

Globales Projektmanagement und Kundenintegration von Automobilzuliefern.

**L. Mardorf
J. Geisler, J. Gust, C. Kamp, T. Noß**

Projektbericht, Fachhochschule Osnabrück 2005.

Der Markt für Automobilzulieferer und seine Entwicklung

Der Fahrzeugmarkt in Deutschland stagniert seit Jahren, während weltweit (insbesondere in den USA und in Asien) ist weiterhin ein deutliches Wachstum zu spüren ist. Dies gilt ganz besonders für das Premium-Segment, das auch von vielen deutschen Herstellern bedient wird. Als Lieferant von Hightech Komponenten für Premiumanbieter profitieren die Automobil-Zulieferer ZF-Lemförder und Karmann von dieser Entwicklung. Ein weiteres Wachstumspotential besteht darin, dass die OEM's ihre Fertigungstiefe immer weiter reduzieren. Der Trend geht zu Systemlieferanten, womit auch das Aufgabengebiet und vor allem die Verantwortung der Zulieferer wachsen. Gleichzeitig nimmt jedoch auch der Kostendruck enorm zu. Die Konkurrenz wächst mit dem Markt, und wer den komplexen Anforderungen nicht gerecht wird oder seine Prozesse nicht ständig weiter optimiert, bleibt außen vor.

1. Anforderungen an Projekte in der Automobilindustrie

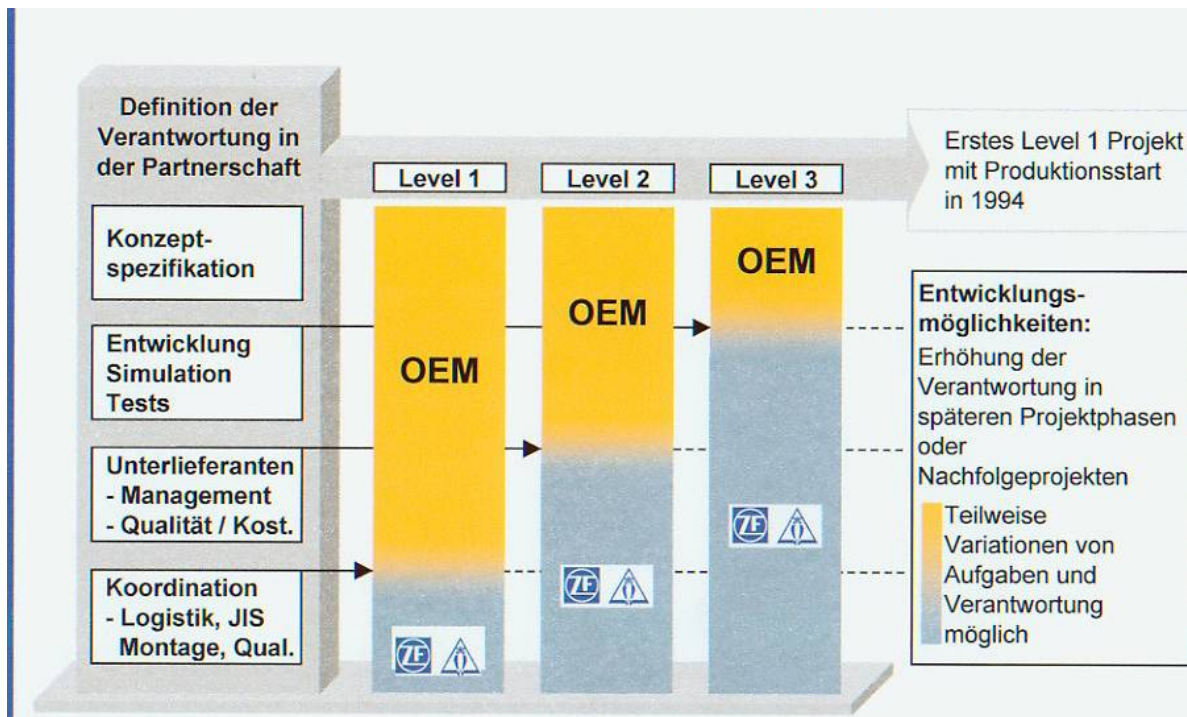
1.1 Die Integrationsdimension

Die Integrationstiefe der Erzeugnisse, die von Zulieferern stammen, umfasst eine weite Spanne. Bei ZF-Lemförder werden drei Kategorien oder Level unterschieden. Vom ersten zum dritten Level steigt die Integration und damit die Wertschöpfung aber auch die Verantwortung und die Komplexität des Projekts.

Level 1 bezeichnet die Teilelieferanten. Die Erzeugnisse sind Kaltfließpress-, Blech-, Schmiede-, Guss-, Gummi-Metall- und Kunststoffteile. Vom Lieferanten wird erwartet, die entsprechende Produktionstechnik zu beherrschen und über die Materialkenntnisse zu verfügen. Die Verantwortung beschränkt sich auf die Qualität der Ware und die Logistik um die JIS Montage bedienen zu können. Der Dienstleistungsanteil ist gering, und die Schnittstelle zum Auftraggeber ist übersichtlich.

Level 2 umfasst die Modul- oder Komponentenlieferanten. Als Module gelten z.B. Querlenker, Radgelenke, Spurstangen und Stabilisatorverbindungen. Vom Zulieferer wird erwartet, Entwicklungs- und Testpotential zu besitzen und neben der Fertigungs- auch die Montagekapazität zu bieten. Dabei wird die Fertigung meist an Unterlieferanten weitergegeben. Zu den Verantwortungen des Zulieferers gehört dann auch das Management der Unterlieferanten, der Qualität und der Kosten. Hier öffnet sich eine weitere Schnittstelle nach außen. Die Entwicklung eines Moduls ist eine Dienstleistung. Mit einem Entwicklungsauftrag ist eine starke Vergrößerung der Schnittstelle zum Auftraggeber verbunden.

