

Zu viele Projekte, zu wenig Wirkung?

Strategisches Projektportfoliomanagement als Führungsinstrument im Mittelstand

Viele mittelständische Unternehmen investieren erhebliche Ressourcen in die Entwicklung zukunftsweisender Strategien. Sie analysieren Märkte, entwerfen Szenarien und formulieren ambitionierte Ziele. Doch häufig liegt das Ausbleiben des Erfolgs nicht an der Qualität der Strategiepapiere, sondern an deren Umsetzung im operativen Alltag. Denn zwischen strategischer Ambition und tatsächlicher Veränderung im Unternehmen klafft oft eine große Lücke – und genau hier liegen die eigentlichen Herausforderungen.

Insbesondere in Zeiten des beschleunigten Wandels, der durch technologische Innovationen wie künstliche Intelligenz, geopolitische Unsicherheiten und zunehmende Marktkomplexität geprägt ist, steigen die Anforderungen an das Management von Initiativen erheblich. Gleichzeitig verschärfen Fachkräftemangel, knappe Budgets und eine wachsende Erwartungshaltung der Stakeholder den Druck, die richtigen Projekte auszuwählen und effizient umzusetzen. Die Folgen sind in der Praxis deutlich spürbar: Unternehmen sehen sich einer wachsenden Zahl paralleler Initiativen gegenüber, die nicht nur wertvolle Ressourcen binden, sondern häufig auch ohne klaren Beitrag zur Gesamtstrategie durchgeführt werden. Ressourcenkonflikte zwischen Abteilungen, Überlastung und mangelnde Transparenz über strategisch relevante Projekte sind Symptome eines fehlenden übergreifenden Managements.

Ohne ein systematisches Projektportfoliomanagement entsteht schnell eine „Projektinflation“: Projekte werden gestartet, ohne dass ihre strategische Relevanz kritisch hinterfragt oder Synergien genutzt werden. Die Folgen sind ineffiziente Ressourcennutzung, unklare Prioritäten und eine steigende Gefahr, dass das Unternehmen an Agilität und Innovationskraft verliert. Gerade für den Mittelstand, für den Flexibilität und schnelle Reaktionsfähigkeit entscheidende Faktoren sind, kann dies fatale Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit und das Wachstum haben.

Strategisches Projektportfoliomanagement ist die systematische Bündelung und Führung von Projekten als strategisches Steuerungsinstrument. Es verbindet Unternehmensziele mit konkreten Vorhaben, indem es kontinuierlich darüber entscheidet, welche Projekte initiiert, fortgeführt, angepasst oder beendet werden. Der Fokus liegt nicht auf einzelnen Projekten, sondern auf dem optimalen Zusammenspiel aller Initiativen zur wirksamen Umsetzung der Unternehmensstrategie.

Drei kritische Erfolgsfaktoren für Projektportfolioentwicklung und -steuerung

Unsere Erfahrungen aus der Praxis zeigen: Für den Erfolg einer Projektportfolioinitiative sind vor allem drei kritische Erfolgsfaktoren zu beachten: Praxistauglichkeit, klare organisatorische Verankerung und Strategieverknüpfung.

1. Praxistauglichkeit

Eine der größten Hürden für den Erfolg eines Projektportfolios ist seine Überkomplexität, die einen wirk-samen Einsatz in der Praxis erschwert bis unmöglich macht: Scoring-Modelle mit unzähligen Kriterien und Gewichtungen sollen das Portfolio optimal steuern. Sämtliche Projekte werden in das Portfolio aufgenommen ohne ihre Relevanz für die Strategie zu prüfen. In die Erstellung von Berichten und die „richtige“ Methodik wird viel Zeit investiert. Für Entscheidungen über das Portfolio bleibt hingegen nur wenig Zeit. Teure Tools werden unzureichend genutzt und erhöhen die Komplexität zusätzlich.

Lösungsansätze:

- Einfach beginnen mit wenigen, verständlichen Kriterien
- Das Portfolio rückwärts planen, d.h. von kritischen Entscheidungen ausgehend
- Mehrere intelligent verknüpfte Portfolios erstellen.
- Aktives Stakeholder- und Change Management von Beginn an

2. Klare organisatorische Verankerung

Das Portfoliomanagement wird in der Organisation oft als Zusatzaufgabe zugeordnet. Es scheitert dann meist an unklaren Zuständigkeiten, der fehlenden organisatorischen Verankerung und der mangelnden Integration in vorhandene Prozesse.

