittweise zu erarbeiten
  - Klare Ergebnisse



## Klares Rollenverständnis und Zuordnung der Verantwortung



**PROST BD & CD**



PO



PL

PO



PL

### *Steering of overall portfolio*

#### Tasks:

- Decide upon new projects and overall priorities
- Consolidated portfolio view needed – based on status reports
- Escalation by exception

### *Steering of single project*

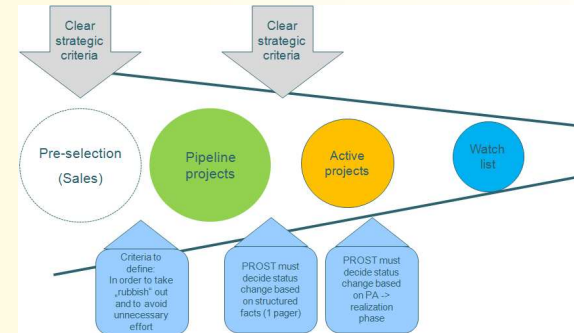
#### Tasks:

- Manage project in all aspects
- Discuss status on regular basis
- Send status report as a result of that to PROST

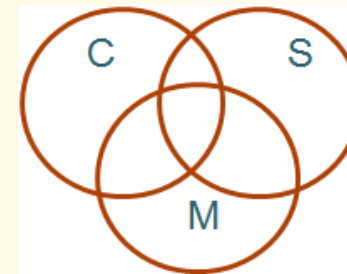
# Kernelemente des Erfolgs-Konzepts, das sich über ein halbes Jahr entwickelt hat



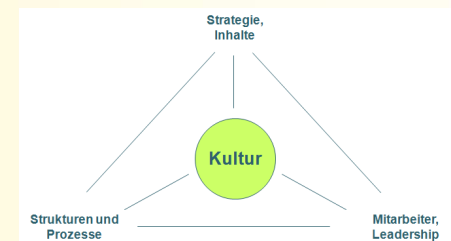
**Klarer Genehmigungs-Prozess für Business Development Projekte („Trichter“)**



**Klare strategisch getriebene Kriterien („3-Kreise-Modell“) sowie professionelle „hard facts Vorbereitung“**



**OE-Prozess Vertrieb (Rollen, monatlicher Führungsprozess, etc.)**





## Beurteilung der Ergebnisse durch den Geschäftsführer Dr. Oliver Bolzern

- *„Die PM-Initiative hat das Unternehmen wesentlich vorangebracht“*
- *„Unser Portfolio-Management ist einfach und funktioniert“*
- *„Heute werden die Entscheidungen systematisch statt aus dem Bauch getroffen“*
- *„Bewertung nicht mehr nur rein nach R&D, sondern auch strategisch und wirtschaftlich“*
- *„Der feste Rhythmus und der klare Ablauf sind erfolgsentscheidend, weil wir so rechtzeitig die notwendigen Maßnahmen ergreifen können“*
- *„Heute haben wir Transparenz und professionelle Entscheidungsgrundlagen“*
- *„Heute haben wir effektive Steuerungsmeetings“*



