

# Projektmanagement in der Automobil- industrie - Status quo und Potenziale

Ergebnisse einer Studie der Fachgruppe „Automotive-PM“ in 2010

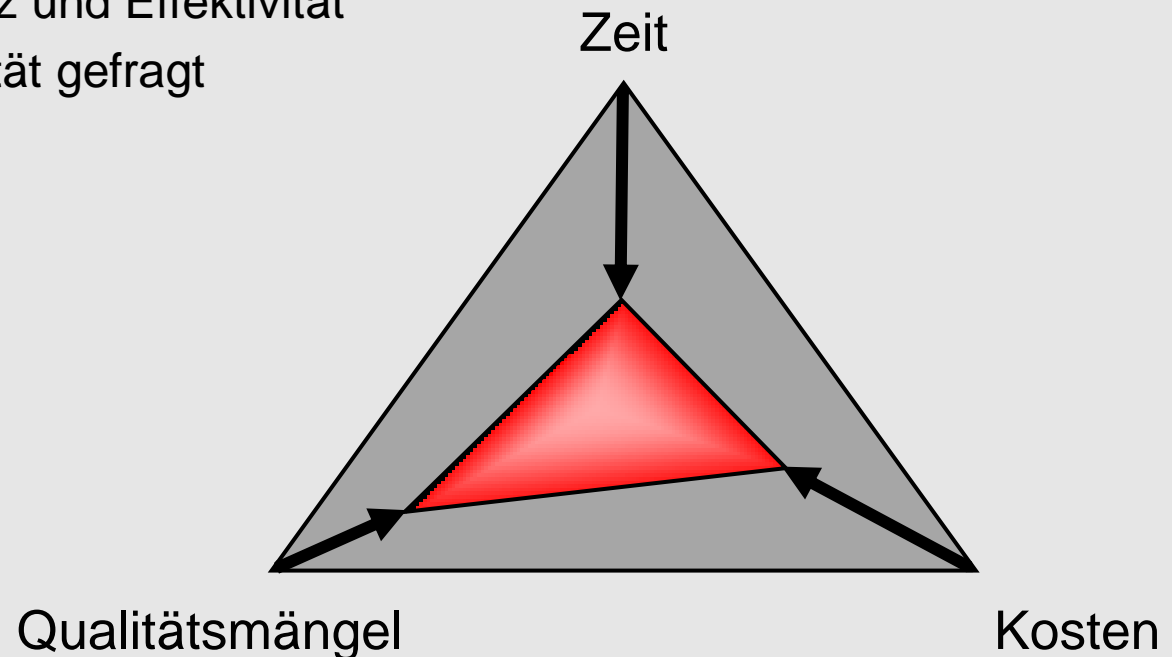


# AGENDA

1. Anforderungen an das Automotive-PM
2. Vorläuferstudien
3. Zielsetzung
4. Wichtige Ergebnisse im Überblick
5. Fazit und Handlungsbedarf
6. Klärung von Fragen, Diskussion

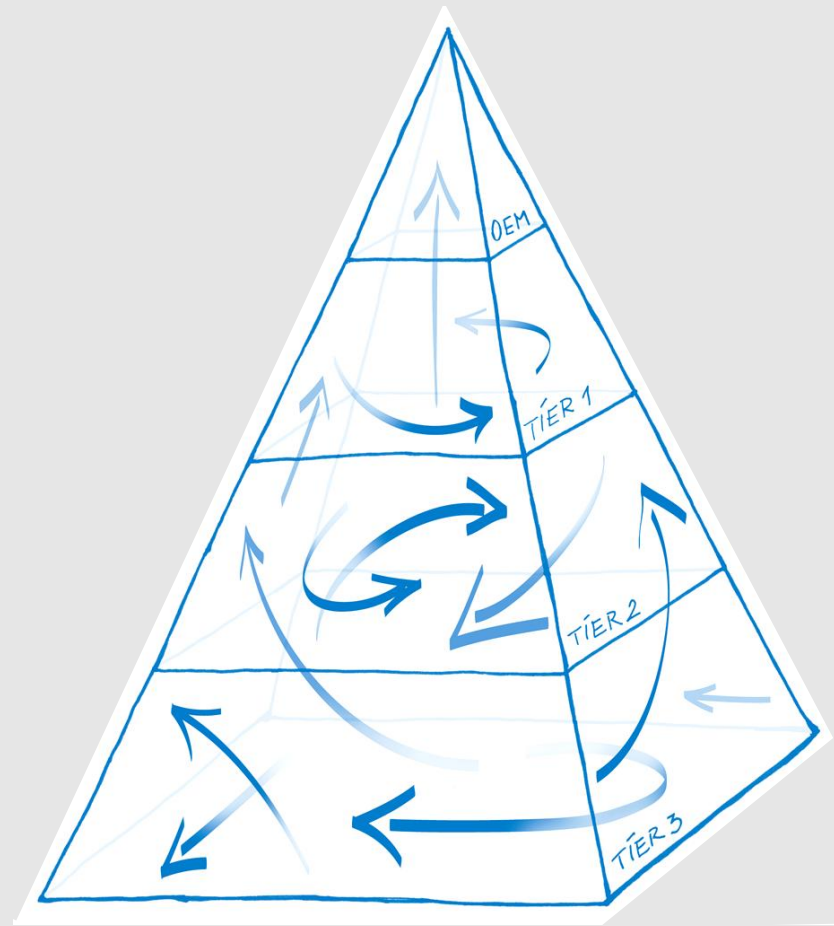


- Steigende Komplexität in Bezug auf Projektkontext und –inhalt
- Zunahmen des internationalen Verdrängungswettbewerbs
- Verkürzung „time-to-market“ / Projektabwicklungszeiten
- Weiter zunehmender Kostendruck und Margenverfall
- Reduzierung von Qualitätsmängeln erfolgskritisch
- Steigerung von Effizienz und Effektivität
- Innovation und Flexibilität gefragt
- ...



- I **„Automobilenwicklung in Deutschland – wie sicher in die Zukunft?“:**  
Die **Studie in 2002** zeigt mit durchschnittlich 27 Prozent ein sehr erhebliches Potenzial zur Optimierung in der Automobilentwicklung auf: so wird das PM als eine Schlüsseldisziplin in der Produktentwicklung nicht mit der erforderlichen Professionalität praktiziert. Die Projektziele werden zwar in den meisten Fällen erreicht, allerdings werden bei 50% der Unternehmen die Entwicklungstermine nicht eingehalten, bei zwei Dritteln der Unternehmen werden die Entwicklungskosten überschritten werden. **Es besteht noch erhebliches Verbesserungspotenzial**
  
- I **„Stand des Projektmanagements in der Automobilindustrie“:** Studie der Fachgruppe „Automotive-PM“ **in 2006 zeigt weiterhin großen Optimierungsbedarf.** Empfehlungen lauten unter anderem: Projektmanagement muss in den Unternehmen einen deutlich höheren Stellenwert erhalten – und sollte in die Strategie (Vision/Mission) des Unternehmens aufgenommen werden, der PM-Reifegrad sollte laufend überwacht und kontinuierlich weiterentwickelt werden.

- Ermittlung des Status-quo im Automotive-Projektmanagement
- Identifikation von „Best practices“ in der Branchen
- Analyse der Stärken und Schwächen
- Ableitung des Handlungsbedarfs
- Aufzeigen von Lösungsansätzen
- Vergleich mit anderen Branchen
- Sensibilisierung für das Thema
- ...



- Auf Basis „PM-Quick-Check“ wie in 2006, um Vergleichbarkeit sicherzustellen
- Im Zeitraum Januar 2010 bis März 2010 in der deutschen Automobilindustrie
- 60 Unternehmen haben teilgenommen, darunter:

