ERST SCHUF ER DIE STRATEGIE ...

... UND DANN KAMEN DIE PROJEKTE

Strategisches Management wird generell als jener Teil der Managementlehre bezeichnet, der sich mit der Analyse, Planung und Umsetzung inhaltlicher Ziele und Ausrichtungen von Organisationen beschäftigt. Es stellen sich im Strategischen Management stets die Fragen, warum einzelne Organisationen einer Branche erfolgreicher sind, was ihre Alleinstellungsmerkmale sind und wodurch sie sich vom Wettbewerb unterscheiden.

Gernot Winkler

Erst schuf er die Strategie ...

Nahezu alle Unternehmen stehen vor der Herausforderung sich immer schneller ändernder wirtschaftlicher und technologischer Rahmenbedingungen. Daher gilt es mehr denn je, im Sinne eines professionellen Strategischen Managements bestehende Geschäftsmodelle unter Einbindung relevanter Stakeholder auf ihre Zukunftsfähigkeit zu hinterfragen, entsprechende Stoßrichtungen abzuleiten und natürlich auch umzusetzen.

Erfolgreiche Unternehmen und Organisationen haben eine klare Strategie und verfolgen ihre Ziele auch entsprechend konsequent. Dies erfordert in der Regel die gezielte Auseinandersetzung des Managements mit dem Thema Strategie, dezidiertes Handeln und als wesentlichen Erfolgsfaktor die Einbindung aller Organisationseinheiten sowie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in unterschiedlicher Art und Intensität.

Wharton Business School

Abb. 1: Strategiebarrieren

> If you always do what you have always done, you will always get what you always got. (Henry Ford)

Strategiebarrieren

Strategisches Management bedeutet nicht nur die Entwicklung einer konsistenten Strategie bzw. strategischer Stoßrichtungen, sondern vor allem auch deren konsequente Umsetzung. Diesem Thema kommt im Strategischen Management zentrale Bedeutung zu, da nur ca. 10 % der definierten Strategien auch wirklich umgesetzt werden. Hauptgründe dafür sind die oft fehlende oder nicht adäquate Kommunikation an die Mitarbeiter/innen und auch an die relevanten Stakeholder, fehlende Anreizsysteme für Manager/innen, die definierten Ziele auch zu erreichen, unzureichende Ressourcen- und Budgetfreigaben sowie der Umstand, dass dem Thema Strategie schlechthin zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird und hauptsächlich operatives Management dominiert (vgl. Abb. 1).

Der Strategieprozess

Strategieprozesse werden in Unternehmen sehr unterschiedlich durchgeführt und gelebt, von intuitiv über kreativ bis systematisch. Prinzipiell ist festzuhalten, dass es den einen richtigen Prozess nicht gibt, aufgrund der Wichtigkeit und Komplexität ist aber eine gewisse Systematik hilfreich.

Die Systematik der PMCC Consulting orientiert sich an den Betrachtungsebenen „Vision – strategische Ziele – strategische Stoßrichtungen – strategische Maßnahmen bzw. Projekte“ und der Erarbeitung dieser Ebenen in Form eines Prozesses, wobei die möglichst breite Einbindung des Managements und ausgewählter Stakeholder entscheidend ist (vgl. Abb. 2).

