



Leseprobe

Uwe Braehmer

Projektmanagement für kleine und mittlere Unternehmen

Das Praxisbuch für den Mittelstand

ISBN: 978-3-446-41912-4

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-41912-4>

sowie im Buchhandel.

# 1 Was mittelständische Unternehmen aller Branchen gemeinsam haben

Der Mittelstand in der Bundesrepublik Deutschland umfasst mit 3,5 Millionen über 99 Prozent aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen, in denen rund zwei Drittel der 25 Millionen sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten fast 40 Prozent aller Umsätze erwirtschaften und über vier Fünftel der 1,7 Millionen Auszubildenden ausgebildet werden (Quelle: Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn). Der Mittelstand erbringt beinahe die Hälfte der Nettowertschöpfung, er ist in guter wie in schlechter Konjunktur die tragende Säule der deutschen Wirtschaft.

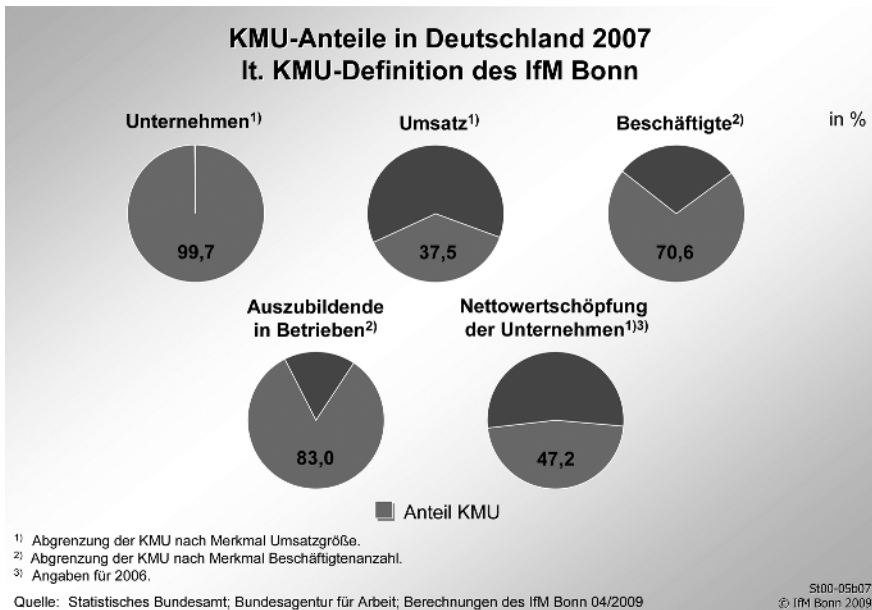


Bild 1.1: Anteil des Mittelstandes an der Gesamtwirtschaft. Quelle: IfM Bonn

Natürlich ist der Mittelstand kein homogenes Gebilde. Er bildet eine heterogene Gruppe, die von kleinsten Einmannfirmen bis zu größeren Unternehmen von fast 1.000 Mitarbeitern, vom örtlichen Malerbetrieb über das regionale Zahnlabor bis zum international agierenden Anlagenbauer alle Branchen abdeckt. Zudem erlebt der Mittelstand einen Strukturwandel. Der Dienstleistungssektor ist auf 40 Prozent Anteil gewachsen. Das Handwerk bleibt mit fast 30 Prozent die zweitstärkste Säule. Der Handel rangiert mit

20 Prozent auf Platz drei. Zur Industrie zählen 10 Prozent der deutschen Mittelständler.

In der offiziellen Wirtschaftsstatistik werden mittelständische Betriebe in der Regel nach Kennzahlen wie Umsatz und Mitarbeiterzahl klassifiziert. Das Bonner Institut für Mittelstandsforschung hat folgende Kategorien festgelegt:

Tabelle 1.1: Mittelständische Unternehmen nach Größe (Quelle: IfM, Bonn)

<b>Unternehmensgröße</b>	<b>Beschäftigte</b>	<b>Umsatz in €/Jahr</b>
Klein	bis 9	bis unter 1 Million
Mittel	10 bis 499	1 bis unter 50 Millionen
Mittelstand (KMU zusammen)	bis 499	bis unter 50 Millionen
Groß	500 und mehr	50 Millionen und mehr

Die absolute Mehrheit, nämlich über 80 Prozent der Mittelständler, sind kleine Unternehmen. Noch nicht einmal 19 Prozent der Firmen haben eine mittlere Größe. Und weit weniger als ein Prozent kann man laut Institut für Mittelstandsforschung als große Unternehmen bezeichnen. Es geht also meist um überschaubare Betriebe.

