

Dirk H. Hartel *Hrsg.*

# Projektmanagement in der Logistik

Praxisleitfaden mit Beispielen aus  
Industrie, Handel und Dienstleistung



Springer Gabler



# Projektmanagement in der Logistik

---

Prof. Dr. Dirk H. Hartel  
(Hrsg.)

# Projektmanagement in der Logistik

Praxisleitfaden mit Beispielen aus  
Industrie, Handel und Dienstleistung

*Herausgeber*  
Prof. Dr. Dirk H. Hartel  
Duale Hochschule Baden-Württemberg  
Stuttgart  
Deutschland

ISBN 978-3-658-03331-6      ISBN 978-3-658-03332-3 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-03332-3

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

*Lektorat:* Susanne Kramer

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

## Geleitwort



„Projekte haben stets einen definierten Anfang und ein definiertes Ende. Das ist der wesentliche Unterschied zu Prozessen.“ Das haben viele von uns in frühen Semestern ihres Studiums gelernt. Auch, dass für Projekte Ressourcen gebraucht werden und eine Projektorganisation im Regelfall von der Linienorganisation abweicht. Und – Hand aufs Herz – wir erinnern uns, dass Projekte kein Selbstzweck sind, sondern dass sie einen finanziellen und/oder organisatorischen und/oder fachlichen Beitrag zum Gesamtergebnis des Projektauftraggebers leisten müssen. Und dass es Arbeitsschritte, Zeit-/Maßnahmenpläne, kritische Pfade, Delegation und Wahrnehmung von Verantwortung sowie Schnittstellen und Ergebnisdokumentationen gibt – sowie vieles mehr.

Logistikprojekte unterliegen dem zusätzlichen Schwierigkeitsgrad einer Servicefunktion, die mehrere etablierte Bereiche innerhalb von Unternehmen erreicht und eigentlich immer Unternehmensgrenzen überschreitet. Es gibt zahlreiche Logistik- und Projektmanagement-Bücher, die solche Interaktionen beschreiben, aber die Lücke hinsichtlich der Kombination der beiden Themenfelder ist erkennbar. Sie soll mit diesem Buch im Theorieteil wie auch anhand konkreter Praxisbeispiele geschlossen werden.

Wo steht die Logistik heute? Die Anforderungen ihrer Kunden wachsen und verändern sich: Schneller, weiter, billiger, individueller und komplexer. Die Wirtschaftswelt verändert sich: Internet-Provider steigen ins Gesundheitsgeschäft ein, ein Betriebssystemhersteller baut Handys, Musik wird elektronisch gehandelt, Lektüre über das Internet gekauft. Die Grenzen zwischen stationärem und Distanz-Handel weichen auf, besonders bei Konsumgütern und Modeartikeln. 2013 waren erstmals mehr Menschen mobil online als am Desktop. Mit zunehmender Vernetzung der Produktion und weiter entwickelten Technologien sind mehr Hersteller in der Lage, Produkte nach individuellen Bedarfen kurzfristig herzustellen und direkt zu vermarkten. Neue Geschäftsfelder entstehen, die über traditionelle Branchengrenzen hinausgehen. Die Studie „Welche Unternehmen überleben

die digitale Revolution?“ der KPMG ergab, dass bis 2020 jedes dritte heute erfolgreiche Geschäftsmodell nicht mehr existieren wird. Für die Logistik, die bereichs- und unternehmensübergreifend tätig ist, bedeutet dies: Erhöhung der Komplexität, Erhöhung der Kosten, aber auch des Kostendrucks – und die Notwendigkeit zur Zusammenarbeit über Unternehmensgrenzen hinweg. Die Projekte, die notwendig sind, um hierfür geeignete Strukturen zu schaffen oder zu optimieren, werden ebenfalls komplexer. Insofern ist Projektmanagement von hoher Bedeutung – und eine verbesserte Qualität in Strukturen und Prozessen des Projektmanagements besonders zielführend.

Ideenreiche, innovative und operativ exzellente Unternehmen erkennen und entwickeln neue Geschäftsfelder. Sourcing, Produktion und Handel werden globaler, Unternehmen agieren auf mehreren Ebenen in einer vernetzten Weltwirtschaft. Dadurch werden Wertschöpfungsketten länger und Wirtschaftsbeziehungen komplexer. Logistik macht Komplexität zwar beherrschbar, aber ein Mehr an Komplexität verursacht höhere Kosten. Diesem Effekt kann begegnet werden, wenn alle an der Wertschöpfung Beteiligten auch die Prozesse außerhalb des eigenen Unternehmens berücksichtigen. Das heißt: Zusammenarbeit mit gleichartigen Unternehmen und mit Kunden, Lieferanten und Dienstleistern praktizieren, Kooperation in Netzwerken horizontal und vertikal umsetzen und so gemeinsam operative Exzellenz schaffen. Auch das muss heute in Logistikprojekten und in deren Projektmanagement berücksichtigt werden. Der Auf- und Ausbau von horizontalen und vertikalen Allianzen erfordert in unternehmensübergreifenden Projekten einen besonderen Aufwand.

Im Namen der über 10.000 Mitglieder zählenden Bundesvereinigung Logistik danke ich dem Kollegen Hartel und seinen Mitautoren für dieses praxisnahe Buch über „Projektmanagement in der Logistik“ für angehende Fach- und Führungskräfte. Es ist bewusst nicht als Lehrbuch ausgelegt worden, sondern der Zielgruppe der Praktiker gewidmet. Aktive Regionalgruppensprecher der BVL aus Wirtschaft und Wissenschaft haben sich daran beteiligt. Gemeinsam ein Buch zu schreiben, ist auch eine Projektmanagementleistung. Die Kollegen haben bewiesen, dass sie nicht nur ihr „Handwerk“ beherrschen, sondern auch in der Lage sind, ihr Wissen weiterzugeben. Das ist vorbildlich und davon lebt die sich stets weiter entwickelnde Logistics Community.

Ich wünsche allen viel Freude beim Lesen und viel Erfolg in der Anwendung.

Prof. Dr.-Ing. Thomas Wimmer  
Vorsitzender der Geschäftsführung  
Bundesvereinigung Logistik (BVL) e. V.

---

## Vorwort



Als die Anfrage von Springer Gabler an den Herausgeber herangetragen wurde, ein Buch zum Projektmanagement in der Logistik zu entwickeln, war dieser zunächst etwas unsicher. Schließlich gibt es bereits heute schon eine beeindruckende Anzahl an Projektmanagement-Fach- und -Lehrbüchern. Sucht man hingegen speziell nach Publikationen, die sich mit Logistik bzw. Logistik-Projekten befassen, wird deutlich, dass hier eine Lücke besteht. Dies ist umso überraschender, wenn man bedenkt, dass Logistik nicht nur eine zukunftsorientierte Fachdisziplin innerhalb der Wirtschaftswissenschaften darstellt, sondern auch in der Praxis an Bedeutung gewinnt. Dies gilt einerseits im volkswirtschaftlichen Sinne (Deutschland als Logistik-Weltmeister 2014 und als das Land

mit dem größten Logistikmarkt innerhalb Europas, ...), aber auch im betriebswirtschaftlichen, indem etwa Unternehmen sich durch ihre logistische Performance einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

In der öffentlichen Wahrnehmung werden Logistik-Projekte wie BER, Stuttgart 21 (Kostensteigerung, Zeitverzug etc.) oder nicht ausgelastete Verkehrsknoten wie der Jade-Weser-Port oder der Kasseler Flughafen häufig negativ wahrgenommen. Dies gilt – wenn auch in abgeschwächter Form – gelegentlich ebenfalls für Investitionen von Einzelunternehmen. Einer Studie der „Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement“ zufolge bringen zwar 70% der Unternehmen die Mehrzahl ihrer Projekte zu Ende, jedoch halten hierbei nur 27% das vorgegebene Budget und 28% die geplanten Termine ein. Unrealistische Zeit- und Budgetvorgaben gelten dabei als eine der Hauptursachen (Meskendahl et al. 2011).