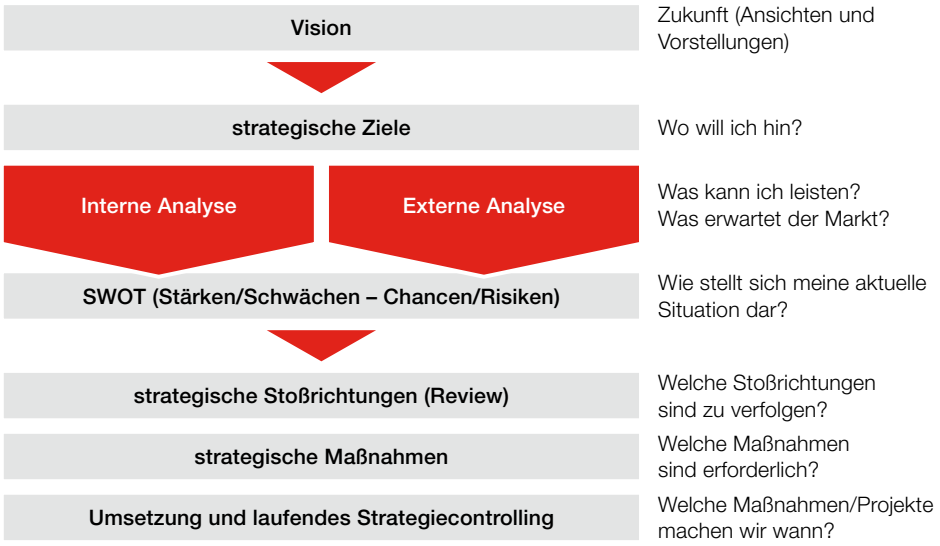

Abb. 2: Strategieprozess

Leitbild (Vision, Mission, Kernwerte)
Vision, Mission und Kernwerte, in Summe auch als Leitbild bezeichnet, dienen dem Unternehmen zur Vermittlung von Orientierung, den Mitarbeiter/innen als Handlungsanleitung und generell nach innen und nach außen als Kommunikations- und Steuerungsinstrument.
Die Vision eines Unternehmens beschreibt in der Regel, was das Unternehmen erreichen möchte und wo die Schwerpunkte liegen sollen. Die Mission drückt die Kernkompetenzen des Unternehmens aus, die geschichtliche Entwicklung und was das Unternehmen erfolgreich macht. Die Kernwerte beschreiben letztlich das Selbstverständnis des Unternehmens wie auch die zentralen Werte und Wertvorstellungen.

Strategische Ziele
Strategische Ziele sind die Operationalisierung der Vision, haben in der Regel einen Betrachtungszeitraum von 2–3 Jahren und sollten im Sinne einer Sicherstellung der Akzeptanz bei jenen, die für die Umsetzung verantwortlich sind, einfach zu verstehen sein sowie realistisch und erreichbar definiert werden. Konkrete Fragestellungen in diesem Zusammenhang lauten:

- Wohin wollen wir uns entwickeln?
- Was wollen wir als Organisation erreichen?
- Welche Kennzahlen streben wir an (betriebswirtschaftlicher Natur, aber auch Betrachtung der Prozess-, Kunden- und Mitarbeiterebene)?

Bei diesem Schritt des Strategieprozesses stehen also nicht konkrete Maßnahmen im Vordergrund, sondern die Definition grundlegender strategischer Ziele.

SWOT-Analyse
Basisarbeit jeglichen Strategieentwicklungsprozesses ist die Durchführung einer aussagekräftigen Analyse. Organisationsintern stehen die Stärken und Schwächen der Gesamtorganisation im Fokus der