Level 3 Aufträge beziehen sich auf System-Modullieferanten. Der System-Modullieferant übernimmt die Rolle des Systementwicklers und -Integrators. Als Systeme werden z.B. ganze PKW-Achsen oder Schaltungssysteme bezeichnet. Die moderne Entwicklung von Systemen verlangt vom Zulieferer den Einsatz von Simulationswerkzeugen und umfangreichen Funktions- und Sicherheitstests auf der Komponenten-, System- und Gesamtsystemebene. Ein System-Projekt umfasst mehrer Level 2 Projekte. Das bedeutet, dass eine zweischichtige Supply-Chain zu managen ist.



Grafik-Quelle: Holdmann, P., Osnabrück 2005
Abb.1 Verantwortungslevel für Systemprojekte

Dazu gehört sowohl die Logistik als auch die Überwachung von Qualität und Kosten. Dem Lasten- und Change Management kommt eine wichtige Rolle zu. Damit ist ein Level 3 Projekt überwiegend eine Dienstleistung, mit großen Schnittstellen sowohl zum Auftraggeber als auch zu den Unterlieferanten. Im Mittelpunkt stehen die Kommunikation und die Organisation. Die Verantwortung, die Qualität eines komplexen Systems zu garantieren, ist enorm.

Für die Zukunft wird eine starke Zunahme der Level 3 Projekte erwartet. Ziel muss es daher sein, die dazu nötigen Kompetenzen auszubauen und aktiv auf diesem Gebiet zu akquirieren, vor allem durch erfolgreiche Kompetenzdemonstration in Vorgängerprojekten.

1.2 Die Volumen- und Kostendimension

Neben der Komplexität und dem Aufgabenspektrum variiert auch das Auftragsvolumen von Projekt zu Projekt. Die Spanne der Volumenabweichung bei ZF Lemförder beträgt 1:50. Um im weltweiten Wettbewerb zu bestehen (die Arbeitskostenabweichung beträgt 1:10) bedarf es eines großen „Know-Wheres“ und „Know-Whos“ und dem planerischen Können, die richtigen Standortkombinationen zu wählen. Es muss stets das Auftragsvolumen und die geforderte Qualität gegen die Arbeits- und Transportkosten abgewogen werden. Außerdem muss eine adäquate Flexibilität gewährleistet werden, um unplanmäßigen Volumenschwankungen und Design- oder Modelländerungen ohne Effizienzeinbußen begegnen zu können.

Jeder Standort hat seine Vor- und Nachteile, was die folgenden Punkte angeht:

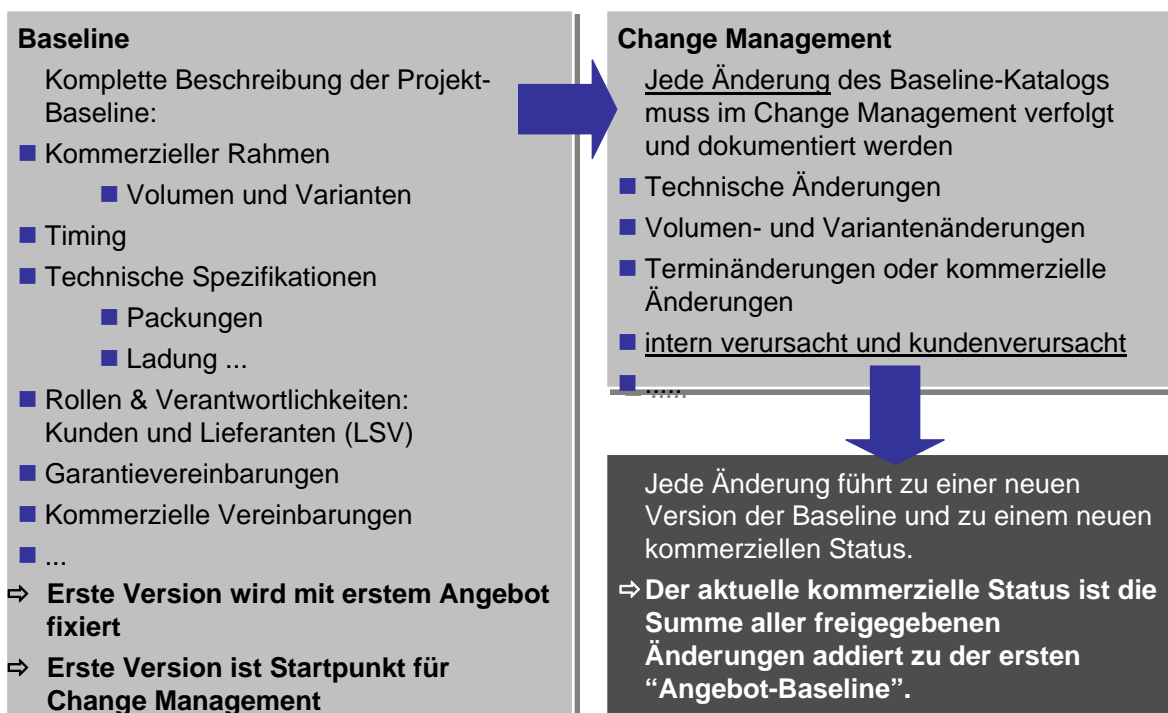
- Qualifikation der Mitarbeiter
- Produktionstiefe (Lean Production ermöglicht größere Flexibilität und Effizienz)
- Automatisierungsgrad
- Infrastruktur und Verkehrsanbindung
- Einsatz von Informationstechnik
- Qualitätsmanagement und –Bewusstsein
- Standortkosten (Lohn-, Lohnneben-, Energie- und kommunale Kosten)

Die optimale Auswahl und Führung der Standorte für die Fertigung und Montage der einzelnen Teile und Baugruppen sind entscheidend dafür, ob ein Projekt erfolgreich ist oder nicht. Die vielen verschiedenen Projekte der ZF-Lemförder erfordern individuelle und z.T. sehr unterschiedliche Konzepte. Eine Standardlösung gibt es nicht.