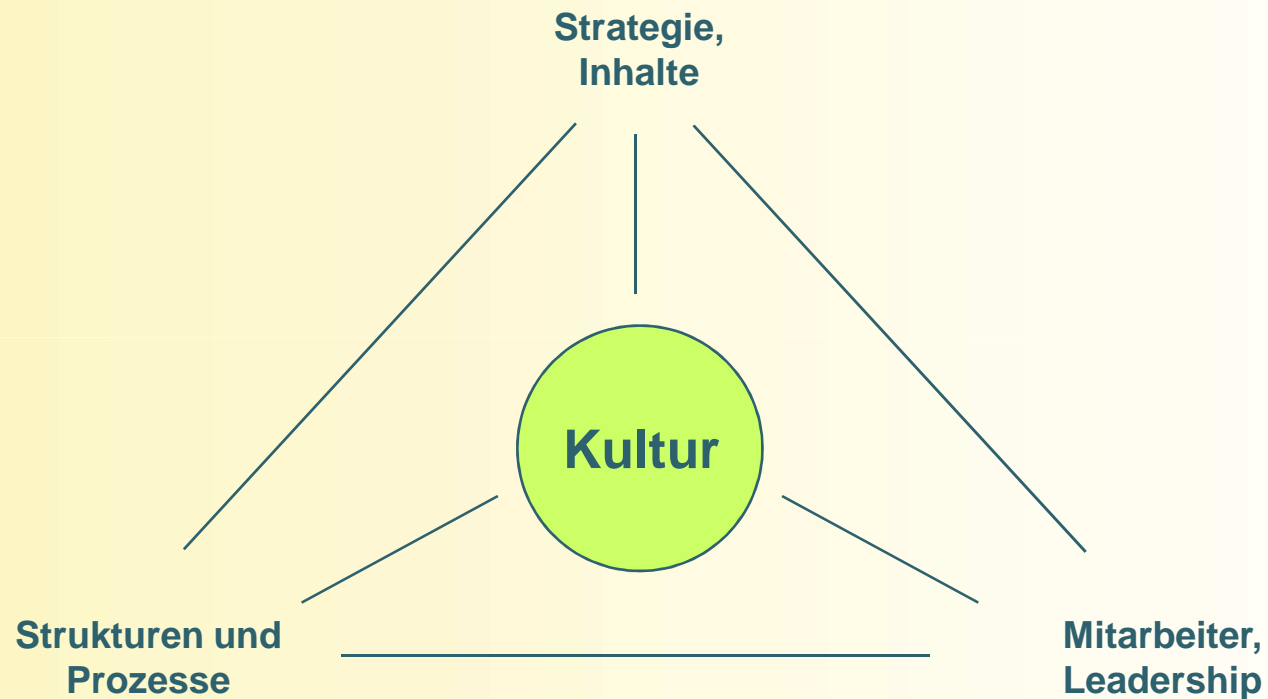
## Nutzen der externen Koordination und Moderation aus Sicht von Dr. Oliver Bolzern

- *„Externe stellen grundsätzlich Dinge in Frage, die für interne Mitarbeiter so nicht möglich sind“*
- *„Die Kompetenz und die Persönlichkeit des externen Partners sind entscheidend, um aufkommende Probleme und Widerstände gemeinsam erfolgreich bewältigen zu können“*
- *„Hervorragendes Bindeglied zwischen Geschäftsleitung und Projektleitung, das wir sonst nicht gehabt hätten“*
- *„Durch professionelle und effektive Vorbereitung gelang es, dass sich die Geschäftsleitung in den PROST-Meetings auf das Steuern des Portfolios konzentrieren konnte statt auf Trouble-shooting einzelner Projekte“*
- *„Es war ein großer Vorteil, neben PM auch über Strategie und Organisationsentwicklung sprechen zu können.“*
- *„So sind wir viel schneller zu Ergebnissen gekommen“*

## Lessons learned I

- Heutzutage ist man gezwungen, schnell und pragmatisch anzufangen
- Es muss zum Start nicht perfekt sein – aber es muss nachhaltig ausbaubar sein
- In einer ersten Phase entwickelt sich der Approach wesentlich. Dafür braucht es Verständnis und Geduld
- Das Konzept muss schnell Akzeptanz finden und Wirkung zeigen
- Eine interne Übergabe muss von Beginn an mitgedacht und für die Übergabe Zeit investiert werden
- Die Organisationsentwicklung sollte man früher als „Symptom einer generellen Unternehmensentwicklung begreifen – PM als Teil eines Gesamtkonzepts“

