

Herausgeber:
Professor Dr.
Horst Hartmann

Praxisreihe Einkauf
Materialwirtschaft
Band
16

Wolfgang L. Werner / Georg Kraus

Projektmanagement
im Einkauf

Leistungs- und Kostenpotenziale
ausschöpfen



Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH

Projektmanagement im Einkauf

Wolfgang L. Werner/Georg Kraus

Projektmanagement im Einkauf

**Kosten- und Leistungspotenziale
ausschöpfen**

Deutscher Betriebswirte-Verlag, Gernsbach

Bibliografische Informationen der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikationen in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter
<http://dnb.ddb.de/> abrufbar

© Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH, Gernsbach 2008
Umschlaggestaltung: Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH, Gernsbach
Satz: Claudia Wild, Stuttgart
Druck: AZ Druck und Datentechnik GmbH, Kempten
ISBN: 978-3-88640-132-1

Inhaltsverzeichnis

1.	Vorwort	9
2.	Vorbetrachtung	11
2.1	Bedeutungssensibilisierung für einen modernen Einkauf im Unternehmen	11
2.2	These für die Notwendigkeit eines professionellen Einkaufs und eines Projektmanagements	13
3.	Herausforderungen und Zukunft der Beschaffung	16
3.1	Aktuelle und zukünftige generelle Entwicklungstrends	16
3.2	Value Base – Anforderungen an die Supply Chain	20
4.	Die Bedeutung des Projektmanagements für den modernen Einkauf	21
4.1	Profilierungsrahmen des Unternehmens	21
4.2	Markt- und Wettbewerbsherausforderungen	22
4.3	Networking in Wertschöpfungsketten	24
4.4	Professionelles Supply Chain Management	25
4.5	Kernziele und Kernaufgaben des Einkaufs	27
4.6	Einkaufsfunktionalitäten im Wandel	29
4.7	Qualifikationsanforderungen für eine moderne Beschaffung	31
5.	Voraussetzungen effektiven Projektmanagements – Definition, Defizite und Ansatzpunkte	33
5.1	Projekt und Projektmanagement – ein Abgrenzungsversuch	33
5.2	Status quo des Projektmanagements (Beispiel: Automotive Sektor)	39
5.3	Das Kostenbeeinflussungs-Erkenntnis-Dilemma	42
5.4	Unterlassungssünden – Beispiel Projektstart	43
5.5	Der Lebenszyklus eines Projektes und seine Projektphasen	45

6.	Die Projektorganisation als Element effektiven Projektmanagements	49
6.1	Unternehmens- und anforderungsgerechte Organisationsform des Projektes	49
6.2	Projektgremien	54
6.3	Rolle Lenkungsausschuss	57
6.4	Rolle Projektleiter	58
6.5	Rolle Teammitglied	60
6.6	Abgrenzung Projekt – Linie	61
6.7	PUMA (Projektumfeldanalyse) – mit verschiedenen Analysebereichen und -optionen	62
7.	Projektvorbereitung und -start als Ausgangsbasis effektiven Projektmanagements	66
7.1	Checkliste zum Projektstart	66
7.2	Das Projekt in der Projektlandschaft	69
7.3	Projekt-Kick-Off	71
7.4	Ziele des Projekts	72
7.5	Projektauftrag	76
7.6	Spielregeln im Projekt	77
8.	Handwerkszeug für das Projektmanagement im Einkauf	79
8.1	Überblick der wichtigsten Planungstools	79
8.2	Projektstrukturplan und Arbeitspakete	79
8.3	Beispiel eines Projektstrukturplans	84
8.4	IMV-Matrix (Information/Mitarbeit/Verantwortung)	85
8.5	Einbindungsmatrix	87
8.6	Meilensteinplan	88
8.7	Aktivitätenliste/Liste offener Punkte (LOP)	93
8.8	Die Risikoabschätzung	94
8.9	Balkenplan	100
8.10	Überwachungs-Balkenplan	100
8.11	Netzplan	101
8.12	Termin-Kapazitätenplan	102
9.	Projektsteuerungs-Tools für das Projektmanagement im Einkauf	104
9.1	Standards der Projektsteuerung	104

9.2	Verantwortung, Aufgabenverteilung und Rechte im Projekt	108
9.3	Änderungsmanagement	110
9.4	Rückmeldesysteme	112
9.5	Information und Kommunikation	117
9.6	Krisenmanagement	121
9.7	Dokumentation	123
9.8	Berichte an das Management	124
10.	Der Projektabschluss	125
11.	Erfolgskriterien für das Projektmanagement im Einkauf	132
	Abbildungsverzeichnis	138
	Abkürzungsverzeichnis	140
	Literaturhinweise und -anregungen	142

1. Vorwort

Projektmanagement ist heute mehr als nur ein Modebegriff. In fast allen Unternehmen werden Projekte durchgeführt. Und in der Zwischenzeit ist der Einkauf einer der am häufigsten involvierten Funktionen, um eine professionelle Wertschöpfung durch die Einbindung externer Lieferanten zu sichern bzw. sogar weiter auszubauen.