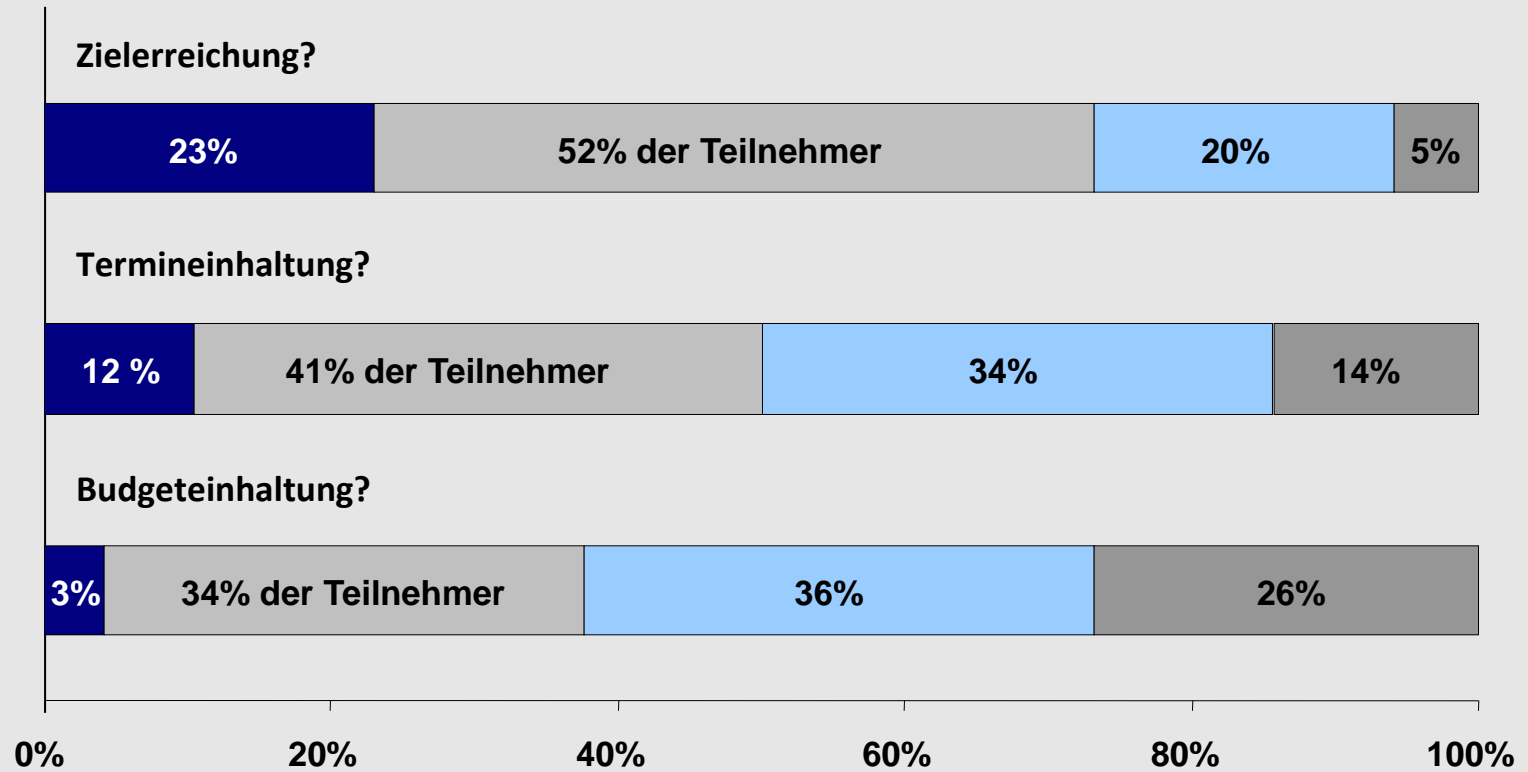
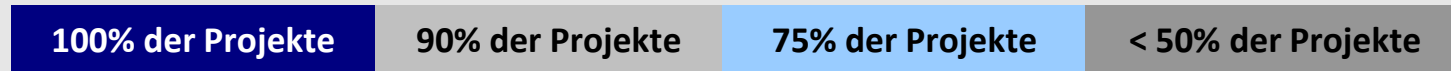
- Automobil-/Nfz-Hersteller (n = 8)
- Systemlieferanten (n = 23)
- Komponentenzulieferer (n = 7)
- Teilezulieferer (n = 9)
- Dienstleister (n = 10)
- Hersteller von Betriebsmitteln (n = 3)

Die Teilnehmer hatten folgende Funktionen:

- Projektleiter / -manager (n = 22)
- Leiter Projektmanagement (n = 15)
- Fachbereichs- / Abteilungsleiter (n = 13)
- Projektteammitglieder (n = 6)
- Sonstige (n = 4)

# Zielerreichung, Termin- und Budgeteinhaltung

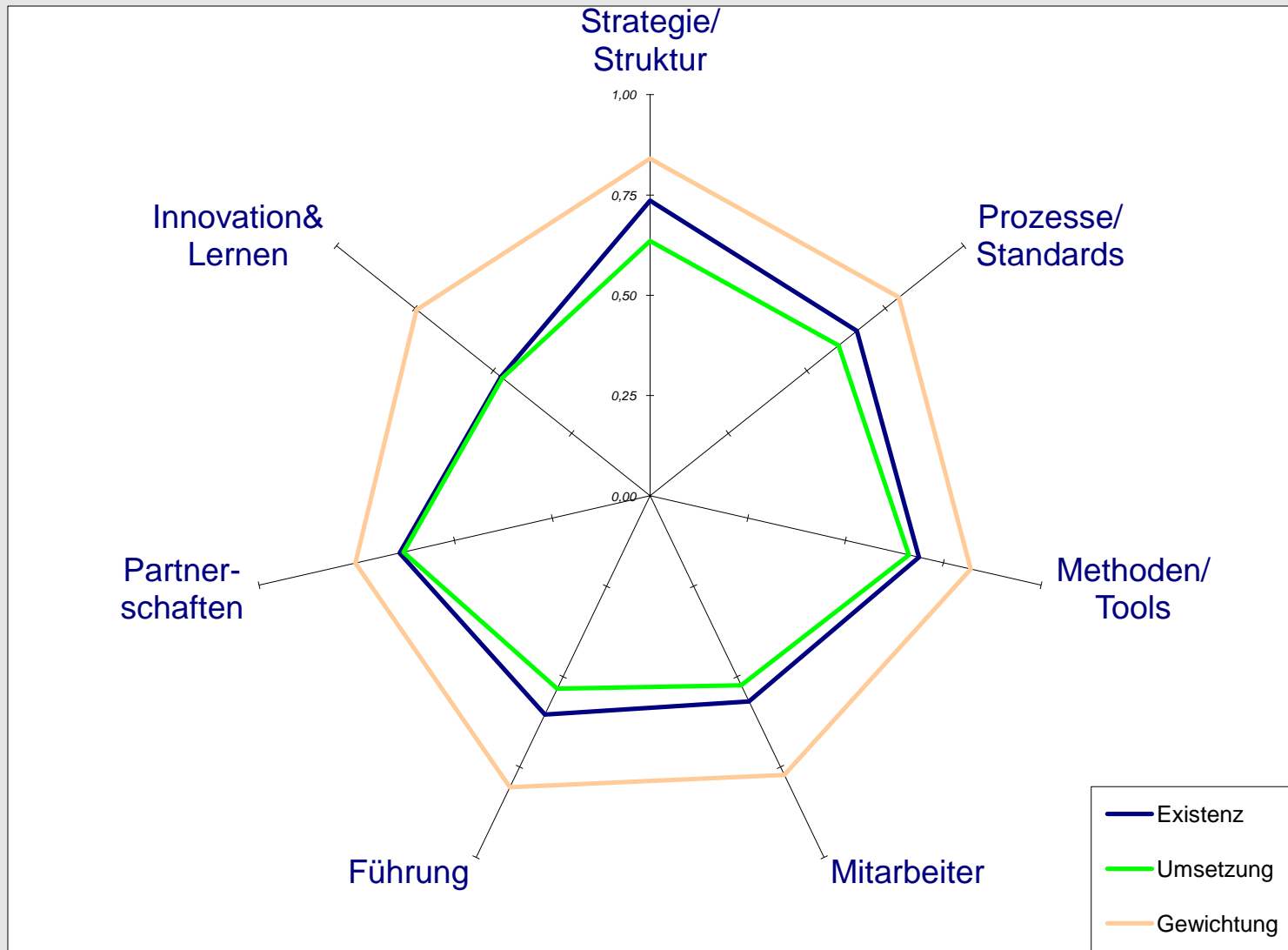
in:



- Zeitplanung unrealistisch (n = 32)
- Budgetvorgaben unrealistisch (n = 26)
- Mängel in der Projektorganisation (n = 25)
- Anforderungen unrealistisch (n = 20)
- Qualifikation des Projektleiters unzureichend (n = 9)
- Sonstiges:
  - Änderungen (n = 6)
  - Komplexität (n = 2)
  - Mangelnde Disziplin (n = 1)
  - Fehlende Ressourcen (n = 1)
  - Fehleinschätzung Aufwand (n = 1)
  - Ziele nicht ausreichend beschrieben (n = 1)



# Die Handlungsfelder im Projektmanagement



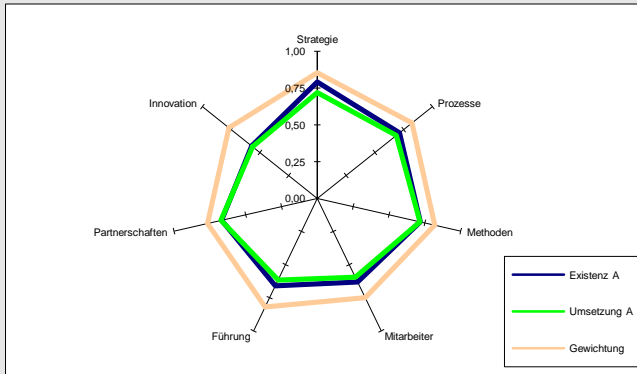
- Gruppe A: (22 Teilnehmer) **X**
  - Zielerreichung ca. 90 %, Termine ca. 90 %, Budget ca. 90 %
- Gruppe B: (19 Teilnehmer) **X**
  - Zielerreichung ca. 75 %, Termine ca. 75 %, Budget 75 %
- Gruppe C: (19 Teilnehmer) **X**
  - Zielerreichung < 50 %, Termine < 50 %, Budget < 50 %

#### 4.) Einige Fragen zum Projektgeschäft Ihres Unternehmens:

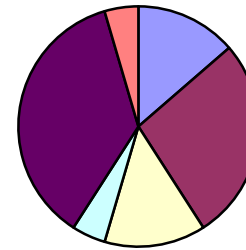
|                                                                                                   | <50%                                | ca.75%                              | ca. 90%                             | 100%                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| a) Welcher Anteil der begonnenen Projekte wird zu Ende gebracht?                                  | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |
| b) Bei welchem Anteil der abgeschlossenen Projekte wurden die (Lastenheft-)Anforderungen erfüllt? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Bei welchem Anteil der abgeschlossenen Projekte wurde die Termine eingehalten?                 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Bei welchem Anteil der abgeschlossenen Projekte wurde das Budget eingehalten?                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

