

Epilog

Mehr denn je benötigt die Automobil-Zulieferindustrie Orientierungshilfe, braucht sie Unterstützung für ein wirksames Management in einem dynamischen Umfeld. Die Automobil-Zulieferbranche besteht zu 70-80 Prozent aus mittelständischen Unternehmen mit jeweils rund 200 bis 400 Mitarbeitern. Viele dieser Unternehmen sind inhabergeführt. Und viele dieser Unternehmen stehen heute vor der Unternehmensnachfolge. Zusammen mit der allgemein nur dünnen Eigenkapitaldecke in der Branche sind dies zusätzliche Schwierigkeiten in einem Umfeld, das geprägt ist von Finanzierungsrestriktionen seitens der Banken (Basel II) bis hin zur Globalisierung vor der Haustür durch die EU-Osterweiterung.

Die schwierigste Frage dürfte derzeit jedoch sein: Wohin bewegt sich die Branche? Schließlich setzen sich die Konzentrationsprozesse in der Automobilindustrie fast ungebremst fort. Doch welche Auswirkungen hat die Markenausprägung der Automobilhersteller auf die nachgelagerten Unternehmen und haben die neuen Formen der Zusammenarbeit, die Bildung von strategischen Netzwerken, neue Verrechnungsmodelle oder Risikobeteiligungen? Und wie findet und behält das jeweilige Unternehmen seinen sicheren Platz in den künftigen Supply Chains?

Ich halte es für eine Stärke kleiner und mittelständischer Unternehmen – wie sie für die Automobilzulieferindustrie typisch sind – mehr als die Großen in der Branche Visionen zu verfolgen, Risiken einzugehen und beweglicher zu sein und nicht nur nach schönen Quartalsbilanzen und Szenarien kurzfristiger Managementperioden zu entscheiden. Denn in Zeiten großer dynamischer Veränderungen kommt den kleinen Unternehmen gerade die-

se hohe Flexibilität zu Gute sowie die Chance, sich rasch den Marktgegebenheiten anpassen zu können.

Als geschäftsführende Gesellschafterin der heutigen MVI Group blicke ich auch auf den Verkauf der deutschen Entwicklungssparte der IVM Engineering Gruppe zurück, der IVM Automotive. Nach über 30-jähriger Erfahrung in der Automobil-Entwicklungsdienstleistung war dies unsere logische und konsequente Reaktion auf die sich abzeichnende Verlagerung der Entwicklungsaktivitäten im Markt hin zu den großen Systemlieferanten, die nun – wie unser Erwerber – ihrerseits nach erfahrenen Engineeringressourcen am Markt Ausschau hielten. Bei der Umstrukturierung der verbliebenen Unternehmensgruppe – der heutigen MVI Group – erkannten wir zugleich die attraktive Chance, den neuen Bedarf im Markt nach erfahrenen Prozessintegratoren besser erfüllen zu können. Nachträglich gesehen überrascht auch uns das Tempo, mit der sich diese Veränderungen im Markt mittlerweile vollziehen.

Um so eindringlicher unterstütze ich die Forderung des Autors, die jeweils eigene Marktposition kontinuierlich mit dem Wettbewerb zu vergleichen und eine Bewertung des wahren Kundennutzens als Maxime für die strategische Planung zu nehmen sowie die Strukturen und Kompetenzen des eigenen Unternehmens entsprechend immer wieder anzupassen.

Dabei zeigt sich, wie wichtig für alle Unternehmen in der Zulieferpyramide unter dem Druck der Professionalisierung die Kenntnis und der routinierte Umgang mit fundierten Managementmethoden ist. Hinzu kommt die Handhabung erprobter Werkzeuge zur Optimierung der technischen und kaufmännischen Unternehmenssteuerung. Das vorliegende Buch ist da hilfreich. Der darin entwickelte Management-Navigator ermöglicht zudem auf einfache Weise, alle wichtigen Stellgrößen und deren Auswirkung auf das Unternehmen im Auge zu behalten.

Trotz allem bleibt die Erkenntnis: Alle Zahlen, alle Daten und Fakten aus derartigen Werkzeugen und Analysen sind stets nur Ausgangspunkt oder Hilfsmittel, nicht jedoch die eigentliche Antwort auf die Entscheidungen, die es zu treffen gilt. Hier zählt die Expertise und die unternehme-

rische Weitsicht und nicht zuletzt auch der Mut neue Wege zu gehen. Und wie erfolgreich die eingeschlagene Richtung wird, darüber entscheiden letztendlich Werte und Faktoren, die bei aller rationaler Betrachtung nur zu oft übersehen werden: Es sind die Menschen, die dahinter stehen. Es sind die qualifizierten und engagierten Mitarbeiter, die ein Unternehmen auch – oder gerade – in rauen wirtschaftlichen Zeiten zum Erfolg führen.

Diese Erkenntnis ist nicht neu. Dennoch rangieren Investitionen in den Faktor Mensch oft an letzter Stelle. Der notwendige Schutz und die Pflege von wertvollem Humankapital, von fachlicher und sozialer Kompetenz, von Netzwerken und Know-how werden in vielen Unternehmen zu oft verkannt oder übersehen. Denn die Qualifikation und Motivation engagierter Mitarbeiter sind keine bilanzierungsfähigen Größen. Um so mehr gilt es, die Stärken des so gerne zitierten „Produktionsfaktors“ Mensch in maximaler Weise und für das Unternehmen ergebnisorientiert zur Entfaltung zu bringen. Wer dies außer Acht lässt, bekommt die Auswirkungen früher oder später in der Bilanz zu spüren.

Zugleich erfordert die zunehmende Verflechtung von Unternehmen in Netzwerken und Partnerschaften ein Umfeld, das auf gelebter Fairness beruht und sich an expliziten Leitwerten und verbindlichen Spielregeln orientiert. Dies ist eine klare Managementaufgabe und bedarf vermehrter Vorbildfunktion bei den Führungskräften.

Der dringende Bedarf hierfür wird besonders klar erkennbar, wenn die Zulieferer in der Zusammenarbeit mit den Automobilherstellern eine mangelnde Vertrauenskultur und das Fehlen verlässlicher Kooperationsstrategien beklagen. Deutlich belegt dies eine umfangreiche Studie des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO zusammen mit PROMIND, einem Unternehmen der MVI Group. Je stärker die gegenseitigen Abhängigkeiten innerhalb der Supply Chains ausgebildet sind, desto wichtiger werden Kooperation und Kommunikation auf Augenhöhe. Hier besteht Handlungsbedarf, um gemeinsam die sich daraus ergebenden neuen Chancen besser zu nutzen.

Denn der massive Umbruch in der Branche bietet neben den hohen Risiken immer auch neue Möglichkeiten. Diese Chancen gilt es zu ergreifen und aktiv zu gestalten. Hierzu gibt das vorliegende Buch über Erfolgsstrategien für die Automobilzulieferindustrie ausreichend unterstützende, praktische Hilfe.

München, im März 2004

Dr. Elke Kiss-Preußinger

Geschäftsführende Gesellschafterin der MVI Group



Fallstudien

Die nachfolgenden Fallstudien dienen dazu, die theoretischen Ausführungen zu den Themen »Kundennutzen« (Kapitel 4.2) und »Industrielles Projektmanagement« (Kapitel 5.1) anhand praktischer Beispiele zu vertiefen.

Die erste Fallstudie »KE-Partner« basiert auf einem authentischen Beratungsprojekt, wobei Namen sowie Angaben zu Ort und Zeit selbstverständlich geändert wurden. Im Gegensatz dazu handelt es sich bei der zweiten Fallstudie »Entwicklung eines Konzeptfahrzeuges« um ein rein fiktives, aber realitätsnahes Beispiel für Aufgaben im automotiven Projektmanagement. Beide Fallstudien wurden bereits auszugsweise publiziert – unter anderem in »Gewinner von morgen handeln heute« (DVA, 2002) – und sind Lernzielkontrollen der Vorlesung »Business Modelling und Simulation II, Supply Chain Management in der industriellen Praxis« im Studiengang Internationales Logistikmanagement an der FH Steyr.

Ziel ist es, mit den Fallstudien Inhalte des Buches zu konkretisieren und dargestellte Zusammenhänge praxisorientiert anzuwenden. Musterlösungen zu den Aufgaben finden Sie nur dort, wo sie für die Weiterbearbeitung der Folgeaufgaben notwendig sind. Alle Fragen sind unter Zuhilfenahme der Inhalte aus den Kapiteln »Kundennutzen« und »Industrielles Projektmanagement« lösbar.

Fallstudie Kundennutzen: »KE-Partner«

Die Gründung der Firma *KE-Partner* im Jahr 1999 war das Ergebnis eines »Spin Offs« der Abteilung Karosserieentwicklung eines etablierten deutschen Entwicklungsdienstleisters. Heutiger Geschäftsführer von *KE-Partner* ist der ehemalige Abteilungsleiter Herr König. Das Unternehmen beschäftigt etwa 20 hochqualifizierte Ingenieure. Sie sind in der Karosserieentwicklung hauptsächlich für einen süddeutschen Automobilhersteller tätig. Das stetige Umsatzwachstum in diesem strategischen Geschäftsfeld (SGF) zeigt, dass der Markt die Karosseriekompetenz von *KE-Partner* sehr schätzt und in immer umfangreicheren Projekten nutzt.

