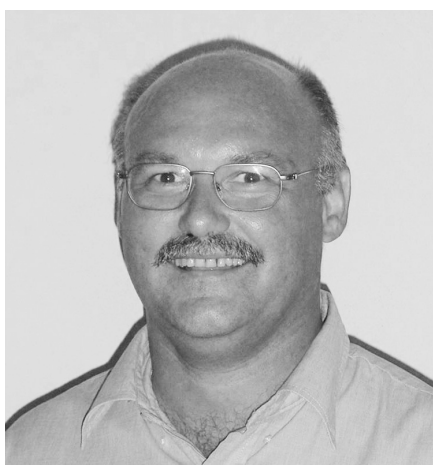


## Das projektorientierte Unternehmen



Angelo Amonini  
Geschäftsführer

Es sind eine Menge neuer Führungskonzepte und Managementsysteme aus Japan und USA, vor allem in den neunziger Jahren, entwickelt worden. Viele dieser Systeme sind in Büchern dargestellt und im Internet aufzufinden. Eine Vielzahl dieser Instrumente ist mit Begriffsdefinitionen und Vorgehensmethoden zur Einführung der Systeme vorgestellt und beschrieben. Bevor der Entscheid vom oberen Management gelegt wird, eines der Führungsinstrumente einzuführen, bedarf es eine klare Vision und Strategie des Unternehmens. Ebenso sind ein vernetztes Denken und Kenntnis des Nutzens der verschiedenen Managementsysteme, für das eigene Unternehmen, nötig. Hierbei sind die Disziplinen „Vision, Strategie und Projektmanagement“, gerade in der heutigen Zeit, in

aller Munde. Trotzdem steckt das Zusammenspiel zwischen diesen drei Begriffen, speziell in Klein- und Mittelunternehmungen (KMU), noch in den Kinderschuhen. Die Globalisierung, der Konkurrenzdruck, die Öffnung der Märkte, die immer kürzer werdenden Lebenszyklen von Produkten und besonders die Informationstechnologie zwingen uns diese Führungsinstrumente als Einheit zu betrachten. So gesehen dürfen sie nicht einfach voneinander getrennt werden.

Es sind nunmehr über 20 Jahre vergangen, wonach sich der Autor mit Führungsinstrumenten auseinandersetzt. Sei dies in KMU, auf praktischer- und Hochschulstufe oder auf theoretischer Basis. Eines ist während dieser Zeit klar zum Vorschein gekommen. Das Strategische wie das Projektportfolio-Management gehören als Verbundenheit zusammen. Das Eine komplettiert das Andere. Zusammen bilden sie einen langfristigen Unternehmenserfolg, sowie ein professionelles und effizientes Vorgehen in diesem immer grösser werdenden globalen Druck.

### Evolution des Strategischen Managements

Die Unternehmungen sind heute aufgrund der Umweltdynamik und –komplexität herausgefordert. Dabei sind Führungs- und Steuerungssystemen nicht nur in Grossbetrieben, sondern auch in KMU nötig. Die Zeit des stabilen Umfeldes, wonach mit Vergangenheitskennzahlen als Planungsgrundlage früher reichte, ist vorbei. Zudem ist eine Langfristplanung mit extrapolativen historischen Trends immer schwieriger zu berechnen. Die KMU sind mit Diskontinuitäten, Trendbrüchen

und Überraschungen nicht verschont. Der Aufbau von Kernkompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden, sowie eine Stärken/Schwächenanalyse werden immer wichtiger. Die Trends in den Branchen müssen vorausschauend antizipiert und erarbeitet werden. Dabei wird es unumgänglich werden eine klare Vision und Strategie des eigenen Unternehmens zu definieren. Diese danach umzusetzen eine der höchsten Herausforderungen für das oberste Management oder Pioniere von KMU. Eine interaktive strategische Planung, um eine langfristige Sicherung und Weiterentwicklung des Unternehmens zu garantieren, wird ein Muss.

Empirische Untersuchungen zur strategischen Planung zeigten, dass Unternehmungen mit einer klar formulierten Vision und Strategie deutlich erfolgreicher waren, als solche, welche ausschliesslich auf die Intuition bauten. Die Studie von Covin/Slevin 1989 kam bei Kleinbetrieben zum Schluss, dass vor allem höhere finanzielle Erfolge zu verzeichnen waren, als jene, die sich nur auf die Erfahrungen von Führungskräften stützten.

