

Integriertes Projekt-, Produkt- und Prozeßmanagement

Michael Reiß

Die simultane Installation eines Projekt-, Produkt- und Prozeßmanagements stellt für einige Unternehmen – insbesondere mit amerikanischem Stammhaus – bereits eine organisatorische Realität dar. Für zahlreiche andere bildet sie eine erstrebenswerte organisatorische Zukunftsvorstellung. Der gemeinsame Nenner aller drei Managementkonzepte ist das Integrationsanliegen. Sie sind angetreten, um die bestehenden Integrationsdefizite zwischen den betrieblichen Funktionsbereichen zu kompensieren. Die Einführung der integrativen „Pro“-Managementkonzepte selbst vollzieht sich allerdings nicht in integrierter Manner, sondern nach den nur allzu bekannten Wildwuchs-Prinzipien. Folge: Das Integrationspotential der drei Ansätze wird bei weitem nicht voll ausgeschöpft. Im folgenden wird skizziert, wie sich auf der Basis eines integrierten Projekt-, Produkt- und Prozeßmanagements ein synergetisches Zusammenwirken der drei Pro-Managementsparten realisieren läßt.

5151. 5151. 54

Projektmanagement,¹ Produktmanagement² und seit jüngster Zeit auch das Prozeßmanagement³ haben sich im Werkzeugkasten des Organisators mehr oder weniger ebenso fest etabliert wie Center-Konzepte, divisionale Organisationsformen, Matrix-Konzepte oder autonome Gruppenarbeit. Sie stellen getrennt entwickelte, eigenständig anwendbare und vor allem gleichberechtigte Führungsformen dar. So wäre es zum Beispiel verfehlt, das Prozeßmanagement als jüngste Errungenschaft auf diesem Gebiet als eine verbesserte Version des Projekt- beziehungsweise Produktmanagements einzustufen, quasi als ein Super-Managementkonzept, das alle Vorzüge der Vorgängerkonzepte besitzt und darüber hinaus noch weitere Vorteile zu bieten hat. Angesichts des Verbreitungsgrades der „3Pro“-Managementkonzepte geht es bei der vorliegenden Materie nicht um die Entdeckung von organisatorischem Neuland.

„3Pro“-Managementkonzepte: State of the Art

Vor diesem Hintergrund ist zunächst eine Bestandsaufnahme des gegenwärtigen Entwicklungsstands vorzunehmen. Bild 1 liefert in diesem Sinne eine komprimierte „State of the Art-Analyse“. Bei dieser Zusammenstellung wurden die gängigsten Auffassungen der 3Pro-Managementkonzepte zugrundegelegt. Am Rande sei darauf verwiesen, daß –



Prof. Dr. Michael Reiß ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, Schwerpunkt Organisation, der Universität Stuttgart.

wie von vergleichbaren Neuerungen bekannt – Hand in Hand mit der Verbreitung der Konzepte auch die Zahl der unterschiedlichen Interpretationen zugenommen hat. Derartige Unschärfen können angesichts der Gebräuchlichkeit der Grundbegriffe „Projekt“, „Produkt“ und „Prozeß“ kaum verwundern.

Während die Eigenheiten der einzelnen Konzepte bereits in diversen Spezialuntersuchungen unter die Lupe genommen wurden⁴, fehlt bisher eine vergleichende Betrachtung der gesamten „3Pro-Familie“. Insbesondere das konstruktive Zusammenwirken der 3Pro-Managementkonzepte wurde bislang noch nicht durchleuchtet. Dabei interessiert nicht die bloße Koexistenz von Projektarbeit, Produktmanagement und Prozeßverantwortung in jeweils unterschiedlichen Teilen des Unternehmens. Vielmehr geht es um den synergetischen Verbund zwischen den drei Man-

agementsparten bei gemeinsam in Angriff genommenen Aufgabenstellungen. Im Mittelpunkt stehen dann Fragen der folgenden Art: Wie befruchten sich Projekt-, Produkt- und Prozeßdenkweisen bei der Umsetzung von kundenorientierten Strategien, CIM-Technologien, Speed-Management und ähnlichem? Wie kooperieren Projekt-, Produkt- und Prozeßverantwortliche bei der Entwicklung neuer Produkte? Auf welche Weise können Projektmanager zur Verbesserung der Effizienz des Produkt- beziehungsweise Prozeßmanagements beitragen? Solche Fragen lassen sich nur beantworten, wenn man über ein Verbundmodell verfügt, das über die Zusammenhänge zwischen den drei „3Pros“ informiert. Die Auffassungen über die adäquate Beschaffenheit eines solchen 3Pro-Verbundmodells liegen nun unglücklicherweise sehr weit auseinander.

Organisationsstrukturen werden immer häufiger durch explizit geschaffene Zuständigkeiten für Projekte, Produkte und Prozesse angereichert. Ein direkter Vergleich dieser „3Pro“-Managementkonzepte verdeutlicht einerseits Gemeinsamkeiten im integrativen Grundanliegen, andererseits Unterschiede in der Akzentsetzung auf Anpassungserfolg, Markterfolg beziehungsweise auf Rationalisierungserfolg. Vor diesem Hintergrund muß sich jeder Organisator darüber Klarheit verschaffen, inwieweit die 3Pros sich gegenseitig ergänzen oder ersetzen können.

3Pro-Verbundmodell

3Pro-Kurzschlußmodell

Die Formel für eine Kurzschluß-Kombination zwischen den drei Pro-Managementsparten lautet: *Projektmanagement = Prozeßmanagement = Produktmanagement*. Letztlich hat man es dann mit austauschbaren Etiketten für ein und dieselbe Ware zu tun. Jeder Projektchampion hat demgemäß das Zeug zum Produktmanager. Prozeßorientierung bringt keinen Projektmanager in

	PROJEKTMANAGEMENT	PRODUKTMANAGEMENT	PROZESSMANAGEMENT
KENNZEICHEN	Methodengestützte Steuerung außergewöhnlicher Vorhaben durch einen Projektverantwortlichen (Projektleiter) auf der Basis einer direkten Zusammenarbeit der betroffenen Ressorts in flexibel installierten Projektgruppen	Methodengestützte Integration aller produktgruppenbezogenen Aktivitäten der Funktionsbereiche über den Produktlebenszyklus durch einen Produktverantwortlichen (Produktmanager)	Methodengestützte Flußoptimierung funktionsbereichsübergreifender Prozesse durch einen Prozeßverantwortlichen (Prozeßinhaber) auf der Basis einheitlicher Regelungen für wiederkehrende Standardprozesse
STÄRKEN	ANPASSUNGSERFOLG <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilität • Innovationspotential • Sonderaufgaben 	MARKTERFOLG <ul style="list-style-type: none"> • Kundenorientierung • Wert schöpfungorientierung • Entrepreneurung 	RATIONALISIERUNGSERFOLG <ul style="list-style-type: none"> • Effizienzsteigerung • Routinisierung • Standardisierung
SCHWÄCHEN	ADHOCRATIE-BIAS <ul style="list-style-type: none"> • Hemdenärmeligkeit • Improvisation • Sonderaktionen 	OUTSIDE-IN-BIAS <ul style="list-style-type: none"> • Einseitigkeit • Kompetenzverluste • Kurzsichtigkeit 	BÜROKRATIE-BIAS <ul style="list-style-type: none"> • Überorganisation • Demotivierung • Gleichmacherei

