

Ausschöpfen von Wettbewerbsvorteilen durch strategisches Projektmanagement

Rudolf Pöpl

- ▶ Die Fähigkeit zur schnellen Anpassung an veränderte marktwirtschaftliche Rahmenbedingungen oder deren Gestaltung wird zum strategischen Vermögen für Unternehmen in einem wettbewerbsintensiven Umfeld.
- ▶ Mit strategischem Projektmanagement wird die Konsistenz zwischen Unternehmenszielen und operativen Ergebnissen hergestellt.
- ▶ Die erfolgreiche Entwicklung dieser Fähigkeit impliziert, neben der technologischen Unterstützung, eine projektgetriebene Unternehmenskultur, bei der schnelles Feedback und konstruktive Konfrontation wertvolle Bestandteile sind.

Einführung

Nach der ersten e-business Euphorie hat sich Ernüchterung eingestellt. Was bleibt, sind web-basierte Geschäftsmodelle, schnell und mit hohen Investitionen realisiert. Die Erwartungen vieler Investoren haben sich nicht erfüllt. Vielleicht basierte die Einschätzung von Chancen und Risiken mehr auf unrealistischen Marketingsszenarien und weniger auf umsetzbare Veränderungsprozesse bei Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter? Nach dieser Erfahrung werden die Vorstände und Investoren wieder genauer nach Effektivität und Effizienz von Projekten fragen. Strategisches Projektmanagement wird helfen, die Fragen zu beantworten.

Was ist strategisches Projektmanagement?

Strategisches Projektmanagement stellt die Konsistenz zwischen der Unternehmensstrategie und den operativen Ergebnissen sicher. Es beinhaltet die Identifikation und Steuerung der Projekte, die dringend umgesetzt werden müssen und wesentlich zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen. Strategisches Projektmanagement befasst sich mit dem gesamten Lebenszyklus von Projekten (siehe Abb.1). Am Anfang steht die Entwicklung von Projektideen. Sie beziehen sich sowohl auf die Umsetzung von kurzfristigen Anforderungen als auch auf die Ausschöpfung von Effektivitäts- und Effizienzpotentialen. Informationsquellen sind Besprechungsprotokolle mit Kunden/Lieferanten, Vorschriften des Gesetz-

gebers, Marktinformationen, strategische Absichtserklärungen und die aktuelle Ressourcensituation. Projektideen können von allen Beteiligten dokumentiert werden. Sie müssen nachvollziehbar im Sinne des „Was, Warum, Wie“ beschrieben sein. Jede Projektidee wird von seinem Verfasser bewertet. Als Grundlage dient ein standardisiertes Bewertungsschema. Dieses Schema setzt sich aus den Dimensionen: Dringlichkeit, Kundenbedeutung, interne Bedeutung, Bedeutung für den Wettbewerb, Risiko und Wirtschaftlichkeit zusammen. Aufgrund der Standardisierung ist eine Vergleichbarkeit der Projektideen gegeben. Für die übergreifenden Projektwürdigung- und budgetierung ist ein Investitionsausschuss bzw. das Topmanagement verantwortlich. Nach Freigabe der Projekte gibt es für Langläufer ein strategisches Projektmonitoring. Es soll sicherstellen, dass wesentliche Abweichungen zur ursprünglichen Einschätzung schnell identifiziert werden. Nach dem Projektende führen die Beteiligten eine Nachbetrachtung durch. Ziel ist es, die Ergebnisse mit den Einschätzungen zu vergleichen und Gründe für die Einhaltung bzw. Abweichung herauszufinden. Daraus ergeben sich wieder wertvolle Verbesserungsideen für das strategische Projektmanagement.

Warum ist strategisches Projektmanagement notwendig?