Um die Wettbewerbsposition langfristig zu sichern und strategischer Industriepartner zu bleiben, beabsichtigt Herr König, in Folgeprojekten mit einem kompetenzergänzenden Unternehmen zu kooperieren. Die Kooperation mit einem renommierten Engineeringpartner verfolgt das Ziel, Defizite im Projekt- und Prozessmanagement zu kompensieren und die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Volumenprojekten zu verbessern. Herr König macht sich diese Entscheidung nicht leicht, und so beschließt er, Sie als externen Berater heranzuziehen, um genau prüfen zu lassen, wie sinnvoll die geplante strategische Allianz für die Zukunft seines Unternehmens ist. Er erwartet eine möglichst realistische Analyse.

Sie erläutern Herrn König, dass Sie zur Beurteilung der Ausgangslage seines Unternehmens und zur Festlegung strategischer Stoßrichtungen eine Kundennutzenanalyse durchführen werden, die die Qualität und den Preis der Leistungen seines Unternehmens relativ zum Leistungsniveau der Konkurrenz beurteilt. Um mit Hilfe von PIMS (vgl. Kapitel 4) ein »Value Map« (Qualitätsblatt) und ein »Attribute Chart« (Beurteilungskriterien im Vergleich zur Konkurrenz) erstellen zu können, gilt es zunächst, ein Erhebungsformular zu entwickeln, das alle Informationen zur Erstellung der PIMS-Analyse zusammenfasst.

Ziel ist es, ein möglichst objektives Bild bezüglich der Leistungsfähigkeit von *KE-Partner* zu erhalten und so entscheidet man sich, ein intersub-

jektives Mischbild zu erstellen. Das Mischbild ergibt sich aus dem Eigenbild (Beurteilung der Leistungsfähigkeit durch die eigenen Mitarbeiter) und Fremdbild (Beurteilung der Leistungsfähigkeit durch die Kunden). Eine Kombination von Eigen- und Fremdbild bewahrt davor, eine »rosarote« Sichtweise zu haben bzw. durch ein »überkritisches« Messniveau Kriterien zu einseitig zu gewichten und zu bewerten.

Durchführung der PIMS-Analyse

Um die Analyse marktorientiert durchführen zu können, schlagen Sie Herrn König vor, neben *KE-Partner* auch noch die drei direkten Mitbewerber A, B und C zu beurteilen. Aus den Erfahrungen der letzten Anfragen weiß man, dass der Kunde das Produkt »*Technische Entwicklung*« und alle »*dienstleistungsbezogenen Merkmale*« etwa gleich gewichtet.

Bei der Durchführung der Analyse werden zunächst die produktbezogenen Merkmale in der technischen Entwicklung definiert, anschließend werden *KE-Partner* und die konkurrierenden Unternehmen A, B und C bewertet. Die produktbezogenen Merkmale sind:

1. Technische Kompetenz (Hard-/ Software, Entwicklungsfähigkeit, fertigungstechnisches Know-how)
2. Umsetzungskompetenz (Termintreue, Flexibilität: z.B. 7d 24h, Supply Chain Management-Kompetenz)
3. Kundenspezifische Erfahrung in der Konstruktion

Technische Kompetenz ist mit 20% das für den Kunden wichtigste Kriterium, die beiden anderen zählen zu gleichen Teilen. Die Mitarbeiter von *KE-Partner* sind seit über zehn Jahren in verschiedenen Projekten des Kunden tätig. Sie verfügen über eine ausgezeichnete Erfahrung in seinen konstruktionsrelevanten Eigenheiten. Die Mitbewerber A und B besitzen eine gute Erfahrung, C hingegen wird aufgrund oberflächlicher Kontakte

in diesem Bereich eine Stufe niedriger bewertet. Ähnlich verhält es sich mit der technischen Kompetenz.

A, B und C werden in diesem Kriterium analog der Erfahrung eingestuft. *KE-Partner* hat vor allem in aktuellste Soft- und Hardware investiert, um fertigungstechnische Machbarkeiten bestmöglich berücksichtigen zu können, und ist in Bezug auf die selbständige Entwicklungsfähigkeit als exzellent einzustufen. Sehr gut ist auch die Realisierungskompetenz im Hinblick auf eine termingerechte Serienreife, da an jedem Tag der Woche rund um die Uhr gearbeitet werden kann und somit neben technischer Kompetenz ein höchstes Maß an Flexibilität besteht. Zudem unterstützen langjährige Erfahrungen nicht nur mit dem Kunden, sondern auch mit seinen Lieferanten die Fähigkeit, zielgerecht Konstruktionen für Prototypen und Serie umzusetzen. Das gleiche gilt für den Mitbewerber B. A und C haben sich ganz gut entwickelt, noch fehlt aber der Anschluss zu den Vorreitern.

Die dienstleistungsbezogenen Merkmale werden ihrer Bedeutung nach in folgenden Hauptgruppen zusammengefasst, wobei die Wichtigkeit für den Kunden von 1. bis 4. kontinuierlich abnimmt:

1. Strategische Bedeutung (Zuverlässigkeit, Unabhängigkeit, Kontinuität)
2. Managementfähigkeiten (Organisation, Entwicklungsprozesse, PM)
3. Kultur (vertraute Ansprechpartner, Erfahrung in der Kundenorganisation, Konstanz in der Vorgehensweise)
4. Angebotskompetenz (hohe Transparenz, *value for the money*)

Die Rolle des strategischen Partners erfüllt der Mitbewerber A ausgezeichnet. Als börsennotiertes Unternehmen ist A wirtschaftlich stark und somit für großvolumige Projekte mit den erforderlichen Vorleistungen bestens geeignet. Das Image des europaweit tätigen Unternehmens und die Zuverlässigkeit in der Projektabwicklung bilden eine ausgezeichnetes Fundament für eine strategische Zusammenarbeit. B und C hingegen sind lediglich ganz gut in diesem Punkt, *KE-Partner* ist etwas besser, aber noch nicht sehr gut.

Als sehr gut ist *KE-Partner* hingegen in allen unternehmenskulturellen Kriterien einzuordnen. In den Jahren gemeinsamer Entwicklungsaktivitäten hat man vertraute Ansprechpartner in der Kundenorganisation gewonnen, die vor allem die personelle Kontinuität bei *KE-Partner* sehr schätzen. Fehlende Erfahrung in der Organisation des Kunden sind ausschlaggebend für die um eine Stufe in der Skala niedriger ausfallende Bewertung der Firmen A und B. Nur als zufriedenstellend einzustufen ist hingegen C, da das Unternehmen in der Vergangenheit wenig Konstanz in seiner Vorgehensweise zeigte.

Die Managementkompetenz von A ist sehr gut und somit deutlich besser als die von *KE-Partner*, B und C, die jeweils nur als ganz gut einzustufen sind. Die Forderung des Hauptkunden nach qualifizierten Projektmanagern, die technisch, terminlich und wirtschaftlich gleichermaßen in der Lage sind, Projekte zu steuern, wird weder von *KE-Partner* noch von B und C gut erfüllt.

Die zunehmende Komplexität in den Projektanfragen, die für Module der Karosserie durchgängige Prozessketten in der Entwicklung fordern, hat in der letzten Zeit dazu geführt, dass eine hohe Transparenz in den Angeboten an Bedeutung gewonnen hat.

Der Einkauf muss in der Lage sein, die Angebote der Mitbewerber vergleichen zu können. *KE-Partner* und Mitbewerber A sind aufgrund ihrer Erfahrung fähig, dem Anforderungsprofil des Kunden zu folgen und sehr gute Angebote abzugeben. Die Angebote von B werden als ganz gut erachtet, die von C bestenfalls als zufriedenstellend eingestuft.

Im Rahmen einer Kaufentscheidung werden die Qualitätsmerkmale mit einer Gewichtung von 60 Prozent etwas höher eingeschätzt als der Preis, dem im Engineering-Sektor nur 40 Prozent Bedeutung eingeräumt werden. Trotzdem muss dieser zur Ermittlung der relativen Qualität aus Kundensicht selbstverständlich berücksichtigt werden. *KE-Partner* hat derzeit einen Preis von 76,70 Euro pro Entwicklungsstunde. A mit 65,20 Euro und B mit 69 Euro pro Entwicklungsstunde liegen etwas günstiger. C hingegen

hat in der Rahmenvereinbarung mit dem Kunden einen Preis von 84,40 Euro pro Entwicklungsstunde fixiert:

Werteskala:

- 10: exzellent
- 9: ausgezeichnet
- 8: sehr gut
- 7: gut
- 6: ganz gut
- 5: zufriedenstellend
- 4: halbwegs zufriedenstellend
- 3: schwach
- 2: sehr schwach
- 1: ungenügend
- 0: nicht vorhanden

Vervollständigung des Erhebungsformulars

Bitte vervollständigen Sie das nachfolgende Erhebungsformular, indem Sie Aufgabe 1 - 7 bearbeiten und die ermittelten Werte eintragen:

Aufgabe 1:

Ermitteln Sie die wichtigsten Kriterien, um das Produkt und die Dienstleistungen des Unternehmens zu beurteilen. Der Preis wird vorläufig nicht beachtet. Ordnen Sie die erhobenen Kriterien den beiden Kategorien »*produktbezogene Merkmale*« und »*dienstleistungsbezogene Merkmale*« zu. Bringen Sie die Kriterien in eine Rangfolge. Was sind aus Kundensicht die wichtigen bzw. weniger wichtigen Kriterien? Tragen Sie diese in das Erhebungsformular ein.