Bild 1: Steckbriefe der 3Pro-Managementkonzepte

Verlegenheit. Das produktorientierte Denken in Kategorien von Kundennutzen. „Market Driven Quality“ und so weiter wird allen Prozeßinhabern mit in die Wiege gelegt, kurz: alle 3Pros stimmen sozusagen in ihren genetischen Anlagen überein.

Die Kurzschluß-Argumentation basiert auf folgenden Gleichsetzungen:

– „Projekt = Problem“ besagt, daß jede Managementaktivität von einer Problemstellung (Auftrag, Initiative und ähnlichem) ausgelöst wird. Standortprojekte, Gemeinkosten-Projekte und so weiter stellen nichts anderes dar als eine Spielart von Problem.

– „Prozeß = Prozedur“ verdeutlicht, daß sich jedwede Managementaktivität als Abarbeitung von Prozeduren interpretieren läßt. Prozeßregelungen in Form von Phasenschemata für Software-Entwicklung, „Plan-Do-Check-Act“-Abfolgen, Verhaltens- beziehungsweise Verfahrensvorschriften und so weiter legen stets Operationsfolgen fest.

– „Produkt = Output“ unterstreicht, daß alle Managementaktivitäten nicht um ihrer selbst willen durchgeführt werden, sondern um ein Resultat (Strategiekonzepte, Verträge, Akzeptanz und so weiter) zu „produzieren“.

Offensichtlich beruht das Kurzschluß-Modell auf drei recht trivialen Gleichsetzungen. Wie alle Trivialitäten beeindrucken auch diese einerseits durch ihre Richtigkeit. Andererseits enttäuschen sie durch das Defizit an Wichtigkeit. Sie befassen sich durchweg mit den irrelevanten Aspekten der Materie und klammern

die folgenden, eigentlich wesentlichen Punkte aus:

– Zwar ist es zweifellos richtig, daß Projektarbeit sich stets mit einem Problem auseinandersetzen muß. Wichtig ist jedoch, daß sich der Stoff, aus dem die Projektprobleme sind, signifikant von dem anderer Problemkategorien unterscheidet. Projekte haben außergewöhnlichen Charakter, sie stellen Sonderaufgaben dar. Sie erfordern eine Anpassung an außergewöhnliche, weil neuartige oder ressortübergreifende Gegebenheiten. Wären sie genauso hoch spezifizierbar wie die restlichen Regelaufgaben, müßte man sich über eine spezifische Managementvariante „Projektmanagement“ gar nicht den Kopf zerbrechen.

– Weiterhin ist vollkommen richtig, daß Projektarbeit einem Phasenschema folgt beziehungsweise bei jeder Produkthandhabung bestimmte Routinen (Werbekampagnen, Zertifizierungen und so weiter) abzarbeiten sind. Wichtig ist aber, daß diese Prozesse effektiv und effizient abgearbeitet werden. Der prozedurale Charakter allein macht noch keinen Prozeß. So handelt es sich auch etwa bei Ritualen zweifellos um Prozeduren. Hierbei steht aber die ordnungsmäßige Einhaltung von Verfahrensvorschriften im Vordergrund. Beim Prozeßmanagement geht es hingegen um Performanz, das heißt um qualitativ hochwertige, zügige und kostengünstige Prozeßabarbeitung. Sie wird mit einschlägigen Kennzahlen wie beispielsweise Durchlaufzeiten, Fehlerraten und Prozeßkosten gemessen. Um valide Kennzahlen vorgeben zu können, muß ein bestimmtes Maß an Repetitivität

und Standardisierung der Prozesse gegeben sein.

– Schließlich ist es auch richtig, daß Projektarbeit und, wie gerade erläutert, Prozeßmanagement auf einen Output ausgerichtet sind. Von zentraler Wichtigkeit für das Produktmanagement ist jedoch, daß nur jene Outputs die Bezeichnung „Produkt“ verdienen, die sich am Markt erfolgreich verwerten lassen. Diese Marktperformanz wird üblicherweise in Umsatz- oder Deckungsbeitragsgrößen auf der Basis von Marktpreisen oder ersatzweise von Verrechnungspreisen gemessen. Produkte müssen bei bestimmten kaufkräftigen Kunden einen Nutzen stiften, sich gegen vergleichbare Konkurrenzprodukte behaupten können und ein Mindestmaß an Standardisierung (bis hin zum Markencharakter) aufweisen. Von Produktmanagern wird folglich keine „banale“ Outputorientierung, sondern unternehmerisches Verhalten erwartet. Technisch funktionstüchtige Projekt-Ergebnisse sind in diesem Sinne noch keine Produkte und damit kein Beweis für „Entrepreneurung“.

3Pro-Isolationsmodell

Das Isolationsmodell betrachtet das Zusammenspiel der 3Pro-Managementkonzepte aus der genau entgegengesetzten Perspektive. Im Blickpunkt stehen die Schwächen der einzelnen Ansätze (Bild 1). Zentrales Anliegen einer adäquaten Kombination muß es sein, die Infizierung der benachbarten Managementparten mit diesen Schwächen zu verhindern. Um der Infektionsgefahr zu begegnen, sollten Kontakte nach Möglichkeit unterbleiben. Projekt-, Produkt- und Prozeßmanagement sollten möglichst fein säuberlich getrennt voneinander betrieben werden. Nur durch eine solche Strategie der „splendid isolation“ lassen sich nämlich folgende Ansteckungsrisiken bekämpfen:

– *Adhocratie-Bias*: Produktmanager beziehungsweise Prozeßinhaber, die zu sehr in Kategorien des Projektmanagements denken, beschwören die Gefahr herauf, daß sich das gesamte Unternehmungsgeschehen in Form von improvisierten Sonderaktionen abspielt. Jeder eingehende Kundenauftrag, jeder Lieferantenkontakt löst ad hoc-Maßnahmen aus. Routinisierung und Standardisierung mit Hilfe von Richtlinien findet nicht statt, eine Verbesserung der Kosteneffizienz durch Nutzung von Degressionseffekten unterbleibt, Lernen in Form von Perfektionieren beziehungsweise „Tuning“ der Unternehmungs-

prozesse (beispielsweise Auftragsabwicklung) entfällt.