Unternehmen in einem wettbewerbsintensiven Umfeld haben einen hohen Veränderungsdruck. Der Druck auf das Management kommt aus verschiedenen Richtungen:



Rudolf Pöpl
Project Management
Partners
Am Ruhwehr 20,
65207 Wiesbaden,
Mobil +49 (0)
170-4569865
E-Mail: poepl@pmps.de

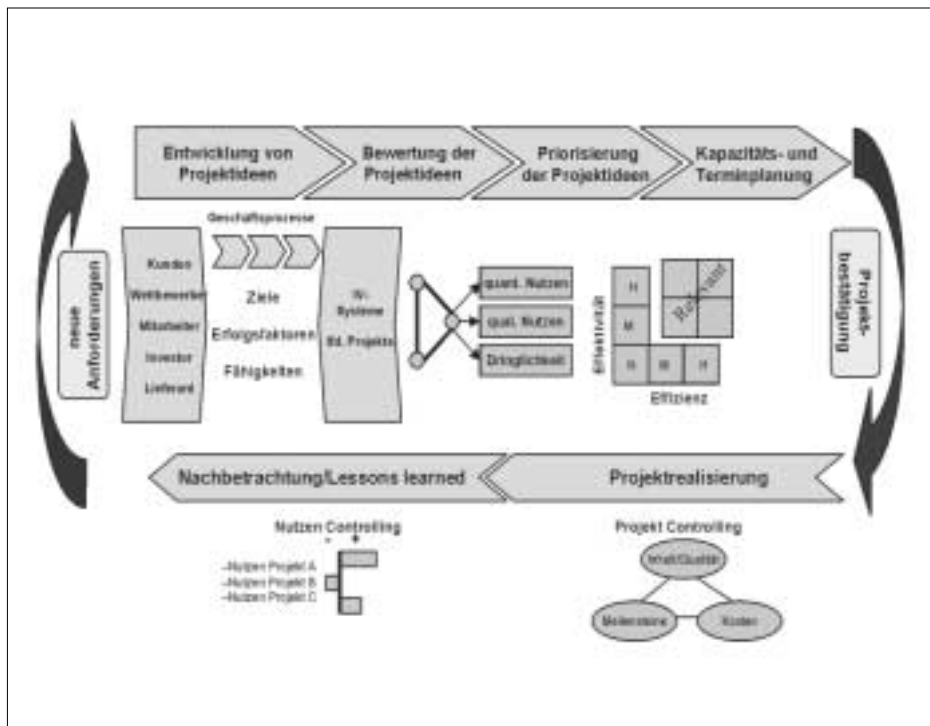


Abbildung 1: Lebenszyklus des Strategischen Projektmanagements

- Veränderte regulatorische Rahmenbedingungen verstärken den Wettbewerb
- Technologische Innovationen müssen immer schneller in Geschäftsabläufe integriert werden
- Die fortschreitende Globalisierung erhöht die Unsicherheit der Unternehmen, welche Produkt-/Servicequalität ausreichend ist und welche Geschäftspartner die richtigen sind
- Erwartungen der Mitarbeiter an verbesserte Arbeitsinhalte und Arbeitsprozesse sind deutlich gestiegen.

Dies bedeutet, dass sowohl die Identifikation der eigenen organisatorischen Fähigkeiten als auch die Kenntnis über Kundenbedürfnisse und Wettbewerberverhalten für die Ausschöpfung von Wettbewerbsvorteilen überlebenswichtig wird. Aufgrund des Veränderungsdrucks, müssen potenzielle Wettbewerbsvorteile immer schneller realisiert werden. Strategisches Projektmanagement ist in diesem Zusammenhang eine wertvolle organisatorische Fähigkeit. Sie trägt dazu bei, dynamische Stabilität des Unternehmens in einem wettbewerbsintensiven Umfeld zu erreichen.

Wie werden Projekte oft abgewickelt?