# Die Unterschiede ...

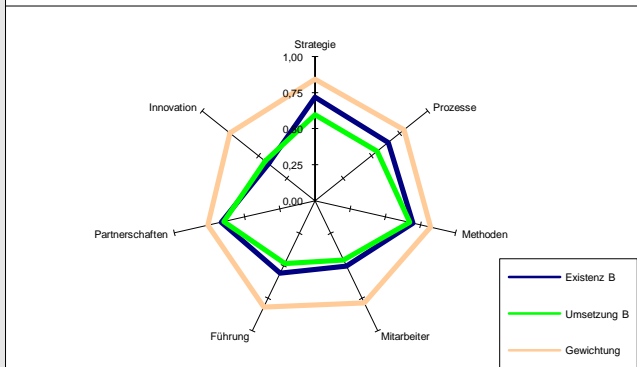
## Gruppe A



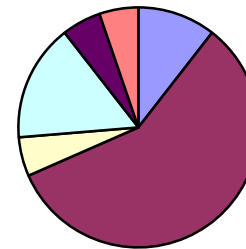
## Gruppe A



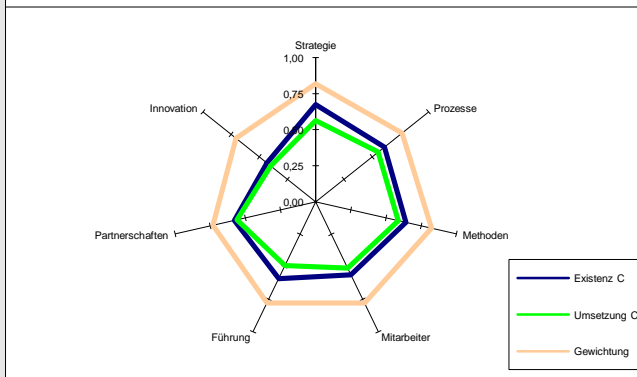
## Gruppe B



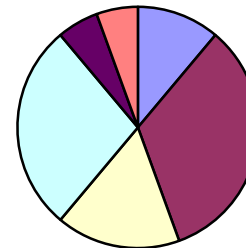
## Gruppe B



## Gruppe C



## Gruppe C



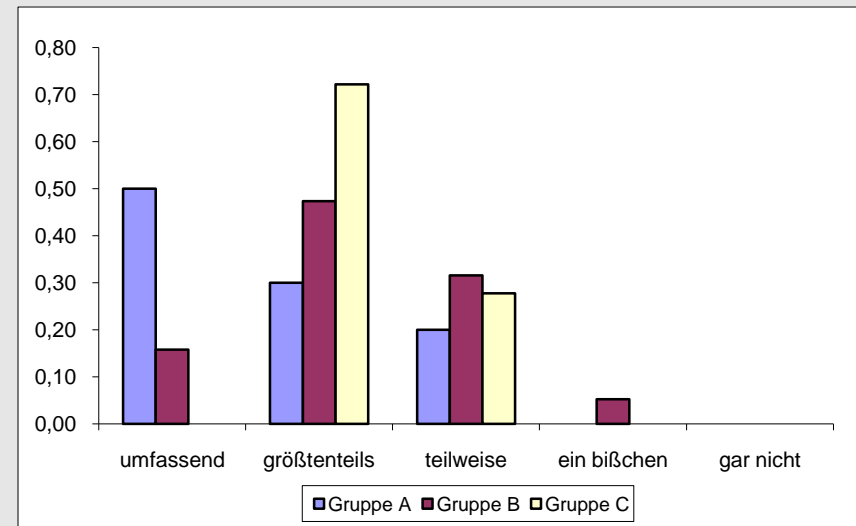
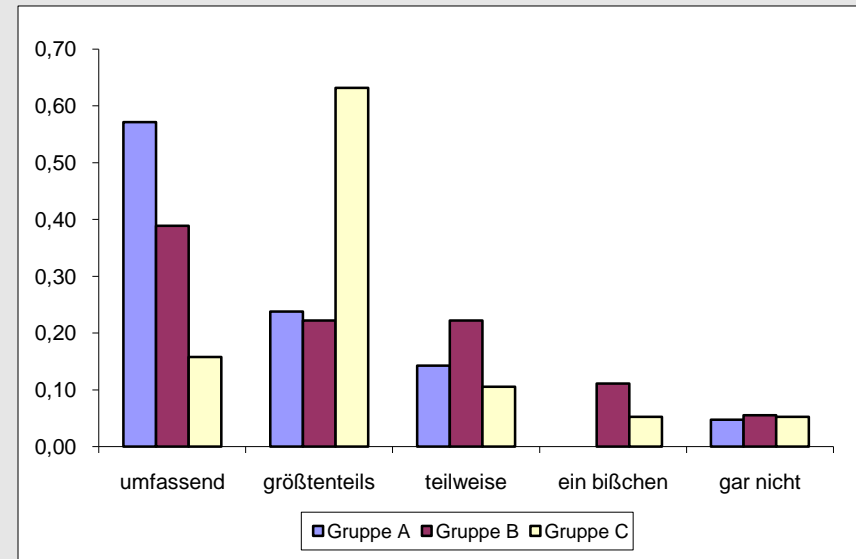
- Automobilhersteller OEM
- Systemzulieferer
- Komponentenzulieferer
- Teilezulieferer
- Dienstleister
- Hersteller von Betriebsmitteln & Tools

# Ergebnisse zu „Strategie/Struktur/Kultur“ (1)

Projektmanagement ist fest in der Unternehmensstrategie (Vision, Mission, usw.) verankert, ...

... und hat auch im Tagesgeschäft einen hohen Stellenwert.

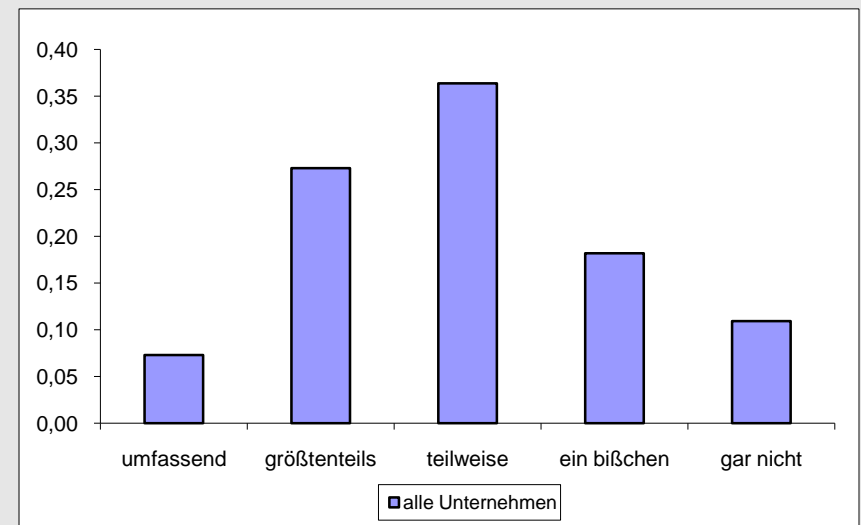
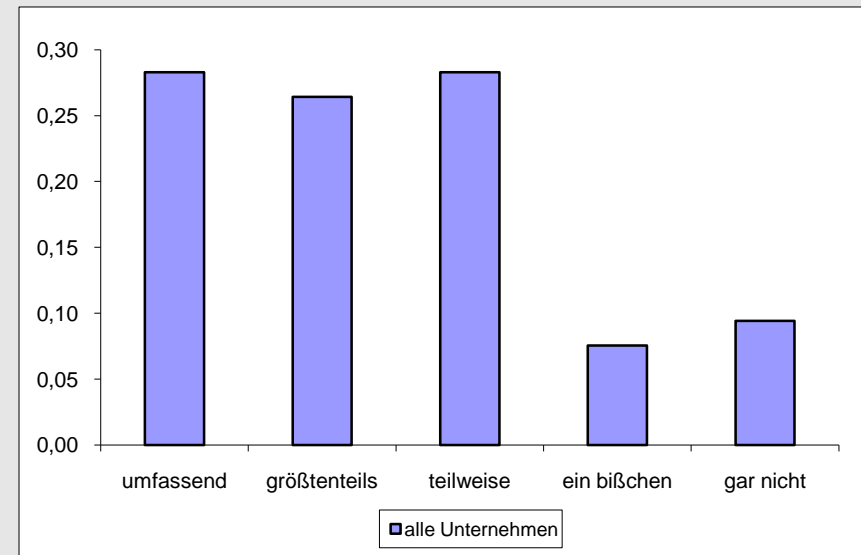
*\* Auf den folgenden Folien werden die Ergebnisse nicht mehr getrennt nach Gruppen A bis C dargestellt, allerdings sind bei allen Fragen deutliche Abweichungen zwischen den Gruppen zu erkennen*



## Ergebnisse zu „Strategie/Struktur/Kultur“ (2)

Ein Projektmanagement-Beauftragter ist benannt, der den Prozess der Einführung bzw. der kontinuierlichen Verbesserung vorantreibt, ...

