



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, Website: <https://cuvillier.de>

1 Einleitung und Problemspezifikation

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Klärung der Frage, was unter einem „ganzheitlichen Multiprojektmanagement“ zu verstehen ist und woher der Bedarf dafür entsteht. Es wird erörtert, welche Vorgehensweise anzuwenden ist, um die Komplexität des Themas in Literatur und Praxis beherrschbar zu machen. Darauf aufbauend wird gezeigt, wie ein Multiprojektmanagement erfolgreich in ein Unternehmen installiert werden kann, und welche Aufgaben zur zielorientierten Durchführung erledigt werden müssen.

Zu Beginn der Arbeit werden zunächst die Problembereiche spezifiziert, um die Zielsysteme und Anforderungsbereiche dieser Arbeit ermitteln zu können.⁵ Aus den aufgeworfenen Problemen und komplexen Aufgabenstellungen werden dann individuell lösbare Teilprobleme erarbeitet.⁶

Der erste Teil (Kap. 1.1) dient der Einführung in den Untersuchungsgegenstand. In dieser Anregungsphase wird eine Einleitung in die Themenschwerpunkte gegeben, die dann in späteren Kapiteln weiter spezifiziert werden. Diese Arbeit zeigt auf, warum Multiprojekte in Unternehmen scheitern. Der Hauptgrund ist eine isolierte Betrachtung bzw. die Vernachlässigung der ganzheitlichen⁷ Einbindung des Multiprojektmanagements in das Unternehmen. Eine erfolgreiche organisatorische Gestaltung ist unerlässlich. Sie setzt Kenntnisse über die logische Struktur des Aufbaus, der Aufgaben, Prozesse und Subsysteme des Unternehmens voraus.⁸ Die Betrachtung des Multiprojektmanagements „nach außen“ innerhalb des Unternehmens, die politische Abstimmung, ist mindestens ebenso wichtig, wie die Steuerung des Multiprojekts „nach innen“. Darum ist die Untersuchung der Themenschwerpunkte „Unternehmen“ und „Information“ unmittelbare Voraussetzung für das „Multiprojektmanagement“. Das Zusammenspiel dieser Komponenten erklärt den Bedarf und den Einsatz eines Multiprojektmanagements.

In Kapitel 1.2 wird die Ausrichtung dieser Arbeit beschrieben. Unter Erläuterung der Forschungsmethodik wird das strukturelle Vorgehen zur Realisierung des Lösungsansatzes aufgezeigt. Aus den Problemstellungen des Untersuchungsgegenstandes leiten sich die Forschungsfragen ab, deren Lösungen wiederum Motivation und Zielsetzung dieser Arbeit sind.

1.1 Einführung in den Untersuchungsgegenstand

1.1.1 Ziele eines Unternehmens

Der Betrachtungsgegenstand dieser Arbeit sind Unternehmen, in denen Multiprojekte abgewickelt werden. Unternehmen sind rechtliche Wirtschaftseinheiten, in denen Rohstoffe gewonnen, Güter hergestellt oder weiterverarbeitet sowie Dienstleistungen erbracht werden.⁹ Bevor auf das Thema „ganzheitliches Multiprojektmanagement“ einge-

⁵ Vgl. Biethahn, J. et al.: Entwicklungsmanagement 2000, S. 419.

⁶ Vgl. Harrer, F.: Projektinfrastruktur 1997, S. 58.

⁷ Siehe hierzu Kap. 2.5.

⁸ Vgl. Fuchs, H.: Systemtheorie 1973, S. 196.

