

Klaus Hetterich

## Projektwirtschaft in Deutschland im Jahr 2020

Der weltweit bedeutende „Think Tank“ Deutsche Bank Research hat 2007 die Studie „Deutschland im Jahr 2020 – Neue Herausforderungen für ein Land auf Expedition“ vorgestellt. Im Rahmen dieser Studie wurden Trends für das kommende Jahrzehnt gesucht und analysiert. Daraus entwickelten die Experten von Deutsche Bank Research ein plausibles Szenario für die Wirtschaft und die Gesellschaft in Deutschland im Jahr 2020. Eine Kernaussage dieser Studie ist die Prognose, dass die Projektwirtschaft in Deutschland dann einen Anteil von ca. 15% der gesamten deutschen Wertschöpfung haben wird! Im Jahr 2007 waren es gerade einmal 2%.

### Begriff „Projektwirtschaft“

Unter Projektwirtschaft versteht man zeitlich begrenzte, außerordentlich kooperative und im zunehmenden Maße auch globale Wertschöpfungsprozesse, die von mehreren, eigenständigen Unternehmen durchgeführt werden. Dies ist auf den ersten Blick nichts Neues. In der Automobilindustrie werden diese komplexen Wertschöpfungsprozesse heute schon gelebt. Rechtlich eigenständige Firmen finden sich in einem kooperativen Miteinander zusammen, um ein einziges Automobilprojekt erfolgreich umzusetzen. Die Zukunftsforscher der Deutschen Bank Research kommen zu dem Schluss, dass sich diese Projektwirtschaft immer mehr durchsetzen wird. Ein Grund dafür ist die zunehmende Globalisierung. Deutsche Unternehmen müssen sich nicht nur im Inland und in den europäischen Nachbarländern

gegenüber dem Wettbewerb durchsetzen, sondern ihre Zielmärkte auf der ganzen Welt erobern. Dies führt unter anderem dazu, dass sich in unserem Hochlohnland die Firmen immer mehr auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und die anderen Anteile der Wertschöpfungskette an externe Partner im In- und Ausland übertragen. Nicht mehr „Made in Germany“ wird in Zukunft das Aushängeschild Deutschlands sein, sondern „Created in Germany“. Der erhöhte internationale Wettbewerbsdruck führt auch zu deutlich kürzeren Innovations- und Produktlebenszyklen. Innovationsintensive Produkte werden nicht mehr von einem einzelnen Unternehmen entwickelt und auf den Markt gebracht, sondern durch eine partnerschaftliche Kooperation von vielen Spezialisten. Beispielsweise beträgt der eigene Anteil der großen Automobilhersteller an der gesamten Wertschöpfungskette aktuell gerade noch 30 bis 35 Prozent.

### Auswirkungen für das Projektmanagement (PM)

In Zukunft kommt es darauf an, die Prozessketten der Projektwirtschaft zu managen. Dieses Aufgabenspektrum umfasst mehr, als wir dies von herkömmlichen Projektmanagement kennen. Ein Projekt auf Arbeitspakete herunterzubrechen, dazu einen Projektstruktur- und Terminplan mit wichtigen Meilensteinen zu definieren und ein effizientes Projektcontrolling aufzusetzen, um das magische PM-Dreieck (Termine, Kosten und Leistung/Qualität) im Auge zu behalten, sind zukünftig lediglich die Grundlagen. Diese müssen allerdings auch weiterhin ordentlich erledigt werden – in der Regel von Teilprojektleitern oder Arbeitspaketverantwortlichen. Die Projektmanager

müssen die komplexen Prozessketten der Projektwirtschaft steuern und haben dabei keine Chance mehr, sich einzelne Arbeitspakete genauer anzuschauen. Man wird bei diesen Projekten noch stärker prozessorientiert vorgehen. Die Herausforderung besteht darin, sämtliche Beteiligte entlang der gesamten Prozesskette zu steuern und mit dem übergeordneten Hauptprozess (z.B. Entwicklung eines Produktes) zu synchronisieren. Das bedeutet, dass das Projektmanagement, wie wir es heute kennen, deutlich aufgewertet wird. Das Projektmanagement wird sich weiter entwickeln von einem operativen zu einem strategischen Instrument. Außerdem rechnen anerkannte PM-Experten damit, dass dies zu einem stärker projektbewussten Management in den Unternehmensspitzen führen wird. Dadurch gewinnen projektorientierte Organisationsformen und Rollen immer mehr an Bedeutung.