1.3 Die Kernelemente für ein globales Projekt-Management

Nachdem die Herausforderungen an das Projekt-Management bei ZF-Lemförder geschildert worden sind, sollen nun die strukturellen und organisatorischen Maßnahmen beschrieben werden, mit denen ZF Lemförder diesen Herausforderungen begegnet.

Auf der strukturellen Ebene wählt ZF-Lemförder eine Organisationsform, bei der der Projektleiter autark, d.h. weder der Entwicklung noch dem Vertrieb unterstellt ist. Dies ist eine Reaktion auf die Anforderungen an Systemprojekte. Da viele Parteien und verschiedene Bereiche involviert sind, ist das Management solcher Projekte sehr komplex. Der Leiter muss sowohl kaufmännische als auch technische Kompetenz haben, vor allem aber die Fähigkeit zur Kommunikation. Um große Projekte effizient durchführen zu können, müssen sich die Bereiche als Dienstleister im eigenen Unternehmen verstehen. Der Projektleiter übernimmt die Rolle eines Vermittlers und Koordinators zwischen dem Kunden, den Zulieferern von außen und der Fachkompetenz im eigenen Haus.



Grafik-Quelle: Holdmann, P. in: Hamacher, B.; Mardorf, L. 2003
 Abb. 2 Prinzipien von Change Management und Contract Baseline

Das Fundament des 2000 bei ZF-Lemförder eingeführten standardisierten globalen Projektmanagements sind die so genannten Group Procedures (GP; gemäß ISO TS 16949). Das sind Handbücher, die die Organisation und Verantwortung, die Gremien und das Reporting, sowie die Freigabeprozesse (Quality-Gates), die Budget- und Investitionsplanung, die Baseline und das Changemanagement unternehmensweit definieren und standardisieren.

Sie beschreiben allgemeine Vorgehensweisen und enthalten keine fertigen „Kochrezepte“. Das Wichtigste ist jedoch, dass sie ihre eigene Adaption und Evolution in einer lernenden Projektorganisation festlegen. Damit wird ein lebendiger Organismus geschaffen, der fähig ist, sich neuen Umweltbedingungen anzupassen und der so langfristig überlebensfähig bleibt. Ein wichtiger Erfolgsfaktor bei der Einführung dieser Handbücher war die Beteiligung aller Bereiche bei der Standardisierung. Die Änderungen wurden nicht von außen „übergestülpt“, sondern erwachsen von innen heraus.

In der Group Procedure 2701 werden die Organisation und die Verantwortungen sowie die Gremien und Reportingwege für jedes Projekt festgelegt. Ziel ist eine klare Hierarchie mit kurzen Wegen und die eindeutige Zuweisung von Verantwortungen. Damit sollen „Kompetenzgerangel“ und Situationen, für die sich keiner verantwortlich fühlt, vermieden werden. Die Bereiche stellen dem Projektleiter Personal als Kernteammitglieder oder Teilprojektleiter zur Verfügung. Zentral dabei ist der Dienstleistungsgedanke und die Modularisierung.

Mit der Standardisierung des Reportings wird der Informationsfluss geregelt. Ziele sind Vergleichbarkeit und vollständige Dokumentation. Es ist genau festgelegt, was wann an wen berichtet werden muss. Dabei existieren zwei Linien für die Berichte. Einmal über den Projektleiter und einmal über den Bereichsleiter. Auch hier hilft die Standardisierung, doppelte Arbeit zu vermeiden und gleichen Inhalt zu garantieren.

Der Produkt-Entwicklungs-Prozess beschreibt den zeitlichen Ablauf eines Projekts. Es wird festgelegt, wer was wann wie zu tun hat und welche Vorbedingungen erfüllt sein müssen. Das Projekt wird in einzelne Phasen unterteilt und unter sieben verschiedenen Aspekten beschrieben. Die zwei wichtigsten Gesichtspunkte sind die Meilensteine des Kunden und die Quality-Gates von ZF-Lemförder.

Die Quality-Gates sind ein wichtiges Werkzeug zur zeitlichen Strukturierung und zur Festlegung von Verantwortlichkeit. Sie verhindern, dass mit Arbeiten begonnen wird, für die die Vorbedingungen noch nicht erfüllt sind. Damit wird unkontrolliertes Front-Loading unterbunden, und teure Änderungen und Nachbesserungen werden vermieden. Sie sind damit ein entscheidender Faktor für effizientes Projektmanagement.