Aufgabe 2:

Legen Sie fest, wie aus Kundensicht das Produkt gegenüber der Dienstleistung gewichtet wird. Sie haben 100 Punkte zu verteilen. Je nach Verhältnis

»produktbezogene Merkmale« zu »dienstleistungsbezogene Merkmale« ergibt sich nun die Summe der Punkte, die Sie auf die Produktkriterien und die Dienstleistungskriterien verteilen können.

Aufgabe 3:

Gewichten Sie die einzelnen Kriterien in Abhängigkeit der Bedeutung für den Kunden.

Aufgabe 4:

Bewerten Sie nun *KE-Partner* anhand der Werteskala (0-10). Es ist jedes Kriterium zu bewerten.

Aufgabe 5:

Anschließend bewerten Sie die Konkurrenzunternehmen A, B, C und vergeben ebenfalls anhand der beigefügten Werteskala die entsprechenden Punkte.

Aufgabe 6:

Bei den bisher erhobenen Merkmalen spielte der Preis keine Rolle. Geben Sie nun den Preis an. Das Preisniveau von *KE-Partner* liegt dabei bei 100. Der relative Preisindex der Konkurrenten ist entsprechend anzupassen und einzutragen.

Aufgabe 7:

Abschließend legen Sie bitte die Gewichtung zwischen Qualität und Preis aus Sicht des Kunden bei einem Kaufentscheid fest.

Erhebungsformular:

SGF	Karosserie
Marktsegment	Süddeutschland
Beurteilt aus Sicht	GL / kfm. Ltg. / Kunde

Qualitätsmerkmale aus Kundensicht (für die Kaufentscheidung, nicht preisbezogen)		Gewichtung Wichtigkeit für Kunden	Bewertung			
			KE-P	Konkurrenten		
				Vorgabe		
Produktbezogene Merkmale			A	B	C	
1.						
2.						
3.						
Summe						

Dienstleistungsbezogene Merkmale		KE-P	A	B	C
4.					
5.					
6.					
7.					
Summe					

Marktanteil (MA) in %	20	30	20	10
Relativer Einstandspreis (Index)	100			

Anzahl der Konkurrenten	
A.	
B.	
C.	

Gewichtete Kaufentscheidung	
Qualität	
Preis	
Summe	

Musterlösung: Vervollständigtes Erhebungsformular

SGF	Karosserie
Marktsegment	Süddeutschland
Beurteilt aus Sicht	GL / kfm. Ltg. / Kunde

Qualitätsmerkmale aus Kundensicht (für die Kaufentscheidung, nicht preisbezogen)		Gewichtung Wichtigkeit für Kunden	Bewertung			
			KE-P	Konkurrenten		
				Vorgabe		
Produktbezogene Merkmale			A	B	C	
1.	Technische Kompetenz (Werkzeuge : Hard-/ Software, selbständige Entwicklungsfähigkeit, fertigungstechnische Machbarkeit)	20%	10	7	7	6
2.	Umsetzungskompetenz (termingerechte Serienreife, Flexibilität : z.B. 7d 24h, Betreuung / Aussteuerung Supply Chain)	15%	8	6	8	6
3.	Erfahrung in der Konstruktion (kundenspezifisch)	15%	9	7	7	6
Summe		50%				

Dienstleistungsbezogene Merkmale			KE-P	A	B	C
4.	Strategische Partnerrolle (wirtschaftliche Unabhängigkeit, Zuverlässigkeit, Image, Volumenprojekte)	20%	7	9	6	6
5.	Managementkompetenz	15%	6	8	6	6
6.	Kultur (vertraute Ansprechpartner, Erfahrung in OEM-Organisation, Konstanz in der Vorgehensweise)	10%	8	7	7	5
7.	Angebotskompetenz (hohe Transparenz, realisierbarer value for money, Unterstützung des Einkaufes)	5%	8	8	6	5
Summe		50%				

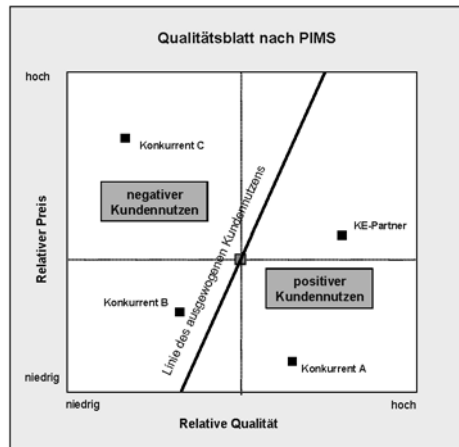
Marktanteil (MA) in %	20	30	20	10
Relativer Einstandspreis (Index)	100	85	90	110

Anzahl der Konkurrenten	3
A.	Konkurrent A
B.	Konkurrent B
C.	Konkurrent C

Gewichtete Kaufentscheidung	
Qualität	60
Preis	40
Summe	100

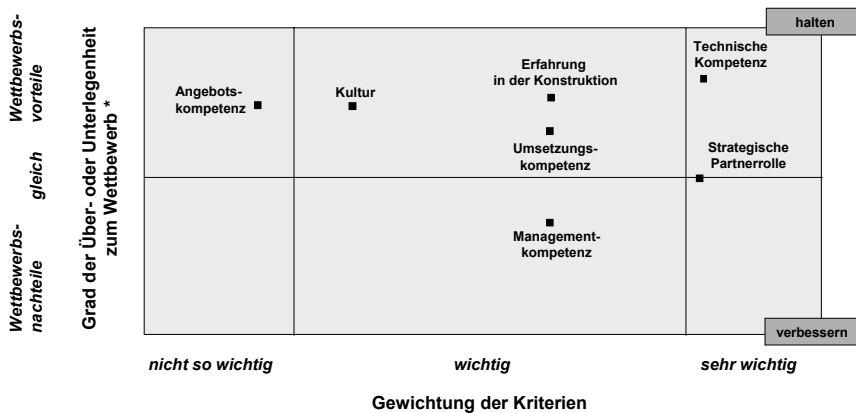
Aufgabe 8:

Betrachten Sie nun die Auswertungen im Value Map: Welche wesentlichen Aussagen lesen Sie hier ab?



Aufgabe 9:

Nennen Sie abschließend vor dem Hintergrund der Auswertungen im Attribute Chart die fünf wichtigsten Maßnahmen, die Herr König treffen sollte, um die Position von *KE-Partner* gegenüber den Mitbewerbern zu verbessern.



* Bewertungsdifferenz zum Durchschnitt der Wettbewerber A, B, C

Aufgabe 10:

Macht Ihrer Meinung nach eine Kooperation Sinn? Begründen Sie Ihre Aussage.

Fallstudie Projektmanagement: »Entwicklung eines Konzeptfahrzeuges«

Die Firma *Motor Car Division (MCD)* ist ein unabhängiger Personenkraftwagenhersteller aus Nordamerika. Als eigenständig operierendes Unternehmen fertigt es die Fahrzeugtypen *Magician C15* und *Gentlex D25*, Modelle der oberen Mittelklasse bzw. der Oberklasse, und vertreibt diese auf den Weltmärkten. *MCD* denkt über eine Erweiterung des bestehenden Modellangebotes nach, um damit den langfristigen Erfolg des Unternehmens abzusichern. Man prüft die Produktionsmöglichkeiten und führt eine Marktuntersuchung durch, um herauszufinden, welche Modellergänzungen sinnvoll wären. Nach Analyse der Ergebnisse entscheidet sich die Unternehmensführung für die Präsentation einer Sportwagenstudie. Sie verfolgt damit zwei Ziele: Untersuchung der Marktakzeptanz für ein solches Fahrzeug und Nachweis der technischen Kompetenz des Unternehmens.

MCD möchte eine *fahrfähige Konzeptstudie* bereits nach zehn Monaten (*45 Kalenderwochen*) auf einem internationalen Automobilsalon vorstellen und es im Anschluss der Fachpresse für erste Tests zur Verfügung stellen.

MCD besitzt weder die Ressourcen für die Entwicklung dieser Konzeptstudie, noch über entsprechende technische Fähigkeiten in diesem Marktsegment. Deshalb vergibt das Unternehmen das Projekt an den langjährigen Engineering-Partner *Design & Development (D&D)*. *D&D* ist zwar als qualifizierter Spezialist für die Konstruktion, den Prototypenbau und die Erprobung von Rohkarosserien und Innenausstattungen in der Branche bekannt, hat aber bisher keine fundierte Erfahrung in der Konzeption und Entwicklung von fahrfähigen Studien. Da man das Projekt des langjähri-

gen Kunden *MCD* nicht ablehnen möchte, sucht *D&D* einen weiteren Partner, der über die Kreativität und die Entwicklungskompetenz verfügt, den Sportwagen kostenoptimal zu konzipieren und als fahrfähige Studie zu entwickeln. *D&D* wird fündig und verständigt sich mit der Firma *ENGINEERING-KOMPETENZ (EK)*, dass diese das Konzeptfahrzeug anbietet, entwickelt und die Studie baut.