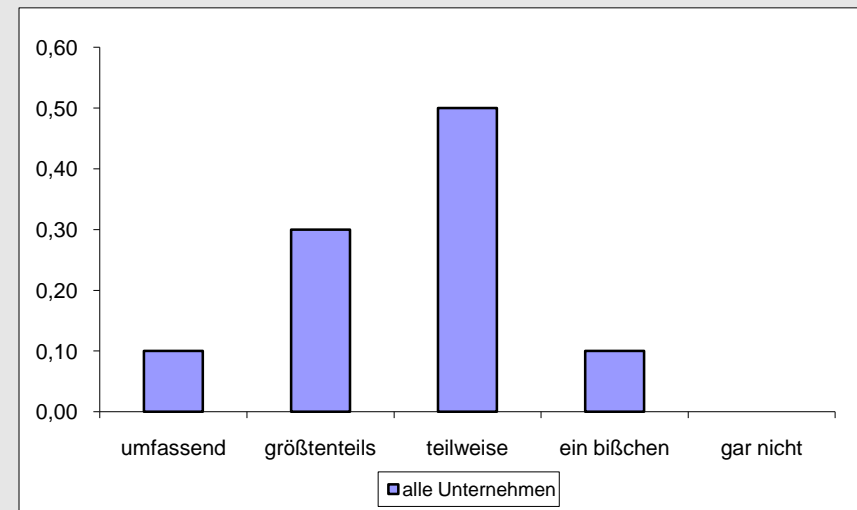
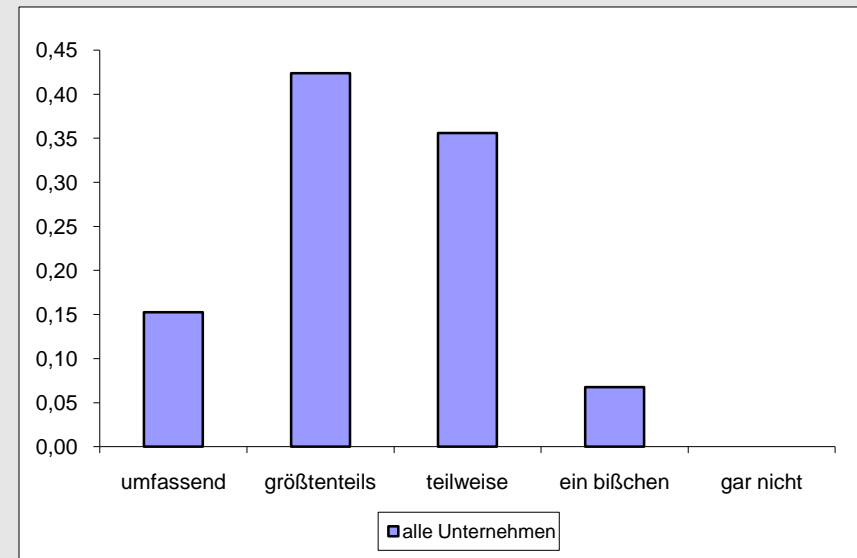
... dieser wird von der Unternehmensleitung sowie allen Führungskräften tatkräftig unterstützt.



## Ergebnisse zu „Strategie/Struktur/Kultur“ (3)

Es hat sich eine positive Projektkultur herausgebildet, bei der alle Aktivitäten des Projektmanagements auf das Projektergebnis bzw. die Erwartungen des Kunden ausgerichtet sind,...

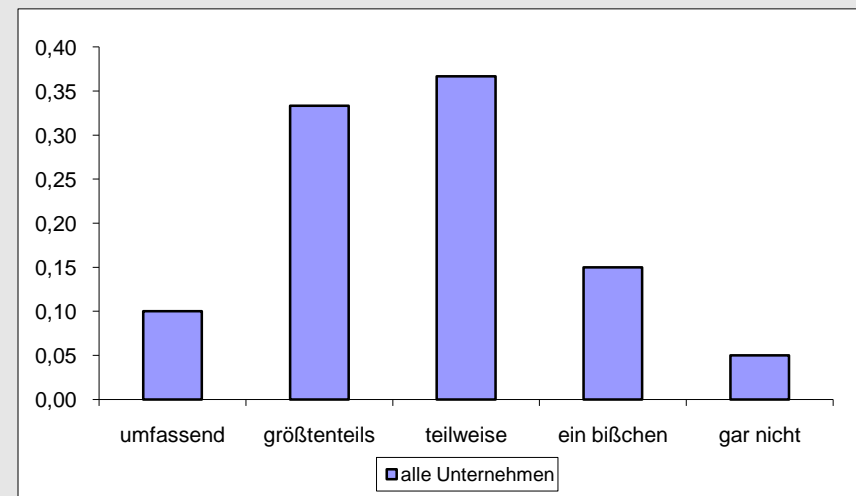
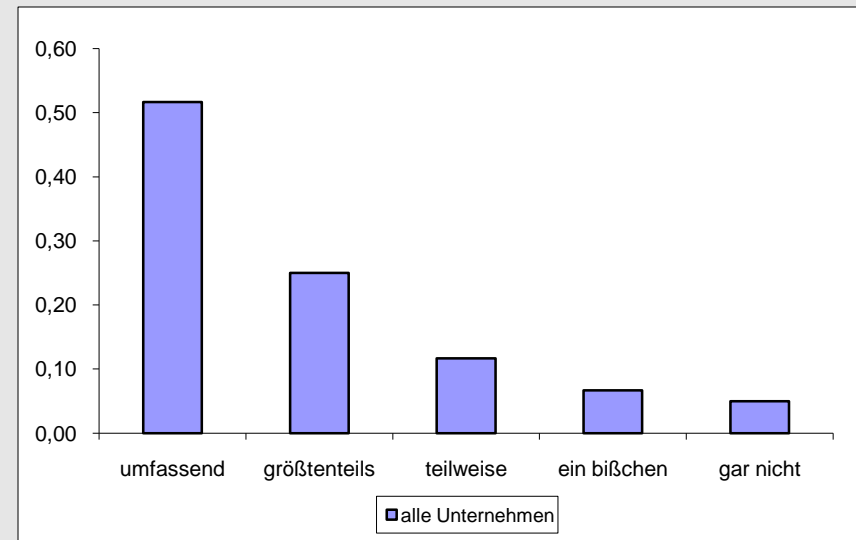
... dadurch wird eine hohe Zufriedenheit bei den Beteiligten (Kunden wie auch Mitarbeitern) erreicht.



# Ergebnisse zu „Prozesse/Standards“ (1)

Die zentralen Prozesse für das Management von einzelnen Projekten von der Initiierung bis zum Projektabschluss sind in einem zentralen Dokument (PM-Handbuch/-Leitfaden) prägnant beschrieben, ...

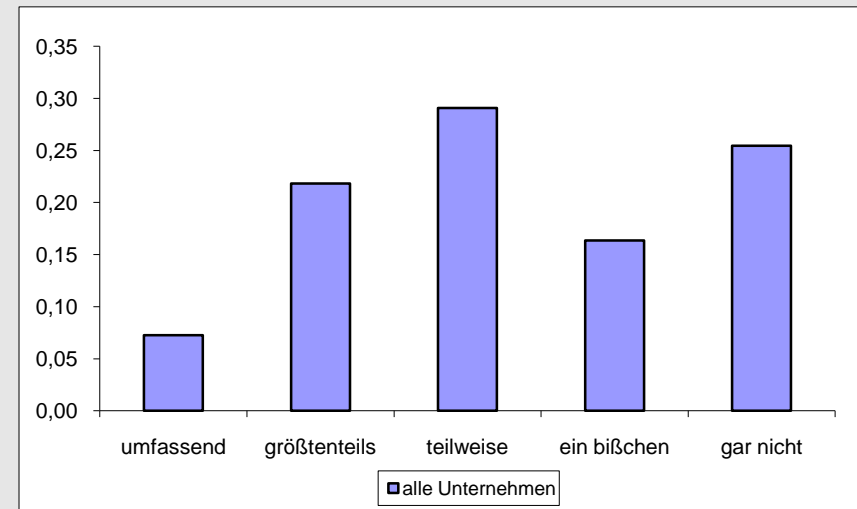
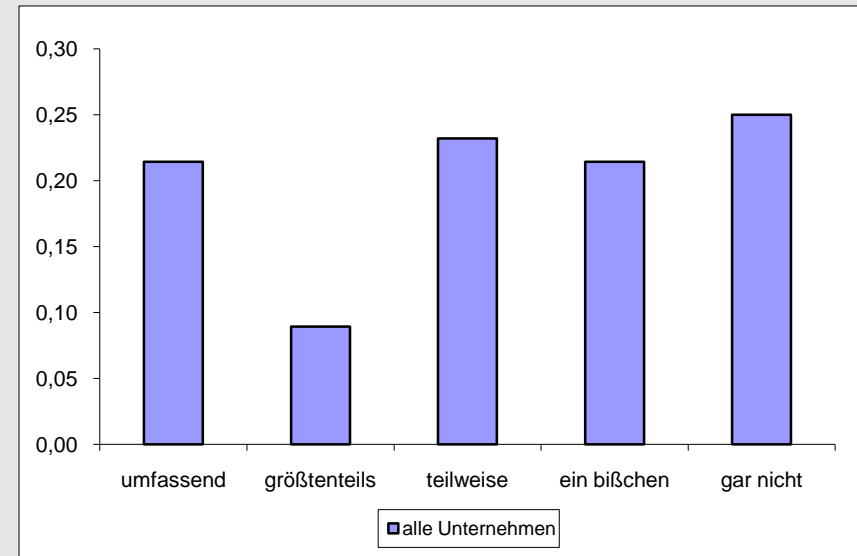
... und dieses wird von den Mitarbeitern konsequent genutzt.



## Ergebnisse zu „Prozesse/Standards“ (2)

Es existiert darüber hinaus ein interner Standard für das Management von mehreren Projekten ("Multi-Projektmanagement"),...