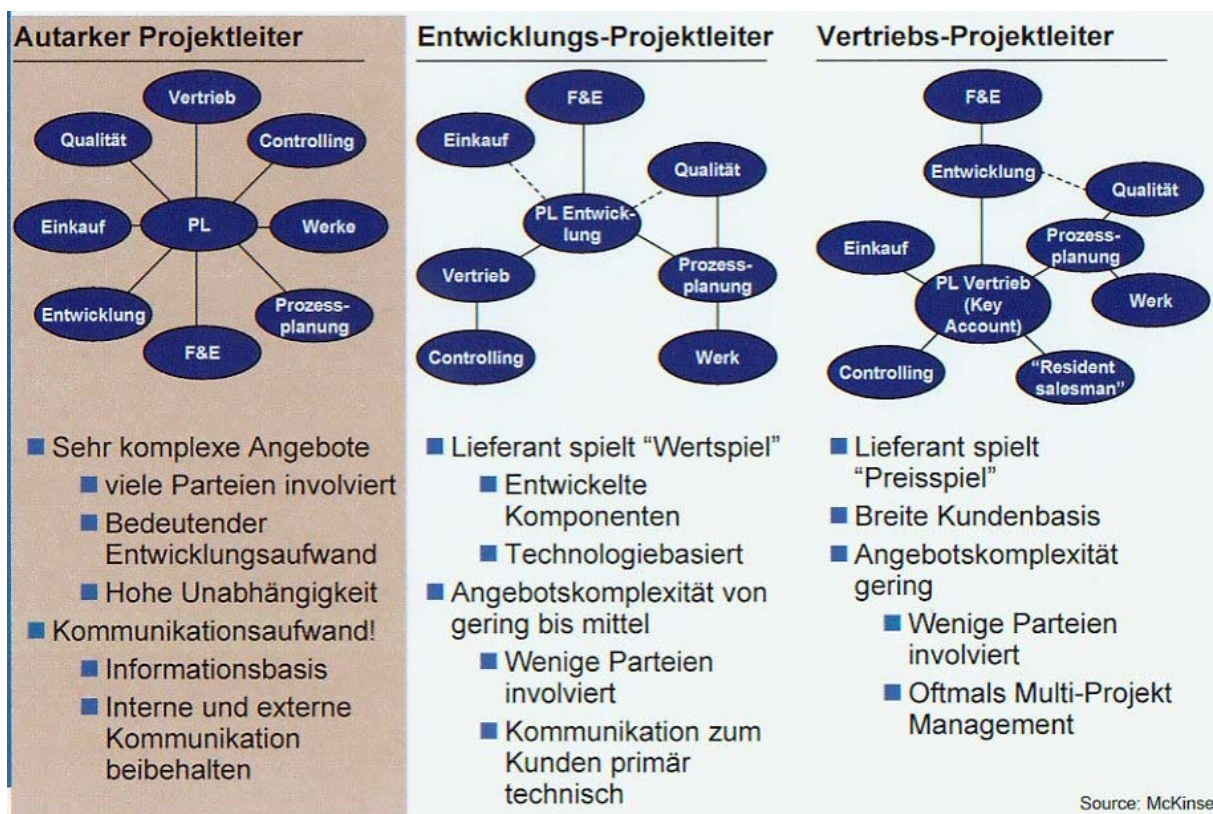
Durch einen Standard bei der Erstellung des Baseline-Katalogs und beim Change Management werden Missverständnisse mit dem Kunden vermieden. Nur durch die detaillierte Niederschrift aller Aspekte eines Projektauftrags kann teuren Missverständnissen und Kundenverärgerung vorgebeugt werden. Dies gilt ganz besonders für das Changemanagement. Jede Änderung muss dokumentiert und der Verursacher benannt werden. Gegebenenfalls muss auch der finanzielle Status des Projekts angepasst werden. Eine vollständige Baseline und gutes Changemanagement ist die Lebensversicherung jedes Zulieferers.

1.4 Das Global Project Portal

Zur informationstechnologischen Unterstützung des globalen standardisierten Projektmanagements wurde bei ZF-Lemförder vor einem halben Jahr das „Global Project Portal“ eingeführt, ein vernetztes, unternehmensweit einheitliches Projektmanagement- und Projektinformationssystem. Ziel ist es, ein

universelles Werkzeug zu schaffen, das eine einfache, personalisierte Bedienung und weltweit ähnlichen Anwendungskomfort bietet. Dies wird dadurch erreicht, dass als GUI ein einfacher InternetExplorer® verwendet wird, der über ein PSP-Programm direkt mit der SAP-Datenwelt des Unternehmens verbunden ist.

Die Liste der Projektmanagementaufgaben, die über das Portal erledigt werden können, ist erschöpfend. Als Wichtigste seien nur die Budgetierung, das Reporting sowie das Freigabe- und das Changemanagement erwähnt. Es ist schon jetzt ersichtlich, dass das Portal eine große Arbeitserleichterung darstellt und durch Synergie und Vernetzung eine Kostenersparnis erzielt wird.