### Vision

Die Vision legt prägnant die unternehmerische Marschrichtung fest. Sie bestimmt damit das Zukünftige des Unternehmens. Die Vision gibt das Was und Warum vor. Bei der Strategieformulierung geht es um den Weg und gibt das Wie vor (Lombriser/Abplanalp 1998). Aufgrund des schnellen Wandels, der Globalisierung und des unstablen Marktes wird es immer wichtiger, dass eine klare Leitplanke ebenfalls für KMU bestimmt wird. Dabei ist in der Wirtschaft festzustellen,

# CONSULTING

dass viele Pioniere, welche in den letzten 30 Jahren eine Unternehmung starteten, die Vision im Kopf besitzen, aber Mühe haben diese mit den Führungskräften zu teilen. Obwohl die Kommunikation der mittel- bis langfristigen Ausrichtung der Firma die Sicherheit und Motivation aller Mitarbeitenden deutlich steigern würde. Zudem wäre bei einer Kommunikation der klaren Vision ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor wie die Loyalität und Image gegen aussen zu erhöhen.

## Strategie

Strategien sind langfristige Zielsetzungen um den Erfolg einer Firma sicherzustellen. Strategien sind das Bindeglied zwischen dem Markt, seinen Bedürfnissen und der Unternehmung mit ihren Möglichkeiten, diese zu befriedigen. Die Formulierung der Strategie gehört wie die Bestimmung der Vision in das Aufgabengebiet des oberen Managements. Die jeweilige Umsetzung der Strategie in die operative Führung des Tagesgeschäftes. Wie sagt man doch so schön – Top down for Targets and Bottom up for Results, oder - Beteiligte zu Betroffene machen.

## Das projektorientierte Unternehmen

Die Beherrschung des Projektmanagements ist eine Schlüsselqualifikation, die von Unternehmen zunehmend nachgefragt wird. Projektmanagement hat heute in vielen Firmen den gleichen und teilweise sogar den höheren Stellenwert als Linienmanagement. Projekte sind heute der Schlüssel für die Weiterentwicklung von Unternehmen. Moderne Unternehmen werden heute mehr und mehr über Projekte geführt. Die wirklich entschei-

denden Dinge in innovativen Unternehmen spielen sich immer weniger innerhalb des operativen Betriebes ab. Im Zentrum erfolgreicher Unternehmensführung stehen die strategische Führung, die Suche nach Innovationen, nach Neuausrichtung und die permanente Optimierung von Produkten/Dienstleistungen und Prozessen. Damit untrennbar verbunden ist die Projektarbeit im besten Sinne des Begriffes. Es ist daher nicht gewagt, vom projektorientierten Unternehmen zu sprechen, das ein grundlegend neues Verständnis der Unternehmungsführung fordert. Management by Projects ist ein Begriff, der in diesem Zusammenhang immer häufiger genannt wird (Scheuring 2007).

Die Summe aller laufenden und insbesondere richtigen Projekte wird die Weiterentwicklung der Unternehmen sichern. Die Effizienz wird anhand eines professionellen Projektmanagementsystems (PMS) sichergestellt. Die Effektivität mit der Einführung eines Projektportfoliomanagements (PPM). Dieses Ziel wird erreicht, wenn das PMS und PPM auf die Bedürfnisse des Unternehmens entwickelt, geschult, eingeführt und gepflegt wird. Mit dem Projektmanagement sind Einzelprojekte, welche in allen Bereichen und Abteilungen eines Unternehmens vorkommen, gemeint. Diese sollten in Projektarten gegliedert werden. Dabei wird zwischen Organisations-, Investitions-, Informatik- und Innovations-/ Entwicklungsprojekten unterschieden. Dazu kommen die externen Kundenprojekte. Die Aufgabe wird es sein, alle diese Projekte, welche die langfristige Sicherung des Unternehmens bedeutet, effizient zu führen und zu steuern. In KMU ist dies unbe-

dingt eine Voraussetzung, da die humanen- und finanziellen Ressourcen in einem begrenzten Masse zur Verfügung stehen.

Mit anderen Worten:

**Unternehmen sollten durch Projekte geführt werden, wie denn sonst?**

**Structures Consulting AG**  
**GZ, Walke 23**  
**9101 Herisau**  
**Switzerland**  
**Tel. 071 354 84 43**  
**E-Mail: amonini@structures.ch**