⁹ Vgl. Gabler Verlag: Wirtschaft 2001, S. 329.

gangen wird, gilt es daher, die oberste Zielsetzung eines Unternehmens¹⁰ zu untersuchen. Das Ziel, das der Unternehmensführung bzgl. des Erfolgs als Richtschnur dient, ist das Streben nach Gewinn bzw. langfristiger Gewinnmaximierung¹¹, Größe bzw. Wachstum, technischem Leistungsprofil und Konsonanz mit Bezugsgruppen und Interaktionspartnern.¹² Ein Unternehmen muss immer das Ziel haben, „überlebensfähig“ zu bleiben und die Existenz zu sichern. Die Voraussetzung für die Überlebensfähigkeit ist eine langfristige Wertsteigerung des Unternehmens.¹³

Um den Zielerreichungsgrad im Unternehmen zu erhöhen, sind alle wesentlichen Elemente und Aktivitäten am Zielsystem auszurichten und zu steuern.¹⁴ Zur Bewältigung derart komplexer Aufgabenstellungen benötigt die Unternehmensführung klare Konzepte und Vorgehensweisen, wie z. B. durch ein Multiprojektmanagement, um das Unternehmen zielgerichtet steuern zu können. Dabei gibt es „zwei Dinge, auf denen das Wohlgelingen in allen Verhältnissen beruht. Das eine ist, dass Zweck und Ziel der Tätigkeit richtig bestimmt sind. Das andere aber besteht darin, die zu einem Endziel führenden Handlungen zu finden.“¹⁵

Welchen Anteil Informationen am unternehmerischen Handeln haben und welche Anforderungen daraus entstehen, wird im nächsten Abschnitt erläutert.

1.1.2 Bedeutung der Information

Seit den 70er Jahren sind in der Bundesrepublik Deutschland mehr Menschen mit der Verarbeitung von Daten beschäftigt als mit Produktionsgütern.¹⁶ Es hat sich ein Wandel von einer Industrie- zu einer Informationsgesellschaft vollzogen.¹⁷ Der volkswirtschaftliche Informationssektor nimmt gegenüber den drei Sektoren Landwirtschaft, Industrie und Dienstleistungen immer mehr zu.¹⁸ Für die effiziente Verwendung der Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital ist die Information unumgänglich. Sie wird zur entscheidenden Ressource im Unternehmen, da Informationsvorsprünge gegenüber Wettbewerbern den unternehmerischen Erfolg sichern.¹⁹ Der Information wird in Unternehmen ein derart hoher Stellenwert zuerkannt, dass sie als eigenständiger Produktionsfaktor aufgefasst wird.²⁰ Deren Bedeutung geht im Extremfall so weit, dass ökonomische Probleme nur dann auftreten, wenn Informationsprobleme bestehen.²¹ Die Information hat nicht nur im Dienstleistungsbereich, sondern auch im Produktionsbereich einen entscheidenden Erfolgsanteil: Innovations- und Qualitätsvorsprünge können nur durch umfangreiche Informationen über das Produkt erzielt werden. Neben der Produktqualität

¹⁰ Hier werden die Erfolgsziele eines wirtschaftenden Unternehmens betrachtet, da Industrieunternehmen den Fokus dieser Arbeit darstellen. Zu möglichen Unternehmensformen siehe Kap. 2.1.

¹¹ Vgl. Mag, W.: Kommunikation 1980, Sp. 1038.

¹² Vgl. Hauschildt, J.: Zielsysteme 1980, Sp. 2424.

¹³ Vgl. Möller, K. et al.: Intangibles 2003, S. 491.

¹⁴ Vgl. Stöckel, E. et al.: Wirtschaftsinformatik 1997, S. 247.

¹⁵ Aristoteles (384-322 v. Chr.), zitiert in: CSC Deutschland Akademie GmbH (Hrsg.): Erfahrungsaustausch 2004, S. 1

¹⁶ Vgl. Bessler, H.: Informationsbetriebe 1985, S. 2.

¹⁷ Vgl. Hoffmann, F.: Mensch 1986, S. 491.

¹⁸ Vgl. Hanker, J.: Informatik 1990, S. 176.

¹⁹ Vgl. Picot, A. et al.: Planung 1988, S. 544.

²⁰ Vgl. Scheer, A.: Betriebswirtschaftslehre 1990, S. 4, in Anlehnung an Synnott, W. R. et al.: Information 1981, insbesondere S. 73-79.