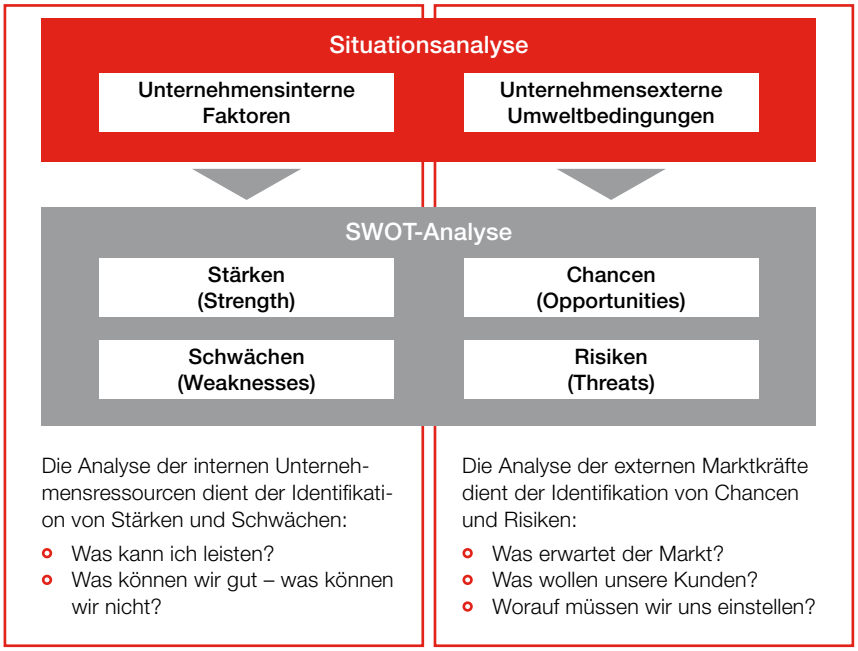

Abb. 3: Die SWOT-Analyse

Betrachtung, organisationsextern die Chancen und Risiken, die sich in der Regel auf die Produkte und Dienstleistungen, die Kunden und den Markt beziehen. Für diese Analyse, intern wie auch extern, stehen viele Strategiewerkzeuge und Methoden zur Verfügung. Eine Analyse der Produkte und Dienstleistungen kann differenziert nach Einzelprodukten wie auch nach dem Produktportfolio erfolgen, wobei hier unter anderem klassische Lebenszyklusanalysen oder Portfolioanalysen Anwendung finden. Zur Analyse der Segmentierung oder Zufriedenheit von Kunden eignen sich beispielsweise Zielgruppen- oder ABC-Analysen, zur Analyse von Struktur und Wettbewerb in Märkten Branchenstruktur- oder Konkurrenzanalysen.

Generell zeigt sich, dass nicht unbedingt viel Geld zur Durchführung der Analysen für externe Dienstleister ausgegeben werden muss; vielmehr ist das Wissen innerhalb der Organisation vorhanden und sollte durch adäquate Einbindung der Wissensträger auch abrufbar sein. Wie so oft ist auch hier die Reduktion auf die wesentlichen Informationen entscheidend – komplexe und umfassende Analyseergebnisse führen nicht zwangsläufig zu besseren Ergebnissen.
Eine gängige Methode der Konsolidierung aller Analyseergebnisse, insbesondere im Sinne der Überschaubarkeit und der Möglichkeit der Interpretation, ist die Darstellung in Form einer SWOT-Analyse, differenziert nach Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (vgl. Abb. 3).

Strategische Stoßrichtungen und strategische Maßnahmen

Auf Basis dieser SWOT-Analyse können nun durch Interpretation im Team strategische Stoßrichtungen und entsprechende Maßnahmen zur Erreichung der formulierten strategischen Ziele abgeleitet werden.

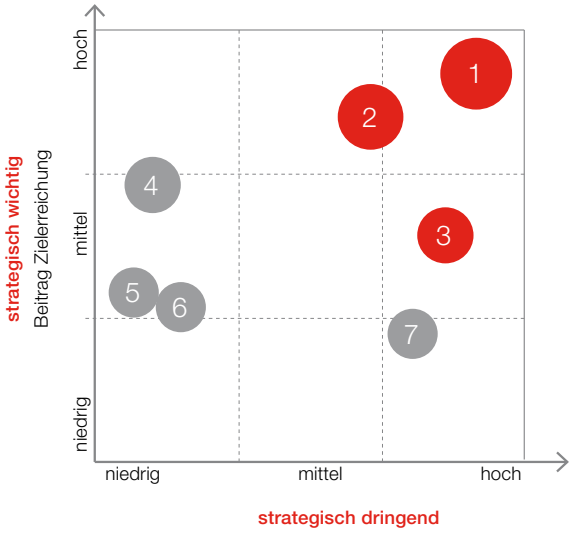

Abb. 4: Eisenhower-Matrix (Blasengröße ≙ Umsetzungsaufwand)