Grafik-Quelle: Holdmann, P., Osnabrück 2005

Abb. 3 Verschiedenen organisatorische Einbindungen von Projektleitern

2. Kundenintegration

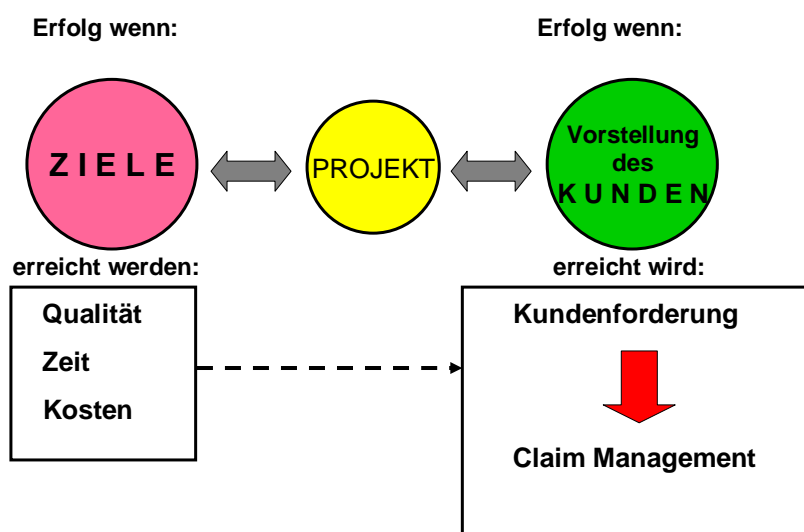
2.1 Bedeutung der Kundenintegration

Die Bedeutung der Kundenintegration soll in diesem Kapitel am Beispiel des Automobilzulieferers Karmann aufgezeigt werden, da sie hier von besonderem unternehmerischem Handeln geprägt ist. Die erfolgreiche Integration des Kunden verfolgt dabei mehrere Ziele. Sie ist Vorbedingung für die effiziente Durchführung des Projekts. Sie hat jedoch auch einen Einfluss auf die langfristige Ausrichtung des Unternehmens. Im Kern der Integration steht das Wissen des Kunden. Der Auftraggeber muss als Wissenslieferant betrachtet werden, ja als Studienobjekt, das es detailliert zu sezieren gilt. Dabei geht es sowohl um die kundeninterne Organisationsstruktur, die Unternehmenskultur und die Gepflogenheiten als auch um die persönlichen und menschlichen Aspekte der einzelnen Mitarbeiter. Es ist wichtig, den pluralistischen Aspekt zu betonen.

Zwar handeln alle Mitarbeiter des Kunden nach den gleichen Richtlinien, doch sind sie alle Individuen, und der Einfluss der Persönlichkeit auf das Handeln darf nicht unterschätzt werden.

Der Kundenwunsch ist meist dem Kunden selbst nicht bis ins Detail bekannt. Je komplexer der Projektauftrag, desto unklarer ist seine Definition.

Wird z.B. von einem Automobilunternehmen ein Gesamtfahrzeug als Konzept in Auftrag bei einem Zulieferer gegeben, zeigt sich, dass ein Konzept einen großen Auslegungsspielraum hat. Während der Projektabwicklung kann sich die Vorstellung des Kunden von der „richtigen“ Auslegung im Verlauf des Projektes drastisch ändern. Das kann unternehmerisch zu Problemen führen und ein Projekt zu einem Verlustgeschäft machen. Theoretisch sollte die konkrete Auslegung in Form eines detaillierten Lastenhefts bei der Konzeptfreigabe feststehen.

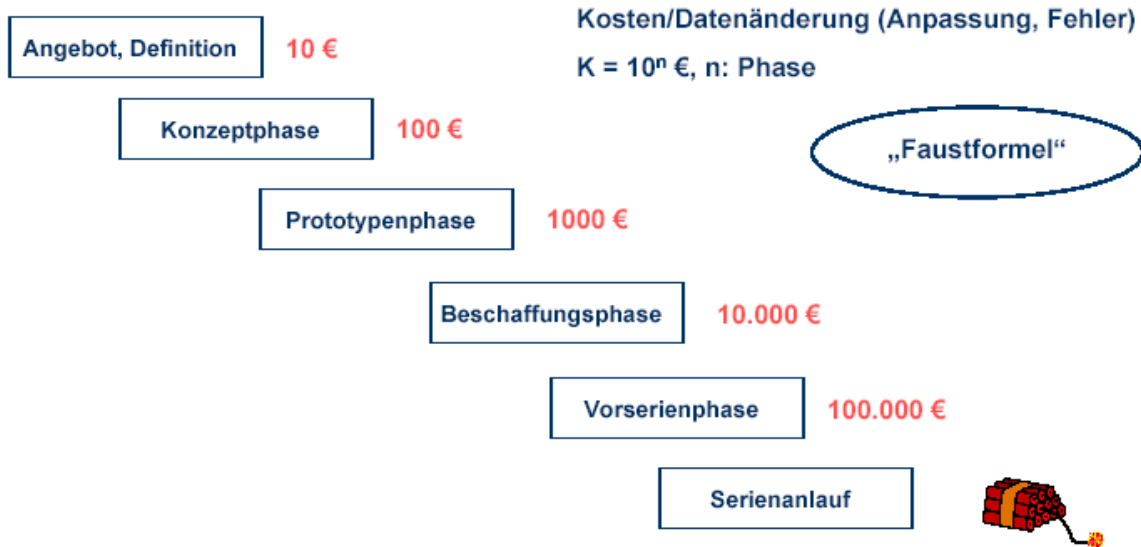


Grafik-Quelle: Mardorf, L. Euroforum Verlag 2005
Abb. 4 Geschäftsprozess und Kundenorientierung

In der Praxis jedoch kommt es nur allzu oft vor, dass auch danach noch Änderungswünsche auftreten, die meist zu Lasten des Zulieferers gehen. Je später in der Projektentwicklung eine Änderung vorgenommen werden muss, desto teurer wird sie. Eine Faustformel besagt, dass sich die Änderungskosten pro Phase verzehnfachen. Eine Änderung, die in der Angebotsphase z.B. €10 kostet, muss in der Vorserienphase mit €100.000 bezahlt werden.

Deshalb gilt es stets die wahren Wünsche des Kunden zu erforschen und zwar möglichst frühzeitig. Dies muss aktiv geschehen und erfordert ein feines Gespür. Des Weiteren sollte jede wichtige Kommunikation mit dem Kunden dokumentiert werden.