- *Outside-In-Bias*: Produktorientierung im Sinne eines Entrepreneurings sollte zwar niemals am Markt vorbei operieren. Fraglich ist allerdings, ob ein Entrepreneurium ausschließlich marktorientiert, gewissermaßen in Form eines einseitigen „Extra“-Preneuring betrieben werden sollte. Diverse Flop-Erfahrungen haben Praktiker und Wissenschaftler gelehrt, die Validität von Marktdaten als alleinigem Erfolgsmaßstab kritisch zu hinterfragen. Wird das gesamte Unternehmen via Produktmanagement von einem „Outside-In-Virus“ heimgesucht, muß mit folgenden Krankheitssymptomen gerechnet werden: Die angebotsorientierte Weiterentwicklung der eigenen technologischen Kompetenzen wird vernachlässigt. Die Kräfte des „Technology pull“ verkümmern. Damit versiegt über kurz oder lang eine wichtige Quelle von Wettbewerbsvorteilen. Außerdem kommt es zu Erscheinungsformen der Kurzsichtigkeit: Markterfolg – wie wir aus dem Profit-Center-Konzept wissen – in aller Regel als kurzfristiger Jahres- oder gar Quartalerfolg definiert.⁵ Ein Engagement für die langfristige Sicherung der Erfolgspotentiale kommt nicht zustande.

- *Bürokratie-Bias*: Die im Prozeßmanagement üblichen straffen Verfahrensvorschriften sind mit dem Risiko einer Überorganisation gekoppelt.⁶ Unternehmensprozesse werden durch Unterdrückung von (vermeintlich ineffizienten) Verzweigungen, Iterationen, durch die Elimination von Mehrdeutigkeiten und so weiter möglicherweise unflexibel und überstandardisiert. Der Anpassungsspielraum an überraschende Datenänderungen wird möglicherweise vollkommen aufgezehrt, wenn zusätzlich zum Output und zum Input auch noch der Transformationsprozeß durch Richtlinien vor- und festgeschrieben wird. Der Wegfall von Entscheidungs- und Gestaltungsspielräumen demotiviert selbständig agierende Mitarbeiter. Schematische Standardregelungen können in vielen Fällen der Individualität einzelner Kunden zu wenig Rechnung tragen.

3Pro-Familienmodell

Aus einer Gegenüberstellung der beiden extremen 3Pro-Verbundmodelle lassen sich folgende Schlußfolgerungen ziehen: Die 3Pro-Managementkonzepte sollen und können etwas voneinander lernen. Für die *Notwendigkeit* eines Austauschs spricht die Tatsache, daß keines der drei Konzepte für sich ge-

nommen perfekt ist. Diese Ambivalenz in der Eignungsbeurteilung wird aus einem (Zeilen-)Vergleich der Stärken und Schwächen in **Bild 1** ersichtlich. Der Spaltenvergleich verdeutlicht die *Wünschbarkeit* einer Kombination: Sie eröffnet die Chancen zum Ausgleich der bestehenden Schwächen. Für die *Machbarkeit* einer Kombination sprechen schließlich die engen geistigen Verwandtschaftsbeziehungen. Die bestehenden Gemeinsamkeiten im Anliegen, in den Denkweisen und Management-Werkzeugen lassen sich am besten im Bild einer *3Pro-Familie* einfangen. Der Familienverband entsteht allerdings nicht durch einen Automatismus, wie dies durch das Kurzschlußmodell suggeriert wird. Ebenso ist nicht die isolierende Abschottung, sondern eher der Aufbau eines selektiven Immunsystems das geeignete Rezept gegen Infektionsrisiken innerhalb der 3Pro-Familie. Der Familienverband manifestiert sich konkret in drei relevanten Verbundformen: dem Transfer, der Kooperation und dem Service-Verbund innerhalb der 3Pro-Familie.

Auf der Suche nach einem geeigneten Verbundmodell zwischen Projekt-, Produkt- und Prozeßmanagement weist sich eine vereinfachende Gleichsetzung „Projekt = Produkt = Prozeß“ als wenig brauchbar, auch nicht als Mittel zur Begrenzung von Organisationskosten. Ebenso wenig macht es Sinn, die drei Managementsparten strikt voneinander abzuschotten, um etwa zu verhindern, daß Projektmanager zuviel über Standardisierung oder Prozeßmanager zuviel über Neuerungen nachdenken. Vielmehr sollten zwischen den 3Pros familiäre Verhältnisse herrschen, die einen Austausch von Erfahrungen, eine kooperative Erledigung von Gemeinschaftsaufgaben und eine gegenseitige Unterstützung möglich machen.

3Pro-Transfer

Wechselseitiger Know-how- und Kulturtransfer soll spezialisierten 3Pro-Managern Qualifikationen und Motivationen auf den Gebieten vermitteln, die sie bisher vernachlässigt haben. Wenn die Familienmitglieder voneinander lernen, erwerben sie Mehrfachqualifikationen, die sie im Extremfall zu 3Pro-Allround-Managern qualifizieren.

Wertschöpfungsorientierung des Projektmanagements

Vom Produktmanagement kann und sollte ein Projektmanager unternehmerisches Verhalten lernen.⁷ Ein solches

marktgerichtetes Entrepreneurium kann nur funktionieren, wenn der Projektleiter den Output seines Projekts als Produkt behandelt. Der Projektverlauf wäre folgerichtig als Wertschöpfungsprozeß zu steuern. Die Produkt-Sichtweise von Projektergebnissen stellt für Produktentwicklungsprojekte eine Selbstverständlichkeit dar. Sie ist aber alles andere als selbstverständlich für Projekte auf dem Gebiet der EDV-Infrastruktur, für Bauvorhaben, Reorganisationsmaßnahmen, für die Umstellung auf neue Verfahrenstechnologien, Einführung von Personalbeurteilungssystemen und so weiter. Zwar ist jede Projektplanung von Hause aus outputorientiert angelegt. Sie reicht bekanntlich von der primär technisch determinierten Vorgangs- und Vorgangsstrukturplanung, der Zeitbedarfs- und Terminplanung über die Kapazitätsplanung bis zur kaufmännischen Kostenplanung. Einen weißen Fleck bildet hingegen die Nutzenbewertung des Projektoutputs. Diese Frage nach der Outputwertigkeit wird herkömmlicherweise implizit mit der Vergabe des Projektauftrags beantwortet.