Lösungsansätze:

- Eindeutige Verantwortung für das Portfoliomanagement mit klarem „Eigentümer“
- Detaillierte Rollenbeschreibungen
- Verbindliche Prozesse für die Aufnahme und Priorisierung von Projekten
- Integration von Reviews und Entscheidungen in vorhandene Führungsroutinen

3. Strategieverknüpfung

Die Strategie-Lücke verstehen: Die Strategie des Unternehmens ist nur unzureichend mit konkreten Projekten und Ergebnissen verknüpft. Erkenntnisse aus der Umsetzung der Projekte erreichen die Strategieebene nicht als Feedback.

Lösungsansätze:

- Strategie-Umsetzungs-Teams einführen
- Variable Vergütung an Portfoliokennzahlen koppeln
- Feedbackprozesse aus der Umsetzung in die Strategie schaffen
- Mut zu Kurskorrekturen fördern

Die Einbettung des Projektportfoliomanagements zwischen Strategie und operativem Projektmanagement

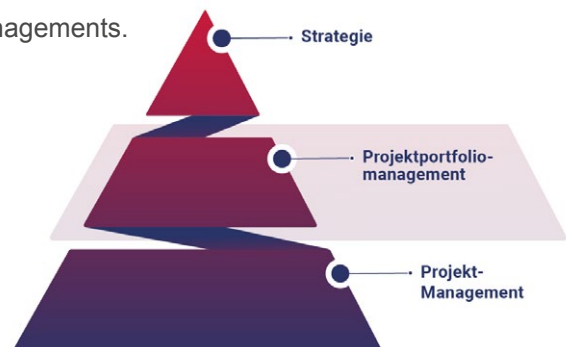
Die Grafik verdeutlicht die Einbettung des Projektportfoliomanagements.

Strategie:

- Welche Geschäftsfelder, Innovationen oder Veränderungen sind für das Unternehmen entscheidend?
- Welche Ergebnisse werden angestrebt?
- Welche Investitionen sollen getätigt werden?

Projektportfoliomanagement:

- Wie trägt das Gesamtprojektportfolio optimal zur Unternehmensstrategie bei?
- Wie werden Ressourcen wirksam über das Portfolio verteilt?
- Welche Projekte müssen angepasst, gestoppt oder initiiert werden, um das Portfolio strategiekonform zu halten?
- Welche Auswirkungen hat die Umsetzung der Projekte auf die strategischen Ziele?



Projektmanagement:

- Wie werden die Projektziele im vorgegebenen Zeit-, Kosten- und Qualitätsrahmen erreicht?
- Wie werden Risiken, Änderungen und Stakeholder-Erwartungen im Projekt gesteuert?
- Wie wird sichergestellt, dass die Projektergebnisse den erwarteten Nutzen liefern?

Praxisbeispiel: Premiumhandelsunternehmen

Ein Unternehmen des Premiumhandels, das aus Vertraulichkeitsgründen nicht genannt werden möchte, sah sich mit der Herausforderung konfrontiert, zahlreiche parallellaufende Projekte mit begrenzten personellen und zeitlichen Ressourcen zu steuern. Fehlende Transparenz, unklare Prioritäten und die Überlastung einzelner Fachbereiche führten zu Verzögerungen, einer sinkenden Erfolgsquote und wachsender Unzufriedenheit in der Belegschaft.

Ausgangssituation

Vor der Einführung eines einheitlichen Projektportfolioprozesses gab es weder standardisierte Verfahren zur Einreichung neuer Projektideen noch feste Entscheidungsstrukturen. Projekte wurden häufig gestartet, ohne die Ressourcensituation ausreichend zu prüfen. Ein Überblick über die laufenden Initiativen fehlte und Schlüsselpersonen waren mehrfach gleichzeitig eingebunden, sodass strategisch wichtige Vorhaben ins Hintertreffen gerieten.

Der Lösungsansatz

Zur nachhaltigen Verbesserung wird ein schlanker, klar strukturierter Prozess für das Portfoliomanagement etabliert. Dieser umfasst feste Entscheidungspunkte, klar definierte Rollen und transparente Kommunikationswege.