Aber wie sollte ein Projektmanagement in der Logistik gestaltet sein? Die erste Herausforderung besteht in der Formulierung dessen, was unter Logistik-Projekten zu verstehen ist und welche Merkmale sie auszeichnen. Im Rahmen der beruflichen Laufbahn des Herausgebers konnten seit 1998 Erfahrungen über Logistik-Projekte gesammelt werden, aber wirklich wiederholt hat sich keines, weder bei der Aufgabenstellung noch bei der Vorgehensweise oder den Ergebnissen. Dennoch soll dieser Herausgeberband Licht



**Abb. 1** Aufbau des Buchs

in das Projektmanagement-Dunkel der Logistik bringen. Das Buch soll dem Leser als praxisorientierter Leitfaden zur Verfügung stehen und im Wesentlichen folgende Fragen beantworten:

- Was zeichnet Logistik-Projekte aus? Was ist bei ihnen das Besondere? Und wann liegt überhaupt ein Logistik-Projekt vor?
- Wie lassen sich Logistik-Projekte sinnvoll kategorisieren? Welche Auswirkungen ergeben sich aus dieser Einteilung für Projektorganisation, Beteiligte und Abläufe?
- Mit welchen Risiken ist in Logistik-Projekten zu rechnen? Welche Instrumente und Methoden dienen dazu, mit diesen Herausforderungen effektiv umzugehen?
- Wie wird Projektmanagement in der Praxis umgesetzt? Welche Methoden, Vorgehensweisen sowie Tipps und Tricks setzen Industrie, Handel und Dienstleistung an? Was hat sich in den Unternehmen bewährt, was weniger?

Das Buch setzt sich aus zwei Hauptteilen zusammen (vgl. Abb. 1). Im ersten werden die konzeptionellen Grundlagen des Projektmanagements in der Logistik gelegt. Zunächst

werden die Grundlagen des Logistik-Projektmanagements (begriffliche Grundlagen, Studien zum Projektmanagement, Erfolgsfaktoren, Trends in der Logistik etc.) veranschaulicht sowie eine Klassifizierung von Logistik-Projekten vorgenommen. Anschließend steht die Vorgehensweise bei der Planung, Durchführung und Nachbereitung von Logistik-Projekten im Fokus. Dabei werden nicht nur die einzelnen Phasen dargestellt, sondern Beispiele aus der Praxis und typische Hilfsmittel genannt.

Dr. Peter Faust (München) stellt im nächsten Kapitel aktuelle Tools und Techniken vor, die sich in der Logistik-Beratung bewährt haben. Sie reichen von klassischen transportlogistischen Ansätzen bis zu übergreifenden Supply-Chain-Konzepten. Anschließend greift Prof. Dr. Armin F. Schwolgin (Lörrach) das Projektcontrolling in der Logistik auf; dabei geht er anhand von Beispielen nicht nur auf klassische, sondern auch auf moderne Instrumente wie die Balanced Project Scorecard ein. Darüber hinaus diskutiert er geeignete Kennzahlen einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung. Der Grundlagenteil des Herausgeberbands wird durch das Kapitel „Risikomanagement in der Logistik“ (Prof. Dr. Dirk H. Hartel) beschlossen. Neben der Vorstellung des Risikomanagementzyklus und typischer Logistik-Projektrisiken werden anhand von Praxisbeispielen Methoden und Instrumente zur Analyse und Steuerung von Projektrisiken aufgezeigt. Dabei werden nicht nur allgemeine Projektrisiken veranschaulicht, sondern schwerpunktmäßig solche, die speziell bei Logistik-Projekten auftreten.

So vielfältig wie die Logistik-Projekte an sich sind, so vielfältig gestaltet sich auch ihr Projektmanagement in der Praxis. Aus diesem Grund sollen und können die von den Praxis-Referenten vorgestellten Fallstudien einen möglichen Anspruch auf Vollständigkeit nicht erfüllen. Sie geben jedoch einen hilfreichen und fundierten Einblick in ein systematisches Projektmanagement in Industrie, Handel und Dienstleistung und können dem Leser als Leitfaden für das Planen, Steuern und die Umsetzung eigener Logistik-Projekte dienen.

Der Praxisteil des Bands umfasst fünf Unternehmensbeispiele, wovon sich jeweils zwei auf Industrie- und auf Handelsunternehmen beziehen und das fünfte logistische Projekt aus Sicht eines Dienstleistungsbetriebs betrachtet. Den Auftakt stellt der Beitrag „Projektmanagement im Bereich des Supply Chain Management Automotive der Continental AG“ von Christoph Seifert und Nicoleta Bot dar. Er zeigt, wie der weltweit größte Automobilzulieferer Logistik-Projekte definiert und diese systematisch abhandelt. Dabei gehen die Autoren nicht auf ein konkretes Projekt ein, sondern verdeutlichen die Systematik aus Sicht eines Project Office.

Die zweite Fallstudie aus dem industriellen Umfeld befasst sich mit einem konkreten Projekt, welches im Rahmen einer Produktneuentwicklung entstand. Unter dem Titel „Porsche AG – Projekt Warenausgang Achsen im Werk Zuffenhausen“ legen Karsten Seidl und René Baron einen Schwerpunkt ihres Beitrags auf das Zusammenspiel des Logistik-Projekts mit zahlreichen weiteren Gewerken, die sich gegenseitig – nicht zuletzt zeitlich und technisch – beeinflussen.

Der Ansatz einer „modularen Logistik“ der Firma Adolf Würth wurde sogar mit dem BVL-Logistikpreis ausgezeichnet. Jörg Becker und Frank Claussen erläutern in ihrem

Praxisbeispiel, wie es dem Konzern gelungen ist, den gordischen Knoten aus Spezialisierung und Standardisierung in der Vertriebs- und Distributionslogistik zu lösen. Im zweiten Teil der Fallstudie gehen die Autoren dann auf das Kundenprojekt „Airbus“ explizit ein, das stellvertretend für die Neuausrichtung in der Logistik steht.

„Handel hat keine Logistik, Handel ist Logistik“ – dieser Ausspruch gilt nach wie vor, schließlich betragen die Logistikkosten bei einzelnen Händlern bis zu 30% der Gesamtkosten. Dr. Georg Rilling und Sandra Gadinger erläutern in dem Textbeitrag „Umstellung eines Sortimentsbereichs von dezentraler auf zentrale Bestandsbewirtschaftung und Belieferung“, wie das Drogerieunternehmen dm durch innovative Nachschubsteuerung und effektive Bestandsbewirtschaftung auch und gerade in preissensitiven Branchen Erfolg haben kann. Die Logistik ist hier kein notwendiges Übel, sondern stellt einen kritischen Erfolgsfaktor dar. In dem Beitrag wird auch verdeutlicht, dass gerade die Kooperation zwischen Handel und „Industriepartner“ von elementarer Bedeutung für die Gestaltung und Umsetzung von Logistik-Projekten ist.