Ein Transfer von Produktmanagement-Know-how in die Projektarbeit gelingt nicht automatisch. Vielmehr muß zunächst in die Schaffung verschiedener Voraussetzungen investiert werden. Eine erste Voraussetzung für Wertschöpfungsorientierung ist die Identifikation des *relevanten Marktes*, etwa von Kunden (zum Beispiel Pilotkunden) beziehungsweise Benutzern. Durch das Konzept des „internen“ Kunden wird dieser Projektphilosophie zwar der Weg geebnet. Konsequentes Entrepreneurium geht jedoch noch einen Schritt über die Kundenorientierung hinaus. Unternehmerische Projektleiter müssen auch lernen, in Kategorien des internen oder externen „Konkurrenten“ zu denken. Eine solche Konkurrenzorientierung wird derzeit primär durch die Parallelvergabe von Projektaufträgen praktiziert. Unternehmerisch angelegtes Projektmanagement erfordert außerdem einen Modus der *Benutzerpartizipation*, welcher sich unter anderem in Vereinbarungen mit den Abnehmern der Projektergebnisse (etwa in Form von Service Level Agreements) niederschlägt. Alle vom Produktmanagement übernommenen Bemühungen um eine Benutzeridentifikation und -beteiligung komplizieren zweifellos die Projektarbeit: Projekte werden meist langwieriger und kostspieliger.

Nur eine dadurch erzielbare Verbesserung der Effektivität, sprich der Qualität oder des Kundennutzens kann diese Effizienz-Einbußen rechtfertigen.

Eine weitere Voraussetzung für die Wertschöpfungsorientierung der Projektarbeit ist die *Standardisierung* des Projektoutputs. Allseits bekannte Vorbilder für eine solche Standardisierung stellen die Dienstleistungsprodukte von renommierten Unternehmensberatungen auf dem Sektor des Gemeinkostenmanagements dar, die unter den Markennamen „Gemeinkosten-Wertanalyse“, „Zero Base Budgeting“ und so weiter als standardisierte Produkte im Rahmen von Gemeinkostenmanagement-Projekten vermarktet werden. Eine solche Standardisierung muß in aller Regel mit einem Verlust an Spezifität erkauft werden.

Prozessuale Disziplinierung des Projektmanagements

Das Gedankengut des Prozeßmanagements ist bereits in Form der *Phasenkonzepte* im Projektmanagement verankert. Allerdings verdeutlicht die bunte Vielfalt der existierenden Phasenkonzepte und mehr noch die Konfrontation des Phasenansatzes mit alternativen Vorgehensmodellen (Kaskadenmodell, Prototyping und ähnliche), daß das prozedurale Standardisierungspotential in der Projektarbeit nicht überschätzt werden darf. Noch schwieriger gestaltet sich die straffe Terminierung der Projektarbeit durch Fixierung von Checkpoints, Meilensteinen, Freezing-Points und so weiter. Fazit: Prozeß-Know-how kann die Projektarbeit grundsätzlich bereichern. Für Projekte kommt aber nur eine *flexible Disziplinierung* in Betracht. Die Festlegung des optimalen Disziplinierungsgrads stellt dabei einen Balanceakt dar: Einerseits soll Prozeß-Disziplin einige erfolgskritische Effizienzindikatoren wie Änderungsaufwand, Durchlaufzeit und so weiter verbessern, sprich Lern- und Abstimmprozesse in einem vertretbaren Zeit- und Kostenlimit halten. Andererseits dürfen Terminvorgaben nicht als Korsett wirken, unter dem die Effektivität des Projekts leidet, weil Lernprozesse unterbleiben oder in „quick and dirty-Manier“ massiv eingeschränkt werden.

Lebenszyklusgerechte Flexibilisierung des Produktmanagements

Produktmanagement ist keine reine Routineangelegenheit. Produktmanager sind dafür sensibilisiert, daß über die einzelnen Lebenszyklusphasen ihrer Produkte verschiedene *Sonderbeziehungswiese Ausnahmekonstellationen* auftreten können, die eine flexible

Reaktion erforderlich machen. Hierzu zählen erstens Aufgaben der Produktkonzeption (Neuproduktentwicklung, Modifikation, Elimination). Zweitens das Risikomanagement im Vermarktungszyklus, also das Handling des Auftretens von Konkurrenzprodukten, von Änderungen in der Gesetzgebung (beispielsweise Rücknahmepflicht von Altprodukten, Luxussteuer auf Oberklassen-Automobile in den USA), Preisverfall, Rückrufaktionen und so weiter. Drittens das Chancenmanagement, etwa die Nutzung neuer Prozeßtechnologien oder von Anregungen aus dem betrieblichen Vorschlagswesen.

Vom Projektmanager kann ein Produktmanager lernen, wie derartige Sonderaufgaben mit Hilfe eines Projektmanagements bewältigt werden können. Ein anpassungsfähiger Produktmanager plant mit anderen Worten Formen der Projektarbeit ein, um damit bestimmte produktbezogene Sonderaufgaben in den Griff zu bekommen.

Funktionsübergreifende Routinisierung des Produktmanagements

In der Stellenbeschreibung eines Produktmanagers findet sich ein beträchtlicher Block an wiederkehrenden Standardaufgaben. Die Prozesse des Handlings derartiger Aufgaben unterscheiden sich von Produkt zu Produkt nur marginal. Man denke etwa an die regelmäßige Auswertung von Kundenbefragungen, Marktforschungsdaten, Reklamationen und so weiter. Von besonderem Interesse sind in diesem Zusammenhang die funktionsbereichsübergreifenden Prozesse wie zum Beispiel die Auftragsabwicklung oder die laufende produktbezogene Kommunikationspolitik, repetitive Prozesse also, an denen mehrere Funktionsbereiche mit teilweise sehr unterschiedlichen Zielsetzungen mitwirken. Es bietet sich an, in diesen klassischen Integrationsdomänen des Produktmanagements Erkenntnisse des Prozeßmanagements zu nutzen.

Flexibilisierung des Prozeß-Engineerings

Prozeßmanagement erschöpft sich nicht in der Verwaltung von definierten Prozessen durch Prozeßinhaber. Prozeßmanagement umfaßt außerdem die Gestaltung von Prozessen, sprich die erstmalige Prozeß-Spezifikation sowie die Prozeßverbesserung. Hiermit ist das Tätigkeitsfeld des Prozeß-Engineering umrissen.⁸ Gerade bei funktionsbereichsübergreifenden Prozessen, die

zahlreiche Ressorts betreffen, empfiehlt es sich, Ersteinführung und Prozeßpflege im Rahmen eines Projektmanagements durchzuführen. Eine direkte Zusammenarbeit von Ressortvertretern in einer Projektgruppe bietet sich vornehmlich bei grundsätzlichen Prozeßänderungen an. Man denke hier zum Beispiel an die Komplettierung von Logistikprozessen durch Recyclingvorgänge, an die Umstellung der Beschaffungslogistik auf EDI-Systeme und -Normen oder an die Einbeziehung von externen Partnern in Prozesse der beschleunigten Produktentwicklung im Rahmen eines Simultaneous Engineering.