Die Europäische Union (EU-Kommission) unterscheidet in kleinste, kleine, mittelgroße und große Unternehmen, zieht die Obergrenze für Mittelständler enger:

Tabelle 1.2: Mittelständische Unternehmen nach Größe (Quelle: EU-Kommission)

<b>Unternehmensgröße</b>	<b>Beschäftigte</b>	<b>Umsatz in Euro/Jahr</b>
Mikro	bis 9	bis 2 Mio.
Klein	10 bis 49	2 bis 10 Mio.
Mittel	50 bis 249	10 bis 50 Mio.
Groß	250 und mehr	über 50 Mio.

Der Softwareriese Microsoft hat eine für die EDV-Branche typische Sichtweise: Kleine und mittelgroße Unternehmen werden nach der Zahl ihrer Computer unterschieden. Mittelständler ist, wer fünf bis maximal 250 PCs im Betrieb hat.

Welcher Definition man auch folgen will, eine alarmierende Tendenz ist offenbar: Viele mittelständische Unternehmen sind in den konjunkturschwachen Jahren von 2001 bis 2006 und erst recht in der Rezession ab 2008/9 beim Umsatz unter Druck geraten, auch die Ertragslage hat sich drastisch

verschlechtert. Laut Sparkassen- und Giroverband lässt aber die Eigenkapitalausstattung der Mittelständler weiterhin hoffen (Quelle: SPGV 2009). Das vorhandene Kapital könnte jedoch in vielen Fällen effizienter genutzt werden. Dann nämlich, wenn Projekte anstehen, aber tief verwurzelte Skepsis des bodenständigen Chefs gegenüber all Akademischem oder marginales Wissen der selten geschulten Mitarbeiter das optimale Handling im Unternehmen erschweren und so verteuern.



Bild 1.2: Anzahl der Unternehmen nach Umsatzgrößenklassen. Quelle: IfM, Bonn

Eigentlich haben mittelständische Unternehmen beste Voraussetzungen für ein gut funktionierendes Projektmanagement. Da haben sie etwas gemeinsam: vor allem ein ausgeprägtes Selbstverständnis als Mittelständler. Und ihre überschaubare Größe hilft, sich flexibel auf neue Situationen einzustellen. Das ist eine Stärke, die gerade kleinen und mittleren Betrieben eine prima Ausgangsposition bietet, um aktuelle Herausforderungen zu meistern: Durch die Öffnung des deutschen und des europäischen Marktes drängen ausländische Konkurrenten in die Kernmärkte der deutschen Mittelständler. Größere Wettbewerbsunternehmen expandieren in neue Märkte und zwingen mittelständische Firmen, gleichzuziehen. Kleine und mittelgroße Zulieferer von global tätigen Unternehmen stehen unter Druck, ihre Kunden weltweit nach den Zertifizierungs-Standards der Auftraggeber zu bedienen. Für den Mittelstand bleibt nur eine Konsequenz: Veränderung muss in den Köpfen und im Unternehmen stattfinden. Der zunehmenden Komplexität der Außenwelt sollten die Mittelständler mit neuen Strategien, Strukturen und Abläufen begegnen.



Sie haben hohe Personalkosten. Also lasten Sie Ihre Kapazitäten optimal aus. Professionelles Projektmanagement bietet in vielen mittelständischen Betrieben eine gute Chance für Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung: Nutzen Sie die verborgenen Potentiale in Ihrem Unternehmen und lassen Sie Ihre Leute in Projektmanagement schulen!