Der Beitragstitel „Die besten Logistikkosten sind die, die gar nicht erst entstehen“ versinnbildlicht bereits die Grundhaltung von Thomas Barsch. In seinem Beitrag greift er ein Themenfeld auf, das bislang in Wissenschaft und Praxis noch nicht ausreichend diskutiert wurde, nämlich den Stellenwert der Logistik in Dienstleistungsunternehmen. Aus Sicht eines IT-Anbieters stellt er den typischen Ablauf eines Projekts dar, bei dem es um die (physische und virtuelle) Verlagerung von Hard- und Software und deren logistische Fragestellungen geht. Mit Hilfe eines Betreibermodells und vorab kalkulierbarer Abrechnungsstrukturen wird dem Kunden eine transparente Informationslogistik ermöglicht. Gerade dieser Beitrag verdeutlicht das zunehmende Ineinandergreifen von Fachdisziplinen, welches insbesondere die Logistik als Querschnittsfunktion tangiert.

Dieses Buch wendet sich nicht zuletzt aufgrund seines dualen Charakters an mehrere Zielgruppen, was zwar die Anforderungen an die Inhalte erhöht, aber dennoch im Sinne eines Theorie-Praxis-Transfers erforderlich ist. Folgende drei Personengruppen sollen im Sinne eines Praxis-Leitfadens konkrete und praxiserprobte Anregungen für die eigene Projektarbeit in der Logistik erhalten:

Angehende Fach- und Führungskräfte in der Logistik: Sie sollen in die Lage versetzt werden, Logistik-Projekte selbst zu leiten oder zumindest innerhalb dieser eine treibende Rolle einnehmen zu können.

Quereinsteiger in der Logistik: Obwohl inzwischen zahlreiche Möglichkeiten der Logistik-Ausbildung existieren, gibt es – nicht zuletzt aufgrund der großen Nachfrage nach Experten – nach wie vor viele Quereinsteiger. Sie verfügen häufig bereits schon über Projekterfahrungen, können sich aber durch das Buch die Besonderheiten von Logistik-Projekten aneignen.

Bachelor- und Master-Studierende aus Logistik-Studiengängen: Auch wenn das Buch sich nicht als klassisches Lehrbuch versteht, können auch Studierende hiervon profitieren, indem sie ihre theoretischen Kenntnisse des Projektmanagements mit praktischen Beispielen verknüpfen.

Sämtlichen Zielgruppen sollen die Inhalte des Werks mit Hilfe von Praxisbeispielen, Fallstudien sowie Tipps und Tricks näher gebracht werden. Sie basieren dabei im Wesentlichen auf den langjährigen Projekterfahrungen der Autoren in verschiedenen Branchen.

Ein solcher Herausgeberband ist nie das Ergebnis einer Einzelperson, sondern stellt ein Gemeinschaftswerk dar. Im vorliegenden Fall basiert es auf den Beiträgen von zwölf Autoren, denen der Herausgeber zu großem Dank verpflichtet ist. Trotz voller Terminkalender und starker Einbindung in ihr Tagesgeschäft ist es den Verfassern aus Wissenschaft und Praxis gelungen, dem Leser einen wertvollen Einblick mit starker Anwendungsorientierung in das Logistik-Projektmanagement zu geben.

Ein weiteres Dankeschön gilt der Bundesvereinigung Logistik e.V. (BVL) als größtem Logistik-Netzwerk in Deutschland, namentlich Professor Dr.-Ing. Thomas Wimmer, Vorsitzender der Geschäftsführung. Ihm dankt der Herausgeber für die Übernahme des Geleitworts, zu dessen er sich spontan bereit erklärt hat. Schließlich spielen Projekte wie der BVL-Kongress auch innerhalb der BVL eine wesentliche Rolle.

Darüber hinaus gilt der Dank des Herausgebers auch dem Verlag Springer Gabler und namentlich Susanne Kramer, die als verantwortliche Lektorin nicht nur kompetent das Buchprojekt über den gesamten Entstehungsprozess hin betreut hat, sondern den Herausgeber immer wieder motivierend unterstützte.

Ein besonderes Dankeschön gilt der Familie des Herausgebers und speziell seiner Frau, Uta Strelow-Hartel, M.A., die ihm erneut bei diesem Werk eine große Hilfe war. Sie hat durch Korrekturlesen und Einbringen von Verbesserungsvorschlägen aktiv am Entstehungsprozess des Buchs beigetragen.

Herausgeber und Autoren wünschen dem Leser viel Spaß bei der Lektüre sowie neue Ideen und Anregungen bei der Gestaltung und Umsetzung eigener Projekte in der Logistik. Anregungen, Verbesserungsvorschläge und weitere Fallbeispiele aus der Praxis sind jederzeit herzlich willkommen, z. B. per E-Mail unter [dirk.hartel@dhbw-stuttgart.de](mailto:dirk.hartel@dhbw-stuttgart.de).

Aus Gründen der Vereinfachung und besseren Lesbarkeit wird im Buch, wenn es sich nicht explizit um geschlechtsspezifische Aussagen handelt, generell die männliche Form verwendet.

Prof. Dr. Dirk H. Hartel

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Konzeptionelle Grundlagen

<b>1 Einordnung und Grundlagen des Projektmanagements in der Logistik . . .</b>	<b>3</b>
Prof. Dr. Dirk H. Hartel	
<b>2 Vorgehensweise in der Projektarbeit . . . . .</b>	<b>45</b>
Prof. Dr. Dirk H. Hartel	
<b>3 Tools und Techniken in der Logistik ` . . . . .</b>	<b>93</b>
Dr. Peter Faust	
<b>4 Werkzeugkasten des Projektcontrollings . . . . .</b>	<b>125</b>
Prof. Dr. Armin F. Schwolgin	
<b>5 Risikomanagement in Logistikprojekten . . . . .</b>	<b>143</b>
Prof. Dr. Dirk H. Hartel	

## Teil II Anwendungsbeispiele aus Industrie, Handel und Dienstleistung

<b>6 Projektmanagement im Bereich des Supply Chain Management Automotive der Continental AG . . . . .</b>	<b>161</b>
Christoph Seifert und Nicoleta Bot	
<b>7 Porsche AG – Projekt Warenausgang Achsen im Werk Zuffenhausen . . . .</b>	<b>181</b>
Karsten Seidl und René Baron	
<b>8 Würth: Modulare Logistik . . . . .</b>	<b>203</b>
Jörg Becker und Frank Claussen	

<b>9 Umstellung eines Sortimentsbereichs von dezentraler auf zentrale Bestandsbewirtschaftung und Belieferung</b> .....	219
Dr. Georg Rilling und Sandra Gadinger	
<b>10 Die besten Logistikkosten sind die, die gar nicht erst entstehen</b> .....	247
Thomas Barsch	
<b>Sachverzeichnis</b> .....	261