Ziel dieser Fallstudie ist es, einen typischen Projektmanagement-Prozess beispielhaft zu durchleben. Sie sind Mitarbeiter der Firma *EK*. Orientieren Sie sich bei der Bearbeitung der nachfolgenden Aufgaben nicht ausschließlich an den Ausführungen zur Fallstudie, sondern nutzen Sie zur Lösung auch die Inhalte aus dem Kapitel »*Industrielles Projektmanagement*«.

Aufgabe 1: Anfrage analysieren

Formulieren Sie sieben mögliche Projektziele Ihres Unternehmens *EK* für die Konzeption, Entwicklung und den Aufbau der Sportwagenstudie:

Projektziele	
1.	_____
2.	_____
3.	_____
4.	_____
5.	_____
6.	_____
7.	_____

Aufgabe 2: Strukturierung/Grobplanung des Projektes

Nach der Definition konkreter Projektziele muss die Aufgabe systematisch strukturiert werden. Abb. I zeigt ein vorstrukturiertes, aber unvollständiges Kalkulationsschema, das Sie ergänzen sollen, um die Gesamtkosten für das Projekt zu ermitteln.

Vervollständigung des Kalkulationsschemas

Abb. I: Kalkulationsschema

Konzeptfahrzeug	Konstruktion Phase 1					Prototypenbau (Exponate) Phase 2					Erprobung / Homologation Phase 3				
Entwicklungszeitraum	KW 01 - KW 15 = 15 KW					KW 06 - KW 40 : 35 KW					KW 36 - KW 45 : 5 KW				
Leistung	MA	h/w	hges.	€/h	Kosten (T€)	MA	h/w	hges.	€/h	Kosten (T€)	MA	h/w	hges.	€/h	Kosten (T€)
1. Spaceframe	0,3	50	225	100	22,5	0,4	50	700,0	100	70,00	0,2	50	50	100	5,0
2. Karosserieaufbau (Handlaminat)	0,5	50	375	100	37,5	1,0	50		100		0,2	50	50	100	5,0
3. Fahrwerk (Bremsen, Räder...)	0,4	50	300	100	30,0	0,3	50	525,0	100	52,50	0,2	50	50	100	5,0
4. Motor / Antriebstrang (COP)	0,2	50	150	100		0,3	50	525,0	100	52,50	0,4	50		100	
5. Elektrik / Elektronik	0,1	50	75	100	7,5	0,3	50	577,5	100	57,75	0,2	50	50	100	5,0
6. Innenausstattung	0,3	50	225	100	22,5	0,3	50	577,5	100	57,75	0,1	50	25	100	2,5
7. Anbauteile	0,2	50	150	100	15,0	0,3	50	577,5	100	57,75	0,2	50	50	100	5,0
8. Projektkoordination	0,3	50	225	100		0,3	50	525,0	100	52,50	0,3	50	75	100	7,5
9. Techn./Allgemeine Dokumentation	0,2	50	150	100	15,0	0,2	50	350,0	100	35,00	0,2	50	50	100	5,0
Zwischensumme/ Projektphase	T€					T€					T€				
Gesamtkosten	T€														

Legende:

- KW: Kalenderwoche
- MA: Anzahl der Mitarbeiter
- h/w: kalkulierte Arbeitsstunden / Woche
- hges.: Gesamtaufwand in Stunden
- COP: Carry Over Parts (Adaptierung)

Musterlösung: Vervollständigtes Kalkulationsschema

Konzeptfahrzeug	Konstruktion Phase 1					Prototypenbau (Exponate) Phase 2					Erprobung / Homologation Phase 3				
Entwicklungszeitraum	KW 01 - KW 15 = 15 KW					KW 06 - KW 40 : 35 KW					KW 36 - KW 45 : 5 KW				
Leistung	MA	h/w	hges.	€/h	Kosten (T€)	MA	h/w	hges.	€/h	Kosten (T€)	MA	h/w	hges.	€/h	Kosten (T€)
1. Spaceframe	0,3	50	225	100	22,5	0,4	50	700,0	100	70,00	0,2	50	50	100	5,0
2. Karosserieaufbau (Handlaminat)	0,5	50	375	100	37,5	1,0	50	1750,0	100	175,00	0,2	50	50	100	5,0
3. Fahrwerk (Bremsen, Räder...)	0,4	50	300	100	30,0	0,3	50	525,0	100	52,50	0,2	50	50	100	5,0
4. Motor / Antriebstrang (COP)	0,2	50	150	100	15,0	0,3	50	525,0	100	52,50	0,4	50	100	100	10,0
5. Elektrik / Elektronik	0,1	50	75	100	7,5	0,3	50	577,5	100	57,75	0,2	50	50	100	5,0
6. Innenausstattung	0,3	50	225	100	22,5	0,3	50	577,5	100	57,75	0,1	50	25	100	2,5
7. Anbauteile	0,2	50	150	100	15,0	0,3	50	577,5	100	57,75	0,2	50	50	100	5,0
8. Projektkoordination	0,3	50	225	100	22,5	0,3	50	525,0	100	52,50	0,3	50	75	100	7,5
9. Techn./Allgemeine Dokumentation	0,2	50	150	100	15,0	0,2	50	350,0	100	35,00	0,2	50	50	100	5,0
Zwischensumme/ Projektphase	187,5 T€					610,75 T€					50 T€				
Gesamtkosten	848,25 T€														

Aufgabe 3: Plausibilitätsprüfung

Prüfen Sie: Entspricht das vorliegende Kalkulationsschema dem Anforderungsprofil des Kunden MCD? Wurden aus Ihrer Sicht alle wesentlichen Leistungsumfänge für ein solches Fahrzeug erfasst? Schlagen Sie für die kalkulierte Leistung einen konkreten Preis im Angebot vor. Begründen Sie Ihren Preis und entwickeln Sie einen möglichen Zahlungsplan des Kunden, der sich an der tatsächlichen Leistungserbringung orientiert.

Aufgabe 4: Feinplanung

Erarbeiten Sie nun auf der Basis des Kalkulationsschemas die Termine und Ressourcen für das Projekt. Nutzen Sie dazu Abb. II und III und vervollständigen Sie den Arbeitsterminplan sowie den Kapazitätsplan.

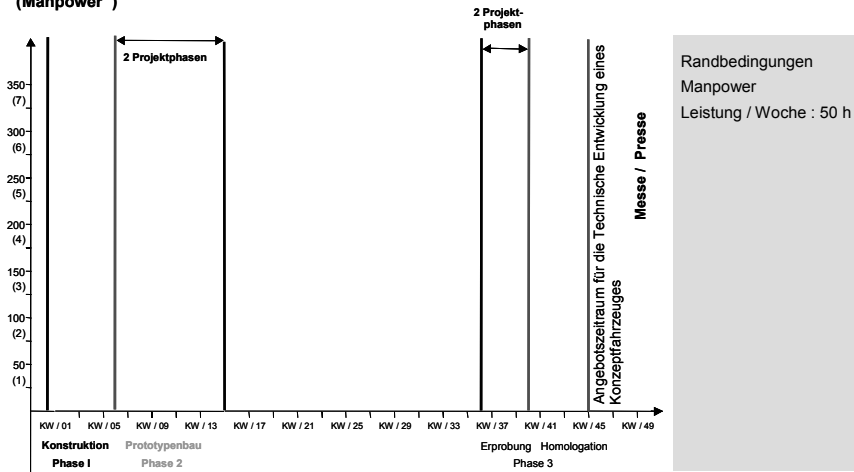
Vervollständigung des Arbeitsterminplans und des Kapazitätsplans

Abb. II: Arbeitsterminplan

Konzeptfahrzeug	KW 1-5	KW 6-10	KW 11-15	KW 16-20	KW 21-25	KW 26-30	KW 31-35	KW 36-40	KW 41-45	KW 46-50
Phase 1 : Konstruktion										
Phase 2 : Prototypen (Exponate)										
Phase 3 : Erprobung/ Homologation										

Abb. III: Kapazitätsplan

Absolutstunden / Woche
(Manpower)



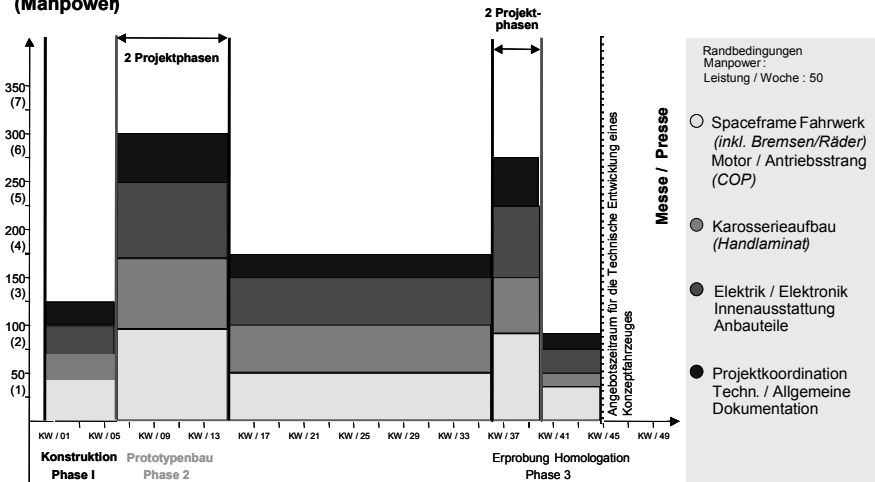
Musterlösung: Vervollständigter Arbeitsterminplan und Kapazitätsplan