## 1.1 Ein Chef zum Anfassen und was er sagt, gilt

Mittelständler kennen ihren Wert für die Gesellschaft: Über zwei Drittel sagen, dass sie mehr Verantwortung tragen als andere Bevölkerungsgruppen. Als ihre größte Aufgabe nennen drei von vier Unternehmern die Schaffung sicherer Arbeitsplätze. Die Hälfte zeigt gesellschaftliche Verantwortung auch durch soziales Engagement. Und 20 Prozent der Befragten übernehmen Verantwortung, indem sie sich politisch engagieren. Die mittelständischen Unternehmer in Deutschland sind sich also ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst. (Quelle: Mind-Studie 2003)

Ihr Selbstverständnis ergibt sich aus der besonderen Struktur der Unternehmen: In 90% der mittelständischen Betriebe ist der Chef gleichzeitig auch der Eigentümer des Unternehmens. Er ist für alle wichtigen Entscheidungen verantwortlich und haftet in der Regel persönlich für den Erfolg und die finanzielle Situation seiner Firma. Damit tragen Geschäftsführer des Mittelstands gegenüber dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern eine große Verantwortung, die sich in einer gewachsenen, besonders engen und persönlichen Beziehung ausdrückt.

<b>Qualitative Merkmale des Mittelstands</b>
Einheit von Eigentum, Risiko und Kontrolle
Einheit von Leitung, Entscheidung und Verantwortung
Geringe Arbeitsdifferenzierung und flache Hierarchie
Direktkontakt und Konsens zwischen Leitung und Personal
Branchenintegration, Markt- und Kundennähe
Regionale Verankerung und lokaler Bezug
Persönliche Beziehungen zwischen Unternehmen und Umfeld

(Quelle: IfM, Bonn)

Oft ist der Geschäftsführer bereits Familienunternehmer in zweiter, dritter oder vierter Generation. Früher hat schon der Vater oder der Großvater die

Firma geleitet, der Urgroßvater sie gegründet. Zu Hause drehen sich das Denken und die Gespräche meist um den Betrieb. Die Pflichterfüllung für das Geschäft und seine Belegschaft stand im Mittelpunkt. So ist der Junior aufgewachsen, wurde später nach Ausbildung und beruflichen Erfahrungsjahren dann der Chef. Kein Wunder, wenn solch ein Mittelständler aus einem traditionellen Selbstverständnis bisweilen zum Patriarchen neigt. Und das ist durchaus positiv gemeint: Er kennt seinen Laden von der Pike auf, führt zentral und eher autoritär, sorgt durch seine allzeit präsenzte Persönlichkeit für kurze Entscheidungswege, hat ein anerzogenes, quasi natürliches Kostenbewusstsein. Schließlich stecken sein eigenes Geld und das seiner Familie im Unternehmen. Das muss man kontrollieren und im Griff haben. Vorausgesetzt ein solcher Mittelständler ist aufgeschlossen für Neues, vertraut seinen engagierten Mitarbeitern und lässt auch mal unkonventionelle Ideen zu, so ist das die ideale Basis für erfolgreiches Projektmanagement. Steht der Unternehmer hinter dem Projekt, kann man es mit Kraft und Teamgeist anpacken. Da gibt es im Verlauf kaum Irritationen über Sinn oder Unsinn des Projekts: Denn was der Chef sagt, gilt.



#### **Selbsttest: Was sagen Sie als mittelständischer Unternehmer?**

- |   |    |      |
|---|----|------|
| • „Nur ich als Chef habe den Überblick in der Firma!“   | Ja | Nein |
| • „Ich habe gute Leute, denen ich vertrauen kann!“      | Ja | Nein |
| • „Neue Ideen meiner Mitarbeiter finde ich prima!“      | Ja | Nein |
| • „Kunden und Lieferanten sind mir stets willkommen!“   | Ja | Nein |
| • „Wenn die Belegschaft mein Okay hat, stehe ich dazu!“ | Ja | Nein |
| • „Man muss auch mal unbekannte Wege gehen!“            | Ja | Nein |

Nur wenn Sie die letzten fünf Fragen aufrichtig mit einem „Ja“ beantworten, sind Sie innerlich aufgeschlossen für professionelles Projektmanagement.