Oft wird das „Wie“ sehr schnell von einem „großen Zukunftsbild“ abgeleitet, ohne das „Was“ und „Warum“ gründlich verstanden zu haben. Ein Grund dafür

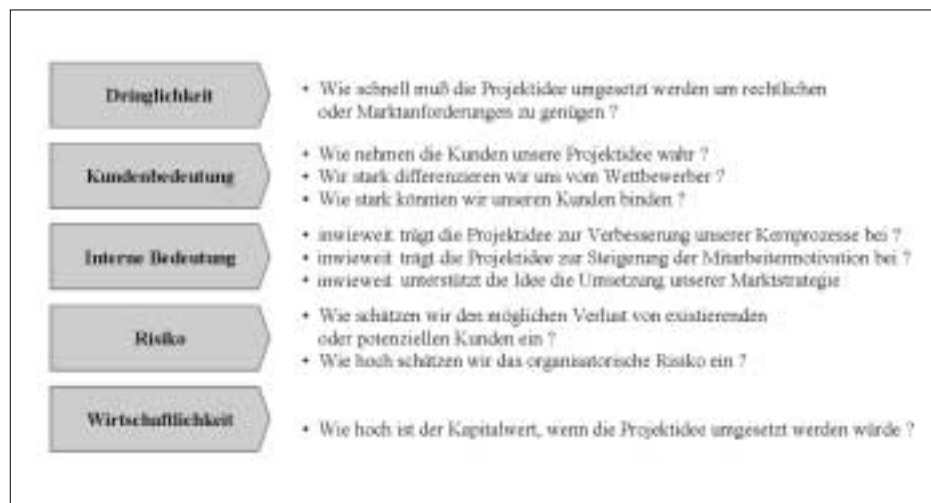


Abbildung 2: Bewertungsdimensionen

liegt in der Nachlässigkeit der Beteiligten einen sinnvollen und vollständigen Kontrakt zu formulieren. Folglich werden Projekte mit der Hoffnung gestartet, dass sich die Dinge im weiteren Verlauf schon klären werden. Sichere Konsequenzen bei diesem Vorgehen sind deutliche Überschreitungen des vereinbarten Budgets und Zeitrahmens durch aufwendige Korrekturarbeiten in der Analyse- und Implementierungsphase. Dies führt zur Verärgerung der Kunden, zur Frustration von Projektmitarbeitern und zur Geschäftschance für den Wettbewerber. In einem wettbewerbsintensiven Umfeld, bei dem gutes Projektmanagement für die schnelle Ausschöpfung von Wettbewerbsvorteilen wichtig ist, kann dieses Vorgehen existenzgefährdend sein.

Welchen Mehrwert bietet strategisches Projektmanagement ?

Strategisches Projektmanagement löst diese Probleme, indem sich die Unternehmenssicht und nicht die Bereichs- oder Abteilungssicht in der Projektdefinition wiederfindet. Darüber hinaus werden die Projekt- und Linienmanager angeregt, ihre Projektideen als Wertbeitrag für das Unternehmen zu präsentieren um dafür die knappen Investitionsmittel zu bekommen. Die Verknüpfung mit dem operati-

ven Projektmanagement ermöglicht eine retrospektive Nutzenbetrachtung. Im Rahmen dieser Nutzenbetrachtung soll nicht nur festgestellt werden, inwieweit der geplante Wertbeitrag erreicht wurde, sie soll auch den Beteiligten Gelegenheit geben, das zurückliegende Projekt zu reflektieren und die Erkenntnisse in die zukünftige Projektanalyse und -planung einfließen zu lassen.

Ein Beispiel aus der Praxis

Veränderte Anforderungen der Fachbereiche und neue strategische Stoßrichtungen veranlassten das Top-Management einer weltweit agierenden Universalbank, die Rolle der Informationsverarbeitung neu auszurichten. Die Anforderungen der Fachbereiche bezogen sich vor allem auf die Steigerung der Produktivität der IV-Bereiche. Die strategischen Stoßrichtungen basierten im wesentlichen auf zwei Säulen:

- Befähigung aller Geschäftsbereiche, sich als eigene Unternehmen auszugründen, um flexibler und kostengünstiger Marktchancen wahrzunehmen.
- Entwicklung der Bank zu einem global player im e-business.

