

HANSER

Projektmanagement für kleine und mittlere Unternehmen

Uwe Braehmer

Schnelle Resultate mit knappen Ressourcen

ISBN 3-446-22918-3

Leseprobe

Weitere Informationen oder Bestellungen unter
<http://www.hanser.de/3-446-22918-3> sowie im Buchhandel

1 Was mittelständische Unternehmen aller Branchen gemeinsam haben

Der Mittelstand ist die tragende Säule der deutschen Wirtschaft. Rund 3,3 Millionen kleine und mittelgroße Unternehmen (KMU) sind Antriebsmotor bei Investitionen und Beschäftigung. Sie tätigen fast 50 % aller Investitionen, erbringen weit mehr als die Hälfte der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung, beschäftigen über zwei Drittel der deutschen Erwerbstätigen und stellen 80 % aller beruflichen Ausbildungsplätze zur Verfügung. Das bestätigt die „Diagnose Mittelstand 2004“ des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes.

Gesamtwirtschaftlicher Anteil des Mittelstandes

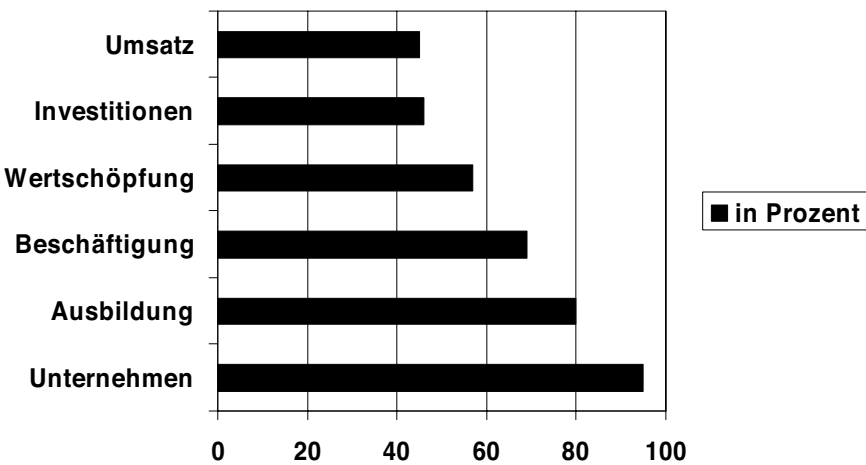


Bild 1.1: Anteil des Mittelstands an der Gesamtwirtschaft (Quelle: IfM Bonn, McKinsey)

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. In den letzten Jahren ist der Dienstleistungssektor auf 40 % Anteil gewachsen. Das Handwerk ist mit 28 % die zweitstärkste Säule geblieben. Der Handel rangiert mit 20 % auf Platz drei. Zur Industrie zählen noch 10 % der deutschen Mittelständler.

In der offiziellen Wirtschaftsstatistik werden mittelständische Betriebe in der Regel nur nach Kennzahlen wie Umsatz und Mitarbeiterzahl klassifiziert. Die Kategorien sind aber keineswegs einheitlich. Die Definitionen des bekannten Bonner Instituts für Mittelstandsforschung erscheinen ziemlich weit gefasst:

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

Unternehmensgröße	Beschäftigte	Umsatz in Euro/Jahr
klein	bis 9	bis unter 1 Mio.
mittel	10 bis 499	1 bis unter 50 Mio.
groß	500 und mehr	50 Mio. und mehr

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

Die Europäische Union (EU-Kommission) unterscheidet ab 2005 in kleinste, kleine, mittelgroße und große Unternehmen, zieht die Obergrenze für Mittelständler enger:

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

Unternehmensgröße	Beschäftigte	Umsatz in Euro/Jahr
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.

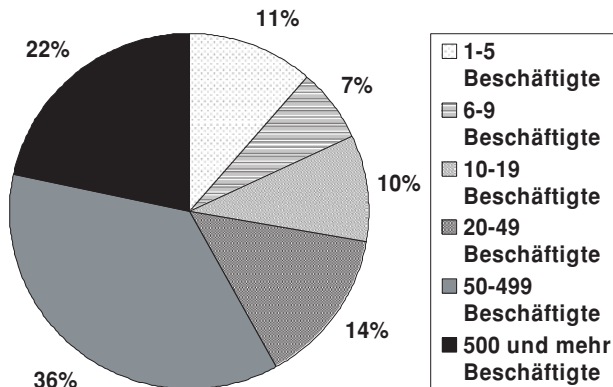
Der Softwareriese Microsoft hat eine für die EDV-Branche typische Sichtweise: Kleine und mittelgroße Unternehmen werden nach der Zahl ihrer Computer unterschieden. Mittelständler ist, wer fünf bis maximal 250 PCs im Betrieb hat.

Welcher Definition man auch folgen will, eine alarmierende Tendenz ist offenbar: Viele mittelständische Unternehmen sind in den letzten konjunkturschwachen Jahren beim Umsatz unter Druck geraten, auch die Ertragslage hat sich drastisch verschlechtert. Laut Sparkassen- und Giroverband erwirtschaftet rund ein Drittel der Betriebe inzwischen keinen Gewinn mehr. Kein Wunder: Praktisch ein Viertel der betrieblichen Gesamtleistung wird für

Löhne, Gehälter und Lohnnebenkosten aufgewendet. Dieses Geld könnte 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.

Betriebsgrößenstruktur und Zahl der Beschäftigten

(Institut für Mittelstandsforschung Bonn 2002)



Gesamtzahl der Beschäftigten:	27.817.114
hiervon Betriebe mit 1-19 Beschäftigten:	7.736.083
Betriebe mit 20-499 Beschäftigten:	14.031.004
Betriebe mit 500 und mehr Beschäftigten:	6.050.027

Bild 1.2: Betriebsgrößen und Beschäftigtenzahlen (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 zertifizierten 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.



Wenn Sie schon hohe Personalkosten haben, lasten Sie Ihre Kapazitäten optimaler aus. Professionelles Projektmanagement bietet sich in vielen mittelständischen Betrieben an: Nutzen Sie die verborgenen Potentiale in Ihrem Unternehmen, der nächste Auftragserfolg kann davon abhängen!

1.1 Ein Chef zum Anfassen und was er sagt, gilt

Mittelständler kennen ihren Wert für die Gesellschaft: Laut Studie „MIND 03“ sagen über zwei Drittel der Unternehmer, dass sie mehr Verantwortung tragen als andere Bevölkerungsgruppen. Als ihre größte Aufgabe nennen drei von vier Unternehmern die Schaffung sicherer Arbeitsplätze. Knapp die Hälfte von ihnen zeigt gesellschaftliche Verantwortung auch durch soziales Engagement. Und 20 % der Befragten übernehmen Verantwortung, indem sie sich politisch engagieren. Die mittelständischen Unternehmer in Deutschland sind sich also ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst.

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.

Qualitative Merkmale des Mittelstands
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 drehten 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 präsente 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 Betriebs-

klima 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!