



Gerit Grübler (Autor)

## **Ganzheitliches Multiprojektmanagement**

Mit einer Fallstudie in einem Konzern der  
Automobilzulieferindustrie



**Göttinger Wirtschaftsinformatik**  
Herausgeber: J. Biethahn · M. Schumann

**Gerit Grübler**

**Ganzheitliches Multiprojektmanagement**

Mit einer Fallstudie in einem Konzern  
der Automobilzulieferindustrie

Band 50



Cuvillier Verlag Göttingen

<https://cuvillier.de/de/shop/publications/2491>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen,  
Germany

Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: [info@cuvillier.de](mailto:info@cuvillier.de), Website: <https://cuvillier.de>

## Vorwort

Globalisierung und Digitalisierung sind Schlagworte, die zwar aufgrund ihrer aktuellen Brisanz in vielen betriebswirtschaftlichen Ausarbeitungen diskutiert, deren Konsequenzen aber zum Teil nicht ausreichend untersucht werden. Als Folge der gravierenden wirtschaftlichen Veränderungen wird in Unternehmen im verstärkten Maß das Verstehen hochkomplexer Zusammenhänge sowie das Lösen von Zielkonflikten erforderlich. Zum einen wird organisatorische Dynamik, Flexibilität und Schnelligkeit gefordert, zum anderen birgt eine dadurch entstehende Destabilisierung aber auch die Gefahr, ins Chaos abzugleiten. Der operative Druck steigt, im Gegenzug dürfen aber strategische Überlegungen nicht vernachlässigt werden, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Des Weiteren stehen den unternehmensübergreifenden Kundenorientierungen Standardisierungsgedanken zur internen Prozessharmonisierung und -optimierung gegenüber. Dabei gilt es, lokale Kostenoptimierungen mit den unternehmensweiten Geschäftsprozessverbesserungen in Einklang zu bringen. Weitere Interessenskonflikte können auftreten, wenn sich z. B. fachliche Themen politischen Prioritäten beugen und die Vielzahl der Projekte mit den Linienaufgaben abgestimmt werden müssen.

Letztendlich gilt es, einen effizienten Mittelweg im Sinne einer ganzheitlichen Optimierung zu finden. Ganzheitliches Multiprojektmanagement ermöglicht es, konkurrierende Vorgehensweisen und (Multi-) Projekte innerhalb eines Unternehmens zu vernetzen und entlang dessen Ziele und Strategien erfolgsorientiert auszurichten. In Unternehmen wird jedoch vielfach unterschätzt, dass die Integration eines Multiprojektmanagements und die daran anschließende Durchführung von Multiprojekten bestehende Entscheidungsstrukturen und Arbeitsabläufe erheblich beeinflussen und verändern können. Bei derartigen Veränderungen treten zwangsläufig Widerstände auf. Diese müssen frühzeitig erkannt werden, um auf sie entsprechend reagieren zu können. Immer wieder kommt es vor, dass nicht für die notwendige Integration und Bevollmächtigung gesorgt oder der Reifegrad der Multiprojektmanagementkompetenz und -methoden nicht ausreichend ist, wenn Multiprojekte starten. Linienorganisationen fühlen sich übergangen oder unterstützen nicht ausreichend. Gescheiterte Groß- und Multiprojekte oder immense Kosten- und Terminüberschreitungen wie beispielsweise zur Einführung der Standardsoftware SAP R/3 bei der AOK<sup>1</sup> oder des deutschen Lkw-Mautsystem durch die Toll Collect GmbH<sup>2</sup>, sind die besten Beispiele für die Notwendigkeit eines ausgereiften, ganzheitlichen Multiprojektmanagements. Jedoch gibt es kaum Untersuchungen und Erfahrungsberichte, wie Multiprojekte professionell und erfolgreich abzuwickeln sind und wie der „Flut“ von Projekten Herr zu werden ist. Dieser Anforderung und diesem Bedarf stellt sich diese Arbeit.

---

<sup>1</sup> Vgl. Kap. 1.1.3.

<sup>2</sup> Das Projekt wurde mit über einem Jahr Verspätung abgeschlossen und hatte deutliche Kostenüberschreitungen zu verzeichnen: „Die Telekom [als Teil-Gesellschafter der Toll Collect GmbH] hatte im vergangenen Jahr eingeräumt, dass das deutsche Mautsystem ein Verlustgeschäft ist.“ Siehe: <http://www.handelsblatt.com>, 23.02.2005, abgerufen am 05.03.2005.

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Zeit als externer Doktorand am Institut für Wirtschaftsinformatik, Abteilung I, der Georg-August-Universität Göttingen und wurde von der dortigen wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät als Dissertation angenommen. Der Bezug zur Praxis wurde in Zusammenarbeit mit der Bosch-Gruppe mit Sitz in Stuttgart hergestellt, auf die sich auch die in dieser Arbeit vorkommende Fallstudie bezieht.

Ich möchte an dieser Stelle allen danken, die zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben. Mein besonderer Dank gilt in diesem Zusammenhang meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Jörg Biethahn für die uneingeschränkte Unterstützung während der gesamten Promotionszeit, für die mir gewährten Freiräume und das mir entgegengebrachte Vertrauen. Herrn Prof. Dr. Dieter Wall danke ich dafür, dass er die Arbeit als Zweitgutachter kritisch prüfte und mir wertvolle Hinweise zur Erstellung der Arbeit gab. Herr Prof. König übernahm den volkswirtschaftlichen Teil im Rigorosum; hierfür und für seine erfrischende Art möchte ich mich herzlich bedanken.

Im Rahmen der Fallstudie bedanke ich mich für die Kooperation mit der Bosch-Gruppe, speziell bei den Multiprojektleitern und -mitarbeitern im Bereich F11/P-SAP für die hervorragende Zusammenarbeit. Herrn Dr. Ferdinand Allerkamp sowie Herrn Dipl.-Kfm. Roland Kleiser danke ich für die Bereitstellung der erforderlichen Infrastruktur und der kritischen Durchleuchtung des Themas. Namentlich möchte ich zudem Dennis Böcker, Christian Horn, Tanja Klekovic, Vivien Lucan, Michaela Neffgen, Rolf Neumann, Ulrike Peinel und Susanne Riedmueller erwähnen. Nur durch ihre Kritik und Verbesserungsvorschläge konnte die Arbeit in dieser Form vollendet werden. Ganz besonderer Dank gebührt Herrn Dipl.-Math. Joachim G. Weinert, der mich immer wieder in fachlichen und persönlichen Fragen beraten und betreut hat und jederzeit für mich da war.

Des Weiteren haben im privaten Umfeld Ulrich Breusing, Barbara Engelhart, Oliver Kamin, Sandra Nagel, Stefanie Puls, David Roland und Stefanie Schulze durch ihre aufopferungsvolle Unterstützung ganz wesentlich zum Erfolg der Arbeit beigetragen. Wie Ihnen, gilt auch meiner Familie Dank, insbesondere meinen Eltern Ruth und Guntram für ihre ständige Unterstützung, sowie meinem Bruder Gero und Schwägerin Viola. Danken möchte ich auch meinen Neffen Raffael und Anyo. Neben der ganzen Arbeit haben sie mich immer wieder an die wichtigen Dinge im Leben erinnert.

Ihnen allen möchte ich danken und für die Zukunft alles Gute wünschen.

Gerit Grübler