Arbeitsterminplan

Konzeptfahrzeug	KW 1-5	KW 6-10	KW 11-15	KW 16-20	KW 21-25	KW 26-30	KW 31-35	KW 36-40	KW 41-45	KW 46-50
Phase 1 : Konstruktion	█									
Phase 2 : Prototypen (Exponate)		█								
Phase 3 : Erprobung/ Homologation								█		
										Messe/ Presse

Kapazitätsplan

Absolutstunden / Woche (Manpower)



Aufgabe 5: Risikoanalyse

Sie erhalten eine Anfrage von Ihrem Geschäftsführer, der Sie bittet, eine Risikoanalyse zu erstellen. Nennen Sie fünf mögliche Risiken im Projekt- ablauf und bewerten Sie aus Ihrer Sicht Tragweite und Eintrittswahr- scheinlichkeit. Nennen Sie entsprechende Gegenmaßnahmen.

Risiken sammeln

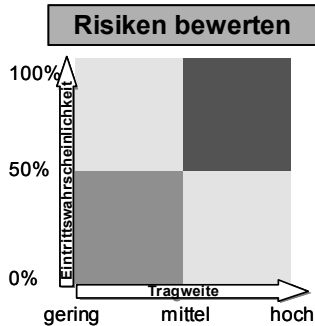
A. _____

B. _____

C. _____

D. _____

E. _____



Gegenmaßnahmen definieren

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Erstellung einer Organisationsstruktur

Aufgabe 6: Organisationsstruktur

Stellen Sie bitte eine mögliche Organisationsstruktur dar:

- a) für die Entwicklung des angefragten Konzeptfahrzeuges
- b) für die Produktion einer möglichen späteren Kleinserie.

Anmerkungen

- 1 Vgl. Studie »*Future Automotive Industry Structure (FAST) 2015*«, Mercer Management Consulting/Fraunhofer Gesellschaft (Hrsg.), 2003.
- 2 Vgl. Präsentation von Becker, Wilhelm (BMW-Bereichsleiter Produktlinie Kleine Modelle), »*Network of Automotive Excellence als Lösungsansatz für den Wandel in der Entwicklung/Produktion und Markenpolitik*«, 2nd European Engineering User Conference, Brüssel/Belgien, 29. Oktober 2002 (engineering workflow europe).
- 3 Vgl. Präsentation von Kurek, Rainer (Geschäftsführer MVI Group), »*30% Effizienzsteigerung in der Produktentstehung*«, 2nd European Engineering User Conference, Brüssel/Belgien, 29. Oktober 2002 (engineering workflow europe).
- 4 Vgl. Präsentation von Kurek, Rainer (Geschäftsführer MVI Group), »*30% Effizienzsteigerung in der Produktentstehung*«, 2nd European Engineering User Conference, Brüssel/Belgien, 29. Oktober 2002 (engineering workflow europe).
- 5 Vgl. Kurek, Rainer, »*Gewinnerstrategien in der Automotive Supply Chain – worauf es ankommt und wie man sie umsetzt*«, in: AUTOMOTIVE ENGINEERING PARTNERS, Vieweg Verlag, Ausgabe 4/2001, S. 46ff.
- 6 Historischer Abriss zur Engineeringbranche als Resultat zahlreicher persönlicher Gespräche mit Herrn Dipl.-Ing. Julius G. von Kiss, Pionier in der Entwicklungsdienstleistung der deutschen Automobilin-

- dustrie und Unternehmensgründer der IVM Engineering-Gruppe (1968).
- 7 Vgl. Studie »*Future Automotive Industry Structure (FAST) 2015*«, Mercer Management Consulting/Fraunhofer Gesellschaft (Hrsg.), 2003.
 - 8 Vgl. Kurek, Rainer/Schindler, Sabine, »*Gewinner von morgen handeln heute*«, Deutsche Verlags-Anstalt 2002, Stuttgart/München, S. 30ff.
 - 9 Vgl. Kurek, Rainer, »*Gewinnerstrategien in der Automotive Supply Chain – worauf es ankommt und wie man sie umsetzt*«, in: AUTOMOTIVE ENGINEERING PARTNERS, Vieweg Verlag, Ausgabe 4/2001, S. 46ff.
 - 10 Vgl. Ackerhans, Stefan, »*Ermittlung eines Konzeptes zur 30%-igen Effizienzsteigerung in der Fahrzeugentwicklung*«, München, eingereicht an der Technischen Universität Clausthal, Institut für Maschinelle Anlagentechnik und Betriebsfestigkeit, S. 1ff.
 - 11 Vgl. Kurek, Rainer, »*Die Janusplanung*«, Formulierung der Janusplanung in Zusammenarbeit mit Siegfried Neubauer, Management Zentrum St. Gallen/Wien, 2001.
 - 12 Vgl. Produktflyer »*System Audit*« des Management Zentrums St. Gallen, 2002.
 - 13 *Effektivität*: Die richtigen Dinge tun (Wirkung/Erfolg)
Effizienz: Die Dinge richtig tun (Wirksamkeit)
 - 14 Vgl. Studie »*Automobilenwicklung in Deutschland – wie sicher in die Zukunft?*«, Automotive Management Consulting-München/Fraunhofer IAO-Stuttgart / hab.project.coaching-Augsburg / PROMIND-München, 2003.
 - 15 ifb, Institut für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen.
 - 16 Vgl. Kurek, Rainer, »*Business Modelling und Simulation II, Supply Chain Management in der industriellen Praxis*«, in: Handout zur

Lehrveranstaltung an der FH Steyr, Lehrstuhl »Internationales Logistikmanagement«, 2003.

- 17 Vgl. Studie »*Automobilentwicklung in Deutschland – wie sicher in die Zukunft?*«, Automotive Management Consulting-München/Fraunhofer IAO-Stuttgart / hab.project.coaching-Augsburg / PROMIND-München, 2003.
- 18 Management Zentrum St. Gallen, Internes Ausbildungsprogramm, Block C, »*Moderation und Instrumente*« vom 26.-30. Juni 2000, Grafik basiert auf dem Viable System Model von Stafford Beer.
- 19 Vgl. Kurek, Rainer/Schindler, Sabine, »*Gewinner von morgen handeln heute*«, Deutsche Verlags-Anstalt 2002, Stuttgart/München, S. 117ff.
- 20 Vgl. Kurek, Rainer, »*30 Prozent mehr Effizienz in der Produktentstehung – Fiktion oder greifbare Realität?*«, in: AUTOMOTIVE ENGINEERING PARTNERS, Vieweg Verlag, Ausgabe 3/2003 (Titelstory), S. 6ff.
- 21 Vgl. Studie »*Automobilentwicklung in Deutschland – wie sicher in die Zukunft?*«, Automotive Management Consulting-München/Fraunhofer IAO-Stuttgart / hab.project.coaching-Augsburg / PROMIND-München, 2003.
- 22 Vgl. Kurek, Rainer/Schindler, Sabine, »*Gewinner von morgen handeln heute*«, Deutsche Verlags-Anstalt 2002, Stuttgart/München, S. 30ff.
- 23 Vgl. Kurek, Rainer/Schindler, Sabine: »*Prädikat „gesamtfahrzeugfähig“*«, in: AUTOMOTIVE ENGINEERING PARTNERS, Vieweg Verlag, Ausgabe 2/2002, S. 44ff.
- 24 Vgl. u.a. Koch, Michael, »*Gelb regiert die Welt*«, in: Auto-Service-Praxis, Ausgabe B 43; Jungmann, Thomas, »*Der Kurek GT 6: exklusive Handarbeit*«, in: all4engineers, 22. Juli 2001; Kittler, Eberhard, »*Garagenwagen*«, in: mot, Ausgabe 24/2001.