---

## Autorenverzeichnis

**René Baron**, Dr. Ing. h.c. F. Porsche Aktiengesellschaft, Stuttgart

**Thomas Barsch**, pionierfabrik GmbH, Illingen

**Jörg Becker**, Adolf Würth GmbH & Co. KG, Künzelsau

**Nicoleta Bot**, Continental Aktiengesellschaft, Frankfurt am Main

**Frank Claussen**, Adolf Würth GmbH & Co. KG, Künzelsau

**Dr. Peter Faust**, München

**Sandra Gadinger**, dm-drogerie markt GmbH + Co. KG, Karlsruhe

**Prof. Dr. Dirk H. Hartel**, Duale Hochschule Baden-Württemberg, Stuttgart

**Dr. Georg Rilling**, Beratung für Logistik, Stuttgart

**Prof. Dr. Armin F. Schwolgin**, Duale Hochschule Baden-Württemberg, Lörrach

**Karsten Seidl**, Dr. Ing. h.c. F. Porsche Aktiengesellschaft, Stuttgart

**Christoph Seifert**, Continental Aktiengesellschaft, Frankfurt am Main

---

# Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1.1</b>	Projektprioritäten aus Sicht befragter Logistikdienstleister . . . . .	7
<b>Abb. 1.2</b>	Standardmethoden im Praxis-Einsatz . . . . .	9
<b>Abb. 1.3</b>	Indikatoren einer Projektmanagement-Kultur in Unternehmen . . . . .	12
<b>Abb. 1.4</b>	Muss-Kriterien für die Projekt-Definition . . . . .	13
<b>Abb. 1.5</b>	Einbindung der Abteilungen/Funktionsbereiche in die laufenden Projekte, $n=52$ . . . . .	14
<b>Abb. 1.6</b>	Erfolgsfaktoren in Projekten, Studienergebnisse Dienstleister, $n=56$ , maximal drei Nennungen möglich . . . . .	17
<b>Abb. 1.7</b>	Größte Fehler in Supply Chain-Projekten . . . . .	18
<b>Abb. 1.8</b>	Einflussfaktoren auf den Erfolg/Misserfolg von Supply Chain-Projekten . . . . .	19
<b>Abb. 1.9</b>	Trend „Globalisierung“: Auswirkungen auf die Logistik und mögliche Logistik-Projektthemen . . . . .	21
<b>Abb. 1.10</b>	Trend „Demografischer Wandel und Urbanisierung“: Auswirkungen auf die Logistik und mögliche Logistik-Projektthemen . . . . .	23
<b>Abb. 1.11</b>	Trend „Klimawandel, Corporate Social Responsibility (CSR) und Nachhaltigkeit“: Auswirkungen auf die Logistik und mögliche Logistik-Projektthemen . . . . .	24
<b>Abb. 1.12</b>	Trend „Risikomanagement und Sicherheit in Supply Chains“: Auswirkungen auf die Logistik und mögliche Logistik-Projektthemen . . . . .	26
<b>Abb. 1.13</b>	Trend „Regulierungen und Compliance“: Auswirkungen auf die Logistik und mögliche Logistik-Projektthemen . . . . .	28
<b>Abb. 1.14</b>	Trend „Neue Technologien“: Auswirkungen auf die Logistik und mögliche Logistik-Projektthemen . . . . .	29
<b>Abb. 1.15</b>	Logistik-Betrachtungsgegenstände . . . . .	33
<b>Abb. 1.16</b>	Eisberg-Phänomen der verschiedenen Projektsichtweisen am Beispiel eines VMI-Projekts . . . . .	35
<b>Abb. 1.17</b>	Themenfelder der Logistik . . . . .	37

<b>Abb. 1.18</b>	Morphologischer Kasten der Logistik-Projekte .....	37
<b>Abb. 1.19</b>	Logistik-Projektportfolio .....	38
<b>Abb. 2.1</b>	Sequenzielles Phasenmodell .....	47
<b>Abb. 2.2</b>	Standard-Phasenmodell in Logistikprojekten .....	51
<b>Abb. 2.3</b>	Projektphasen eines Produktionslogistikprojekts. (Projektbeispiel) ...	52
<b>Abb. 2.4</b>	Beispiel einer Projektskizze .....	54
<b>Abb. 2.5</b>	Zielkreuz am Beispiel eines Ersatzteillistikprojekts .....	55
<b>Abb. 2.6</b>	Dreigliedrige Projektorganisation. (Projektbeispiel Logistik-Outsourcing an einen Dienstleister) .....	57
<b>Abb. 2.7</b>	Typische Aufgabenverteilung innerhalb der Projektorganisation .....	57
<b>Abb. 2.8</b>	Verhaltenstypen bei Veränderungsprojekten .....	60
<b>Abb. 2.9</b>	Stakeholder-Matrix. (Projektbeispiel „Entwicklung einer werksübergreifenden Logistikstrategie“) .....	62
<b>Abb. 2.10</b>	Grafische und tabellarische (pm Handbuch online 2014) Darstellungsform eines Projektstrukturplans .....	64
<b>Abb. 2.11</b>	Elemente eines Logistik-Audits .....	66
<b>Abb. 2.12</b>	Auszug Fragenkatalog Baustein Logistik-Personal und -Organisation. (Projektbeispiel) .....	67
<b>Abb. 2.13</b>	Zusammensetzung der Logistikkosten. (Projektbeispiel mit durchschnittlichen Monatswerten) .....	69
<b>Abb. 2.14</b>	Dimensionen der Kennzahlenerhebung. (Beispiel „Lkw-Auslastungsgrad“) .....	70
<b>Abb. 2.15</b>	Darstellungsformen der ABC-Analyse .....	71
<b>Abb. 2.16</b>	Ableitung von Versorgungsstrategien gemäß ABC-/XYZ-Positionierung .....	72
<b>Abb. 2.17</b>	Bodensatzanalyse .....	73
<b>Abb. 2.18</b>	Sankey-Diagramm und Mengen-Wege-Bild .....	74
<b>Abb. 2.19</b>	Prozessablaufdiagramm .....	75
<b>Abb. 2.20</b>	Prozessdurchlauf durch die Aufbauorganisation. (Projektbeispiel) ...	76
<b>Abb. 2.21</b>	SWOT-Analyse. (Projektbeispiel Lean-Einführung) .....	77
<b>Abb. 2.22</b>	Sieben Arten der Verschwendung .....	79
<b>Abb. 2.23</b>	Prinzipien der Durchlaufzeit-Reduzierung .....	80
<b>Abb. 2.24</b>	Wirtschaftlichkeitsrechnung als Teil eines Business Cases. (Projektbeispiel CRM-Einführung) .....	82
<b>Abb. 2.25</b>	Durchführung einer Nutzwertanalyse für die Auswahl eines Logistik-Softwareanbieters .....	84
<b>Abb. 2.26</b>	Ablauf von GENESIS-Workshops .....	86
<b>Abb. 2.27</b>	Umsetzungsplanung. (Projektbeispiel Umzug an Wochenenden) .....	86
<b>Abb. 3.1</b>	Einordnung der ausgewählten Tools und Techniken .....	94
<b>Abb. 3.2</b>	Vorgehen zur Strategie-Erarbeitung und -Umsetzung .....	97
<b>Abb. 3.3</b>	Strategie-Landkarte (fiktives Beispiel) .....	99