## **1.2 Kurze Wege statt Grabenkämpfe**

Mittelständische Unternehmen sind überwiegend funktional gegliedert. Meist gibt es nur einen Geschäftsführer, oft teilen sich ein kaufmännischer und ein technischer Geschäftsführer die Gesamtverantwortung, seltener sind drei oder mehr Ressorts vorhanden. Unter der Geschäftsleitung finden sich Bereichsleiter mit Abteilungen oder häufig auch direkt Abteilungsleiter, dann natürlich die Mitarbeiter. Wenn auch in der Gesamtgröße unterschiedlich, haben Mittelständler eine vergleichsweise geringe Arbeitsdifferenzierung. Schlanke Strukturen sorgen dafür, dass fast jeder jeden kennt. Nicht nur in der Firmenleitung, etwaig bestehend aus Familiengesellschaftern, sondern auch zwischen diesen und der Belegschaft sowie den

Mitarbeitern untereinander kann man oft von einem familiären Betriebsklima sprechen. Bitte nicht sozialromantisch missverstehen: Auch in einer Familie gibt es Streit und trotzdem ist jedem klar, wer der Chef ist!

Aufgrund der vergleichsweise einfachen Aufbauorganisation und überschaubaren Belegschaftsgröße gibt es weitaus weniger Fraktionsbildung als in Konzernen. Damit ersparen sich vor allem kleine und mittelgroße Betriebe Grabenkämpfe, die Kapazitäten, Zeit und Geld vergeuden. Die geringere Betriebsgröße und klarere Organisationsstruktur mittelständischer Unternehmen ermöglicht kurze Wege, was der Information und den Entscheidungen in Projekten zugute kommt.

### 1.3 Generalisten mit Teamgeist

Ein weiteres Faktum spricht für Projektmanagement bei Mittelständlern. Die eng begrenzten Personalkapazitäten und die geringere Arbeitsdifferenzierung zwingen Mitarbeiter, sich im Bedarfsfall für viele Aufgaben zuständig zu fühlen, nicht nur für das ursprüngliche Fachgebiet. Besonders in kleinen Betrieben muss man alles machen, die Kollegen bei Krankheit oder Urlaub jederzeit vertreten können. Man entwickelt sich – anders als im Elfenbeinturm von öffentlichen Institutionen oder auch internationalen Großunternehmen – selten zum Fachidioten, sondern zwangsläufig zum Allrounder. Aber gerade Generalisten sind für ressortübergreifende Teamarbeit in Projekten besonders geeignet.

Allerdings stehen Projekte in kleinen und mittleren Unternehmen oft zusätzlich zum Routinejob an. Meist kann kein Team eigens aufgebaut werden. Da ist die dünne Personaldecke natürlich nachteilig. Nur selten können Ressourcen für Projekte vollzeitig freigestellt werden. In der Regel wird jemand auserkoren, temporär Projektleiter zu sein. Man wählt in der Regel aus dem qualifizierten jüngeren Führungsnachwuchs aus. Allenfalls dieser Projektleiter kann sich für eine begrenzte Zeit ganz auf das Projekt konzentrieren. Um es zu stemmen, ist er auf die Einbindung der normalen Abteilungen angewiesen. Mit etwas Glück kann man ein paar inoffizielle Mitstreiter begeistern. Für eventuelle Teammitglieder gilt meist: Projektarbeit muss man einfach zusätzlich zum normalen Job schaffen!

Apropos Team: Die oft langjährige Betriebszugehörigkeit bei Mittelständlern – man gehört der Firma ja schon fast wie ein Leibeigener – ist natürlich förderlich für ein schnelles Zusammenfinden und eine eingespielte Zusammenarbeit in Projekten. Man ist ohnehin stärker aufeinander angewiesen, weit weniger anonym als in einem Großkonzern. In einem kleinen Unternehmen kennen sich die Leute persönlich, spätestens seit der obligatorischen, berühmt-berüchtigten Firmenweihnachtsfeier. Sie wohnen natürlich in einer Region, in einem Ort oder demselben Stadtteil, womöglich sogar in der Nachbarschaft. Das schafft soziale Nähe!



Nutzen Sie den langjährig gewachsenen Teamgeist ihrer Mitarbeiter. Aber nehmen sich selbst mal zurück. Der Chef muss nicht immer und überall dabei sein. Sie werden staunen, wie viel Kreativität in Ihren Leuten schlummert und wie engagiert sie „ihr“ Projekt angehen. Also geben Sie ihnen ruhig Handlungsfreiheit!