- 25 Vgl. Kurek, Rainer, »*Projektmanagement in der industriellen Praxis*«, in: Handout zur Lehrveranstaltung an der FH Steyr, Lehrstuhl »Internationales Logistikmanagement«, 2003.
- 26 Vgl. Kurek, Rainer, »*30per cent more efficiency in product development*«, in: Challenges between Competition and Collaboration« ewf-Kongressband, 1. Auflage, Springer-Verlag 2003.
- 27 Vgl. Produktflyer »*System Audit*« des Management Zentrums St. Gallen, 2002.
- 28 Vgl. Rose, Bernhard, »*Die Prozess-Manager*«, in: AUTOMOBIL INDUSTRIE, Vogel Medien, Ausgabe 11-2003, S. 40f, Interview mit Rainer Kurek.
- 29 Vgl. Malik, Fredmund, »*Die Orientierung – Management Systeme*«, 6. Auflage, Bern 1994, S. 5ff.
- 30 Vgl. Management Zentrum St. Gallen, Internes Ausbildungsprogramm, Block B, »*Präsentation und Grundlagen*« vom 15.-19. Mai 2000.
- 31 Vgl. Malik, Fredmund, »*Die Orientierung – Management Systeme*«, 6. Auflage, Bern 1994, S. 47.
- 32 Vgl. Krainer, Johannes, »*Chancen und Risiken der europäischen Automobilzulieferindustrie in China am Beispiel der VENTREX*«, Graz 07/2003, eingereichtes Diplomarbeitkonzept.
- 33 Vgl. Kiss, Julius G., »*Konzeption, Entwicklung und Realisierung eines Dieselmotors mittlerer Baugröße (300-600 PS) für den chinesischen Markt*«, Präsentation der IVM Technical Consultants Wien Ges.m.b.H, 07/2003.
- 34 Vgl. Belmer, Arne/Kiefer, Thomas, diverse Beiträge zum Titelthema in AUTOMOBIL INDUSTRIE; Vogel Medien, Ausgabe 10-2003, S. 26ff.

-
- 35 Vgl. Belmer, Arne/Kiefer, Thomas, diverse Beiträge zum Titelthema in AUTOMOBIL INDUSTRIE; Vogel Medien, Ausgabe 10-2003, S. 26ff.
- 36 Vgl. Belmer, Arne/Kiefer, Thomas, diverse Beiträge zum Titelthema in AUTOMOBIL INDUSTRIE; Vogel Medien, Ausgabe 10-2003, S. 26ff.
- 37 Vgl. Drucker, Peter/Nakauchi Isao, »Die globale Herausforderung«, aus dem Amerikanischen von Bergfort, Ines und Vogel, Ralf; Econ, S. 113.
- 38 Vgl. Vortrag von Meyer, Dirk, »Notwendigkeit von Partnerschaften in Emerging Markets am Beispiel Brasilien« im Rahmen der Zulieferkonferenz »Supplier Relationship Management«, Arbeitswelt Steyr, 05./06. Juni 2003 (AC Oberösterreich).
- 39 Vgl. Eschenbach, Rolf/Eschenbach, Sebastian/Kunesch, Hermann, »Strategische Konzepte«; Schäffer Poeschel, 4. Auflage, S. 9ff.
- 40 Vgl. Eschenbach, Rolf/Eschenbach, Sebastian/Kunesch, Hermann, »Strategische Konzepte«; Schäffer Poeschel, 4. Auflage, S. 9ff.
- 41 Vgl. Eschenbach, Rolf/Eschenbach, Sebastian/Kunesch, Hermann, »Strategische Konzepte«; Schäffer Poeschel, 4. Auflage, S. 42f.
- 42 Vgl. Broschüre »Pioniere Partner Publikationen« des Management Zentrum St. Gallen zum 30 Jahr-Firmenjubiläum, 2003, S. 16.
- 43 Vgl. Eschenbach, Rolf/Eschenbach, Sebastian/Kunesch, Hermann, »Strategische Konzepte«; Schäffer Poeschel, 4. Auflage, S. 9.
- 44 Vgl. Eschenbach, Rolf/Eschenbach, Sebastian/Kunesch, Hermann, »Strategische Konzepte«; Schäffer Poeschel, 4. Auflage, S. 10.
- 45 Vgl. Broschüre »Pioniere Partner Publikationen« des Management Zentrum St. Gallen zum 30 Jahr-Firmenjubiläum, 2003, S. 19.

- 46 Vgl. Management Zentrum St. Gallen, Internes Ausbildungsprogramm, Block B, »Präsentation und Grundlagen« vom 15.-19. Mai 2000.
- 47 Vgl. Malik, Fredmund, »Management Perspektiven«, 2. korrigierte Auflage, Paul Haupt Verlag, 1999, S. 146.
- 48 Vgl. Malik, Fredmund, »Management Perspektiven«, 2. korrigierte Auflage, Paul Haupt Verlag, 1999, S. 148.
- 49 Vgl. Radke, Philipp/Abele, Eberhard/Zielke, Andreas E., »Die smarte Revolution in der Automobilindustrie«, Redline Wirtschaft bei uebereuter, S. 197.
- 50 Vgl. Eschenbach, Rolf/Eschenbach, Sebastian/Kunesch, Hermann, »Strategische Konzepte«, Schäffer Poeschel, 4. Auflage, S. 18f.

Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1.** Konzept zum Buch und Inhalte (S. 4)
- Abb. 2.** Der Management-Navigator: von der Unternehmenspolitik zu konkreten, messbaren Ergebnissen (S. 6)
- Abb. 3.** Vom T-Modell zum Konzern mit 64 Modellen (S. 18)
- Abb. 4.** Produktlebenszyklen früher und heute bei derselben Stückzahl/Modell (S. 20)
- Abb. 5.** Kaskade der Aufgabendelegation in Entwicklung und Produktion (S. 21)
- Abb. 6.** Unabhängige Lieferanten werden zu strategischen Partnern in definierten Supply Chains (S. 23)
- Abb. 7.** Management im Spannungsfeld von strategischen Zielen, Struktur und Fähigkeiten (S. 25)
- Abb. 8.** Strategische Kernaufgaben vor der operativen Planung (S. 29)
- Abb. 9.** Von der Business Mission zur Janusplanung (S. 32)
- Abb. 10.** Janusplanung in Vertrieb und Betrieb (S. 35)
- Abb. 11.** Marktpotenzialanalyse, Vertriebs- und Betriebsplanung (S. 36)
- Abb. 12.** Die Zusammenführung von Vertriebs- und Betriebsplanung: Abstimmungsprozess mit dem Management (S. 37)
- Abb. 13.** Von der Zielvereinbarung zur erfolgsabhängigen Vergütung (S. 38)

- Abb. 14.** Die in Kapitel 2 erörterten Handlungsfelder
im Wirkungsgefüge des Management-Navigators (S. 44)
- Abb. 15.** Beispiel eines Projekthauses (S. 47)
- Abb. 16.** Daten- und Informationsmanagement im Projekthaus (S. 48)
- Abb. 17.** Beispiel eines einstufigen Funktionendiagramms (S. 52)
- Abb. 18.** Das mehrstufige Funktionendiagramm
Quelle: Management Zentrum St. Gallen (S. 52)
- Abb. 19.** Matrixorganisation mit Vor- und Nachteilen (S. 54)
- Abb. 20.** Koordinationsfunktion des Entwicklungsdienstleisters
im Fahrzeugentstehungsprozess (S. 57)
- Abb. 21.** Klassischer Fahrzeugentstehungsprozess von der Idee bis zur
Serie (S. 58)
- Abb. 22.** Koordinationsfunktion des neutralen Prozessintegrators (S. 61)
- Abb. 23.** Steuerungsaufgabe des neutralen Prozessintegrators
In Anlehnung an: Viable System Model von Stafford Beer
(S. 62)
- Abb. 24.** Die in Kapitel 2 **und** 3 erörterten Handlungsfelder
im Wirkungsgefüge des Management-Navigators (S. 69)
- Abb. 25.** Kundennutzen
Quelle: Management Zentrum St. Gallen und PIMS (S. 81)
- Abb. 26.** Rückrufaktionen in Deutschland (S. 84)
- Abb. 27.** Der GT 6 – Paradigma für übergreifende Technikkompetenz
(S. 87)
- Abb. 28.** Entwicklungsprozesskette, Module und Fertigungstiefe des GT 6
(S. 91)
- Abb. 29.** Klassisches Design und moderne Technik in hoher
Verarbeitungsqualität (S. 92)

- Abb. 30.** Die in Kapitel 2, 3 **und** 4 erörterten Handlungsfelder im Wirkungsgefüge des Management-Navigators (S. 102)
- Abb. 31.** »Magisches Dreieck« des Projektmanagements (S. 105)
- Abb. 32.** Kosten, Kostenbeeinflussungspotenzial sowie Aufmerksamkeitsprofil des Managements in der Projektarbeit (S. 106)
- Abb. 33.** Projektphasen
Quelle: R. Wagner, PROMIND/MVI Group (S. 107)
- Abb. 34.** Planungskaskade von der Zielvereinbarung bis zum Projektstart (S. 110)
- Abb. 35.** 4-Felder-Methode zur Risikoanalyse (S. 112)
- Abb. 36.** Projektorganisationen bei einem zunehmenden Projektvolumen und zunehmenden Projektmanagementanforderungen
Quelle: In Anlehnung an R. Wagner, PROMIND/MVI Group (S. 113)
- Abb. 37.** Regelkreis der Projektsteuerung
Quelle: In Anlehnung an R. Wagner, PROMIND/MVI Group (S. 114)
- Abb. 38.** Typischer Projektkostenverlauf (S. 116)
- Abb. 39.** Komplementärstrategie in der Fahrzeugentstehung – Verknüpfung von technischen Fähigkeiten und Methoden-Know-how (S. 119)
- Abb. 40.** Produktentstehungsprozess des Karosserierohbaus (S. 120)
- Abb. 41.** Architektur eines beliebigen Karosserierohbaus (S. 121)
- Abb. 42.** Die in Kapitel 2, 3, 4 **und** 5 erörterten Handlungsfelder im Wirkungsgefüge des Management-Navigators (S. 134)
- Abb. 43.** Das Integrierte Management-System nach Prof. Dr. Fredmund Malik (S. 137)