²¹ Vgl. Kay, N. M.: firm 1984, S. 1.

hat auch die informationsorientierte Vermarktung des Produkts eine ausschlaggebende Bedeutung. Der Eindruck über das Produkt ist oft nicht von seinen objektiven Eigenschaften abhängig. Da der Kunde diese meist nicht nachprüfen kann, wird der Eindruck durch die gezielte Informationsverteilung des Herstellers geprägt.²² Die Informationstechnik hat eine Vielzahl positiver und negativer gesellschaftlicher Auswirkungen, die allerdings nicht immer exakt feststellbar sind. Ob damit z. B. in der Summe mehr Arbeitsplätze geschaffen oder wegrationalisiert werden, ist schwer nachprüfbar.²³

Durch die „New Economy“ hat die Information eine höhere Bedeutung für Unternehmen und für die darin ablaufenden Multiprojekte bekommen: Die Telekommunikation und das Internet haben die bisher existierende Weltwirtschaft („Old Economy“) revolutioniert und durch ihre Digitalisierung in eine globale Informationsgesellschaft überführt, welche die Grundlage der New Economy darstellt. Sie ist durch ihre Informations- und Kommunikationstechniken in viele Bereiche unseres Lebens vorgedrungen. Das Wirtschaften hat sich derart geändert, dass neben Waren auch Informationen transportiert werden und Netzwerke den bisherigen bilateralen in einen grenzenlosen Austausch von Informationen überführen. Die Folgen sind gestiegene wirtschaftliche Risiken und Unsicherheiten, ein Wandel von Organisationen und Unternehmensstrukturen sowie eine Evolution der Geschäftsmodelle und der Unternehmensführung. Um eine Marktposition zu festigen oder auszubauen und langfristig erfolgreich zu sein, müssen Wettbewerbsvorsprünge erzielt werden. Entscheidende Faktoren sind dabei Innovation, Qualität und Marktnähe. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen die Entwicklung von technologischer Expertise, der Shareholder-Value-Ansatz²⁴, eine globale Ausrichtung, Effizienzsteigerung und die Konzentration auf das Kerngeschäft.²⁵

Viele Firmen werden sich nach einer gewissen Zeit in einem Bereich zwischen Old und New Economy einpendeln.²⁶ Unumkehrbar ist jedoch, dass Informationen zum primären Wirtschaftsgut geworden sind.²⁷ In Forschung und Praxis wird der Information daher eine immer größere Bedeutung beigemessen.²⁸ Bereits 1986 hat der damalige Siemens-Vorstand Karl-Heinz Beckurts erkannt, was heute noch Bestand hat: „Die Informationstechnik [...] ist die Fabrik [...], das Büro [...] und das Kommunikationsnetz der Zukunft.“²⁹ Die Information ist somit ein dominanter, aber nicht der einzig entscheidende Faktor im Wandel der Wirtschaft. Auch Bereiche wie Gen-, Werkstofftechnologie und Mikromechanik sind verantwortlich für den strukturellen Wandel.³⁰

Die Restrukturierung der Weltwirtschaft führt zu notwendigen Anpassungen und Umstrukturierungsmaßnahmen in Unternehmen, wenn diese überlebensfähig bleiben wollen.

²² Vgl. Brockhaus, R.: Informationsmanagement 1992, S. 21-22.

²³ Vgl. Mülder, W.: Auswirkungen 1997, S. 174-176.

²⁴ Der Shareholder-Value-Ansatz ist eine Unternehmensstrategie und deren Umsetzung zur Steigerung des Werts einer börsennotierten Aktiengesellschaft. Maßgröße des Erfolgs ist nicht mehr der Gewinn, sondern das Aktienvermögen (=Shareholder-Value). Vgl.: Gabler Verlag: Wirtschaft 2001, S. 293.

²⁵ Vgl. Kaiser, H. et al.: Anlageberatung 2002, S. 352, 361 u. 364, in Anlehnung an Garz, H. et al.: New Economy 2000.

²⁶ Vgl. Sawhney, M.S. et al.: Unternehmen 2002, S. 201-202.

²⁷ Vgl. Kaiser, H. et al.: Anlageberatung 2002, S. 365.

²⁸ Vgl. Trott zu Solz, C. v.: Informationsmanagement 1992, S. 2.

²⁹ Beckurts, K. et al.: Informationstechnik 1986, S. 197.