Bei Großprojekten ist die Interaktion Auftraggeber-Zulieferer keine Einbahnstraße. Das Projektziel ist ohne den Kundenbeitrag nicht in der geforderten Qualität zu erreichen, und der Auftraggeber wird Teil der Wertschöpfungskette des Lieferanten. Es ist nicht ungewöhnlich, dass Teilaspekte des Projekts in das Unternehmen des Auftraggebers „zurückgesourcet“ werden. Wenn zwei oder mehr Abteilungen aus unterschiedlichen Unternehmen zusammenarbeiten, so kann dies nur erfolgreich geschehen, wenn das Verhältnis zwischen ihnen mindestens genauso gut ist als wären sie im gleichen Unternehmen.



Grafik-Quelle: Rennert, C. Osnabrück 2005
Abb. 5 Kundenintegration und Effizienz

Es muss ja noch die räumliche und kulturelle Distanz überbrückt werden. Das Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis gleicht also oft mehr einer Kooperation, aber stets mit der subtilen Dominanz des einen Partners. Diese Situation kann vom eigenen Unternehmen nur gemeistert werden, wenn er intime Kenntnis von seinem Kunden hat. Diese Notwendigkeit reicht bis hinauf in den Vorstand, und es erweist sich oft als Vorteil, wenn der Auftraggeber-Vorstand mit dem seines Kunden ein persönliches Verhältnis pflegt.



Das persönliche Gespräch im Projekt ist nicht zu ersetzen!

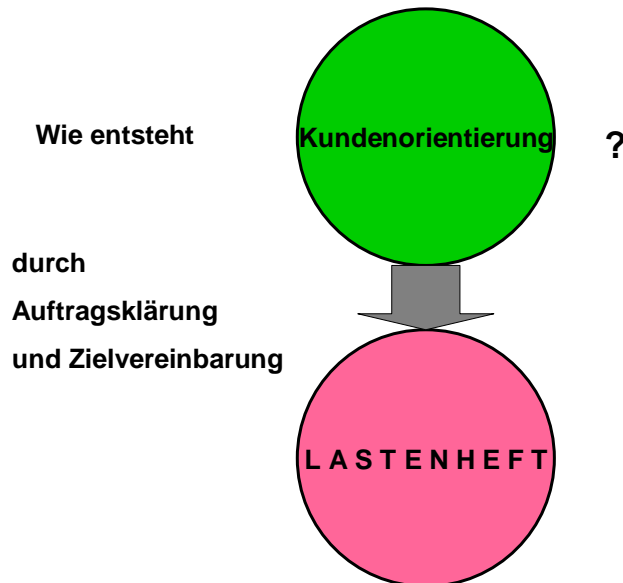
Less paperwork, more visibility

Die z.B. für den Zulieferer allgegenwärtige Notwendigkeit des akquisitorischen Handelns erstreckt sich nicht nur darauf, den Kunden zufrieden zu machen. Vielmehr muss jede Kontaktstelle dazu genutzt werden, die Vorteile des eigenen Unternehmens vorzuführen und neue Errungenschaften näher zu bringen. Die Zufriedenheit des Kunden muss aktiv gefördert und unterstützt werden. Dazu gehört auch die Transparenz des eigenen Handelns, das ohne Geheimnisse stets aufrichtig und makellos ist.

2.2 Schnittstellenmanagement als Mittel zur Kundenintegration

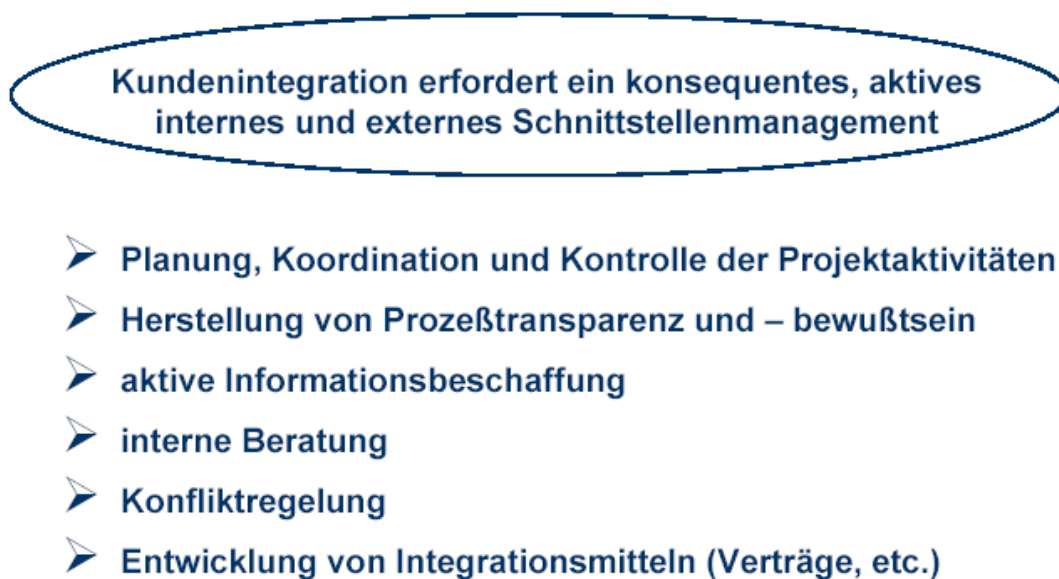
Die Integration des Kunden muss bewusst gesteuert und jeder Mitarbeiter muss dabei unterstützt werden. Dabei sollten sowohl die internen als auch die externen Schnittstellen konsequent und aktiv gemanagt werden. Auf der organisatorischen Ebene betrifft dies die Planung, Koordination und Kontrolle der Projektaktivitäten. Es muss eine Transparenz des Geschäftsprozesses und ein Prozessbewusstsein hergestellt werden, denn Klarheit erleichtert die Zusammenarbeit und schafft Vertrauen. Wenn der Kunde weiß, was wie warum gemacht wird, fällt es ihm leichter sich auch auf die Bedürfnisse seines Lieferanten einzulassen. Die Kundenintegration muss durch entsprechende Produktionskonzepte und durch Integrationsmitteln wie z.B. Verträge fest in der Firmenphilosophie verankert sein. Gleichzeitig muss die Bedeutung des internen Schnittstellenmanagements beachtet werden. Die detaillierte Projektorganisation mit Mitteln wie z.B.