- Abb. 44.** Kraftfahrzeugproduktion deutscher Hersteller nach Regionen 2002
Quelle: VDA-Statistiken (S. 142)
- Abb. 45.** Absatz von Personenkraftwagen in China:
Trend und saisonbereinigte monatliche Werte
Quelle: VDA (S. 144)
- Abb. 46.** Entwicklung von Produktion und Verkauf in der chinesischen Automobilindustrie
Quelle: In Anlehnung an KPMG Transaction Services (S. 145)
- Abb. 47.** Prozentuale Marktanteile in China von Januar bis August 2003
(S. 146)
- Abb. 48.** Absatz von Personenkraftwagen in Brasilien: prozentuale Marktanteile nach Marken (S. 149)
- Abb. 49.** Erfolgsvoraussetzungen in marktorientierten Strategiekonzepten
Quelle: Vgl. Harvard Business Model,
in: Strategisches Management (S. 153)
- Abb. 50.** Meilensteine erfolgreicher Start-up-Geschäfte
Quelle: MZSG (S. 156)
- Abb. 51.** Wachstumspotenziale für die Automobilzulieferindustrie
Quelle: CAR, VDA (S. 157)
- Abb. 52.** Das Harvard-Modell (S. 161)
- Abb. 53.** Integrales Steuerungssystem nach Aloys Gälweiler,
Aufgabenbereiche, Orientierungsgrundlagen, Steuerungsgrößen
und zeitliche Wirkung in der Unternehmensführung (S. 165)
- Abb. 54.** Das Auto der Zukunft mit wesentlichen technologischen Neuerungen (S. 173)
- Abb. 55.** Wesentliche Aspekte zur Entwicklung zukünftiger Erfolgspotenziale (S. 199)
- Abb. 56.** Von der Strategieanpassung bis zur Umsetzung (S. 200)

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Verteilung der Experteninterviews nach
Unternehmenskategorien (S. 74)

Tabelle 2. Neuzulassungen in Brasilien für die Zeiträume Januar bis
Februar 2002 und 2003 (S. 150)

Zitierte und ergänzende Literatur

- Becker, Wolfgang (1998): *Strategisches Management*, Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, 4. Auflage, Bamberg.
- Beer, Stafford (1979): *The Heart of Enterprise*, John Wiley & Son Ltd., London.
- Beer, Stafford (1981): *Brain of the Firm*, John Wiley & Son Ltd., New York.
- Bullinger, H.-J./Kiss-Preußinger, E./Spath, D. (Hrsg.) (2003): Studie: *Automobilenwicklung in Deutschland – wie sicher in die Zukunft? Chancen, Potenziale und Handlungsempfehlungen für 30 Prozent mehr Effizienz*.
- Bullinger, H.-J./Warschat, J. (Hrsg.) (1997): *Forschungs- und Entwicklungsmanagement*, B. G. Teubner, Stuttgart.
- Buzze, Robert/Gale, Bradley (1989): *Das PIMS-Programm, Strategien und Unternehmenserfolg*, Gabler-Verlag, Wiesbaden.
- Drucker, Peter F. (1995): *Managing in a time of great change*, First Printing, Truman Tally Books, Dutton, New York.
- Drucker, Peter F. (1997): *Sinnvoll wirtschaften*, Econ, Düsseldorf/ München.
- Drucker, Peter F. (1999): *Management im 21. Jahrhundert*, Econ, München.
- Drucker, Peter F./Nakaudi Isao (1996): *»Die globale Herausforderung«*, Econ, Düsseldorf.

- Ebel, B./Hofer, M.B./Al-Sibai, J. (Hrsg.) (2003): *Automotive Management – Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft*, Springer, Berlin.
- Eschenbach, Rolf/Eschenbach, Sebastian/Kunesch, Hermann, »Strategische Konzepte«; Schäffer Poeschel, 4. Auflage.
- Gomez, P./Probst, G. (1999): *Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens*, Paul Haupt, Wien.
- Iacocca, Lee/Novak, William (1985): *Iacocca – eine amerikanische Karriere*, Econ, Düsseldorf/Wien.
- Jungmann, Thomas (2001): *Der Kurek GT 6: exklusive Handarbeit*, in: all4engineers, 22. Juli 2001.
- Kittler, Eberhard (2001): *Garagenwagen*, in: mot, Ausgabe 24/2001.
- Koch, Michael (1989): *Gelb regiert die Welt*, in: Auto-Service-Praxis, Ausgabe B 43.
- Kurek, Rainer (2001): *Gewinnerstrategien in der Automotive Supply Chain – worauf es ankommt und wie man sie umsetzt*, in: AUTOMOTIVE ENGINEERING PARTNERS, Ausgabe 4/2001, Vieweg Verlag.
- Kurek, Rainer (2003): *30 Prozent mehr Effizienz in der Produktentstehung – Fiktion oder greifbare Realität?*, in: AUTOMOTIVE ENGINEERING PARTNERS, Ausgabe 3/2003 (Titelstory), Vieweg Verlag.
- Kurek, Rainer (2003): *30 per cent more efficiency in product development*, in: Sachsenmeier, P./Schottenloher, M. (Hrsg.) (2003): *Challenges Between Competition and Collaboration – The Future of the European Manufacturing Industry*, Springer, Berlin.
- Kurek, Rainer/Schindler, Sabine (2002): *Gewinner von morgen handeln heute – Erfolgsstrategien für Zulieferunternehmen*, Deutsche Verlags-Anstalt, Stuttgart/München.

- Kurek, Rainer/Schindler, Sabine (2002): *Prädikat »gesamtfahrzeugfähig«*, in: AUTOMOTIVE ENGINEERING PARTNERS, Ausgabe 2/2002, Vieweg Verlag.
- Malik, Fredmund (1984): *Strategie des Managements komplexer Systeme*, 6. Auflage, Paul Haupt, Bern/Stuttgart.
- Malik, Fredmund (1993): *Management – Perspektiven*, Paul Haupt, Bern/Stuttgart.
- Malik, Fredmund (1994): *Die Orientierung – Management Systeme*, 6. Auflage, Bern.
- Malik, Fredmund (1997): *Wirksame Unternehmensaufsicht*, FAZ-Verlag, Frankfurt.
- Malik, Fredmund (2000): *Führen-Leisten-Leben*, 7. Auflage, Deutsche Verlags-Anstalt, München/ Stuttgart.
- Mercer Management Consulting/Fraunhofer Gesellschaft (Hrsg.) (2003): Studie: *Future Automotive Industry Structure (FAST)*.
- Radke, Philipp/Abele, Eberhard/Zielke, Andreas E. (2004): *Die smarte Revolution in der Automobilindustrie*, Redline Wirtschaft bei ueberreuter.
- Rose, Bernhard (2003): *Die Prozess-Manager*, in: AUTOMOBIL INDUSTRIE; Ausgabe 11/2003, Vogel Medien.
- Sachsenmeier, P./Schottenloher, M. (Hrsg.) (2003): *Challenges Between Competition and Collaboration – The Future of the European Manufacturing Industry*, Springer, Berlin.
- Womack, James P./Jones, Daniel T./Roos, Daniel (1997): *Die zweite Revolution in der Automobilindustrie*, Heyne, München.
- Womack, James P./Jones, Daniel T./Roos, Daniel (1996): *Lean Thinking*, Simon & Schuster, New York.

Autor

Rainer Kurek ist Geschäftsführer der internationalen MVI Group. Als Dienstleister der Automobilindustrie agiert die Unternehmensgruppe mit ca. 1000 Mitarbeitern an zwanzig Standorten weltweit.



Vor seiner Tätigkeit als MVI-Geschäftsführer verantwortete Kurek als Geschäftsleitungsmitglied den Vertrieb der IVM Automotive Gruppe. Darüber hinaus war er von 1998 bis 2000 bei IVM Automotive für die Karosserie-Entwicklung einer deutschen Großserienlimousine verantwortlich. Die für diese Aufgabe erforderliche technische Kompetenz erarbeitete sich der studierte Maschinenbauingenieur im Rahmen der Konzeption, Planung und Fertigung des »KUREK GT 6«. Das ultraleichte Mittelmotorfahrzeug ist ein eigenständiges Projekt seines Vaters Dipl.-Ing. Heinz Kurek, Automobilentwickler seit den frühen 70er Jahren.

Von 1994 bis 1998 verantwortete Kurek die Produktentwicklung der VENTREX Automotive, Graz, für die er 1997 den steirischen Innovationspreis gewann (*»Klimaanschlussventile für den Kraftfahrzeugbereich«*). Seit 2001 fungiert er als Aufsichtsrat der Industrieholding-Beteiligungs-AG, Muttergesellschaft der VENTREX Automotive.