... der von allen Beteiligten diszipliniert umgesetzt wird.

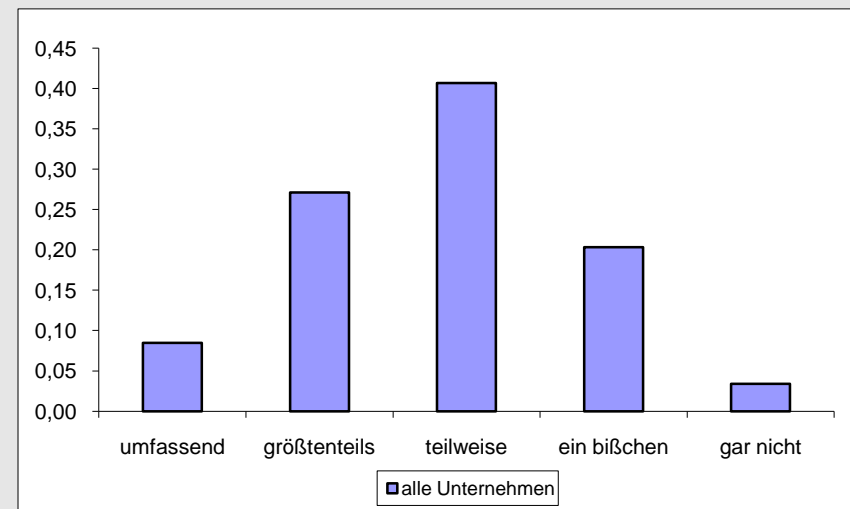
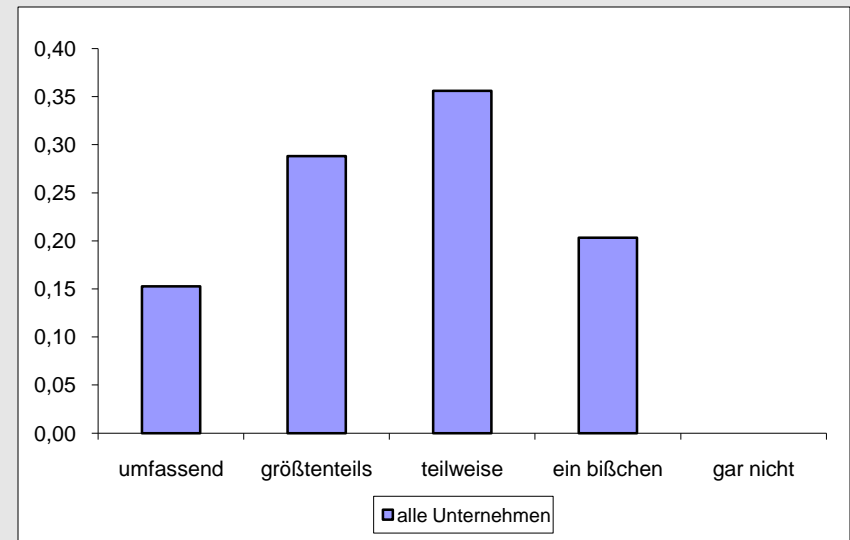




## Ergebnisse zu „Prozesse/Standards“ (3)

Das Risikomanagement ist auf die besonderen Anforderungen im Projektmanagement angepasst,...

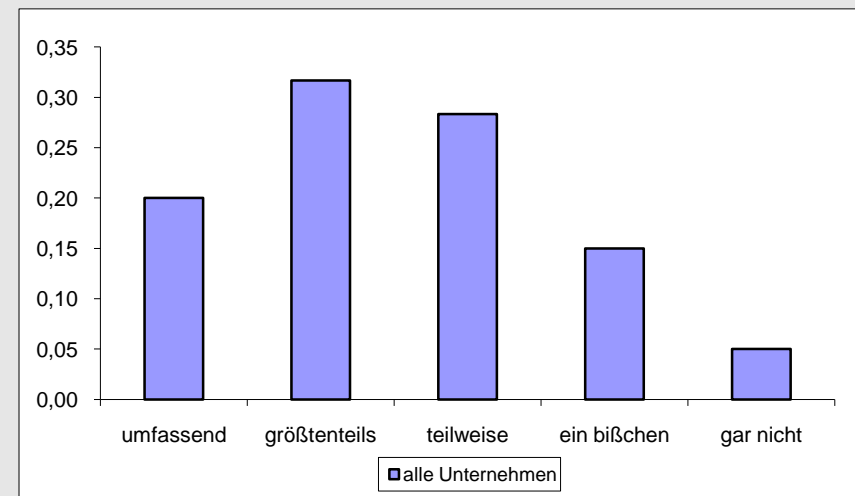
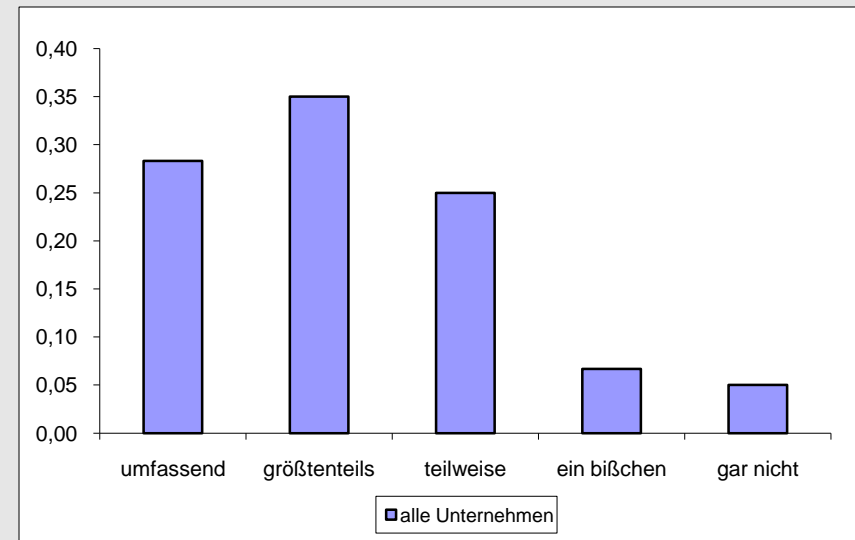
... die Risiken werden frühzeitig analysiert und die Wirksamkeit der Gegenmaßnahmen regelmäßig kontrolliert.



## Ergebnisse zu „Methoden/Tools“

Ein systematisches Verfahren für das Management von Änderungen wird zu Projektbeginn vereinbart, ...

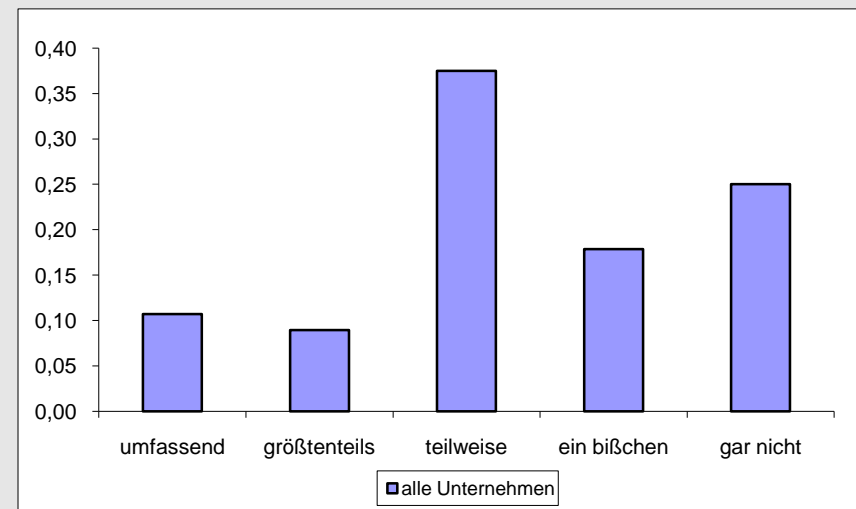
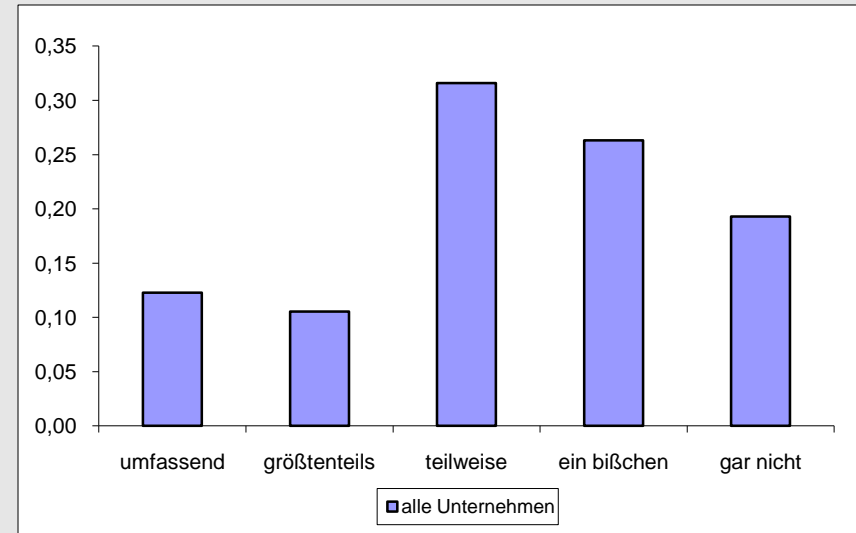
... und im Projektverlauf von allen Beteiligten konsequent umgesetzt.