Dabei werden einerseits an die Projektleiter, die eine Art von Manager auf Zeit repräsentieren, sehr hohe Anforderungen gestellt werden. Denn die mit dieser Stellung verbundenen Aufgaben sind immer neu und komplex. Eine besondere Schwierigkeit liegt zudem darin, dass die Projektleiter in der Regel nur einen „zusammen gewürfelten Haufen“ von Mitarbeitern zur Verfügung haben, die aus verschiedenen Bereichen oder gar Unternehmen kommen, unterschiedliche Interessen verfolgen („Politik“ betreiben), meistens (zu) wenig Zeit für die Projektaufgaben erübrigen können und noch nicht als Team „funktionieren“.

Aber auch an die Projektteammitglieder sind hohe Erwartungen gerichtet. Sie sollen in z. T. völlig neuen Arbeitskonstellationen Aufgaben lösen, mit denen sie sich in der vorliegenden Art noch nie oder nicht intensiv befasst haben. Sie werden mit Unbekanntem konfrontiert, haben in einer Arbeitsgruppe zu wirken, in der sie noch nie gearbeitet haben und sollen Ziele verfolgen, die nicht ihre sind.

Ein weiteres Problem liegt darin, dass Projekte meistens „ungeliebte Kinder“ der Linienorganisation sind und auch so behandelt werden. Schwierigkeiten im zwischenmenschlichen Bereich mit allen bekannten Politik- und Machtfragen sind somit vorgezeichnet.

Die Erfahrungen, die wir in Trainings- und Projektberatungssituationen in Groß- und Mittelbetrieben sammeln konnten, haben uns veranlasst, das gesamte Spektrum des Projektmanagements zu beleuchten und unsere Erkenntnisse beim Bearbeiten von Projekten komprimiert niederzuschreiben.

Projektleiter und Teammitglieder suchen vielfach Orientierungshilfen, um komplexe und wenig bekannte Aufgabenstellungen transparenter und

beherrschbarer machen zu können. Des Weiteren möchten sie Techniken kennen lernen, die es ermöglichen, Projekte sicher und erfolgreich zu managen.

Projektmanagement wird zwar von fast allen Unternehmen als wichtige Organisations-, Methoden- und Managementform genannt, ist aber meistens nicht mit dem notwendigen Stellenwert verankert. Die vielen Unbekannten, mit denen man beim Projektmanagement leben muss, sind sicher ein Grund dafür, dass viele Manager diesem Thema sehr unsicher begegnen.

Wir hoffen, dem Leser, insbesondere Vertretern aus dem Einkaufs-, Materialwirtschafts- und Supply (Chain) Management-Umfeld, mit diesem Buch Berührungspunkte gegenüber dem Projektmanagement nehmen zu können und Projektleiter wie Projektbeteiligte in ihrer Professionalität zu unterstützen.

2. Vorbetrachtung

2.1 Bedeutungssensibilisierung für einen modernen Einkauf im Unternehmen

Warum wenden wir uns insbesondere der Verknüpfung des Themas Einkauf mit dem Thema Projektmanagement zu?

Der Einkauf hat das Potenzial, ja die Eigenschaft zu einem der stärksten und wirkungsvollsten Erfolgs- und Ergebnisträger von Unternehmen. Wirtschaft und Wissenschaft wurden und werden sich dieses Inhaltes und des im Einkauf verborgenen Chancenpotenzials immer mehr bewusst. Vor allem Grossunternehmen und Konzerne haben relativ schnell erkannt, welche Möglichkeiten sich bieten können, Leistungs- und Kostenvorteile auch über den Einkauf zu erschliessen. Leider ist die Entwicklung und die Beachtung und Ausnutzung des Einkaufs als Erfolgs- waffe in vielen, vor allem klein- und mittelständischen Firmen noch nicht so weit vorangeschritten. Es hat sich hier zwar in den letzten 15 Jahren vieles getan, aber noch hinken der Bewusstseinsgrad und der Handlungsgrad der genannten Einschätzung und dem Voranschreiten der Grossunternehmen hinterher.

Dabei existieren triftige Gründe gerade auch für den Mittelstand, sich neben anderen wichtigen Unternehmensfunktionen verstärkt auch dem Einkauf zuzuwenden, weil dessen Einflusskraft auf das Unternehmens- ergebnis immens ist. Warum ist dies so?

Zum einen ist das vom Einkauf repräsentierte Kostenbudget – vor allem in produzierenden Unternehmen – immens, das beeinflusst und professioneller gestaltet gehört. Materialkostenanteile zwischen 50–80 % am Umsatz sind in der Wirtschaft in der Zwischenzeit bei Fertigungsunternehmen die Regel. Selbst bei Dienstleistern bewegt sich dieser Anteil in Abhängigkeit der jeweiligen Servicebranche zwischen 10–40 %. Eine Übersicht dieser materialbezogenen Kostenanteile veranschaulicht die Abb. 1.