³⁰ Vgl. Österle, H.: Business Engineering 1995, S. 13.

Für Führungskräfte entstehen daraus neue Herausforderungen.³¹ In einer zukunftsorientierten Unternehmensführung müssen Konzepte entwickelt werden, die es erlauben, die durch wachsende Komplexität und Dynamik extrem steigenden Informationsmengen beherrschbar zu machen.³² Ein Konzept dafür ist Multiprojektmanagement, dessen Bedarf im Folgenden näher erläutert wird.

1.1.3 Bedarf von Multiprojektmanagement

Insbesondere durch den Wandel zur Globalisierung und Digitalisierung entstehen in Unternehmen neue Herausforderungen, die Flexibilität und Schnelligkeit erfordern. Eine organisatorische Dynamik ist für ein Unternehmen überlebensnotwendig,³³ birgt aber auch die Gefahr, durch Destabilisierung ins Chaos abzugleiten. Durch den Verlust von Handlungs-, Innovations- und Reaktionsfähigkeit wird eine konsistente Zielverfolgung erschwert oder ganz verhindert. Der gestiegene Bedarf an Flexibilität erfordert einen höheren Gesamtanteil an Ressourcen, was vermehrt zu Engpässen führt. Mitarbeiter sind überplant, und das operative Geschäft überlagert und verhindert eine strategische, optimierende Planung. Können nur wenige Aktivitäten erfolgreich umgesetzt werden, steigert die dadurch aufkommende Unzufriedenheit den Misserfolg. Entscheidungsprozesse werden gehemmt, da die zusätzlichen Ressourcen nicht in Routineprozesse eingebunden sind. Sie werden für Maßnahmen zur Reorganisation genutzt, die in Projekten umgesetzt werden. Dadurch ufer die Anzahl der Projekte aus. Ein weiterer Grund für eine steigende Anzahl an Projekten ist, dass bei neuen Aufgaben Projekte eher neu aufgesetzt werden, als bestehende gestrichen oder umgewandelt.³⁴

Wird jedoch auf Veränderungen verzichtet, führt das früher oder später zum Verlust der Wettbewerbsfähigkeit. Auch wenn die Lösung - wie meist - in der Mitte liegt, das bestimmende Paradigma der Unternehmensführung heißt Veränderung.³⁵ Ein Unternehmen darf aber nicht in ungesteuerten Aktionismus verfallen, damit mittel- und langfristige Ziele nicht aus den Augen verloren werden. Um dem Wandel der Zeit und den daraus resultierenden neuen Anforderungen gerecht zu werden, international wettbewerbsfähig zu bleiben und die steigende Komplexität neuzeitlicher Produkte und internationaler Projekte zu beherrschen sowie die Innovationsfähigkeit zu erhöhen, ist für die Gesellschaft und deren Unternehmen die Entwicklung und Einführung von besseren und effizienteren Managementkonzepten notwendig.³⁶ Die gestiegene Anzahl von Projekten in Unternehmen erfordert ein besonderes Management, eine projektorientierte Unternehmensführung, durch die sich ein Wandel vom normativen zum evolutionären sowie explorativen Management vollzieht. Die projektorientierte Unternehmensführung hat das Management des unternehmerischen Wandels und die dynamische und zukunftsorientierte Ausrichtung des Unternehmens zur Aufgabe. Sie fördert und unterstützt die

³¹ Vgl. Kaiser, H. et al.: Anlageberatung 2002, S. 352.

³² Vgl. Trott zu Solz, C. v.: Informationsmanagement 1992, S. 2.

³³ Siehe hierzu auch Kap. 2.1.4.

³⁴ Vgl. Wollmann, P.: Multiprojektmanagement 2002, S. 12-15 u. Balzer, H.: Erfolg 1998, S. 26 u. 28-30.

³⁵ Vgl. Balzer, H.: Erfolg 1998, S. 29.

³⁶ Vgl. Madauss, B.J.: Projektmanagement 2000, S. 9.