# Ergebnisse zu „Mitarbeiter“ (1)

Es existieren spezifische Instrumente für die Auswahl und den Einsatz von Projektleitern und –mitarbeitern, ...

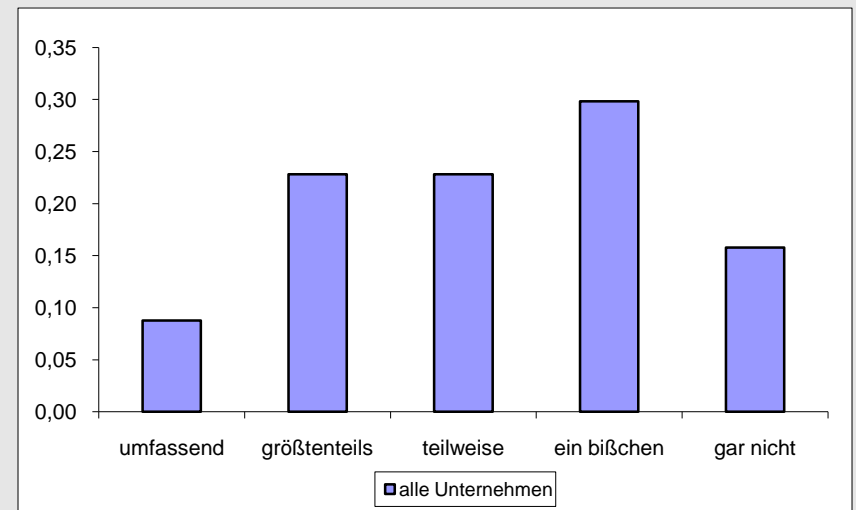
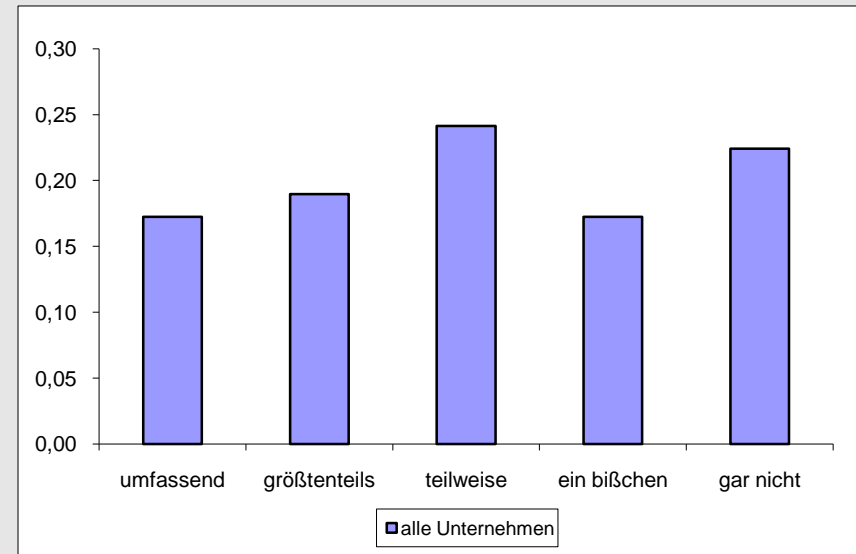
... diese werden nach transparenten Regeln und unter Beachtung der besonderen Erfordernisse des Projektgeschäfts angewandt.



## Ergebnisse zu „Mitarbeiter“ (2)

Die Personalentwicklung hat ihr Angebot (Qualifizierung, Coaching) auf die spezifischen Belange von Projektleitern/-mitarbeitern ausgerichtet, ...

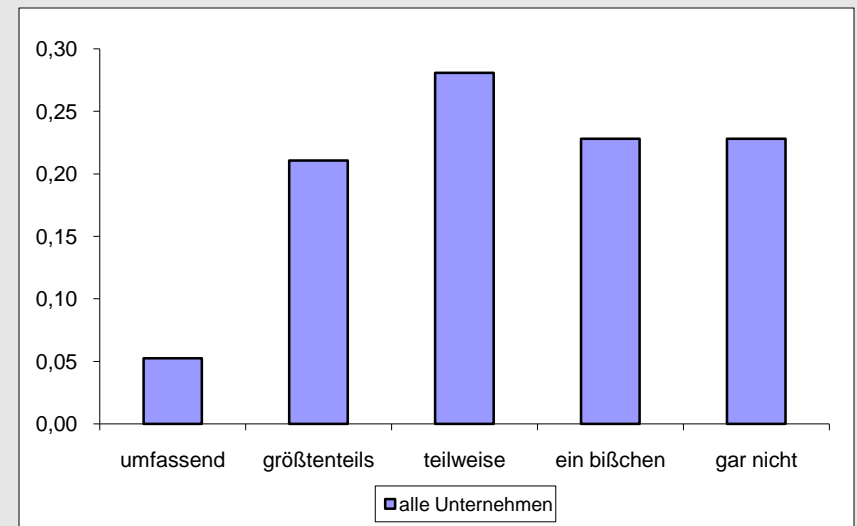
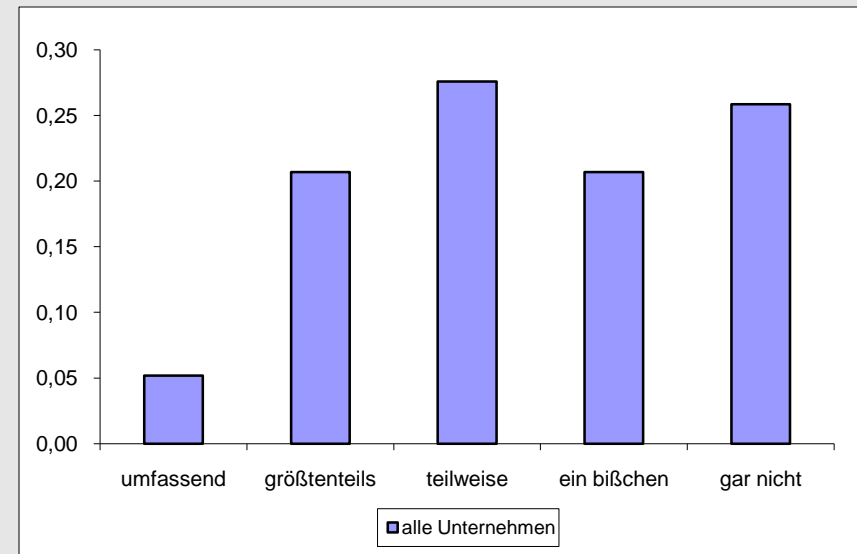
... und fördert die Entwicklung der Projektleiter/-mitarbeiter durch individuelle Maßnahmen.



## Ergebnisse zu „Mitarbeiter“ (3)

Für die Projektleiter/-Mitarbeiter sind berufliche Perspektiven (z.B. im Rahmen eines Karrieremodells) im Unternehmen vorhanden,...

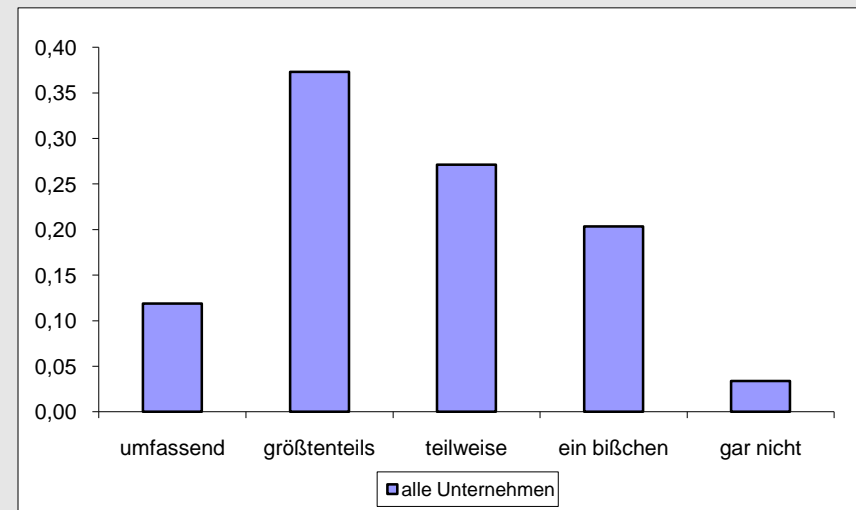
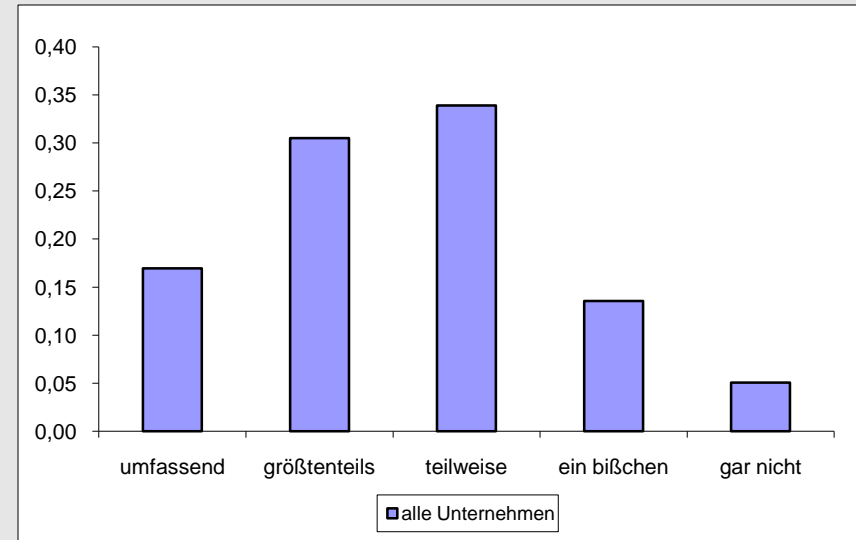
... diese ermöglichen eine persönliche Entwicklung abhängig von Eignung und Leistung im Projektgeschäft.