Für die IV-Bereiche wurden darauf hin folgende strategische Ansätze abgeleitet:

- Ausrichtung der Dienstleistungen und IV-Systeme sowohl auf interne als auch auf externe Kunden.
- Entwicklung und Vermarktung von e-business Anwendungen.
- Entwicklung einer markt- und projektgetriebenen Organisationskultur.

Als potenziellen und nachhaltigen Wettbewerbsvorteil wurde die Fähigkeit identifiziert, tiefes bankfachliches Wissen in sichere und benutzerfreundliche Anwendungssysteme einzubetten. Eine schlüssige Marktstrategie sollte helfen, diesen potenziellen Wettbewerbsvorteil auszuschöpfen. Es wurden Arbeitsgruppen gebildet, die konkrete Vorschläge zur Markt-Produktabgrenzung, IT-Plattformkonzeption und zum Vorgehen bei der Personalrekrutierung und -entwicklung erarbeiteten. Die Ergebnisse wurden als Informationsquellen in das Konzept des Strategischen Projektmanagements aufgenommen.

Vorgehen

Ausgehend von den beschriebenen Anforderungen, wurde in Zusammenarbeit mit ausgewählten Linien- und Projektmanagern des IV-Bereiches „Retail&Transactionssystem“, die Konzeption des strategischen Projektmanagements entwickelt. Sie umfasste die fachliche Prozessbe-

schreibung und deren Abbildung in einem internetbasierten Management-Informationssystem. Im folgenden wird auf die fachliche Konzeption näher eingegangen. Die Einschätzung der Projektideen basierte auf zwei Bausteinen. Der erste Baustein bezog sich auf die Protokollierung der Projektidee im Sinne des „Was“, „Warum“, und „Wie“. Den zweiten Baustein bildete ein Bewertungsschema mit

Bewertungsaspekt	Definition
Terminierte Anforderung durch den Gesetzgeber	Anforderung von Seiten des Gesetzgebers, die bis zu einem bestimmten Zeitpunkt umgesetzt werden muß
Gefährdung der Wettbewerbsposition	Wenn die Projektidee nicht bis zu einem bestimmten Zeitpunkt umgesetzt wird, droht Gefährdung durch <ul style="list-style-type: none"> ● Wettbewerber/neue Konkurrenten ● Kunden/Lieferanten die ihre Verhandlungsmacht stärken könnten ● Ersatzprodukte
Chance auf schnellen Markterfolg	Wenn die Projektidee bis zu einem bestimmten Zeitpunkt umgesetzt wird, besteht die Möglichkeit neue Produkte/Services schnell am Markt zu platzieren
IT-Dringlichkeit	Wenn die Projektidee bis zu einem bestimmten Zeitpunkt nicht umgesetzt wird, sind die dv-technischen Voraussetzungen um am Markt agieren zu können nicht mehr zu erfüllen. (Bsp: Skalierbarkeit, Mandantenfähigkeit, Mehrwährungsfähigkeit, Multi-Channel-Fähigkeit, etc.)
Direkte Kundenwahrnehmung	Die Kunden nehmen wahr, dass die Produktfunktionen/ Serviceleistungen ihre Arbeitsbedingungen/-abläufe verbessern
Differenzierungsmöglichkeit gegenüber Wettbewerber	Produktfunktionen/Serviceleistungen haben beim Kunden einen erkennbar höheren Nutzen als die der Wettbewerber
Beitrag zur Kundenbindung	Beitrag, die die Produkte/Serviceleistungen beim Kunden stärker zu verankern.
Schnellere Reaktion auf Marktanforderungen	Beitrag zur Beschleunigung des Anforderungs-, Entwicklungs- und Einführungsprozesses
Beitrag zur Mitarbeitermotivation	Beitrag, die Motivation der Mitarbeiter zu erhalten bzw. zu steigern
Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit	Beitrag zur Umsetzung der Wettbewerbsstrategie (Bsp: Entwicklung von Standardbausteinen für Kreditfunktionen, etc.)
Marktrisiko	Ausmaß des möglichen Verlustes von existierenden Kunden/Interessenten
Internes Risiko	Ausmaß des Risikos durch: <ul style="list-style-type: none"> ● Hohe Abhängigkeit von externen Prozessen, die nicht beeinflussbar sind. ● Verlust von Mitarbeitern durch sehr hohe Arbeitsbelastung bzw. durch radikale interne Organisationsveränderung ● Fehlendes spezifisches Wissen
Relativer Kapitalwert	Verhältnis von Kapitalwert (Summe aller Barwerte im Betrachtungszeitraum) zu Investitionen/Aufwendungen

