

Managementsysteme

# Die Wettbewerbsfähigkeit systematisch steigern

Die Projektergebnisse bleiben meist weit hinter den Erwartungen zurück, weil Termine platzen, die Projekte nicht nachhaltig sind oder ganz scheitern. Das kostet nicht nur Nerven, Zeit und Geld sondern schädigt die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Das es auch anders geht, zeigt der folgende Artikel.

› Gregor Stausberg

Einer Studie zufolge sind weniger als die Hälfte unternehmerischer Projektmaßnahmen strategisch sinnvoll, und nur ein knappes Drittel hiervon wird erfolgreich umgesetzt (Prof. Manfred Gröger: «Projektmanagement: Abenteuer Wertvernichtung»). Demnach verpuffen fast 90 Prozent der dafür eingesetzten Ressourcen wirkungslos. Bei einer näheren Betrachtung wird schnell klar, dass über die Hälfte der Ressourcen durch Verzettelung verloren gehen. Und da die Projektergebnisse weit hinter den Erwartungen zurückbleiben, müssen womöglich weitere kostentreibende Projekte beschlossen werden und die Situation spitzt sich immer weiter zu.

## Erfolg fokussiert priorisieren

Bei einer Problemanalyse gescheiterter Projekte stellt der Autor fest, dass die meisten Auswirkungen auf eine einzige Ursache zurückzuführen sind: Das Fehlen einer Methode, mit der sich das Nutzenpotenzial objektiv und mit geringem Aufwand bestimmen lässt, bevor über Massnahmen und Projekte entschieden wird. Mit ihr könnten die Unternehmen die Hauptursache für dieses Problem be-

seitigen, einen ganzen Rattenschwanz von Folgewirkungen sowie Kostentreibern auf Dauer abschneiden und spürbar wirtschaftlicher und wettbewerbsfähiger werden. Die vom Autor entwickelte sogenannte «Erfolg fokussierte Priorisierung» setzt dort an, wo die Probleme entstehen: bei den Entscheidungen darüber, ob eine Massnahme notwendig und sinn-

### kurz & bündig

- › Verzettelung, geplatze Termine und gescheiterte Projekte führen zu wirtschaftlichen und strategischen Schäden für die Unternehmen. Ein Grund hierfür: Der fehlende Konsens über die Prioritäten. Das führt dazu, dass jeder versucht, jeweils «seine» Massnahmen voranzutreiben, was in der Folge zu massiven Engpässen und Ressourcenkonflikten führt.
- › Die «Erfolg fokussierte Priorisierung» ist eine Bewertungsmethode, die den Handlungsbedarf und das Nutzenpotenzial von Massnahmen anzeigt.

voll ist. Zwar sind alle Massnahmen auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens ausgerichtet, doch bei der Bewertung der Nutzenpotenziale gilt es, so unterschiedliche Aspekte wie Finanzen, Effizienz, Kundenzufriedenheit, Motivation, Gesundheit, Image und Compliance zu betrachten.

Da sich diese Erfolgsfaktoren nur indirekt auf den Unternehmensgewinn auswirken, konnte der Nutzen solcher Projekte bisher meist nicht in Euro und Franken gemessen werden. Doch ohne einheitlichen Massstab kann jede Führungskraft die Projekte nur subjektiv, das heisst vor dem Hintergrund seiner Aufgaben, Erfahrungen und Ziele bewerten.

Kein Wunder also, dass verschiedene Führungskräfte den Nutzen und Wichtigkeit der Projekte unterschiedlich bewerten. Werden die unterschiedlichen Bewertungen nicht aufgelöst, kann kein Konsens gebildet werden. So versucht jeder, seine Meinung durchzusetzen und seine Massnahmen voranzutreiben. In der Unternehmensführung ist es jedoch wie beim Fussball: Wenn jeder versucht, Tore zu schießen, behindern sich die

Spieler gegenseitig und der Sieg bleibt auf der Strecke. Aufgrund der Zusammenhänge zwischen Handlungsbedarf, Nutzen und Priorität wurde eine Methode entwickelt, um das Potenzial des Nutzens von Projekten ganzheitlich zu bewerten – objektiv und in nur einer Minute. Bei der «Erfolgspriorisierten Priorisierung» handelt es sich um eine Weiterentwicklung des legendären «Eisenhower-Prinzips».