Unternehmerisches Prozeß-Engineering

„Prozeß-Tuning“ über Durchlaufzeitenverkürzung und Kosteneinsparung sind nicht die einzigen Performanzverbesserungen, die mit Hilfe des Prozeßmanagements realisiert werden sollen. In diesem Managementkonzept wird auch großer Wert auf Effektivität gelegt, besonders auf kundenorientierte Qualität.⁹ Gerade auf diesem Gebiet kann das Prozeßmanagement vom Erfahrungsschatz des Produktmanagements profitieren. Erwähnenswert ist hier beispielsweise die Implementierung einschlägiger produktbezogener Methoden, wie etwa das Quality Function Deployment, mit deren Hilfe man Kundenanforderungen (gegebenenfalls in „Documents of Understanding“ festgehalten) in Produkteigenschaften überführen kann. Auch das Arbeiten mit mehreren Qualitätsstufen, wie wir es von den abgestuften Leistungsniveaus für Verwaltungsprozesse im Zero Base Budgeting kennen, bedeutet eine Verfeinerung des prozeßanalytischen Instrumentariums. Eine wesentliche Horizontenerweiterung für Prozeßverantwortliche stellt vor allem die Idee des unternehmerischen Prozeßmanagements dar. Hier ist zu prüfen, inwieweit Prozeßmanager die ihnen anvertrauten Prozeßprozesse über den jeweiligen Prozeß-Output „verkaufen“ können. Prozeßinhaber würden dann als Center mit Kosten-, Umsatz- oder gar Deckungsbeitragsverantwortung behandelt. Ihre unternehmerische Leistung bestünde in einer prozessualen Integrationsleistung, etwa vergleichbar mit der Integrationsleistung von General Contractors. Sie wären dann unter anderem berechtigt, an make or buy-Entscheidungen über Vorleistungen mitzuwirken, da die jeweils gewählte Sourcing-Variante häufig einen nicht unerheblichen Einfluß auf die Prozeß-Effektivität und -Effizienz besitzt.

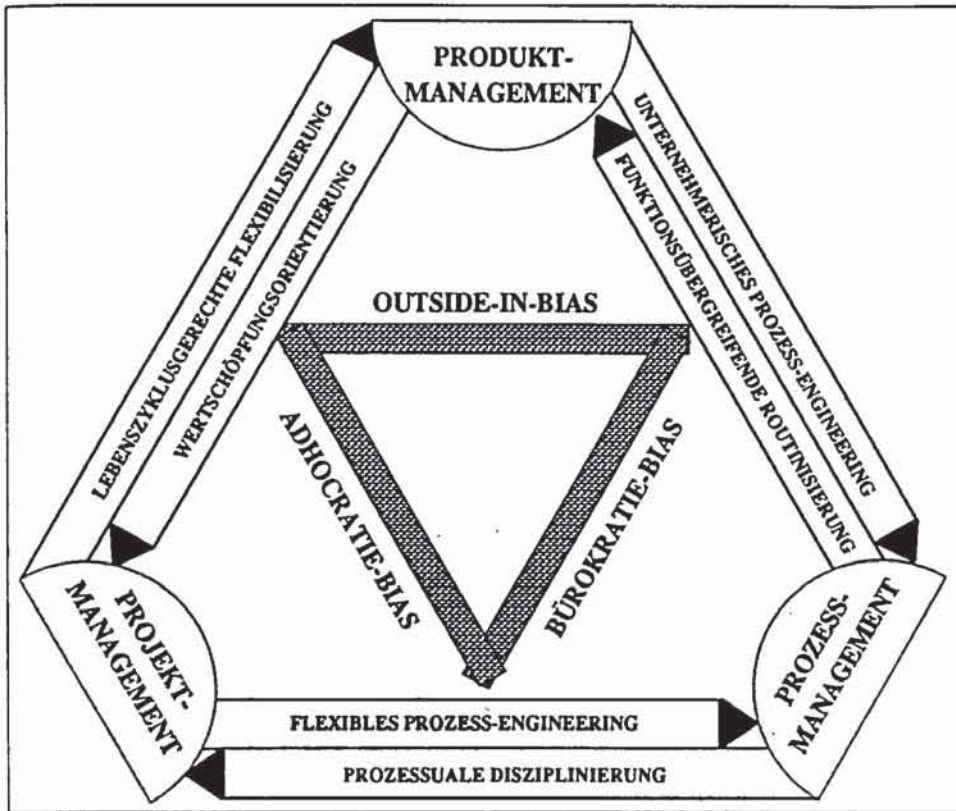


Bild 2: 3Pro-Transfermodell

Die Botschaft des Projektmanagements an die beiden anderen Managementsparten lautet „Flexibilität sichern!“: Jeder Produktmanager muß sich darauf einstellen, daß in einzelnen Produkt-Lebenszyklusphasen Ausnahmeverhältnisse eintreten, die sich am besten durch Projektarbeit meistern lassen. Für den Prozeßmanager empfiehlt es sich analog, Prozeßverbesserungen nach den Spielregeln des Projektmanagements anzugehen. Von Produktmanagern können Projektleiter und Prozeßinhaber lernen, wie sich unternehmerisches Verhalten, sprich Wertschöpfungs-, Kunden- und Konkurrenzorientierung, auch bei der Handhabung von Projekten und Prozessen auszahlt. Schließlich lehrt der Prozeßmanager seine Kollegen die Vorteile von Disziplin und Routine bei der zeit-effizienten Gestaltung von Produktentwicklungsprozessen beziehungsweise bei der kosteneffizienten Wahrnehmung von Produktverantwortung.

3Pro-Kooperation

Kennzeichnend für den Zusammenhalt in der 3Pro-Familie ist neben der wechselseitigen Anregung auch die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen 3Pro-Managern. Die Schaffung derartiger kooperativer Familienbande fällt in das Aufgabengebiet des Organisators. Ihm obliegt es, die abstrakten Know-how-

Transfer-Beziehungen in eine institutionalisierte Kommunikation und Kooperation der zuständigen 3Pro-Manager umzusetzen. Für bestimmte Aufgaben sind dann *Gespante* aus zwei oder drei Pro-Managern zuständig (Bild 3).