<b>Abb. 3.4</b>	Netzwerktypen mit ausgewählten Einflussfaktoren .....	101
<b>Abb. 3.5</b>	Einsatz des (verdichteten) Supply Chain-Modells – Beispiel Visualisierung Footprint und globale Wertströme .....	102
<b>Abb. 3.6</b>	Supply Chain-Modell – Referenz für weltweite Standorte .....	103
<b>Abb. 3.7</b>	Value Stream Mapping (fiktives Beispiel) .....	106
<b>Abb. 3.8</b>	Milkrun – standardisierte Abholung und Integration des Leergut-Kreislaufs .....	109
<b>Abb. 3.9</b>	Milkruns – Merkmale, Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren .....	110
<b>Abb. 3.10</b>	Zehn Schritte zur Milkrun-Einführung .....	112
<b>Abb. 3.11</b>	Ganzheitliche qualitative Beurteilung von Milkruns .....	113
<b>Abb. 3.12</b>	Morphologischer Kasten zur Ist-Erfassung und Abbildung der Soll-Versorgung (Praxisbeispiel) .....	115
<b>Abb. 4.1</b>	Verlauf von Projektzeiten, Kosten und Risiken .....	126
<b>Abb. 4.2</b>	Magisches Dreieck des Projekterfolges .....	128
<b>Abb. 4.3</b>	Begleitendes Projektcontrolling .....	129
<b>Abb. 4.4</b>	Definition des Projektcontrollings in Anlehnung an die Definition der International Group of Controlling .....	129
<b>Abb. 4.5</b>	Toolbox des Projektcontrollers .....	130
<b>Abb. 4.6</b>	Dimensionen der Projektabrechnung .....	131
<b>Abb. 4.7</b>	Ausgewählte Kennzahlen zum quantitativen Projektcontrolling .....	133
<b>Abb. 4.8</b>	Berichtsblatt zum Projektcontrolling .....	134
<b>Abb. 4.9</b>	Investitionsrechenverfahren .....	135
<b>Abb. 4.10</b>	Mögliche Perspektiven einer Projekt-Balanced Scorecard .....	136
<b>Abb. 4.11</b>	Mögliche strategische Ziele und Messgrößen einer Projekt-Balanced Scorecard .....	137
<b>Abb. 4.12</b>	Berichtsblatt zur Projekt-Balanced Scorecard .....	138
<b>Abb. 4.13</b>	Häufige Fehler im Rahmen von Projektcontrolling mit der Balanced Scorecard .....	138
<b>Abb. 4.14</b>	Wesentliche Elemente eines Risikomanagementsystems in Projekten ...	139
<b>Abb. 5.1</b>	Top 10 Geschäftsrisiken 2014 .....	145
<b>Abb. 5.2</b>	Methoden der Risikoidentifikation .....	149
<b>Abb. 5.3</b>	Ermitteln der Risikoprioritätszahl .....	152
<b>Abb. 5.4</b>	Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse (Projektbeispiel) .....	153
<b>Abb. 5.5</b>	Aufbau einer Risk Map .....	154
<b>Abb. 5.6</b>	Risikosteuerungsstrategien .....	156
<b>Abb. 6.1</b>	Unterscheidung Projekt, Programm, Initiative. <sup>1</sup> Nur Prozessänderung, kein neuer Prozess, <sup>2</sup> Externe Investition oder Aufwand, <sup>3</sup> Internes Tool .....	164
<b>Abb. 6.2</b>	Überblick Projektphasen .....	169
<b>Abb. 6.3</b>	Anlegen eines neuen Projektes .....	171

<b>Abb. 6.4</b>	Aufbau der Projektdatenbank .....	175
<b>Abb. 6.5</b>	Projekt Einzelstatus (Online) .....	176
<b>Abb. 6.6</b>	Projekt-Gesamtstatus (Auszug) .....	177
<b>Abb. 6.7</b>	Trainingsangebote Projektmanagement .....	178
<b>Abb. 7.1</b>	Übersicht Montageprozess Achsen .....	183
<b>Abb. 7.2</b>	Meilensteinplan, Fahrzeugtermine, Projektphasen .....	185
<b>Abb. 7.3</b>	Bestandsfläche und -Prozesse .....	186
<b>Abb. 7.4</b>	DMI-Matrix, Projekteinordnung und Kreise .....	187
<b>Abb. 7.5</b>	Projektinstrumente und Phase .....	191
<b>Abb. 7.6</b>	Konzeptauswahl .....	193
<b>Abb. 7.7</b>	Finales Layout und Prozess .....	194
<b>Abb. 7.8</b>	Bild Warenausgang .....	198
<b>Abb. 7.9</b>	Optimierung Projektinstrumente .....	199
<b>Abb. 8.1</b>	Grundstruktur im Gesamtprojekt (Adolf Würth KG) .....	205
<b>Abb. 8.2</b>	Flexible Konzepte für Key-Account-Kunden: Logistik „all inclusive“ .....	207
<b>Abb. 8.3</b>	Organigramm Ressort Logistik bei Würth .....	208
<b>Abb. 8.4</b>	Organigramm/Projektstruktur Airbus .....	210
<b>Abb. 8.5</b>	Logistikstruktur für Projekt Airbus (Zwischenstand) .....	212
<b>Abb. 8.6</b>	Layout Airbus-Werk China .....	212
<b>Abb. 8.7</b>	Kulturelle Unterschiede China I .....	213
<b>Abb. 8.8</b>	Kulturelle Unterschiede China II .....	214
<b>Abb. 8.9</b>	Terminplan/Meilenstein Projekt Airbus .....	214
<b>Abb. 9.1</b>	Ausprägungen der dezentralen Bestandsbewirtschaftung .....	222
<b>Abb. 9.2</b>	Projektorganisation .....	227
<b>Abb. 9.3</b>	Projektzeitplan .....	229
<b>Abb. 9.4</b>	Differenzierung der Bereiche .....	230
<b>Abb. 9.5</b>	Kostenvergleich .....	235
<b>Abb. 9.6</b>	Differenzierung des Artikelspektrums .....	237
<b>Abb. 9.7</b>	Aufteilung der Leistungen .....	238
<b>Abb. 10.1</b>	Kartenspiel für ein modulares Zusammenstellen der IT-Infrastruktur- Full-Service-Lösung für kleine und mittlere Unternehmen .....	250
<b>Abb. 10.2</b>	Beispiel-Projektorganisation ITco .....	251
<b>Abb. 10.3</b>	ITco-Projektplan .....	253
<b>Abb. 10.4</b>	Leistungsübersicht mit zum Einsatz kommenden Modulen .....	255
<b>Abb. 10.5</b>	Aufwände für die Informationslogistik von 2007 bis 2013 .....	256
<b>Abb. 10.6</b>	Herkömmlicher Beschaffungsansatz .....	257
<b>Abb. 10.7</b>	ITco-Single-Sourcing-Ansatz .....	257

---

# Tabellenverzeichnis

<b>Tab. 1.1</b>	Voraussetzungen einer Projektabwicklung .....	8
<b>Tab. 1.2</b>	Publizierte Projektmanagement-Forschungsthemen nach Häufigkeit ...	11
<b>Tab. 1.3</b>	Top Ten der routinemäßig eingesetzten Tools und Top Ten der nicht eingesetzten Tools, Angaben in Prozent .....	14
<b>Tab. 1.4</b>	Ausgewählte Zielkonflikte in Logistik-Projekten .....	35
<b>Tab. 2.1</b>	Stärken und Schwächen des parallelen Phasenmodells .....	48
<b>Tab. 2.2</b>	Projektphaseneinteilung ausgewählter Autoren .....	49
<b>Tab. 2.3</b>	Kick-off-Agenda (Projektbeispiel) .....	59
<b>Tab. 2.4</b>	Meilensteinplan mit Abgleich Plan zu Ist (Projektbeispiel) .....	63
<b>Tab. 5.1</b>	Ausgewählte Risikoarten in Logistikprojekten .....	146
<b>Tab. 5.2</b>	Risikoinventar (Projektbeispiel) .....	151
<b>Tab. 5.3</b>	Risikoanalyse und -bewertung (Projektbeispiel „Lieferantenanbindung“) .....	155
<b>Tab. 9.1</b>	Bestellstruktur und Absatzmenge vor dem Projekt .....	223
<b>Tab. 9.2</b>	Drei Varianten für die Bestandsführung .....	232
<b>Tab. 9.3</b>	Kostenparameter der Vergleichsrechnung .....	233
<b>Tab. 9.4</b>	Veränderung der Bestellstruktur und Absatzmenge .....	244

---

**Teil I**  
**Konzeptionelle Grundlagen**

Prof. Dr. Dirk H. Hartel

*Die ersten 90% einer Aufgabe nehmen 10% der Zeit in Anspruch, die letzten 10% der Aufgabe erfordern die anderen 90% der Zeit. (Projektmanagement-Weisheit)*