# Ergebnisse zu „Führung“ (1)

Der Projektleiter wird als wichtiger Motor des Unternehmens (als „Unternehmer im Unternehmen“) gesehen, ...

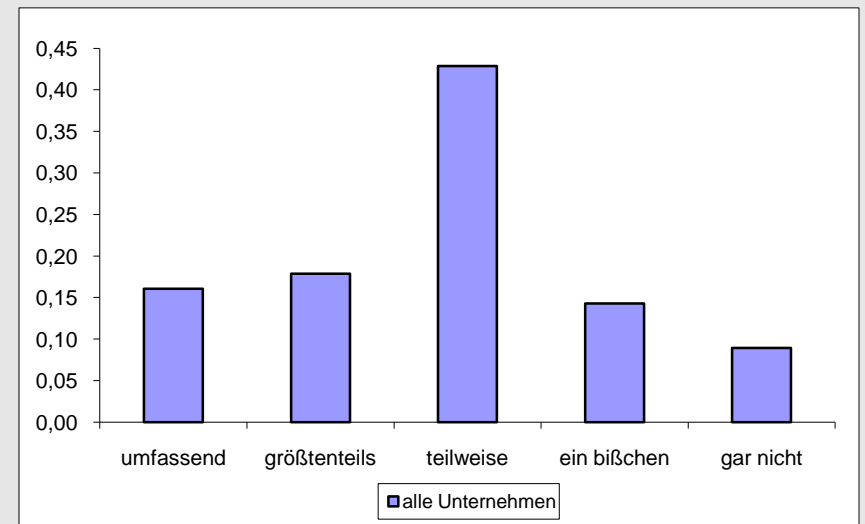
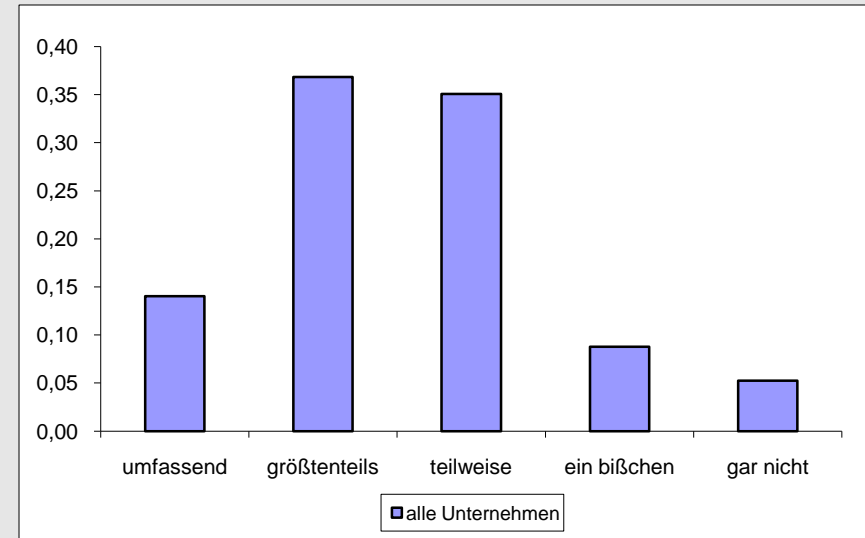
... und erhält deutlich erkennbare Handlungsfreiräume (d.h. die für eine erfolgreiche Projektabwicklung notwendigen Befugnisse).



## Ergebnisse zu „Führung“ (2)

Projektleiter und -mitarbeiter werden anhand von eindeutigen Zielvereinbarungen geführt, ...

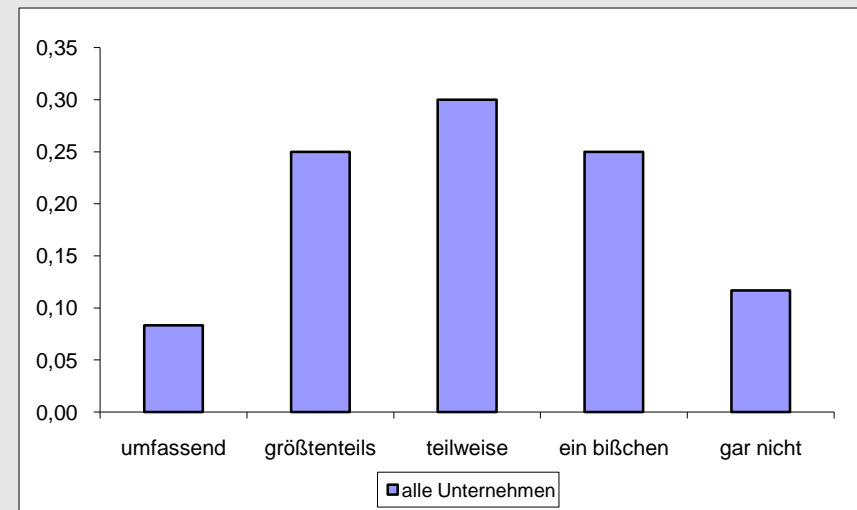
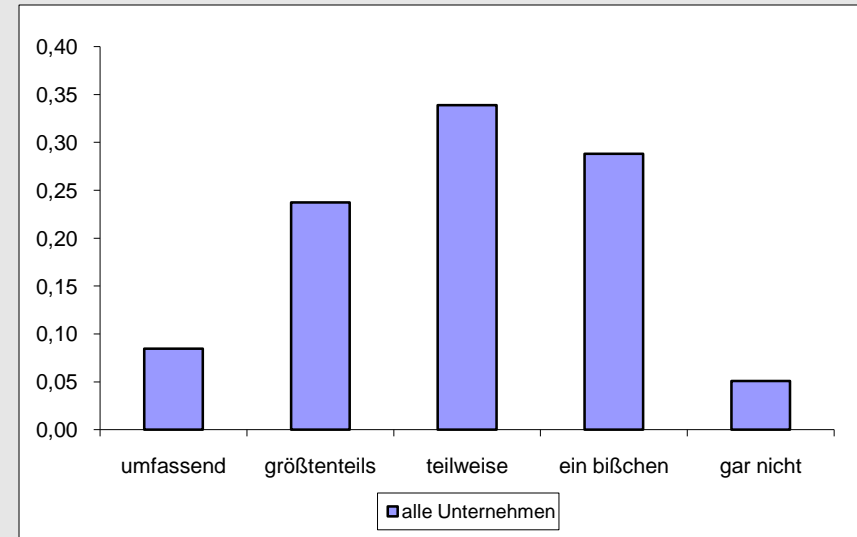
... die Zielerreichung wird regelmäßig kontrolliert und entsprechend honoriert (materiell und/oder immateriell).



## Ergebnisse zu „Führung“ (3)

Es existiert eine positive Feedback-Kultur im Unternehmen,...

... Kritik und Anerkennung werden in einem ausgewogenen Verhältnis eingesetzt und tragen zielgerichtet zur persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter bei.



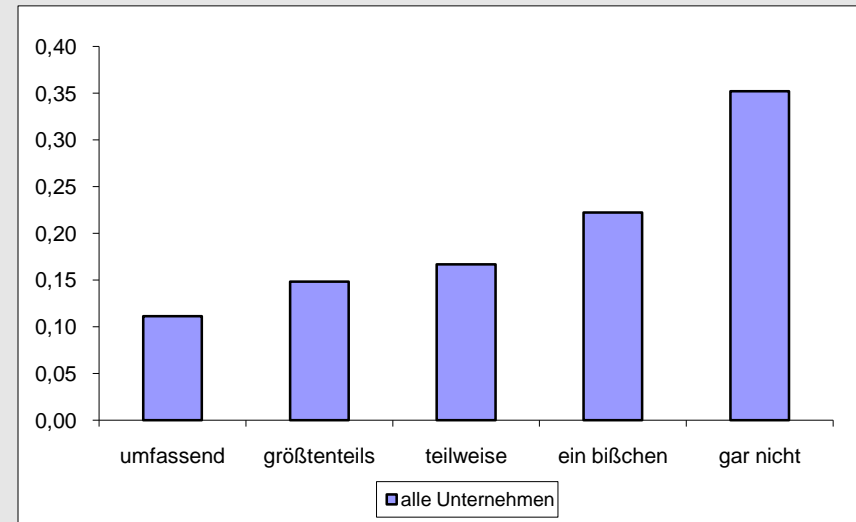
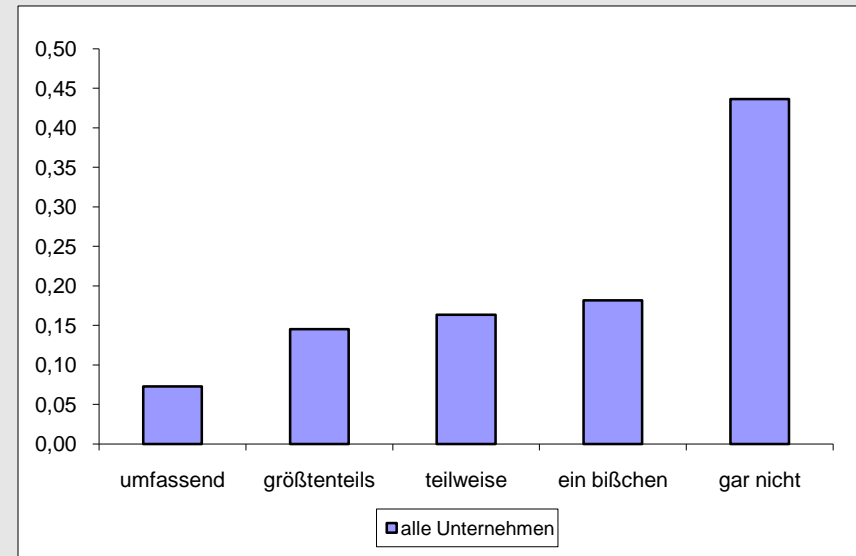


# Ergebnisse zu „Innovation/Lernen“ (1)

Die Wirksamkeit des Projektmanagementsystems wird mit Hilfe definierter Kriterien bzw. anhand eines Reifegradmodells (z.B. CMM oder Project Excellence) bewertet,

...