Projekt-Produkt-Kooperation

Die *Produktentwicklung* bildet ein traditionelles Kooperationsfeld für die Zusammenarbeit zwischen Projekt- und Produktmanagern. Im klassischen Kooperationsmodell übernimmt der Produktmanager die Verantwortung für den gesamten Produktlebenszyklus (Entstehungs- und Vermarktungszyklus), während der Zuständigkeitsbereich des Projektmanagers auf die Entstehungsphase beschränkt ist. Gerade bei High-Tech-Produkten bietet sich eine *Gespansstruktur* an, innerhalb derer der technisch versierte Projektmanager für den Entstehungsprozeß und der kaufmännisch ausgerichtete Produktmanager für den Vermarktungsprozeß verantwortlich zeichnet. Damit ist das Spektrum der Kooperationsvarianten jedoch keinesfalls vollständig wiedergegeben: Herkömmlicherweise geht man davon aus, daß Produkte ihre Existenz entweder einer Market-Pull- oder einer Technology-Push-Vaterschaft verdanken. Exzellente Produkte entstehen oft durch eine Kopplung oder als Kompromiß dieser beiden Kräfte. Eine derart

doppelte Vaterschaft ließe sich auch über eine Kooperation zwischen Projektmanagern und Produktmanagern verwirklichen. In dieses *Gespann* würde ein *outside-in-orientierter* Produktmanager die marktlichen Produktanforderungen einbringen. Er übernimmt damit den Part des markt- und kundenorientierten „Extra“-Preneurs. Der Projektmanager übersetzt die unternehmensintern verfügbaren technologischen Kompetenzen in Applikationen. Auch er handelt unternehmerisch. Der Erfolgsmaßstab für sein Entrepreneurium stammt allerdings nicht vom Markt, sondern aus den innerbetrieblichen Funktionsbereichen. Insofern spielt er primär die Rolle des unternehmensbezogenen *Intra-Preneurs*.

Produkt-Prozeß-Kooperation

Schauplatz für die Kooperation zwischen einem Produktmanager auf der einen Seite und den Prozeßmanagern auf der anderen Seite ist der *Vermarktungszyklus* von Produkten. Dort kommt es bekanntlich zu diversen Koordinationsnotwendigkeiten zwischen dem Interessensvertreter eines Produkts und den verschiedenen Ressortleitern. Vor dem Hintergrund von oft konfliktären Zielvorstellungen (Durchlaufzeitenminimierung, gleichmäßige Kapazitätsauslastung und so weiter) wird über die Bereitstellung von Produktionskapazitäten, die Nutzung von Vertriebskanälen beziehungsweise logistischen Einrichtungen und anderes verhandelt. Herkömmlicherweise treffen an diesen Produkt-Funktions-Schnittstellen Produktverantwortliche und Funktionsverantwortliche für einzelne betriebliche Funktionsbereiche aufeinander. Durch Einführung des Prozeßmanagement kommen neue Matrix-Stellen hinzu: Produktmanager müssen sich mit Prozeßmanagern abstimmen, die die funktionsbereichsübergreifenden und produktübergreifenden Interessen einer Flußoptimierung vertreten. Da beide Manager sich als Querschnittskordinatoren verstehen, können ihre Interessen (etwa bei der Auftragsabwicklung) durchaus harmonieren. Dies setzt allerdings voraus, daß die Prozesse produktgerecht bzw. die Produkte prozeßgerecht spezifiziert sind.

Projekt-Prozeß-Kooperation

Innerhalb der Produktentstehung findet diese Kooperation herkömmlicherweise dann statt, wenn der Projektmanager das entwickelte Produkt in die Hände der Prozeßverantwortlichen übergibt. Diese Übergabe muß gut getimt wer-

den: Das Produkt sollte einerseits den erforderlichen Reifegrad besitzen, die charakteristischen Produktfeatures müssen also eingefroren sein. Andererseits sollte diese Übergabe im Interesse von Speedvorteilen möglichst früh erfolgen. In vielen Fällen fungiert der zuständige Produktmanager als Regisseur dieser Übergabe. Hierbei treffen grundverschiedene Konzepte von Performanz-Verbesserung aufeinander: Projektmanager verbinden mit Verbesserung tendenziell Änderungen in der Konfiguration oder Spezifikation des entstehenden Produkts. Für den Prozeßmanager heißt Verbesserung hingegen möglichst perfekte Abarbeitung einer bestehenden, nicht zur Modifikation anstehenden Prozedur.

Außerdem muß im Kooperationsmodell noch der umgekehrte Übergabevorgang vorgesehen werden: Prozeßmanager diagnostizieren beispielsweise vermehrt auftretende Schwierigkeiten im Prozeß der Auftragsabwicklung oder in logistischen Prozessen, die offensichtlich nicht der jeweiligen Prozeßregelung, sondern dem obsolet gewordenen Produkt anzulasten sind. Sonderanfertigungen zur Befriedigung der Kunden häufen sich oder Verpackungskonzepte erweisen sich als nicht mehr kompatibel mit umweltfreundlichen Logistikkonzepten, etwa dem verpackungslosen Transport. Der Prozeßmanager signalisiert damit diffuse Anpassungsbedarfe, deren Deckung bekanntlich ein Spezialgebiet von Projektmanagern darstellt.

Betrachtet man die drei bilateralen Kooperationsverhältnisse auf einen Blick, zeichnen sich zwei „Achsen“ oder „Connections“ in der 3Pro-Familie ab, die die unverzichtbare Voraussetzung für die gleichzeitige Realisation einer Anpassungs-, Markt- und Rationalisierungs-Performanz bilden (Bild 3).

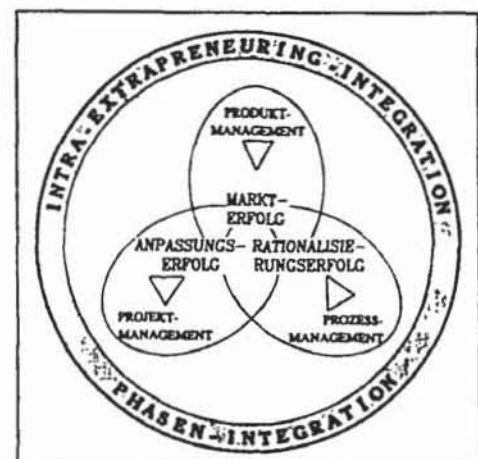


Bild 3: 3Pro-Kooperationsmodell

Zum einen muß durch eine intensive Zusammenarbeit der 3Pro-Manager eine Phasenintegration über den Lebenszyklus von Produkten (auch: Nutzungszeit von Produktions- und Vertriebspotentialen, Infrastruktur-Investitionen und so weiter) herbeigeführt werden. Phasenintegration betrifft insbesondere die Kopplung zwischen den Normalphasen und den Anpassungsphasen im Werdegang dieser Erfolgspotentiale. Vor allem die Übergänge zwischen diesen Phasen dürfen nicht dem Zufall überlassen bleiben.

