
Gerhard Hab · Reinhard Wagner

Projektmanagement in der Automobil- industrie

Effizientes Management
von Fahrzeugprojekten entlang
der Wertschöpfungskette

5., aktualisierte und überarbeitete Auflage



Springer Gabler

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 5. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	VII
Geleitwort zur 1. Auflage	IX
Abkürzungsverzeichnis	XVII
1 Projektmanagement als Herausforderung in einer dynamischen Branche	1
1.1 Wichtige Trends in der Automobilindustrie	3
1.2 Anforderungen an das Projektmanagement in der Automobilindustrie	9
1.3 Projektmanagement-Erfolgsfaktoren in der Automobilindustrie	17
2 Management einzelner Automotive-Projekte („Single-PM“)	23
2.1 PM-Erklärungsmodell und Einordnung in Prozesse der Automobilindustrie	26
2.2 Organisation im Automotive-Projekt	33
2.2.1 Projektleitung als zentrale Führungsfunktion	33
2.2.2 Projektorganigramm als Instrument der Rollenklärung	36
2.2.3 Einbindung in die Unternehmensorganisation	41
2.2.4 Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der Projektbeteiligten	44
2.3 Teamarbeit und Kommunikation als Erfolgsfaktoren im Projekt	46
2.3.1 Zusammenarbeit im Team fördern	47
2.3.2 Kommunikation im Projekt regeln	53
2.3.3 Kommunikation in internationalen Teams als Herausforderung	57
2.3.4 Informationsfluss im Projekt gestalten	60
2.4 Definitionsphase als strategische Investition im Automotive-Projekt	62
2.4.1 Einführung und Überblick zur Definitionsphase	62
2.4.2 Frontloading als Projektmanagement-Strategie	66

2.4.3	Auftragsklärung und Projektumfeldanalyse	68
2.4.4	Projektübergabe.....	70
2.4.5	Projektstartklausur/-workshop	72
2.4.6	Zielklärung und Lastenheft	75
2.4.7	Projektergebnisstruktur (Produkt- bzw. Anlagenstruktur).....	85
2.4.8	Phasen- und Meilensteinplan.....	88
2.4.9	Businessplan, Wirtschaftlichkeit und Angebotskalkulation.....	96
2.4.10	Auftaktworkshop/externer Kick-Off	103
2.4.11	Interner Projektauftrag.....	105
2.4.12	Kick-Off-Meeting intern.....	107
2.5	Projektplanungsphase	108
2.5.1	Einführung	109
2.5.2	Planungsworkshop	112
2.5.3	Projektstrukturplan.....	112
2.5.4	Arbeitspakete.....	115
2.5.5	Terminplan.....	118
2.5.6	Feinterminplan	124
2.5.7	Kapazitäts- / Ressourcenbedarfsplanung	125
2.5.8	Kostenplanung / Kalkulation	127
2.5.9	Optimierung der Projektplanung	131
2.5.10	Risikomanagement	133
2.6	Projektsteuerungsphase, Änderungs- und Claimmanagement.....	144
2.6.1	Überblick Projektcontrolling und Projektsteuerung.....	144
2.6.2	Systematik der Projektsteuerung.....	145
2.6.3	Termin- und Fortschrittskontrolle	147
2.6.4	Terminprognose mit der Meilensteintrendanalyse.....	153
2.6.5	Kostenkontrolle und Mitkalkulation.....	156
2.6.6	Reifegradcontrolling Produkt und Prozess.....	158

2.6.7	Analyse der Abweichungen und Einleiten von Steuerungsmaßnahmen	162
2.6.8	Steuerungsmaßnahmen	164
2.6.9	Projektstatusbesprechung.....	169
2.6.10	Projekt-Reporting / Berichtswesen	175
2.6.11	Änderungs- und Claimmanagement	180
2.7	Projektabschlussphase.....	188
2.7.1	Projektabschlussaktivitäten im Überblick	188
2.7.2	Das Projektabschlussgespräch (Review)	190
2.7.3	Der Projektabschlussbericht	193
3	Management mehrerer Automotive-Projekte („Multi-PM“)	195
3.1	Einordnung des Multiprojektmanagements.....	198
3.2	Organisation des Multiprojektmanagements	202
3.2.1	Rolle des (strategischen) Multiprojektmanagers.....	202
3.2.2	Einbindung des Multiprojektmanagements im Automobilunternehmen.....	207
3.2.3	Gremien im Multiprojektmanagement	212
3.3	Kommunikation und Zusammenarbeit in der Multiprojektmanagement-Umgebung	220
3.4	Projektportfoliomanagement	223
3.4.1	Der Prozess des Projektportfoliomanagements.....	225
3.4.2	Projektportfolio-Integration	227
3.4.3	Projektportfolio-Planung	230
3.4.4	Projektportfolio-Steuerung.....	235
3.4.5	Projektportfolio-Bereinigung	239
3.4.6	Softwareunterstützung.....	240
3.5	Programmmanagement	241
3.5.1	Struktur und Organisation von Programmen	243
3.5.2	Der Prozess des Programmmanagements.....	245