### Die Bedeutung von PM-Standards nimmt zu

Eine flexible Vernetzung von Prozessketten über Unternehmensgrenzen hinaus setzt gewisse Standards für das Projektmanagement als Mindestanforderung voraus. Sie sind die Basis für das gemeinsame Verständnis von Projekten und Projektmanagement in Bezug auf einheitliche Methoden, Tools und einer gemeinsamen Kommunikation (Begriffsdefinitionen, Regeln, Strukturen). Im Bereich PM-Standards prognostizieren die PM-Experten der GPM (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.) auch einen Wandel. Bisher wurde von dem universellen Projektmanagement ausgegangen, das für alle Projekttypen, Branchen und Projektgrößen passen sollte – zumindest im Grundsatz. Für projektspezifische Anpassungen wurde das sogenannte „Tailoring“ (konfektionieren) von PM-Modellen praktiziert (z.B. V-Modell XT). In Zukunft wird der



**Klaus Hetterich**, Projektmanager: „Nicht mehr ‚Made in Germany‘ wird in Zukunft das Aushängeschild Deutschlands sein, sondern ‚Created in Germany‘.“

universelle Ansatz mehr und mehr durch den situativen Ansatz (Kontingenzansatz) ersetzt. Es werden projektspezifische Ansätze für das Projektmanagement entwickelt, die speziell für bestimmte Projekttypen hervorragend geeignet sind. Dies ist als eine prozessorientierte Weiterentwicklung der bestehenden PM-Modelle zu verstehen. Die ISO kündigte am 27.11.2007 die Erarbeitung des internationalen, prozessorientierten PM-Standards ISO 21500 „Guide to Project Management“ an. In Deutschland sind wir bereits mit den DIN-Normen 69901-1 bis einschließlich 69901-5 einen Schritt weiter. Diese DIN-Normen wurden unter maßgeblicher Mitwirkung der GPM erarbeitet. Die GPM ist ebenfalls an der Entwicklung des internationalen PM-Standards ISO 21500 beteiligt. Für die Definition dieser ISO-Norm dienen im Wesentlichen das Prozess-Modell unserer DIN-Norm 69901 sowie das PMBOK (Project Management Body of Knowledge vom US-amerikanischen Project Management Institute) als Grundlage. Dies belegt die Kernkompetenz Deutschlands, die komplexen Projekte in der zukünftigen Projektwirtschaft erfolgreich zu managen. In der Automobilindustrie leben wir bereits einen Teil dieser Zukunft. Ein erster Entwurf der ISO 21500 wird Mitte 2009 erwartet.

## Mein Fazit

Die rasant wachsende Bedeutung der Projektwirtschaft in Deutschland ist eine logische und realistische Weiterentwicklung der heutigen Wirtschaftssituation. Dazu sind wir in Deutschland grundsätzlich bestens aufgestellt (hervorragende internationale Reputation in PM, Definition von PM-Standards, erfolgreiche Projekte bei vielen Unternehmen – Konzerne wie Mittelstand). Allerdings gibt es bei vielen Firmen auch noch großes Verbesserungspotential im praktischen Einsatz von Projektmanagement, das schnellstens genutzt werden sollte. Denn das Projektmanagement wird sich zum strategischen Führungsinstrument weiter entwickeln und mehr Bedeutung als das herkömmliche operative Projektmanagement erhalten. In diesem Zuge wird der Einsatz von Project Management Offices (PMOs) ebenfalls an Bedeutung gewinnen.

Das neue Aufgabenspektrum der zukünftigen Projektmanager erfordert neben dem klassischen Projektmanagement Know-how auch ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit, strategisches Denken und Handeln, hohe soziale und im zunehmenden Maße auch interkulturelle Kompetenzen. Wer diese Anforderungen erfüllt und seine PM-Erfahrungen

und -Kompetenzen durch ein Zertifikat eines international anerkannten Instituts belegen kann (z.B. Zertifizierungen des International Project Management Association (IPMA) oder Project Management Institute (PMI)), ist als Projektmanager bestens gerüstet für die zukünftige Projektwirtschaft in Deutschland.



## Über den Autor

Klaus Hetterich, Diplom-Informatiker, arbeitet als selbstständiger Projektmanager und Berater. Als anerkannter PM-Experte bietet er das gesamte Portfolio des Projektmanagements als Projektleiter, Berater und Coach. Er ist nach dem internationalen PM-Standard der IPMA/GPM als Senior Project Manager zertifiziert. Als weiteren Service bietet er auch seine professionelle Unterstützung beim Aufbau, Betrieb oder Outsourcing von Project Management Offices (PMO) an.

## Kontakt

E-Mail: [mail@khetterich.de](mailto:mail@khetterich.de)  
 Web: [www.khetterich.de](http://www.khetterich.de)