Zum anderen eröffnet eine intrafamiliäre 3Pro-Kooperation die Chance einer Erfolgsorientierung, die sich sowohl an internen Maßstäben als auch an externen Maßstäben orientiert. Beides kann durchaus als unternehmerisches Verhalten (Entrepreneurship) gedeutet werden. Im Fall des Intra-Preneuring dient das unternehmerische Engagement der Generierung und Implementierung einer Idee im eigenen Haus. Das Extra-Preneuring konzentriert sich auf die Promotion von Produkten gegenüber den unternehmungsexternen Kunden im Wettkampf mit Konkurrenzprodukten.

Gespanne aus Projekt- und Produktmanagern fungieren als Garanten für Produktqualität in Produktentwicklungsprozessen, die nicht bloß technisch funktionstüchtige, sondern auch marktreife Produkte hervorbringen. Die Auftragsabwicklung, ein Dreh- und Angelpunkt für die Kundenorientierung, bildet das zentrale Kooperationsfeld für eine Zusammenarbeit von Produkt- und Prozeßmanagement. Wenn Projektleiter und Prozeßmanager die Verantwortung für einen Produktlebenszyklus gemeinsam wahrnehmen, ist sowohl für den erforderlichen Speed bei der Produktentwicklung und -vermarktung als auch für ein professionelles Änderungsmanagement gesorgt.

3Pro-Serviceverbund

Innerhalb der 3Pro-Familie arbeiten nicht nur mehrere Familienmitglieder bei der Bewältigung von Gemeinschaftsaufgaben Hand in Hand. Wie es sich für eine Familie gehört, unterstützen sich die Familienmitglieder auch gegenseitig, wenn ein Mitglied bei der Lösung seiner Probleme alleine nicht klar kommt. In der 3Pro-Familie ist mit diesem intrafamiliären Serviceverbund folgendes gemeint: Jede der drei Managementparten muß sich mit hausgemachten Koordinationsproblemen herumschlagen. So ergeben sich beispielsweise im Rahmen des Projektmanage-

ment diffizile Koordinationsprobleme an insgesamt drei Fronten: Innerhalb eines Projekts, zwischen mehreren Projekten und zwischen Projekt und Linie. Genau gleich gelagerte Koordinationsbedarfe entstehen auch im Rahmen des Produktmanagement und des Prozeßmanagement. Zur Bewältigung dieser Koordinationsprobleme können die 3Pro-Manager glücklicherweise auf Hilfestellungen anderer Familienmitglieder zurückgreifen.

Projekt-Produkt-Serviceverbund

Meist reicht es nicht aus, sich mit Hilfe eines Produktmanagement Produkt für Produkt um das Produktprogramm zu kümmern. Viele Kunden honorieren nur Systemangebote beziehungsweise Problemlösungen aus mehreren Produkten und nicht das einzelne, möglicherweise professionell vermarktete Erzeugnis. Eine Integrationsleistung an der Inter-Produkt-Schnittstelle kann jedoch definitionsgemäß kein Produktmanager bereitstellen. Demgegenüber sind kundenspezifische (customerisierte) Problemlösungen gewissermaßen eine Spezialdisziplin des Projektmanagers. Er unterstützt das Produktmanagement an der Interprodukt-Schnittstelle.

Umgekehrt können Produktmanager beim Multi-Projekt-Management unterstützend eingreifen, sei es als eigenständiges Koordinationsorgan oder als Mitglied von Lenkungsausschüssen. Sie leisten einen Beitrag zur projektübergreifenden Integration, sofern alle Teilprojekte ihr jeweiliges Produkt betreffen.

Prozeß-Produkt-Serviceverbund

Prozeßmanager können sich beim integrativen Management mehrerer Produkte nützlich machen. Hierbei muß es sich nicht zwangsläufig um gleichartige Produkte oder um verbundene Produkt-Bausteine eines Systemangebots oder komplexen Kombi-Produkts handeln. Die Notwendigkeit eines ganzheitlichen Inter-Produkt-Managements ergibt sich bereits dadurch, daß man bei allen Produkten im Produktprogramm für ein einheitliches Qualitätsimage sorgen muß. Das Handling eines solchen Imageverbunds läßt sich durch ein (produktunabhängiges) Prozeßmanagement qualitätsrelevanter Prozesse bewerkstelligen. Einheitliche Prozeßregelungen erleichtern die Einhaltung von Qualitätsstandards wie zum Beispiel akzeptable Fehlerraten, Pünktlichkeit und Kundennähe. Da Prozesse meist langfristig geregelt werden, unterstützt das Prozeßmanagement die produktüber-

greifende Qualitätspolitik auch über mehrere Produktgenerationen hinweg.

Produktmanager kommen ihren Prozeß-Kollegen zu Hilfe bei der Durchsetzung von Prozeßinteressen gegenüber den funktionalen Linienmanagern. Produktmanager können anhand von Kennzahlen ihrer Produkte veranschaulichen, wie wichtig die Optimierung von ressortübergreifenden Prozessen ist. Als Argumentationshilfe für Prozeßmanager eignen sich beispielsweise Wertzuwachs-Kurven über die innerbetrieblichen funktionalen Wertschöpfungsstufen. Mit deren Hilfe kann die Überzeugungsarbeit gegenüber den Kostenstellenleitern besser fundiert werden, vor allem dann, wenn von einzelnen Ressorts kostspielige Änderungsmaßnahmen oder Umstrukturierungen zur Verbesserung der Gesamteffizienz eines Prozesses erwartet werden.

Projekt-Prozeß-Serviceverbund

Für das Prozeßmanagement stellt sich mitunter die Aufgabe, mehrere Prozesse zu einem Gesamtprozeß zusammenzufügen. Man denke hier beispielsweise an die Konsolidierung von Warenprozessen, auftragsbezogener Dokumentation (Begleitpapiere und so weiter) sowie Buchungs- und Zahlungsvorgängen im Rahmen des Gesamtprozesses „Auftragsabwicklung“. Für solch anspruchsvolle interprozessuale Engineeringvorhaben ist ein Projektmanager prädestiniert. Prozeßmanager können ihrerseits eine Servicefunktion im Multiprojektmanagement erfüllen. Aufgrund ihrer Fachkompetenz in Sachen „Prozeßanalyse“ sind sie in der Lage, Prozeßgleichheiten oder -ähnlichkeiten über mehrere Projekte zu erkennen. Hieraus lassen sich eventuell Standardstrukturpläne entwickeln, die einen wertvollen Beitrag zur Routinisierung der Projektarbeit leisten.¹⁰

Wenn es gilt, mehrere Produkte zu einem kundenspezifischen Systemangebot zusammenzustellen, können die betroffenen Produktmanager und Marketingverantwortlichen auf einen Projektmanager als Koordinator zurückgreifen. Produktmanager eignen sich ihrerseits als Koordinationsfiguren im Multi-Projekt-Management. Prozeßmanager unterstützen das Produktmanagement indirekt durch ihre Involvement in die prozeßfokussierte Qualitätssicherung, ohne die kein produktübergreifendes Qualitätsimage erzeugt werden könnte. Schließlich sind Prozeßmanager dazu prädestiniert, die ablauforganisatorische Standardisierung der Projektarbeit zu erhöhen.