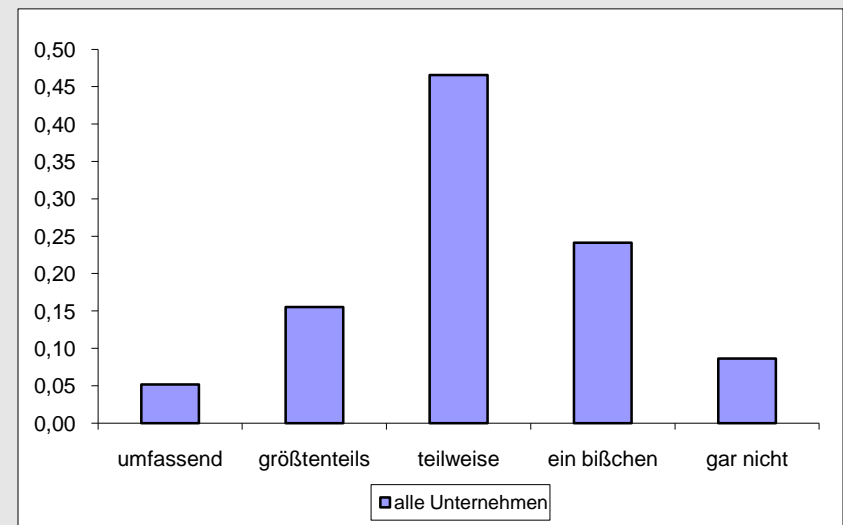
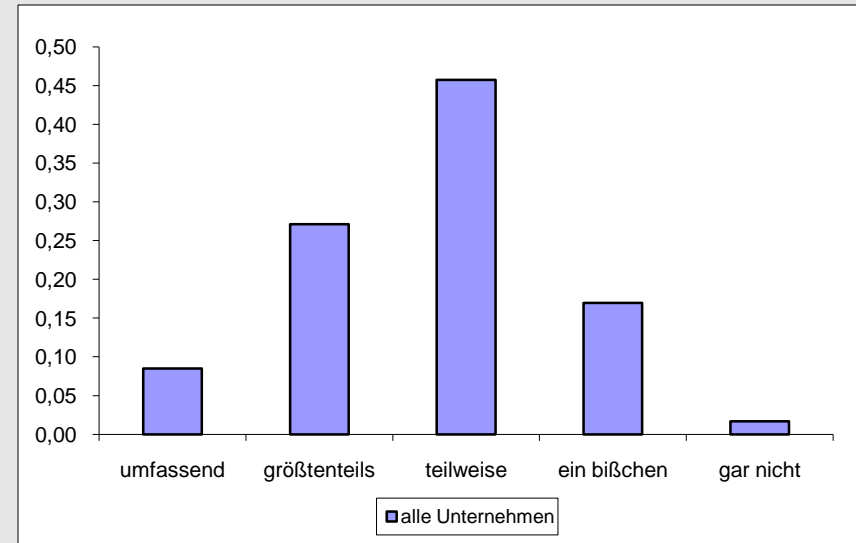
... der Reifegrad des Projektmanagements wird in regelmäßigen Abständen überprüft.



## Ergebnisse zu „Führung“ (2)

Erfahrungen aus Projekten werden systematisch ausgetauscht (z.B. im Rahmen eines Projektabschlussgesprächs), um das PM-Know-how zielgerichtet weiter zu entwickeln, ...

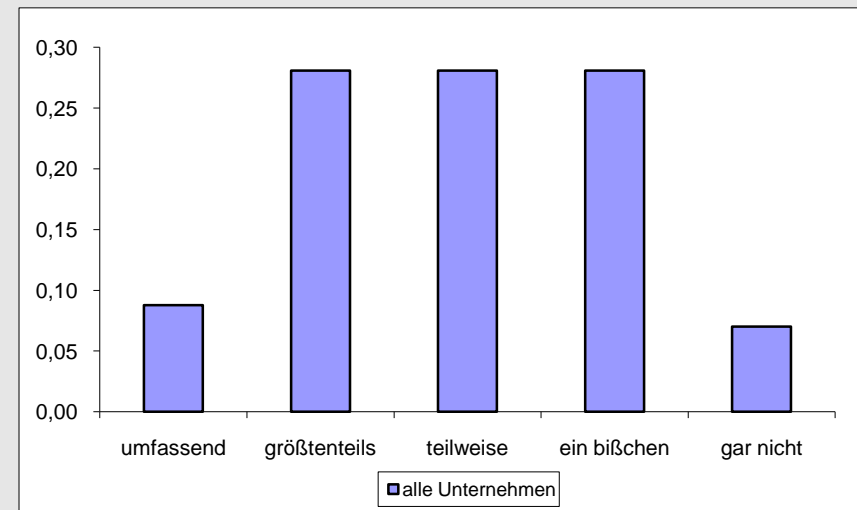
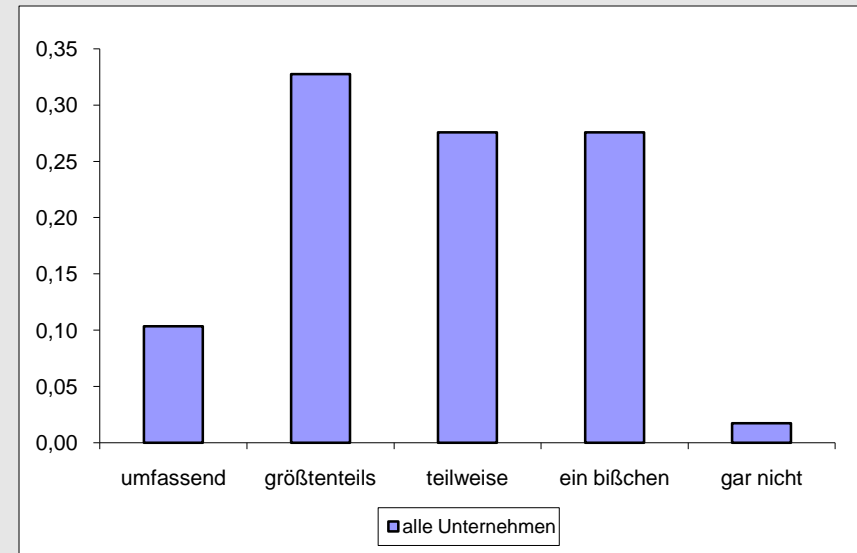
... Projektteams erhalten die Gelegenheit (d.h. Zeit, Budget), um sich am Ende eines Projektes über die gesammelten Erfahrungen auszutauschen.



## Ergebnisse zu „Führung“ (3)

Fehler werden als Teil des Lernprozesses im Unternehmen erkannt, ...

... eine entsprechende Fehlerkultur wird in der Projektarbeit praktiziert.



Das Projektmanagement in der Automobilindustrie wird immer noch nicht mit der nötigen Professionalität betrieben, wie es angesichts der immer weiter steigenden Anforderungen im internationalen Wettbewerb erforderlich wäre!

Die hier zusammengefassten Ergebnisse basieren auf einer Selbstbewertung in den teilnehmenden Unternehmen. Eine Fremdbewertung fördert eventuell noch größeren Optimierungsbedarf zu Tage.

Handlungsbedarf besteht insbesondere bei:

- Benennung eines Verantwortlichen mit Durchsetzungskraft für das Projektmanagement („Chief Project Officer“)
- Abstimmung von Strategie, Prozesse, Struktur und Kultur auf die spezifischen Belange des Projektmanagements
- Abstimmung von Auswahl, Einsatz und Entwicklung von Projektpersonal auf die spezifischen Belange des Projektmanagements
- Regelmäßige Bewertung der Wirksamkeit des Projektmanagementsystems und Umsetzung entsprechender Verbesserungsmaßnahmen



GPM Deutsche Gesellschaft  
für Projektmanagement e.V.

### Hauptgeschäftsstelle Nürnberg

FrankenCampus – Frankenstraße 152  
90461 Nürnberg

Tel.: +49 (0)911 43 33 69-0

Fax: +49 (0)911 43 33 69-99

Internet: <http://www.GPM-IPMA.de>

### Ihr Ansprechpartner

Dipl.-Ing. Dipl.-Kfm. Reinhard Wagner  
Leiter Fachgruppe „Automotive-PM“ &  
Vorstand PM-Forschung und Facharbeit

Tel.: +49 (0)1522 2936871

E-Mail: [R.Wagner@GPM-IPMA.de](mailto:R.Wagner@GPM-IPMA.de)