### Vorgänge bewerten

Im ersten Schritt wird das auslösende Ereignis, Potenzial oder Problem bewertet, denn aus diesen Vorgängen lassen sich der Handlungsbedarf und der potenzielle Nutzen eines Projektes ermitteln. Hierfür wird der Vorgang nach Wichtigkeit, Dringlichkeit und dem resultierenden Nutzen eingestuft. Da alle Führungskräfte mit den gleichen Tabellen arbeiten, sind die Ergebnisse sowohl objektiv als auch miteinander vergleichbar. Der ganzheitliche Ansatz der Methode ermöglicht es, jeden Vorgang zu bewerten – gleichgültig ob er sich direkt oder indirekt auf den Gewinn auswirkt, wie das zum Beispiel bei Effizienz, Image, Motivation, Gesundheit, Umwelt oder Compliance der Fall ist. Durch Multiplikation der ermittelten Einzelwerte erhält man einen Wert, der die Gesamtwirkung auf den Erfolg anzeigt. Dieser liegt immer zwischen 1 und 1000 und wird auch als Erfolgsprioritätszahl (EPZ) bezeichnet. Am nebenstehenden Beispiel wird aufgezeigt, wie die Marktchance einer Produktidee bewertet und die EPZ ermittelt wird. Je höher sie ist, desto grösser ist der potenzielle Projektnutzen.



Da sich alle Vorgänge mit derselben Methode bewerten lassen, sind auch die Bewertungsergebnisse miteinander vergleichbar – sie zeigen das Nutzenpotenzial einer Massnahme an, so wie die Kalorie den Nährwert von Lebensmitteln anzeigt. Im Überblick der ermittelten Werte wird sofort erkennbar, wo der höchste Handlungsbedarf besteht – also wo mit Massnahmen der grösste Nutzen erzielbar ist.

### Stichwort: Eisenhower-Prinzip

Das sogenannte Eisenhower-Prinzip (auch: Eisenhower-Methode, Eisenhower-Matrix) ist eine in der Ratgeber- und Consultingliteratur oft referenzierte Möglichkeit, anstehende Aufgaben in Kategorien einzuteilen. Dadurch sollen die wichtigsten Aufgaben zuerst erledigt und unwichtige Dinge aussortiert werden. Anhand der Kriterien Wichtigkeit (wichtig bzw. nicht wichtig) und Dringlichkeit (dringend bzw. nicht

dringend) gibt es somit vier verschiedene Möglichkeiten der Kombination. Die vier Aufgabentypen werden A-, B-, C- und D-Aufgaben genannt. Sie werden auf vier Quadranten verteilt. Jedem Aufgabentyp wird eine bestimmte Art der Bearbeitung zugeordnet, wobei die D-Aufgaben nicht erledigt werden.

Quelle: Wikipedia

Nach der Grobplanung der Massnahme wird der Aufwand in ähnlicher Weise bewertet und das Verhältnis von Nutzenpotenzial ermittelt. Was kompliziert klingt, ist mithilfe der kleinen Tabellen eine Sache von wenigen Minuten.

Wer es noch komfortabler möchte, kann auch ein Excel-basiertes Instrument einsetzen. Mit ihm werden die Bewertung und das Ergebnis sofort dokumentiert. Ausserdem erhält man auch konkrete Best-Practice-Empfehlungen. Mit diesen Informationen werden zeitraubende Diskussionen vermieden und klare Prioritäten gesetzt. Die Mitarbeiter werden nicht länger durch widersprüchliche Anwei-

sungen der Führungskräfte irritiert und das Vertrauen in die Führung steigt. Da Projekte mit hohem Nutzenpotenzial nicht länger durch Reibungsverluste oder Projekte mit geringer Priorität ausgebremst werden, werden sie auch deutlich schneller und effizienter umgesetzt. Die Bewertungsmethode wird überall dort eingesetzt, wo es gilt, Erkenntnisse und Ereignisse zu bewerten und Entscheidungen über Investitionen, Massnahmen und Projekte abzusichern, zum Beispiel aufgrund von

› **Unternehmenssteuerung:**  
Chancen, Risiken, Probleme, Einsparpotenziale

### Tabelle zur Ermittlung der Erfolgsprioritätszahl (EPZ)

Wichtigkeit Wahrscheinlichkeit		Dringlichkeit Betrachtungszeitraum		Auswirkung finanzieller Nutzen	
1	unmöglich	1	10 Jahre	1	bis 100 Franken
2	sehr unwahrscheinlich	2	5 Jahre	2	bis 1000 Franken
3	unwahrscheinlich	3	3 Jahre	3	bis 2500 Franken
4	entfernt möglich	4	2 Jahre	4	bis 5000 Franken
5	möglich	5	1 Jahr	5	bis zu 10000 Franken
6	<b>wahrscheinlich</b>	6	9 Monate	6	bis zu 25000 Franken
7	sehr wahrscheinlich	7	6 Monate	7	<b>bis zu 50000 Franken</b>
8	äusserst wahrscheinlich	8	<b>3 Monate</b>	8	bis zu 100000 Franken
9	nahezu sicher	9	1 Monat	9	bis zu 250000 Franken
10	sicher	10	1 Woche	10	über 250000 Franken