Summary

For some companies the simultaneous installation and integration of project-, product- and process-management is already organizational reality, especially when they are subsidiaries of American parent firms. To others it might be an objective of organizational change. This article shows how the synergetic effects of the three "Pro-Management-concepts" can be realized and outlines an organizational innovation.

Anmerkungen

- ¹ Vgl. etwa Reschke, H. u.a. (Hrsg.): Handbuch Projektmanagement. Köln 1989; Reschke, H., Schelle, H. (Hrsg.): Dimensions of Project Management. Fundamentals, Techniques, Organization, Applications. Berlin u.a. 1991.
- ² Vgl. etwa Rösner, H.J.: Produkt-Manager. Konzept, Integration und Einsatz-Kontrollverfahren. Berlin-New York 1979.
- ³ Vgl. etwa Pall, G.A.: Quality Process Management. Englewood Cliffs 1987; Striening, H.-D.: Prozeß-Management. Versuch eines integrierten Konzeptes situationsadäquater Gestaltung von Verwaltungsprozessen. Frankfurt 1988.
- ⁴ Für das Projektmanagement vgl. hierzu Krüger, W.: Problemangepaßtes Management von Projekten. zfo, 1987, Heft 4, S. 207-216; Mühlfelder, P., Nippa, M.: Erfolgsfaktoren des Projektmanagements. zfo, 1989, Heft 6, S. 368-380; Platz, J.: Projektmanagement erfolgreich einführen. zfo, 1987, Heft 4, S. 217-226; Scholz, C.: Projektmanagement ist Mitarbeiterführung. zfo, 1991, Heft 3, S. 143-150.
- ⁵ Vgl. etwa Wild, K.-D.: Das Zielvereinbarungsdilemma bei Profit-Center-Steuerung. Die Bank, 1989, Heft 4, S. 189-192; Dearden, J.: Reform für Profit Center. Harvard Manager, 1988, Heft 2, S. 112-116.
- ⁶ Vgl. Türk, K.: Pathologie der Organisation. HWO, 2. Aufl., 1980, Sp. 1858.
- ⁷ Vgl. etwa Schmid, M.: Intrapreneurship: Ein Konzept für innovatives Verhalten in bürokratischen Unternehmen. zfo, 1987, Heft 1, S. 20-26; Walz, H., Barth, C.: Intrapreneuring. Personal, 1990, Heft 9, S. 358-363 und Heft 10, S. 412-418.
- ⁸ Vgl. Haist, F., Fromm, H.: Qualität im Unternehmen. München-Wien 1989, S. 92 ff.
- ⁹ Vgl. Pall, G.A.: Quality Process Management. Englewood Cliffs 1987.
- ¹⁰ Hirzel, M.: Projektmanagement mit Standard-Struktur-Plänen. zfo, 1985, Heft 7, S. 394-400.

Literatur

- Balck, H.: Neuorientierung im Projektmanagement. Abkehr von mechanistischer Steuerung und Kontrolle, in: Reschke, H., Schelle, H., Schnopp, R. (Hrsg.): Handbuch Projektmanagement, Band 2, Köln 1989, S. 1033-1056.
- Bühner, R.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 5. Aufl., München-Wien 1991.
- Eiff, W. von (Hrsg.): Organisation – Erfolgsfaktor der Unternehmensführung, Landsberg/Lech 1991.
- Groetschel, E.: Matrixprojektorganisation. Bedingungen für den erfolgreichen Einsatz in industriellen Großunternehmen, München 1989.
- Haberfellner, R., Keplinger, W.: Neuere Entwicklungen im Projekt-Management, Teil 1 und 2, in: Der Wirtschaftsingenieur 22 (1990) 2 und 3, S. 17-20 und 1-5.
- Harrington, H.J.: Business Process Improvement. New York 1991.
- Haist, F., Fromm, H.: Qualität im Unternehmen. Prinzipien – Methoden – Techniken, München-Wien 1989.
- Hansel, J., Lomnitz, G.: Projektleiter-Praxis. Erfolgreiche Projektabwicklung durch verbesserte Kommunikation und Kooperation. Ein Arbeitsbuch für den Projektleiter, Berlin 1987.
- Hirzel, M.: Warnung! Projektmanagement hat seine Tücken, in: IO Management Zeitschrift 57 (1988) 4, S. 175-177.
- Holst, J.: Prozeß-Management im Verwaltungsbereich der IBM Deutschland GmbH, in: IFUA Horváth & Partner (Hrsg.): Prozeßkostenmanagement, München 1991, S. 271-290.
- Kane, E.J.: IBM's Quality Focus on the Business Process. A management approach to assure that major cross-functional processes remain competitive, in: Quality Progress (1986) April, S. 24-33.
- Köhler, R.: Beiträge zum Marketing-Management. Planung, Organisation, Controlling, Stuttgart 1988.
- Krüger, W. (Hrsg.): Projekt-Management in der Krise: Probleme und Lösungsansätze, Frankfurt/Main u.a. 1986.
- Krüger, W.: Problemangepaßtes Management von Projekten, in: zfo 56 (1987) 4, S. 207-216.
- Melan, E.H.: Process Management in Service and Administrative Operations, in: Quality Progress (1985) June, S. 52-59.
- Moen, R.D./Nolan, T.W.: Process Improvement, in: Quality Progress (1987) September, S. 62-68.
- Reiß, M.: Eine Spielanleitung für die Organisation von Projekten, in: IO Management Zeitschrift 60 (1991) 7/8, S. 27-31.
- Scholz, C.: Projektmanagement ist Mitarbeiterführung, in: IO Management Zeitschrift 60 (1991) 1, S. 71-73.
- Schulte, C.: Das Modell der Fertigungssegmentierung aus personeller und organisatorischer Sicht, Bergisch Gladbach-Köln 1989.
- Schwarz, G.: Kulturelle Einflußgrößen des Projektmanagements, in: zfo (1987) 4, S. 241-248.
- Weirich, W.: Das Produkt-Management als Führungs- und Organisationssystem, Berlin 1979.
- Wild, J.: Product Management, München 1972.