## Projektmanagement als Symptom einer umfassenden Unternehmensentwicklung

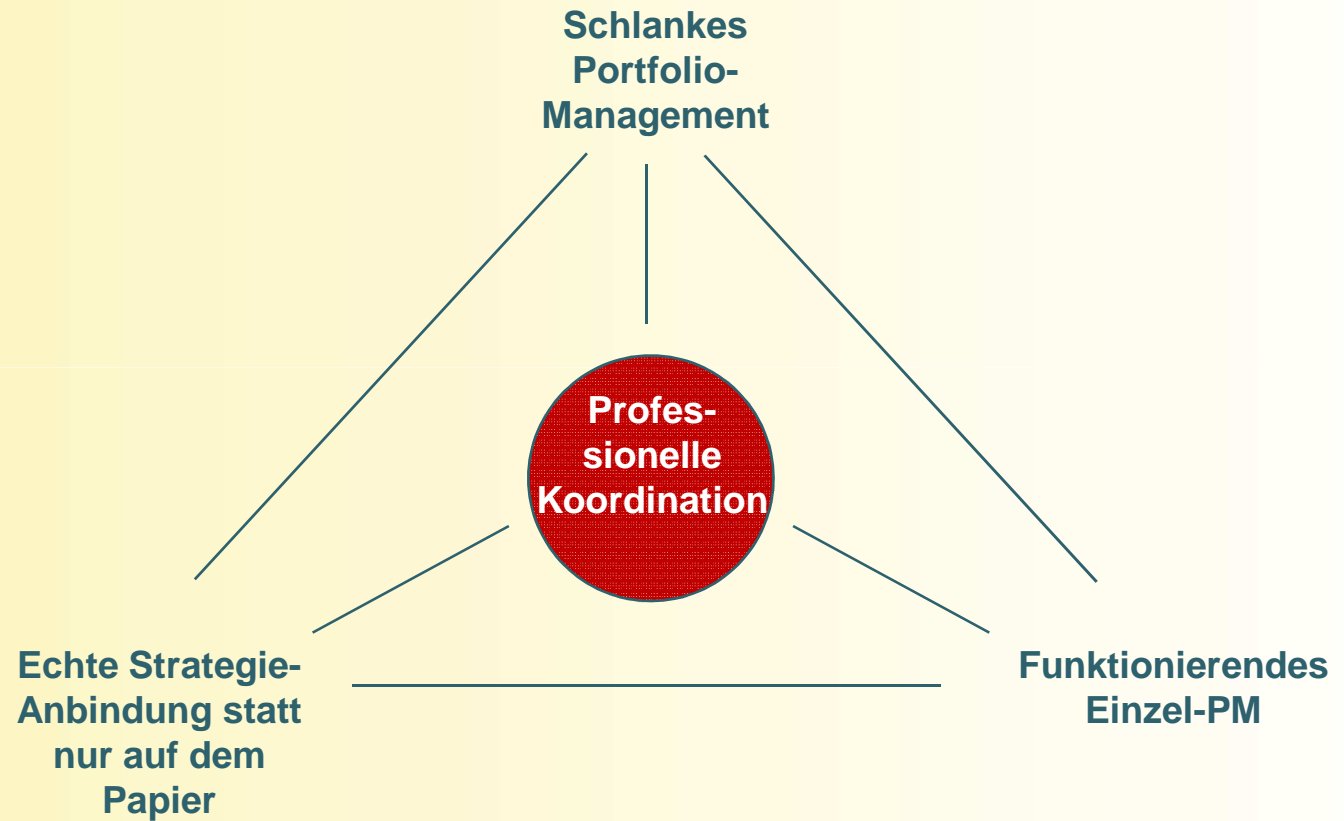


„Unser Unternehmen muss strukturierter werden“

## Lessons learned II

- Stillstände im Prozess müssen offen besprochen und nachhaltig gelöst werden
  - 2 mal kamen wir an einen Punkt, wo es nur noch „Millimeter weiterging“
  - Dies muss offen mit der Geschäftsleitung besprochen werden können
- Stillstände können auch Chancen sein
  - So entstand die Bereitschaft, die dahinterliegende Organisationsentwicklung anzustoßen
- In einem stark wachsenden mittelständischen Unternehmen haben alle Beteiligten sehr wenig Zeit
  - Lösungen müssen tiefe Komplexität aufweisen und der Beratungsstil muss unternehmerisch geprägt sein
  - Die eingesetzten Tools müssen einfach sein und tiefe Einführungskomplexität mitbringen. Ansonsten Überforderung der Organisation und mögliches Scheitern vorprogrammiert.

## Zusammenfassung



**Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**



*Christian Mugrauer  
Senior Consultant*

**Christian Mugrauer**  
**PS Consulting International**  
Horber Straße 142  
D-72221 Haiterbach

Tel: 07456 - 79572-60

Mobil: +41 79 825 60 40

E-Mail: christian.mugrauer@psconsult.de