Zeitplänen und Reporting schafft inneren Zusammenhalt und vermittelt dem Kunden ein Bild der Einigkeit und des zielgerichteten Handelns.



Grafik-Quelle: Mardorf, L. Euroforum Verlag 2005
Abb. 6 Geschäftsprozess und Kundenorientierung

Während z.B. der Zulieferer die eigene Organisation beeinflussen kann und muss, ist die des Kunden als gegeben hinzunehmen. Das Wie und Warum der Organisationsform des Kunden zu verstehen, ist jedoch der Schlüssel zu ihrer Beherrschung. Bürokratie kann ein „schwerer Klotz am Bein“ sein, nicht jedoch, wenn man lernt mit ihr umzugehen. Ebenso wichtig wie die Richtlinien ist auch der Faktor Mensch. Interne Beratung ist das A und O, um einen kompetenten Mitarbeiter für den Umgang mit Kunden zu wappnen.

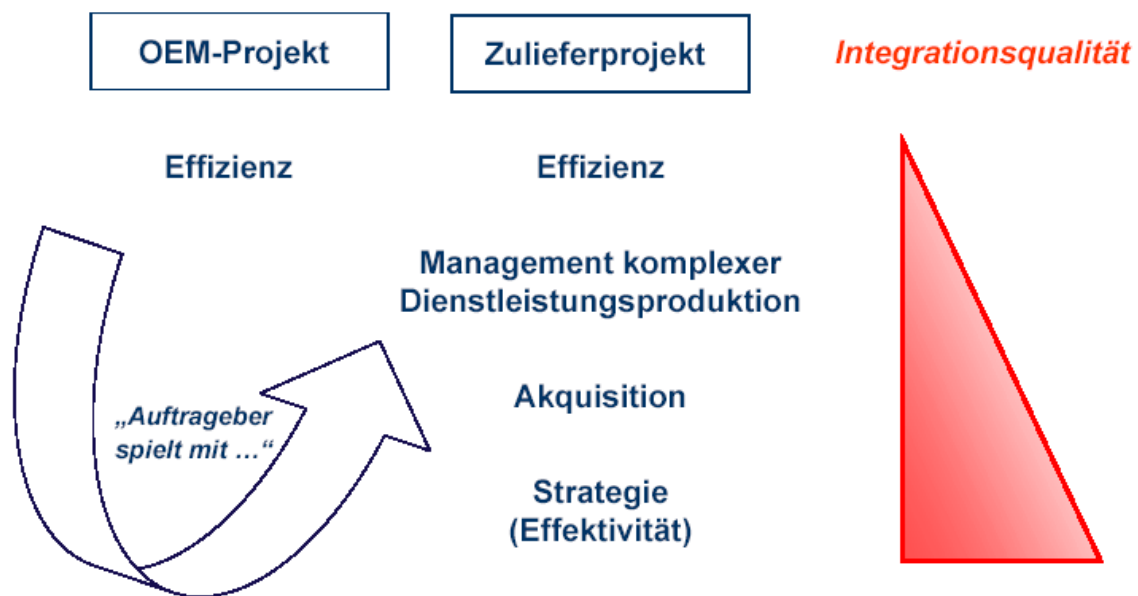


Grafik-Quelle: Rennert, C. Osnabrück 2005
Abb. 7 Schnittstellenmanagement

Eine Schlüsselrolle spielt dabei „Mindset and behaviour“. Die richtige Einstellung zum Kunden zu finden, ist nicht immer leicht. Es gibt jedoch eine Faustregel, die hilft, zu entscheiden, wann man sich auf den Kunden einlassen und „ja sagen“, und wann man ihn in seine Schranken weisen und „nein sagen“ darf oder sogar muss. Zu Beginn eines Projekts, in der Angebotsphase, sollte man dem Kunden positiv entgegenkommen. So lange nichts endgültig ist, kann fast allem zugestimmt werden. Dadurch fühlt sich der Kunde verstanden und willkommen. Außerdem kann so vermieden werden, dass falsche Entscheidungen dem Zulieferer angelastet werden. Die vorbehaltlose Offenheit ist auch das Fundament, auf dem später widersprochen werden kann. Wer bewiesen hat, dass er sich voll und ganz einlassen kann, bekräftigt damit die Objektivität und Relevanz seiner eigenen Meinung. Trotzdem sind Unstimmigkeiten unvermeidbar. Deshalb muss ein Projektleiter eines Zulieferers konfliktfähig sein. Sein Geschick als Konfliktlöser bestimmt das Vorzeichen des gesamten Kundenkontakts. Auf einer subtileren Ebene muss er aber auch eine gewisse Führung des Kunden beherrschen. Wie viel Beachtung den einzelnen Mitarbeitern des Kunden zu schenken ist, ist nicht immer linear vom Rang abhängig. Die Intuition wie ihre Meinungen und Wünsche zu gewichten sind, kann Missverständnisse und Unstimmigkeiten im Voraus vermeiden

2.3 Kundenintegration und Strategie

Um langfristig zu überleben, muss die Strategie eines Unternehmens auf den Markt der Zukunft ausgelegt sein. Nur wer bestimmte Dinge anders und besser macht, kann den Wettbewerb gewinnen. Um zu ergründen, was in Zukunft wichtig und richtig sein wird, gilt die Devise, dass der Kunde von heute der Markt von morgen sein wird. Damit ist klar, dass jeder Kundenkontakt eine wertvolle Quelle für die Vorhersage künftiger Wünsche und Anforderungen ist. Diese Quelle anzupapfen und die gewonnen Einsichten gewinnbringend umzusetzen, sollte das Ziel jedes guten Projektmanagers sein.