> Die größere Herausforderung für den Unternehmer von morgen ist weniger, konsistente Strategien zu formulieren, als vielmehr, diese konsequent umzusetzen. (Heinrich von Pierer, Aufsichtsratsvorsitzender Siemens AG, 2004)

Aus Prozesssicht ist es empfehlenswert, in einem ersten Schritt die Einflussfaktoren, auch als „value drivers“ bekannt, zu identifizieren. Wurde beispielsweise als Stoßrichtung definiert, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, können beispielsweise Lieferzeit, Liefertreue, Preis/Leistung oder auch die Logistik als Einflussgrößen gesehen werden. Die Einschätzung der Stärken und Schwächen dieser „value drivers“, auch im Vergleich zur Konkurrenz, erleichtert letztendlich die strukturierte Identifikation von Maßnahmen.

… und dann kamen die Projekte

Am Ende von Strategieprozessen gibt es als Ergebnis eine Vielzahl von Maßnahmen und Aufgaben. Da diese Aufgaben in der Regel neben dem Kerngeschäft, also neben den Linientätigkeiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, zu bewältigen sind, ist eine Priorisierung im Sinne eines funktionierenden Ressourcenmanagements unabdingbar, wobei unter Ressourcenmanagement nicht die Veränderung von Ressourcen, sondern die Identifikation und optimale Nutzung vorhandener Ressourcen verstanden wird. Eine notwendige Priorisierung in diesem Kontext kann beispielsweise in Form einer Eisenhower-Matrix erfolgen, in der neben der Zuordnung von Dringlichkeit und Wichtigkeit auch bezüglich weiterer Kriterien Aussagen getroffen werden können (vgl. Abb. 4).

Eine weitere Differenzierung von Aufgaben und Maßnahmen unabhängig von Wichtigkeit bzw. Dringlichkeit sollte entsprechend dem Komplexitätsgrad erfolgen. Ist dieser niedrig, empfiehlt sich die Abwicklung der Aufgabe in der Linienorganisation entsprechend den existierenden Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten.

Ist der Komplexitätsgrad hoch, kann in der Regel von Projekten gesprochen werden, die daher auch nicht in der Linienorganisation, sondern als temporäre Organisationen abgewickelt werden sollten und den Einsatz von Projektmanagement rechtfertigen.

		Kleinprojekt	Projekt
Projektplanung	Auftrag	×	×
	Organigramm		×
	Rollenbeschreibung		
	Arbeitspaketverantwortliche	×	×
	Funktionendiagramm		
	Kommunikationsstrukturen		×
	spezifische Spielregeln		×
	Stakeholderanalyse + Beziehungen zu anderen Projekten		×
	Ergebnisplan		
	Strukturplan	×	×
	Arbeitspaketspezifikation		
	Meilensteinplan	×	×
	Terminliste		
	Balkenplan		×
	Ressourcenplan		×
	Kostenplan		×
	Finanzmittelplan		
	Risikoanalyse		×
	Handbuch	×	×
Controlling	Fortschrittsbericht	×	×
Abschluss	Abschlussbericht		×

× Mussanforderung

Abb. 5: Beispiel einer Projektmanagementmethoden-Liste

Systemisch gesehen werden im Projektmanagement Abgrenzung und Kontext, Leistungen, Termine, Kosten und Ressourcen wie auch das Thema Organisation in Form von unterschiedlichen Methoden betrachtet und einem prozessorientierten Ansatz folgend die Teilprozesse Projektstart, Projektcontrolling, Projektkoordination, Projektmarketing und Projektabschluss als Kommunikationsprozesse beleuchtet.