## Inhaltsverzeichnis

1.1	Projekt und Projektmanagement	3
1.2	Studien zum Projektmanagement	10
1.3	Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren	15
1.4	Ausgewählte Trends in der Logistik	20
1.5	Besonderheiten von Logistik-Projekten	30
1.6	Klassifikation von Logistik-Projekten	36
1.6.1	Überblick	36
1.6.2	Logistik-Projekttyp I: „Logistik-Optimierungsprojekt“	39
1.6.3	Logistik-Projekttyp II: „Supply Chain-Optimierungsprojekt“	40
1.6.4	Logistik-Projekttyp III: „Logistik-Gestaltungsprojekt“	41
1.6.5	Logistik-Projekttyp IV: „Supply Chain-Gestaltungsprojekt“	42
	Literatur	43

---

## 1.1 Projekt und Projektmanagement

„Projekte sind aus dem Alltag nicht mehr weg zu denken. In vielen Unternehmen beträgt der Anteil der Arbeit, der in Projektform abgewickelt wird, weit mehr als 50 Prozent“ (Herzog 2008, S. 14–15). Obwohl der Begriff „Projekt“ in Wissenschaft, betrieblichem

---

D. H. Hartel (✉)  
Stuttgart, Deutschland  
E-Mail: dirk.hartel@dhbw-stuttgart.de

Alltag und privatem Umfeld etabliert ist, hat sich bislang keine allgemein gültige Definition durchgesetzt. Am Ehesten etabliert ist die DIN-Normenreihe 69901, die sich mit Projekt und Projektmanagement befasst. Nach ihr handelt es sich bei einem Projekt um „ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B.

- Zielvorgabe,
- zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen
- Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben
- projektspezifische Organisation.“

Interessanterweise hebt die DIN-Norm nicht auf das Merkmal der Komplexität ab, das viele andere Autoren und Praktiker als typisch für ein Projekt betrachten. Für die Praxis ergeben sich noch zwei weitere Problemkreise: Erstens wird der Aspekt der „Einmaligkeit“ als eher abstrakt und wenig greifbar eingeschätzt und zweitens deutet „z. B.“ darauf hin, dass es sich um keine abschließende Aufzählung der Merkmale handelt. Je nachdem wie eng oder weit die Definition dann im Unternehmen angewendet wird, verfügt es über sehr viele oder ganz wenige laufende Projekte.

► Die Voraussetzungen eines Projekts sind dann erfüllt, wenn es sich um ein zeitlich befristetes, problembezogenes und Ziel gerichtetes Vorhaben handelt, das nur von mehreren Personen und unter Nutzung zeitlicher, finanzieller und personeller Ressourcen außerhalb der Linienorganisation verwirklicht werden kann und risikobehaftet ist.

Ein Logistikprojekt zeichnet sich durch seine logistischen Inhalte aus, die Haupt- oder Nebenbestandteil eines Projekts sein können. Im Sinne der Querschnittsfunktion der Logistik sind Logistikprojekte häufig interdisziplinär und teilweise unternehmensübergreifend relevant.

Trotz der Heterogenität von Projekten und dem Anschein, dass Projekte modern klingen und sich in vielen Bereichen des Geschäftslebens zum Modewort entwickelt haben, gibt es bestimmte Merkmale, die immer wieder im Kontext genannt werden (Kuster et al. 2011, S. 4 f.; Stöger 2011, S. 3–15):

- Projekte verfügen über einen befristeten Zeitrahmen: Jedes Projekt benötigt also einen bestimmten Start- und einen festen Endtermin. Je nach Projektart kann das Projekt dann über wenige Tage oder Wochen (z. B. eine Due Diligence) bis hin zu mehreren Monaten oder Jahren (z. B. Aufbau eines neuen Logistikstandorts) gehen. Die Befristung führt indes zu Zeitdruck.
- Projekte benötigen Problemstellung und Zielsetzung: Ohne Problem fehlt der Handlungsdruck, ohne gemeinsames Ziel der Wille zur Veränderung. Von daher benötigen Projekte sowohl das eine wie auch das andere, wobei darauf zu achten ist, Probleme und Ziele messbar zu gestalten.

- Projekte führen zu betrieblichen Veränderungen, deren Umsetzung und Umsetzungserfolg risikobehaftet ist: hohe Komplexität, viele Beteiligte, Beharren in bestehenden Strukturen stellen nur einige Risikofaktoren dar, die dazu führen, dass Projekte in der Praxis die gesteckten Ziele nicht oder nicht vollumfänglich/verspätet erreichen.
- Projekte erfordern ein definiertes Projektbudget: Budget darf an dieser Stelle nicht auf finanzielle Ressourcen reduziert werden, sondern umfasst sämtliche Ressourcen, die für eine erfolgreiche Projektdurchführung erforderlich sind (neben den bereits genannten zeitlichen auch personelle Freiressourcen sowie eine eigene Kostenstelle).
- Projekte zeichnen sich durch die Beteiligung mehrerer Personen und ggf. unterschiedlicher Organisationen/Organisationseinheiten aus: Auf Grund der anspruchsvollen Aufgabenstellung und/oder der tangierten Bereiche lässt sich das bestehende Problem nicht von einer Einzelperson befriedigend und nachhaltig lösen. Im Sinne eines Projektauftraggebers muss ein Gesamtoptimum der betroffenen Bereiche/Personen gefunden werden.
- Projekte haben komplexe Herausforderungen, deren Bearbeitung in einer projektspezifischen Organisationsform (Projektorganisation) neben der bestehenden Aufbauorganisation der Linie oder Matrix erfolgt.

Zieht man nun diese konstitutiven Merkmale heran, sollen zur Illustration einige Beispiele genannt werden, bei denen es sich um Logistik-Projekte bzw. nicht um -Projekte im Sinne dieses Buches handelt:

<b>Beispiel</b>	
<b>Ausgewählte Beispiele für Logistik-Projekte</b>	<b>Kein Logistik-Projekt</b>
Entwicklung einer Logistik-Strategie	Umsetzung von KVP-Verbesserungsvorschlägen
EDI-Anbindung der C-Lieferanten	Monatliches Befüllen einer Logistik-Balanced-Scorecard
Umstellung der Produktionssteuerung von Push- auf Pull-Prinzipien	Durchführung von Quality Meetings mit Logistikdienstleistern
Einführung von Lean-Prinzipien in der Logistik	Informationsrecherche einer Stabsabteilung/ eines Assistenten im Auftrag eines Dritten, z. B. Marktrecherche Kontraktlogistikanbieter
Planung und Umsetzung von Milkruns in ausgewählten Transportgebieten	Leitung eines Logistikzentrums
Implementierung eines Tracking- and-Tracing-Systems bei See- und Luftfrachtransporten	Erledigung eines Sonderauftrags für einen Vorgesetzten
Aufbau eines innerbetrieblichen Logistik-Prozessbenchmarking	

Nur in wenigen Unternehmen existiert eine klare Vorstellung bzw. klare Festlegung, was unter einem (Logistik-)Projekt zu verstehen ist. Auf der einen Seite gibt es Unternehmen, die die Definition eines Projekts nicht nur von Merkmalen, sondern auch von Größenklassen abhängig machen (z. B. beeinflussbares Kostenvolumen von mindestens 100.000 €), auf der anderen, bei denen die Festlegung durch ein Management-Gremium erfolgt, nachdem der Projektantrag zunächst durch ein Projektbüro geprüft wurde.