Grafik-Quelle: Rennert, C. Osnabrück 2005
 Abb. 8 OEM-Projekt vs. Zulieferprojekt

Zusammenfassung

Das moderne Projektmanagement bei den Automobilzulieferern zeigt, dass der Projektleiter in der Wertschöpfungskette zwischen OEMs und eines „Tier One“-Zulieferers in diesen komplexen Projekten nach allen Seiten exponiert ist. Um den vielfältigen und stark verflochtenen Aufgaben zu begegnen, bedarf es auf der Verwaltungsebene standardisierter Prozeduren und einer klaren und durchgängigen Verantwortung von Projekt- und Linienorganisation. Viel wichtiger jedoch als die Richtlinien ist die Fähigkeit zu kommunizieren. Ein Projektleiter muss zwischen den verschiedensten Menschen vermitteln und ihr Tun aufeinander abstimmen und schriftlich und mündlich, persönlich und indirekt kommunizieren.

Für das Unternehmen als Ganzes ist ein ständiges Weiterlernen der Schlüssel zu zukünftigem Erfolg. Erfahrungen und Fehler müssen ausgewertet und weitergegeben werden. Dazu bedarf es neben der richtigen Einstellung aller Mitarbeiter auch der entsprechenden organisatorischen Prozeduren und Richtlinien. Sind diese Faktoren gegeben, so kann sich eine „Global Best Practice“ entwickeln und stets weiter verbessern. Unterstützt wird das Projektteam durch das „Global Project Portal“. Die durchgängige und einheitliche Verwaltung aller Aspekte eines Projekts mit Hilfe eines Projektmanagement und Projektinformationssystems ermöglicht die ideale Umsetzung von Allem, was standardisierbar ist.

Bei global operierenden Automobilzulieferern gibt es weltweit standardisierte Projekt- und Rahmenorganisationen. Hier ist genau festgelegt, wie was zu tun ist und wer was zu sagen hat. Die Verantwortung in den Projekten ist immer klar geregelt. Durch einen autarken Projektmanager und dadurch, dass die Abteilungen nur Dienstleister in einem Projekt sind. Es gibt ebenfalls genaue Vorschriften für das Lastenheft und das Change Management. Alle Standards werden über Quality Gates im Unternehmen sichergestellt. Um dieses alles am besten umsetzen zu können, wird häufig ein eigenes Software Portal entwickelt. Dieses sollte alle unterstützen und keine extra Belastung sein, wobei es global einsetzbar sein muss. All diese Standards und Software Hilfen erleichtern zwar die Arbeit und Probleme können eher aufgezeigt werden aber zur Lösung der Probleme ist eine Kommunikation der einzelnen beteiligten Personen, an einem Tisch, immer das wichtigste Mittel, um die Probleme und Missverständnisse zu lösen.

Das Lastenheft und das Change Management haben eine grundlegende Bedeutung. Dieses dient als Grundlage am Ende eines Projektes, ob es erfolgreich war oder nicht. Je besser ein Projekt bei einem Kunden abgeschlossen wurde, desto größer ist auch die Wahrscheinlichkeit neue Aufträge von diesem zu bekommen. Eine zentrale Dokumentation gibt allen Projektleitern die Möglichkeit die Erfahrungen von abgeschlossenen Projekten in die neuen Projekte zu integrieren.

Für einen Automobilzulieferer ist die Kundenintegration von besonderer Bedeutung. Als Konsequenz ergibt sich daraus für jedes Projekt eine vierfache Aufgabenstellung. Zunächst muss das Projekt inhaltlich effizient und der geforderten Qualität entsprechend umgesetzt werden. Dies bedeutet, eine komplexe Dienstleistungsproduktion zu managen, in der der Projektleiter nach allen Seiten hin exponiert ist. Er muss die Fähigkeit haben, in zwei Unternehmenskulturen zuhause zu sein und zwischen beiden zu vermitteln. Außerdem muss ihm stets die nahe und ferne Zukunft seines Arbeitgebers am Herzen liegen. Er muss jede Gelegenheit für die direkte oder subtile Akquisition nutzen und die Erfahrungen, die er mit dem Kunden macht, in Strategieempfehlungen für sein Unternehmen umsetzen.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Holdmann, P.: Effizientes Projektmanagement von globalen Projekten in der Automobilzulieferindustrie. Vortrag in der Veranstaltung „Advanced Projektmanagement“, FH Osnabrück 2005.

Holdmann, P: Projektmanagement eines Automobil-Systemlieferanten auf globalen Märkten. In: Hamacher, B.; Mardorf, L. (Hrsg.): Projektmanagement. Die Schnittstelle im Unternehmen von Mensch zu Mensch. Shaker 2003, ISBN 3-8322-1027-X.

Mardorf, L.: Projektentwicklung. In: Projektmanagement. Fachliches Know-how zur Sicherung von Effizienz und Effektivität in Projekten. Euroforum Verlag 2005.

Rennert, C.: Projektmanagement und Kundenintegration. Vortrag in der Veranstaltung „Advanced Projektmanagement“, FH Osnabrück 2005.