„As simple as possible, but no simpler“ (Albert Einstein)

Projektmanagement als einen bürokratischen Ansatz zu verstehen geht dabei ebenso ins Leere wie ausschließlich eine PM-Software als Allheilmittel in den Vordergrund zu rücken. Projektmanagement sollte vielmehr die Komplexität des Projektes reduzieren und damit ein effizientes und effektives Management ermöglichen. In diesem Kontext ist es wichtig, sowohl die Gestaltung der Projektmanagementprozesse wie auch den Einsatz der Projektmanagementmethoden in Relation zur Projektkomplexität zu setzen. Ausgehend von einem zu definierenden Mindeststandard, der bei jedem Projekt im Sinne einer gemeinsamen Sprache und Vorgehensweise zum Einsatz kommen sollte, können weitere Methoden eingesetzt und Anpassungen in den Kommunikationsprozessen vorgenommen werden (vgl. Abb. 5).

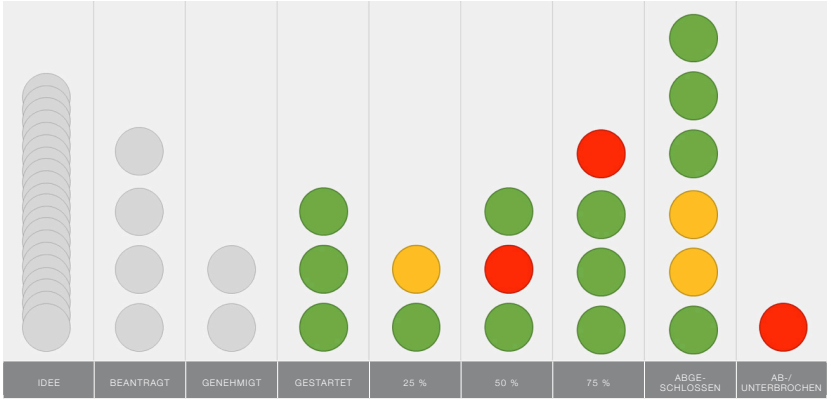

Abb. 6: Beispiel einer Portfoliodarstellung

Von der Projektsicht zur Unternehmenssicht

Werden alle (strategischen) Projekte entsprechend einem Projektmanagement-Mindeststandard geplant bzw. auch abgewickelt, ist die Zusammenführung dieser in ein Projektportfolio möglich. Unter einem Projektportfolio wird demnach eine Anzahl von Projekten verstanden, die gemeinsam koordiniert werden, um dadurch für das Unternehmen einen größeren Nutzen zu stiften, als wenn man diese Projekte unabhängig voneinander betrachten würde.

Portfoliomanagement umfasst daher alle Aufgaben, die dazu dienen, die Abhängigkeiten zwischen Projekten zu erkennen, die knappen Ressourcen effizient zu verteilen und Erfahrungen aus einzelnen Projekten systematisch zu nutzen. Damit wird der Umsetzungsgrad der Projekte erhöht und Transparenz auf Unternehmensebene geschaffen (vgl. Abb. 6).

Zusammenfassung und Ausblick

Wenn man Statistiken und Meinungsumfragen trauen kann, wird in zehn Jahren jedes zweite Unternehmen in Österreich vor der Herausforderung stehen, das bestehende Geschäftsmodell im Sinne eines weiteren wirtschaftlichen Erfolgs zu hinterfragen. Damit rücken unausweichlich die Strategie und das Strategische Management stärker in den Fokus der Führungskräfte. Erfolgreiche Umsetzung von Strategien bedeutet letztlich auch professionelle Abwicklung von Projekten und damit die Notwendigkeit qualifizierter Projektleiter und Projektleiterinnen wie auch die entsprechenden organisatorischen Rahmenbedingungen. Die Fähigkeit einer Organisation, Projekte professionell abzuwickeln, schafft nicht nur Flexibilität im Sinne der Koexistenz zwischen Linien- und Projektorganisation, sondern ist sicherlich auch ein strategischer Wettbewerbsvorteil.

DI Gernot Winkler
Managing Partner

M 0043/676/84 56 11 101
E gernot.winkler@pmcc-consulting.com

www.pmcc-consulting.com

PMCC CONSULTING