Umsetzung der Strategieentwicklung³⁷, bringt konsequent Produkt- und Prozessinnovationen hervor und verbessert damit die Wettbewerbsfähigkeit und Wachstumskraft.³⁸

Viele Unternehmen haben jedoch besonders durch den Jahrtausendwechsel und die Euro-Einführung in den letzten Jahren wenig Zeit gehabt, sich um Fragen der Attraktivität und Auswahl von Projekten zu kümmern, oder sich mit strategisch und wirtschaftlich interessanten Aufgaben zu befassen.³⁹ So hat sich zwar das Projektmanagement zu einer Führungsmethode entwickelt, die an sehr vielen Stellen in den unterschiedlichsten Verwendungszusammenhängen zum Einsatz kommt. Durch den gestiegenen Umfang, die zunehmende Anzahl und Vernetzung hat sich jedoch die Komplexität von Projekten und deren Koordination erhöht, woraus erhöhte Kapazitätsprobleme resultieren.⁴⁰

Die gewachsenen Herausforderungen sind mit einem „herkömmlichen“ Projektmanagement nicht mehr zu bewältigen, das auf die Durchführung eines und nicht mehrerer Projekte ausgerichtet ist.⁴¹ Grenzen werden erkennbar: Das Projektmanagement ist nicht in der Lage, die notwendige straffe Organisation zu übernehmen, um die verschiedenen Projekte zu koordinieren, projektübergreifende Ressourcenengpässe zu lösen und eine realistische Gesamtaufwandsschätzung zu erstellen.⁴²

Welche Folgen ein unzureichendes Projektmanagement haben kann, zeigt ein Beispiel aus der Praxis: Bei der Einführung der Standardsoftware SAP R/3 beim AOK-Bundesverband haben sich die Ziele derartig geändert, dass anstatt ursprünglich geplant 360 nun 540 Millionen Euro benötigt werden und sich das Projektende von 2006 auf 2009 verschoben hat. Als Gründe werden mangelhafte Planung und Misswirtschaft angeführt.⁴³

Die Lösung für die in Unternehmen ausufernde Zahl an Projekten in den verschiedenen Ebenen, mit verschiedenen Zielsetzungen und dem schwer zu kalkulierenden Ressourcenverbrauch, ist ein Multiprojektmanagement⁴⁴ zur strategischen, projektorientierten Unternehmensführung.⁴⁵ Multiprojektmanagement wird somit zur neuen Herausforderung des (Projekt-) Managements.⁴⁶ Es ist anzuwenden, sobald ein einfaches Projektmanagement nicht mehr ausreicht

- zur strategischen projektübergreifenden Ausrichtung der Einzelprojekte in Abstimmung mit der Unternehmensplanung,
- wenn die Vielzahl der Projekte regelmäßige, übergeordnete Planungs- und Steuerungsprozesse benötigen,

³⁷ Strategien sagen grundlegend aus, wie die Unternehmensaktivitäten zukunfts- und wettbewerbsorientiert an mittelfristigen Erfolgspotenzialen ausgerichtet werden, um Unternehmensziele zu erreichen. Vgl. Biethahn, J. et al.: Informationsmanagement 2004, S. 63; Stickel, E. et al.: Wirtschaftsinformatik 1997, S. 674 u. Gabler Verlag: Wirtschaft 2001, S. 310.

³⁸ Vgl. Balzer, H.: Erfolg 1998, S. 26 u. 28-30.

³⁹ Vgl. Kühn, F. et al.: Steuerung 2002, S. 53.

⁴⁰ Vgl. Balzer, H.: Erfolg 1998, S. 32.

⁴¹ Vgl. Hiller, M. C.: Multiprojektmanagement 2002, S. 118.

⁴² Vgl. Etzel, H.: Fallstudie 1997, S. 12 u. 18-19.

⁴³ Vgl. O.V.: SAP-Projekt 2004, S. 1 u. 12.

⁴⁴ Zur ausführlichen Definition des Begriffs „Multiprojektmanagement“ siehe Kap. 2.6.

⁴⁵ Vgl. Balzer, H.: Erfolg 1998, S. 7.

⁴⁶ Vgl. Dillerup, R.: MPM 1998, S. 149.