- **Frühe Strukturierung neuer Ideen:** Projektvorschläge werden in wöchentlichen Terminen konkretisiert und hinsichtlich Ziel, Nutzen und Ressourcenbedarf bewertet
- **Regelmäßige Priorisierung:** Die Unternehmensleitung bewertet neue Vorhaben im Zwei-Wochen-Rhythmus anhand strategischer Kriterien und der Ressourcenlage, um Überlastungen zu vermeiden
- **Monatliche Portfoliosteuerung:** Laufende und geplante Projekte werden jeden Monat ganzheitlich überprüft, priorisiert und bei Bedarf angepasst
- **Transparente Kommunikation:** Entscheidungen werden begründet kommuniziert, wodurch Klarheit über Prioritäten und Vorgehen entsteht

Technologische Unterstützung

Eine zentrale Softwarelösung ergänzt den Prozess, indem sie Projektdaten, Kapazitätsplanungen und Priorisierungen abbildet. Sie ermöglicht Echtzeitanpassungen, Szenario-Simulationen und die frühzeitige Erkennung von Engpässen. Damit wird die Grundlage für fundierte, datenbasierte Entscheidungen geschaffen.

Ergebnisse und Nutzen

Die Einführung des strukturierten Projektportfoliomanagements führt bis heute zu deutlich höheren Abschlussquoten und einer spürbaren Entlastung der Organisation.

Die Geschäftsführung gewinnt mehr Steuerungssicherheit und strategische Ausrichtung. Projektmitarbeitende profitieren von klaren Prioritäten, reduzierter Mehrfachbelastung und erhöhter Wertschätzung.

Die Organisation arbeitet fokussierter, planbarer und mit gestärkter Priorisierungskultur. Es zeigen sich messbare Effekte in Form kürzerer Durchlaufzeiten, geringerer Abbruchquoten und gesteigerter Erfolgsraten. Durch die Fokussierung auf strategisch relevante Initiativen wird der Ressourceneinsatz effizienter gestaltet. Die Organisation agiert heute ruhiger, zielgerichteter und mit höherem wirtschaftlichem Wirkungsgrad.

Zusammenfassung

In Zeiten des beschleunigten Wandels ist strategisches Projektportfoliomanagement für mittelständische Unternehmen aus Sicht der Autoren unverzichtbar, um erfolgreich zu bleiben. Der Schlüssel zum Erfolg liegt dabei nicht in perfekten Systemen, sondern in praxistauglichen Prozessen mit klaren Verantwortlichkeiten und der Verknüpfung von Strategie und Umsetzung.

Wie das Praxisbeispiel zeigt: Strukturierte und regelmäßige Entscheidungsprozesse, ergänzt durch technologische Unterstützung, reduzieren Ressourcenkonflikte, schaffen Transparenz und steigern die Erfolgsquoten deutlich.

Als ersten Schritt sollte ein mittelständisches Unternehmen eine systematische Bestandsaufnahme aller laufenden Projekte durchführen. Bereits diese Analyse ermöglicht oft schnelle Verbesserungen, beispielsweise durch das Zusammenführen von Doppelarbeiten, bevor das Unternehmen schrittweise Portfolioprozesse entwickelt.

Der Fachverband Strategieberatung im BDU

Im Fachverband Strategieberatung sind Unternehmensberaterinnen und -berater organisiert, die sich auf Management- und Strategieberatung spezialisiert haben. Dabei decken unsere Mitglieder ein breites Spektrum ab – von Vertretern großer internationaler Beratungsgesellschaften bis zum selbstständigen Spezialisten. Unsere Fachverbandsmitglieder unterstützen Unternehmen dabei, unternehmerische Entscheidungen fundiert zu analysieren, vorzubereiten und erfolgreich umzusetzen.



Weitere Informationen über den Fachverband

Zum Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen BDU e.V.

Der BDU ist der Wirtschafts- und Berufsverband der Consultingwirtschaft in Deutschland, in der 230.000 Menschen beschäftigt sind und rund 47 Mrd. € umgesetzt werden. Er vertritt die Interessen der bundesweit mehr als 26.600 Unternehmensberatungen.

Ein zentrales Anliegen des Verbandes ist es, durch vielfältig angelegte Qualitätsinitiativen zur ständigen Verbesserung dieser für die deutsche Wirtschaft wichtigen Dienstleistung beizutragen. Grundsätze, Leitfäden, Standards oder Empfehlungen dienen den Mitgliedsunternehmen als Maßstab für ihre Tätigkeit und bieten Beratern und deren Kunden eine verlässliche Orientierung.



Weitere Informationen über den BDU

Schriftleitung im Rahmen ihrer aktiven Fachverbandstätigkeit:

Christoph Adamczyk, itdesign GmbH
Christian Buttgerit, Buttgerit Consulting
Bert Klingsporn, Bert Klingsporn Managementberatung

Herausgeber: Fachverband Strategieberatung im BDU e.V.