Abbildung 3: Bewertungsaspekte

	1	2	3	4
Terminierte Anforderung durch den Gesetzgeber	Sofortiger Handlungsbedarf	Muss bei Jahresplanung entschieden werden	Kann nach Jahresplanung entschieden werden	Kein Handlungsbedarf
Gefährdung der Wettbewerbsposition	Sofortiger Handlungsbedarf	Muss bei Jahresplanung entschieden werden	Kann nach Jahresplanung entschieden werden	Kein Handlungsbedarf
Chance auf schnellen Markterfolg	Sofortiger Handlungsbedarf	Muss bei Jahresplanung entschieden werden	Kann nach Jahresplanung entschieden werden	Kein Handlungsbedarf
IT-Dringlichkeit	Sofortiger Handlungsbedarf	Muss bei Jahresplanung entschieden werden	Kann nach Jahresplanung entschieden werden	Kein Handlungsbedarf
Direkte Kundenwahrnehmung	Signifikante und nachhaltige Verbesserung	Deutliche Verbesserung	Wahrnehmbare Verbesserung	Keine wahrnehmbare Verbesserung
Differenzierungsmöglichkeit gegenüber Wettbewerber	Differenzierung führt zu Alleinstellungsmerkmal	Deutliche Differenzierung	Geringe Differenzierung	Keine Differenzierung
Beitrag zur Kundenbindung	Sehr hoher Beitrag	Deutlicher Beitrag	Geringer Beitrag	Kein Beitrag
Schnellere Reaktion auf Marktanforderungen	Umsetzung führt zu „best practice“	Deutlicher Beitrag	Geringer Beitrag	Kein Beitrag
Beitrag zur Mitarbeitermotivation	Unterstützt perfekt den individuellen Entwicklungsweg	Deutlicher Beitrag	Geringer Beitrag	Kein Beitrag
Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit	Unterstützt perfekt die strategische Ausrichtung	Deutlicher Beitrag	Geringer Beitrag	Kein Beitrag
Marktrisiko	Kein Risiko	Geringes Risiko	Geringes Risiko	Hohes Risiko
Internes Risiko	Kein Risiko	Geringes Risiko	Geringes Risiko	Hohes Risiko
Relativer Kapitalwert	> 15%	> 10%	< 10%	< 5%

Abbildung 4: Bewertungsraster

folgenden Dimensionen: Dringlichkeit, Kundenbedeutung, interne Bedeutung, Risiko, Wirtschaftlichkeit. Diese Dimensionen wurden in Form von Fragestellungen übersetzt (siehe Abb. 2).

Aus den Fragestellungen wurden sinnvolle Bewertungsaspekte abgeleitet und beschrieben. Diese Bewertungsaspekte bildeten den Leitfaden für die Einschätzung

der Projektidee durch den Projektmanager (siehe Abb. 3)

Um die systematische Vergleichbarkeit der Projektideen zu erreichen, wurde ein Bewertungsraster mit dem Wertebereich von „1“ bis „4“ angelegt. Die „1“ wurde als hochdringlich, sehr wichtig bzw. ohne Risiko definiert. Darüber hinaus wurde jeder Wert mit einer spezifischen inhaltli-

chen Bedeutung versehen um die Plausibilität der Antworten für die Entscheider nachvollziehbar zu machen (siehe Abb.4).