Als Bereichsleiter *»Automotive«* des Management Zentrums St. Gallen entwickelte Kurek das Seminar *»Gewinnerstrategien in der Automotive Supply Chain«*, das Ausgangspunkt für sein Wirtschaftsfachbuch *»Gewinner von morgen handeln heute«* gewesen ist (DVA, 2002; mit S. Schindler).

Rainer Kurek ist Gründer der AUTOMOTIVE MANAGEMENT CONSULTING GmbH, die neben Beratungsprojekten auch überbetriebliche Seminare durchführt. Als Referent auf zahlreichen Kongressen und Autor vieler praxisrelevanter Veröffentlichungen lehrt Kurek als Lektor im Studiengang Internationales Logistikmanagement an der FH Steyr.

Erste Stimmen zum Buch

»Wir befinden uns in der Automobilbranche am Beginn einer tiefgreifenden Umbruchphase, in der gerade die Automobilzulieferer eine wachsende Rolle spielen. Veränderte Wertschöpfungsketten und neue Spielregeln in der Zusammenarbeit mit den Automobilherstellern werden für uns zu zentralen Herausforderungen der nächsten Jahre.

"Erfolgsstrategien für Automobilzulieferer" ist nicht nur eine fundierte Bestandsaufnahme – treffsicher auf den Punkt gebracht; Rainer Kurek nennt auch ganz konkret die wichtigsten Erfolgskriterien, um am Ende zu den Gewinnern zu zählen.«

Dr.-Ing. Wolfgang Ziebart

Deputy Chairman of the Executive Board, Continental AG

»Gerade in Phasen des Umbruchs und dynamischer Veränderungen – Entwicklungen, die auf die Automobilindustrie exakt zutreffen – zählen richtige Strategien und effektives Management zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren für Unternehmen der Zulieferindustrie. Das vorliegende Buch von Rainer Kurek liefert fundierte Handlungsempfehlungen, Werkzeuge und Ideen, die bei der erfolgreichen Bewältigung der tagtäglichen Herausforderungen in der Automobilindustrie wirksam unterstützen.«

Siegfried Wolf

Executive Vice-Chairman von Magna International Inc.

»Der Autor hat es geschafft, allen an der Automobilentwicklung Beteiligten einen Leitfaden an die Hand zu geben, der zeigt, wie der Zielkonflikt aus einem wachsenden Kostendruck in der Branche und den hohen Qualitätsansprüchen an Produkte „*made in Germany*“ zu lösen ist.

Rainer Kurek ist in der Lage, anwendbare Handlungsempfehlungen zu formulieren und komplexe Zusammenhänge so klar und präzise darzustellen, wie es nur jemand kann, der beide Seiten gleichermaßen kennt und lebt – das Automobil an sich und modernes Management.«

Thomas Jungmann,
Verantwortlicher Redakteur all4engineers.com

»Dieses Buch ist eine fundierte Grundlage für die notwendige strategische Neuausrichtung von Automobilzulieferern in diesen wirtschaftlich schwierigen Umbruchzeiten. Aus eigener, äußerst positiver Erfahrung kann ich die hohe Relevanz der Inhalte des Buches nachdrücklich bestätigen. Rainer Kurek vermittelt auf eindringliche Weise Strategien und Werkzeuge, die klare und messbare Erfolgswege aufzeigen.

Zu Beginn seiner erfolgreichen Karriere war Rainer Kurek viele Jahre lang Entwicklungschef meines Unternehmens. Die innovativen Produkte, die unter seiner Leitung entwickelt wurden, bestimmen bis heute unseren Unternehmenserfolg.«

Mag. Christian Planegger,
Geschäftsführender Gesellschafter Ventrex Automotive GmbH

»Die Automobilbranche hat die Entwicklung von lokalen Steuerungseinheiten hin zu logistischen Netzwerken vollzogen. Die Netzwerkpartner stehen jetzt vor der Herausforderung, die in großem Umfang vorhandenen Potenziale in wirtschaftlichen Erfolg zu transformieren. Rainer Kurek macht diese Potenziale transparent. Er zeigt, dass 30%ige Effizienzsteigerungen realistisch sind, wo diese Potenziale liegen und wie sie in der Praxis erschlossen werden können. Dieser Inhalt und dessen pragmatische Zu-

sammenführung in einen „*Management-Navigator*“ ist für die Leser sicher eine Bereicherung beim Gestalten des eigenen Weges im Netzwerk.«

*Prof. (FH) Dipl.-Ing. Franz Staberhofer,
Leiter Studiengang Internationales Logistik Management, FH Steyr*

»Gerade in der Automobilindustrie hat sich in den letzten Jahren der Trend zu neuen Kooperations-Modellen und damit neuen Rollen der OEMs, Entwicklungsdienstleister und Automobilzulieferer verstärkt. Der Wertschöpfungsanteil des OEMs sinkt mit zunehmender Verlagerung der Entwicklungstätigkeiten von Systemen und Komponenten auf die Automobilzulieferer. So entstehenden neue Effizienzpotenziale, die aber erst durch die koordinative Einbindung von Prozessintegratoren vollumfänglich nutzbar werden. Dies bringt Rainer Kurek in seinem Buch „*Erfolgsstrategien für Automobilzulieferer*“ neben anderen wesentlichen Erkenntnissen sehr anwendungsnah und umsetzungsorientiert auf den Punkt.«

*Dipl.-Päd., Dipl.-Ing. Wolfgang Sczygiol,
Leiter Geschäftsbereich Automotive, Mitglied der Geschäftsleitung
ESG Elektroniksystem- und Logistik-GmbH*

»As a managing director of an engineering service provider, I am at present confronted with dismal prospects for the future. „*Erfolgsstrategien für Automobilzulieferer*“ offers grounds for hope, in perhaps the most difficult times that engineering companies have had to face, as it conveys substantial recommendations for a course of action. Kurek demonstrates not only his knowledge of the market and technology in this book, knowledge which he acquired while we were working together on a huge body-in-white project for a german OEM, but also indicates new trends for the future and identifies successful strategies for the industry.«

*Martin Whitcombe,
Geschäftsführer MW Engineering & Management GmbH*

»Insbesondere die Engineeringunternehmen wurden von der Umstrukturierung in der Automobilindustrie erfasst und befinden sich in einer Phase der Konsolidierung. Die rasant zunehmende Komplexität in Entwicklungsprojekten einerseits und andererseits der Druck, Globalisierungsstrategien der OEMs und Systemlieferanten mitgehen zu müssen, stellen Manager von Entwicklungsdienstleistungsunternehmen vor immense Herausforderungen. Als ein Vertreter dieser Manager hole ich mir wertvolle Hilfestellungen und Anregungen für das „*daily Business*“ aus Rainer Kureks Buch.«

Peter Süß,

Leiter Gesamtfahrzeugerprobung, Mercedes-Benz technology

»Rainer Kurek ist in der Automobilindustrie großgeworden und ist heute zu Recht gefragter Fachexperte mit fundierter Beratungserfahrung. In seinem Buch weist er in einigen Passagen auf die inhaltlich mangelhafte Expertise mancher externer Beratungsunternehmen hin. So warnt er richtigerweise vor dem äußerst schädlichen Einfluss von ungenügend plausibilisierten Prognosen und fehlendem Szenariodenken.

Um Unternehmen auf ihrem Weg zu richtigem und gutem Management zu begleiten, gilt es im Besonderen, herrschende Modeströmungen und Prognosen kritisch zu hinterfragen. Unternehmen und Berater können nur dann eine fruchtbringende Symbiose eingehen, wenn beide verantwortungsvoll die langfristige Lebensfähigkeit des Unternehmens als oberstes Ziel sehen.«

DI Siegfried Neubauer,

Projectmanager am Management Zentrum St. Gallen, Wien

»Noch nirgendwo habe ich so deutlich und gebündelt schlagende Argumente dafür gelesen, dass es in der Automobilindustrie in Zukunft viel mehr auf Partnerschaft zwischen den Beteiligten ankommt als auf bloße Abhängigkeit. Nämlich die vom Zulieferer, etwa einem Ingenieursdienst-

leister, zum Hersteller. Das ist bislang anders, jedenfalls nach meiner Wahrnehmung.

Rainer Kurek ist es in dem Buch sehr gut gelungen, klar zu machen, dass ein Zulieferer kein Sklave mit entsprechendem Lohn sein kann. Denn der ist in hohem Maße unmotiviert und fühlt sich ausgebeutet. So geht es heute vielen Zulieferern. Wer jedoch zu Recht Engagement, Qualität und Leistung verlangt, der darf dies andererseits auch nicht nur mit Hilfe der Kostenschraube versuchen zu erreichen. Genau dies passiert jedoch seit Jahren. Die unselige Herrschaft der Controller ist es, die in der Autobranche immer und immer wieder zu Qualitätsproblemen führt. Strategische Partnerschaften vielmehr, wie sie in Kureks Buch verlangt und präzise beschrieben werden, sind der einzig mögliche Steuermechanismus für diese Industrie, langfristig nicht von der Straße abzukommen. Ich befürchte jedoch, dass die Herren Kostenpeitscher und Pfennigfuchser die wahre Lage intellektuell nicht überreißen und vor allem dies tun werden: eitel und egoistisch entscheiden.«

Harald Kaiser

Ressortleiter Auto, Redaktion stern