3.5.3	Programm-Definition	246
3.5.4	Programmplanung.....	248
3.5.5	Programm-Steuerung.....	251
3.5.6	Programm-Abschluss	252
3.6	Prozess und Methoden des Ressourcenmanagements.....	253
3.6.1	Systematik und Organisation des Ressourcenmanagements.....	253
3.6.2	Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Ressourcenmanagement	255
3.6.3	Gezielte Planung von Engpass-Ressourcen	257
3.6.4	Ablauf des Ressourcenmanagements	258
4	Management unternehmensübergreifender Automotive-Projekte („C3PM“)	261
4.1	Bedeutung unternehmensübergreifender Projektarbeit	261
4.2	Organisationsformen für die Projektarbeit in vernetzten Strukturen.....	264
4.2.1	Das Projekthaus als zentrale Drehscheibe.....	266
4.2.2	Projekte - virtuell realisiert	268
4.2.3	Resident Engineering.....	270
4.2.4	Instanzen zur übergeordneten Projektsteuerung.....	271
4.2.5	Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten in unternehmensübergreifenden Projekten.....	273
4.3	Projektarbeit im Spannungsfeld von Kooperation und Wettbewerb.....	274
4.3.1	Coopetition – widersprüchliche Interessen in der Projektarbeit balancieren	279
4.3.2	Kulturelle Rahmenbedingungen im C3PM.....	281
4.3.3	Rolle der Verständigung im C3PM.....	283
4.3.4	Neue Anforderungen an die Mitarbeiter im C3PM.....	284
4.4	Projektziele und Anforderungen gemeinsam definieren.....	285
4.4.1	Kooperativer Zielvereinbarungsprozess	286
4.4.2	Collaborative Project Scorecard	288
4.4.3	Vom Zielkonflikt zur Zielverträglichkeit	292

4.5	Unternehmensübergreifende Planung („Cross Company Planning“)	295
4.5.1	Synchronisation von Herstellern und Zulieferern	296
4.5.2	Von der gemeinsamen Kostenzielermittlung zur individuellen Kostenplanung	301
4.5.3	Absicherung von Kooperationsrisiken	303
4.6	Integrierte Projektsteuerung im C3PM	305
4.6.1	Übergeordnete Steuerung von unternehmens-übergreifenden Projekten	306
4.6.2	Reifegradmessung als Grundlage der integrierten Projektsteuerung	308
4.6.3	Konfigurations- und Änderungsmanagement als Schlüsseldisziplinen im C3PM	310
4.6.4	Berichtswesen im C3PM	316
4.7	Aus unternehmensübergreifenden Projekten lernen	318
4.7.1	Barrieren auf dem Weg zum kooperativen Lernen	318
4.7.2	Kompetenzentwicklung in Projekt-Netzwerken der Automobilindustrie	320
4.7.3	Voraussetzungen für kooperatives Lernen	322
5	Organisationale Kompetenz im Projektmanagement entwickeln	325
5.1	Organisationale Kompetenz – ein ganzheitlicher Ansatz	325
5.2	Analyse und Bewertung der Organisationalen PM-Kompetenz	327
5.2.1	Analyse der Ausgangssituation	328
5.2.2	Abgrenzung des Betrachtungsbereichs	329
5.2.3	Projektmanagement-Assessment	330
5.3	Ausgestaltung der Organisationalen PM-Kompetenz	335
5.3.1	Organisation und Planung	336
5.3.2	Bestandsaufnahme und Standortbestimmung	338
5.3.3	Soll-Konzeption und Realisierungsplanung	341
5.3.4	Implementierung und Erfolgskontrolle	351

5.4	Kontinuierliche Verbesserung der Organisationalen PM-Kompetenz	355
5.4.1	Wissen in Projekten zur Verbesserung nutzen	357
5.4.2	Wissen über Projekte zur Verbesserung nutzen.....	357
5.4.3	Wissen aus Projekten zur Verbesserung nutzen.....	358
6	Fazit und Ausblick.....	361
6.1	Mit Projektorientierung und professionellem Projektmanagement zum Erfolg.....	362
6.2	Zukünftige Herausforderungen	364
6.2.1	Kontinuierliche Steigerung der Effizienz nötig	364
6.2.2	Internationalisierung der Projektarbeit nimmt zu	366
6.2.3	Multiprojektmanagement gewinnt an Bedeutung.....	368
6.2.4	Umgang mit Unplanbarem wird zur Normalität.....	369
6.2.5	Den „soft skills“ gehört die Zukunft.....	371
	Literaturverzeichnis	373
	Abbildungsverzeichnis	381
	Tabellenverzeichnis	393
	Stichwortverzeichnis.....	395
	Die Autoren	402