Als Basis für die Priorisierung der Projektideen diente das arithmetische Mittel aller vergebenen Noten. Die relativen Positionen der Durchschnittsnoten ergab eine sogenannte Projektideenrangliste. Diese Projektideenrangliste diente als Einstiegsdokument für die Diskussion zwischen den Projekt- und Linienmanagern. Aufgrund der technologischen Konzeption konnten alle relevanten Informationen sofort abgerufen bzw. ausgewertet werden. Beispielsweise war es möglich, verschiedene Projektportfoliodarstellungen, basierend auf den einzelnen Bewertungsaspekten zu generieren, oder sich einzelne Projektideen in Bezug auf deren Beschreibung und Bewertung anzeigen zu lassen.

Erfahrungen

Die Einführung des Strategischen Projektmanagements geschah im Rahmen des jährlichen Budgetierungsprozesses. Die Aufgabe war, alle Projektideen zu dokumentieren, einzuschätzen und dem Priorisierungsprozess zuzuführen. Der Umfang bezog sich auf ca. 100 Projektideen, dokumentiert und eingeschätzt von ca. 20 Projektleitern. In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass ohne entsprechende IT-Unterstützung die Informationsmenge nicht adressatengerecht verwaltbar und auswertbar gewesen wäre. Um den Nutzen für die Beteiligten darzustellen, wurde mit einem Projektleiter der Dokumentations- und Einschätzungsprozess durchgespielt und den neuen Erkenntnissen angepasst. Aufgrund der hohen Akzeptanz dieses Projektleiters bei Vorgesetzten und Kollegen, hatte seine Meinung entscheidenden Einfluss auf die flächendeckende Einführung. Er war der Meinung, dass sich durch die neue Systematik die Kommunikation mit seinen Mitarbeitern und den Kunden erheblich verbesserte. Darüber hinaus wurde ihm bewusst, dass die Einschätzung der Projektidee wichtige Argumente für die Umsetzung seines Vorhabens lieferte. Für die Linienmanager hatte die Einführung einen positiven und einen negativen Aspekt. Positiv war, dass die Informationsqualität über die Projektideen sich

verbesserte. Dies versetzte die Linienmanager in die Lage, bessere Entscheidungen über die Vergabe der Mittel zu treffen. Negativ war, dass durch die projektgetriebene, bereichsübergreifende Vergabe der Mittel, die eigene Machtposition potenziell gefährdet war. Daher ist eine offene, projektgetriebene Unternehmenskultur auf allen Managementebenen der kritische Erfolgsfaktor bei der Einführung dieses Instrumentes.

Zusammenfassung

Strategisches Projektmanagement ist ein Führungswerkzeug. Die erfolgreiche Handhabung erfordert unternehmerisches Handeln aller Beteiligten. Daher hat die Einführung eines solchen Werkzeugs Einfluss auf die Unternehmenskultur und umgekehrt. Es entfaltet ihre größte Wirkung wenn folgende Rahmenbedingungen erfüllt sind:

- Gemeinsames Verständnis über die Notwendigkeit, Wettbewerbsvorteile zu identifizieren und auszuschöpfen
- Gemeinsames Verständnis, wer welchen Nutzen durch strategisches Projektmanagement hat
- Das Top Management definiert dehnbare strategische Grenzen, die den Projektmanagern Freiraum für die Entwicklung von wertvollen Projektideen geben

Daher ist das Management gut beraten, die Möglichkeiten und Grenzen des Strategischen Projektmanagements im Licht der Unternehmenskultur und der Marktanforderungen sorgfältig einzuschätzen.

Literaturhinweise

Amit Raphael/Schoemaker Paul: Strategic Assets and Organizational Rent, in: The Strategy Reader hrsg. von Susan Segal-Horn, Blackwell Business, 1997

Leonard-Barton Dorothy/Kraus William: Implementing new Technology, in: Managing Change hrsg. von Christopher Mabey and Bill Mayon-White, PCP Ltd, 1993

Webster Gordon: Project definition – the missing link, in: Industrial and Commercial Training, Volume 31, Number 6, hrsg. von MCB University Press, 1999