**6 x 8 x 7 = 336 (EPZ)**

### › Mitarbeiterentwicklung:

Leistung, Verhalten,  
Engpassprobleme

### › Marketing / Vertrieb:

Zielgruppen, Kundenanfragen,  
Reklamationen

### › Produktentwicklung:

Produktideen, Änderungswünsche,  
Haftungsrisiken

### › Organisationsentwicklung:

Verbesserungspotenziale,  
Engpassprobleme

### › Qualitätsmanagement:

Fehler, Auditabweichungen

### › SGU-Management:

Sicherheits-, Gesundheits- und  
Umweltrisiken

### › Ideenmanagement:

Verbesserungsvorschläge

## Ein Praxisbeispiel

Das folgende Beispiel soll den Nutzen der Methode veranschaulichen. Bei der Hummel AG, einem grossen Hersteller von Kabelverschraubungen führte das starke Wachstum zu massiven Engpässen in der Konstruktion. Da das Unternehmen keine zusätzlichen Konstrukteure finden konnte, stiegen die Wartezeiten für bestellte Sonderartikel ständig an und das weitere Wachstum des Unternehmens wurde ausgebremst.

Die Konstrukteure hatten nicht nur Sonderartikel, sondern auch eine Vielzahl von Neuentwicklungen und Produkt- und Zeichnungsänderungen zu bearbeiten. Damit ihre Aufträge vorrangig bearbeitet wurden, übten Vertrieb, Produktion und Entwicklung Druck aus. So mussten die Konstrukteure ihre laufenden Arbeiten oft unterbrechen, um an «noch wichtigeren» Projekten zu arbeiten. Da viele Termine trotz grosser Anstrengungen nicht eingehalten werden konnten, stieg der Druck durch unzufriedene Auftraggeber und Kunden. Auch die Konstrukteure waren frustriert – zum einen, weil sie kaum noch Erfolgserlebnisse hatten und zum anderen, weil die wechselnden Prioritäten zu Missverständnissen und Reibereien innerhalb der Konstruktion führte.

## Prioritätenliste Massnahmen und Projekte

Nr.	PRIORITÄT (EPZ)	auslösender Vorgang	Stichwort	Verantwortlich
1	648	Chance	Partnerschaft Egli AG	G. Müller
2	544	Compliance	Änderung Steuerrecht	G. Müller
3	536	Anfrage Sonderartikel	Egli AG v. 14.11.14	V. Träger
4	320	Produktidee	Kabelschelle 12/55	R. Clemenz
5	285	Reklamation	Krüger KG v. 10.11.14	W. Lüchter
6	244	Anfrage Sonderartikel	Krüger KG v. 14.11.14	V. Träger
7	186	Produktidee	Kabelschelle 22/55	R. Clemenz
8	168	Produktisiko	Kabelschelle 15/75	R. Clemenz
9	156	Mitarbeiterpotenzial	Excel-Schulung Müllerau	H. Schneider
10	125	Vorschlag	Maschine 4421	B. Schwab
11	112	Produktidee	Stecker 17.01	R. Clemenz
12	108	Produktänderung	Stecker 25.08	R. Clemenz

Mit der Einführung der «Erfolgsfokussierten Priorisierung» in Vertrieb, Produktion und Entwicklung wurden Sonderartikel, Produktideen und Änderungswünsche zuerst objektiv bewertet, bevor ein Projekt gestartet wurde. Man erhielt Werte zwischen 1 und 1000, die das Nutzenpotenzial der Projekte anzeigten – je höher sie waren, desto interessanter war das Projekt für das Unternehmen. Nun liess sich nicht nur der finanzielle Nutzen der

Projekte bewerten, sondern ebenso die positiven Auswirkungen auf Effizienz, Qualität, Image, Motivation, Gesundheit, Umwelt und Compliance. Die Ressourcen wurden fokussiert und die Projekte mit hohem Nutzenpotenzial erhielten Vorrang. Durch die klaren Prioritäten mussten laufende Projekte nun nur noch selten unterbrochen werden und die Produktivität der Entwickler und Konstrukteure stieg. ‹‹



### Porträt



#### Gregor Stausberg

Berater

Gregor Stausberg ist Unternehmensberater und Geschäftsführer der Convek GmbH mit Büros in Ratingen/D und Kreuzlingen. Nach Führungspositionen in einem papierverarbeitenden Unternehmen machte er sich 1995 selbstständig, spezialisiert auf Strategie- und Organisationsberatung. In seine Problemlösungen fliessen Erkenntnisse aus Führungs- und Strategielehre, Bionik und Kybernetik ein. Er veröffentlichte Fachbeiträge für ein Nachschlagewerk des Forum-Verlag und ein Fachbuch mit dem Titel: Priorisierung - Unternehmen effektiv führen.



### Kontakt

info@convek.com, www.convek.com