### Praxisbeispiel Automotive

Ein großer Automobilzulieferer aus Süddeutschland unterscheidet pragmatisch lediglich zwischen „kleineren Projekten“ und „großen Projekten“: Entscheidend sind ausschließlich die Kriterien „Projektbudget > 100 TEuro“, „Ratio-Potenzial“ sowie „Einbindung externer Spezialisten“. Sobald zwei der drei Voraussetzungen erfüllt werden, handelt es sich um ein „großes Projekt“. Große Projekte differenzieren sich im Projektmanagement etwa bei der Detaillierung des Project Charters, der Projektdokumentation sowie der Projektorganisation an sich („Steuerkreis“ statt „Auftraggeber“ wie bei kleinen Projekten). Bei kleinen Projekten reicht auch das kontinuierliche Fortschreiben des Project Charters als Projektreporting.

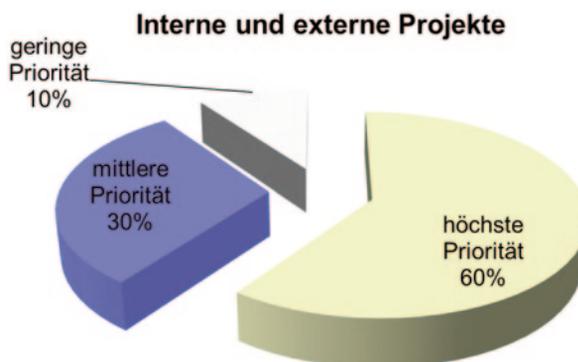
In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, welcher Mehrwert sich für ein Unternehmen bzw. für eine Fach- und Führungskraft aus der Beantwortung der Frage ergibt, ob es sich bei einer bestimmten Aufgabe um ein Projekt handelt oder nicht. Projekte sind an sich weder gut noch schlecht, dennoch zeigt sich in der betrieblichen Praxis, dass sich durch den Status „Projekt“ bei einem Vorhaben gewisse Chancen speziell aus Sicht des Verantwortlichen ergeben, die gezielt genutzt werden können:

**Management Attention** Trotz der teils inflationären Verwendung des Projekt-Begriffs wird Projekten – i. d. R. unabhängig von Branche und Funktionsbereich – ein relativer hoher Stellenwert eingeräumt. Hierdurch ergibt sich eine hohe Aufmerksamkeit von Seiten der Führungsebene, die zur Unterstützung, z. B. im Sinne einer Projektbeschleunigung, genutzt werden kann. Nicht zuletzt dadurch, dass viele Projekte über einen Steuerkreis oder zumindest offiziellen Auftraggeber verfügen, ergibt sich eine strategische Relevanz.

**Bereitstellung von Ressourcen** Für offiziell genehmigte Projekte ist es in der Regel einfacher, Ressourcen zu beantragen und zu erhalten, soweit diese im Vorfeld budgetiert wurden (interne oder externe Personalressourcen, Flächen, sonstige externe Kosten). Aufgaben ohne Projektstatus sind hingegen üblicherweise ausschließlich über die eigenen Kostenstellenbudgets zu finanzieren bzw. definitiv neben dem Tagesgeschäft zu bearbeiten (ohne Option auf temporäre Freistellung für das Projekt).

**Systematisches Vorgehen** In vielen Unternehmen gibt es inzwischen Richtlinien für das Projektmanagement, die als roter Faden für die Bearbeitung genutzt werden können.

**Abb. 1.1** Projektprioritäten aus Sicht befragter Logistikdienstleister. (Mandat 2005, S. 54)



Diese Systematik sollte intern bekannt und akzeptiert sein und damit die Zielerreichung beschleunigen.

Vor dem Hintergrund dieser Argumente wird deutlich, dass es einige Vorzüge aufweist, komplexere Aufgabenstellungen als Projekte zu bezeichnen und mit Hilfe von Projektmanagement zu lösen. In der Realität zeigt es sich indes, dass man häufig nicht vor der Herausforderung steht, dass eine Aufgabe nicht als Projekt definiert wird, sondern dass zu viele Projekte im Unternehmen kursieren, die darüber hinaus falsch priorisiert wurden. Im Rahmen einer Befragung zum Thema Projektmanagement in Handels- und Logistikdienstleistungsunternehmen gaben 52% der befragten Dienstleister aus der ersten und zweiten Führungsebene an, dass sie die Anzahl laufender Projekte lediglich schätzen können (Mandat 2005, S. 52 f.). Insgesamt wurden „60% aller laufenden Projekte in den befragten Unternehmen mit höchster Priorität eingestuft. Dies lässt den Schluss zu, dass Priorisierungen nicht durchgängig nach einheitlichen Kriterien erfolgen“ (Mandat 2005, S. 54). Abbildung 1.1 verdeutlicht die Verteilung der Prioritäten am Beispiel von Logistikdienstleistern, obwohl rein sprachlich per se eigentlich nur ein Projekt höchste Priorität genießen dürfte.

Wenn ein Unternehmen über zu viele Projekte mit Priorität A verfügt, kann es seine Ressourcen (Mitarbeiter, Externe, Projektbudget etc.) nicht zielgerichtet einsetzen. Wirklich wichtigen Projekten wird nicht die gewünschte Bedeutung beigemessen und es werden auch nicht die erforderlichen Kapazitäten hierfür reserviert. Ob es sinnvoll erscheint, ein Vorhaben in Form eines Projekts zu bearbeiten, kann mit Hilfe der folgenden Checkliste (vgl. Tab. 1.1) beantwortet werden:

Die aufgeführten Kriterien sind als Denkanstöße zu betrachten und erheben nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Es ist indes davon auszugehen, dass – je häufiger ein Kriterium erfüllt ist – es sich empfiehlt, das Vorhaben als Projekt (mit entsprechender Priorisierung) zu behandeln.

Für die Durchführung von Projekten empfiehlt sich ein systematisches Projektmanagement (PM). Die DIN 69901 definiert Projektmanagement „als Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel für die Abwicklung eines Projekts“. Im Projektmanagement geht es somit um die sachlogische Abfolge von Aufgaben und

**Tab. 1.1** Voraussetzungen einer Projektabwicklung

Nr.	Kriterium	Erfüllt?
1	Das Vorhaben wurde bereits in anderer Form oder durch eine andere Person/Abteilung versucht zu lösen oder ist bereits schon einmal gescheitert	
2	Das Vorhaben erfordert mit hoher Wahrscheinlichkeit externe Unterstützung, da das Know-how oder die zeitliche Ressourcen nicht zur Verfügung stehen	
3	Im Rahmen des Vorhabens stehen mehrere Logistik-Ziele im Raum, die sich anscheinend widersprechen, z. B. Senkung der Logistikkosten bei gleichzeitiger Steigerung des Servicegrads	
4	Die Problemstellung hat einen besonderen Neuigkeitsgrad, d. h. die Thematik ist bislang weitgehend am Standort oder sogar unternehmensweit unbekannt	
5	Bei der Aufgabenstellung handelt es sich um ein „Logistikprojekt“, das jedoch von Dritten (außerhalb des eigenen Einflussbereichs) stark beeinflusst wird	
6	Das Vorhaben führt vermutlich zu größeren Veränderungen und erfordert die Einbindung des Betriebsrats	
7	Der Auftraggeber befindet sich im Top Management	

Zuständigkeiten im Projektmanagementprozess. In dessen Rahmen sollen Systeme, Produkte/Dienstleistungen, Prozesse neugestaltet oder zumindest verändert oder allgemein betriebliche Probleme gelöst werden. Neben dem deutsche Quasi-Standard DIN gibt es noch zahlreiche weitere, international etablierte PM-Standards, die teilweise sehr heterogene Ursprünge aufweisen (z. B. aus der Software-Entwicklung). Einen ersten Überblick bietet das Portal der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. unter <http://www.gpm-infocenter.de/PMStandards/Startseite> (GPM 2013). Eine Befragung von PwC hat ergeben, dass nur jedes fünfte Unternehmen eine Standardmethode eins zu eins bei sich im Unternehmen im Einsatz hat (vgl. Abb. 1.2):

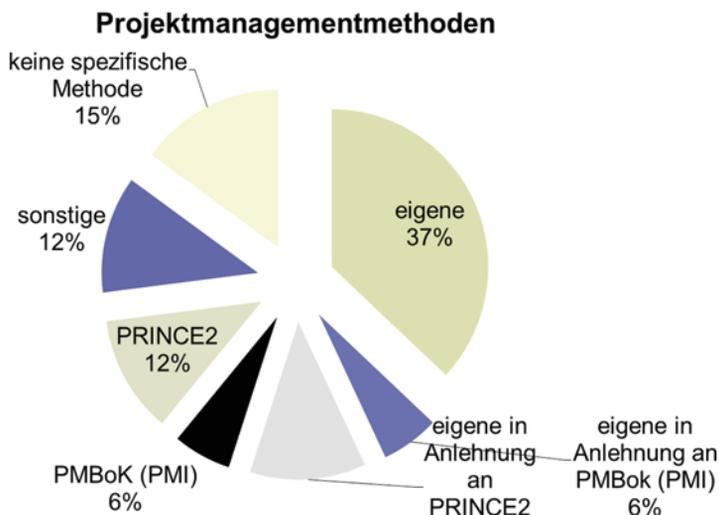
► Einzelprojektmanagement: Planung, Durchführung und Steuerung von Einzelprojekten im Unternehmen, die unabhängig voneinander betrachtet werden.

Programmmanagement: Management von Großvorhaben mit mehreren Projekten und Teilprojekten, die eine gemeinsame Zielsetzung, mehrjährige Laufzeit und große Budgets aufweisen.

Portfoliomanagement/Multiprojektmanagement: Planung, Steuerung und Überwachung mehrerer Projekte (lfd. Projektportfolio) im Sinne der Ausrichtung und Erreichung übergreifender (Unternehmens-)Ziele.

Als Obergriff lässt sich Projektmanagement nach verschiedenen Theorien und Modellen ableiten und als komplexes Konstrukt auch in verschiedene Dimensionen aufgliedern. Eine Einteilung kann beispielsweise nach einer phasenbezogenen, institutionellen, personellen oder instrumentellen Dimension erfolgen:

**Phasenbezogene Dimension** Im Rahmen der phasen- oder funktionsbezogenen Dimension findet eine Einteilung in Abhängigkeit der Aufgaben statt, die in der jeweiligen Projektphase anfallen. Klassischerweise findet hier eine Differenzierung statt in:



**Abb. 1.2** Standardmethoden im Praxis-Einsatz. (PwC 2011a, S. 25)

- Projektinitiierung
- Projektplanung
- Projektdurchführung
- Projektabschluss und -nachbereitung

**Institutionelle Dimension** Sie hebt auf die Projektorganisation ab, indem sie die Gremien, Funktionen sowie Rollen innerhalb des Projekts festlegt und dabei auch die Kommunikationsstrukturen festlegt. Die institutionelle Dimension ist schon deshalb wichtig, weil sie u. a. Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen festlegt, welche es auch im Zusammenspiel mit der bestehenden Linienorganisation zu klären gilt.

**Personelle Dimension** Projekte führen zu Veränderungsprozessen in Unternehmen. Somit verwundert es wenig, wenn eine Vielzahl an Studien zu dem Ergebnis kommt, dass dem Faktor „Mensch“ bzw. „Projektleiter“ eine wesentliche Rolle als Erfolgsfaktor zukommt. Ausgewählte Aspekte personeller Dimension stellen darüber hinaus dar:

- Auswahl des Projektleiters
- Besetzung des Steuerkreises
- Führungs-, Motivations- und Konfliktmanagement während der Projektplanung und -umsetzung
- Schnittstellen zu Stakeholders, z. B. Betriebsrat

**Instrumentelle Dimension** So vielschichtig wie Projekte sind auch die Methoden und Instrumente, die während des Projekts zur Anwendung kommen können. Angelehnt an den Problemlösungsprozess empfehlen sich für bestimmte Phasen in der Projektbearbei-

tung ausgewählte Tools und Techniken (z. B. Andler 2013 oder Hartel 2009). Sie reichen von einfachen Textvorlagen über Methoden der Organisationslehre bis hin zu IT-gestützten Systemen. Die effektive und effiziente Anwendung des richtigen Verfahrens setzt neben der Methodenkenntnis und -erfahrung auch fachliche und soziale Kompetenzen voraus, um zu den gewünschten Ergebnissen zu kommen.

---

## 1.2 Studien zum Projektmanagement

Zum Thema Projekte und Projektmanagement existieren vielfältige wissenschaftliche und praxisorientierte Studien: Sie reichen von explorativen Online-Befragungen in einer bestimmten Branche (IT, Automotive, ...) oder zu einem spezifischen Thema (z. B. Einfluss des Projektleiters auf den Projekterfolg) bis hin zu international ausgerichteten, Branchen übergreifenden Forschungsarbeiten, welche mit Hilfe multivariater Analysemethoden ausgewertet wurden. Im Folgenden soll daher auf ausgewählte Ergebnisse einzelner Studien näher eingegangen werden, ohne dass ein Anspruch auf Repräsentativität, geschweige denn Vollständigkeit gegeben werden kann.

Allein die Frage nach der Anzahl bisheriger Studien lässt sich kaum beantworten. Die Meta-Erhebung „GPM-Studie 2008/2009 zum Stand und Trend des Projektmanagements“ wertete bereits 2007 knapp 2.000 internationale Publikationen aus und klassifizierte diese nach bearbeiteten Forschungsschwerpunkten (Spang und Özcan 2009). Dabei zeigte sich, dass sich die meisten Publikationen mit den „Grundlagen Projektmanagement“ befassen (vgl. Tab. 1.2):

Ein Überblick über Studien zu Projektmanagement, insbesondere im nationalen Kontext, findet sich unter [http://www.gpm-ipma.de/know\\_how/studienergebnisse.html](http://www.gpm-ipma.de/know_how/studienergebnisse.html), wobei dort der Bezug zur Aktualität der Befragungsergebnisse im Vordergrund steht.

Im Folgenden sollen ausgewählte empirische Forschungsergebnisse kurz vorgestellt werden, zunächst zwei Befragungen mit generellen Aussagen zum Projektmanagement, anschließend eine Studie, die einen Bezug zu Logistik bzw. zum Supply Chain Management (SCM) aufweist. Generell ist festzustellen, dass es nur wenige Arbeiten gibt, die sich speziell mit Projektmanagement in der Logistik auseinandersetzen.

**GPM/PA Consulting** Seit 2004 befasst sich die PA Consulting Group GmbH in Zusammenarbeit mit der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e. V. (GPM) jährlich im Rahmen einer Befragung mit einem ausgewählten Aspekt des Projektmanagements. Ende 2008 wurde eine Studie „Ergebnisse der Projektmanagement Studie 2008“ veröffentlicht, welche die Gründe für den Erfolg und das Scheitern von Projekten analysierte (Engel et al. 2008) (siehe Abschn. 1.3). Darüber hinaus wurde speziell dem Aspekt der Projektmanagement-Kultur im Unternehmen Beachtung geschenkt. Hier konnte eine Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit bei zahlreichen Unternehmen (79 teilnehmende Unternehmen, insbesondere Großunternehmen der Branchen Automotive, Beratung, IT und Versicherung), festgestellt werden: Während das Selbstverständnis in Richtung Pro-