



Newsletter November 2012

Denken Sie weiter?

Liebe Leserinnen und Leser

Weiter denken heisst nicht nur systematisches Planen der Zukunft. Weiter denken heisst auch, über den Tellerrand zu blicken und neue Ansätze auszuprobieren.

Im ersten Teil des Newsletters lernen Sie dazu einen pragmatischen Ansatz kennen, wie Sie innovativer Geschäftsideen suchen, finden und auswählen können. Sie identifizieren in einem ersten Schritt systematisch die Kernkompetenzen Ihrer Unternehmung.

„Wie Daily Business zu Business Excellence wird“ erfahren Sie im Interview mit Fritz Forrer und Sandra Müller im Rahmen des Tages der Schweizer Qualität der Swiss Association for Quality vom 5. Juni 2012.

„Projekte erfolgreich abschliessen“ ist das Thema in unserer Reihe „Projektmanagement - Mit knappen Ressourcen projekte sicher steuern.“ Denn mit dem Erreichen der Projektziele ist ein Projekt noch lange nicht abgeschlossen.

Weiter begrüssen wir Rouven Zürcher als neues Gesicht bei der Forrer Lombriser & Partner AG. Herr Zürcher unterstützt uns seit September dieses Jahres und freut sich auf eine Zusammenarbeit mit Ihnen.

Im Namen der Forrer Lombriser & Partner AG wünschen wir Ihnen eine spannende Lektüre und eine besinnliche Weihnachtszeit.

Marcel Schöni

Innovation Discovery Seite 2

Business Excellence Seite 4

Projekte erfolgreich abschliessen Seite 5

Neues Gesicht Seite 6

Innovation Discovery

Die Finanz- und Wirtschaftskrise sowie die aktuelle Wechselkursproblematik hat vielen technologie- und exportorientierten Unternehmen vor Augen geführt, welches Risiko besteht, wenn das Geschäft stark von einer Branche (z.B. Fahrzeug- oder Maschinenbau) oder gar nur einem Hauptkunden abhängig ist. Daher stellen sich immer mehr Unternehmen die Frage, wie sie ihre Geschäftstätigkeit auf weitere, innovative Geschäftsfelder ausdehnen und damit neue Erfolgspotenziale aufbauen können.

Problemstellung

Viele KMU kennen zwar die angestammten Märkte sehr gut, oft fehlen ihnen aber das Know-how und die Erfahrung für die Erschliessung neuer Märkte. Dass diese entscheidend sind, ergibt sich aus der Tatsache, dass mehr als die Hälfte aller Unternehmenskrisen auf fehlgeleitete Wachstums- oder Diversifikationsstrategien zurückzuführen sind, welche nicht auf den vorhandenen Kernkompetenzen des KMU basieren.¹ Die Vergangenheit zeigt zudem, dass KMU oft per Zufallsmodul (z.B. durch eine Kundenanfrage) in neue Geschäftsfelder vordringen. Dies kann im Einzelfall erfolgreich verlaufen, darauf verlassen kann man sich heute jedoch nicht mehr. Und schliesslich sind im Vergleich zu grossen Unternehmen die notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen bei KMU für solche strategischen Projekte meistens limitiert. Gefragt ist somit ein pragmatischer Ansatz zum Suchen, Finden und Auswählen innovativer Geschäftsideen, welche auf den bestehenden Kernkompetenzen des KMU aufbauen (vgl. Abbildung 1).

In Zusammenarbeit mit zwei Fachhochschul-Instituten, dem Schweizerischen Institut für Entrepreneurship (SIFE) der HTW Chur sowie dem Institut für Produktdesign, Entwicklung und Konstruktion (IPEK) der HSR Rapperswil konnten wir betriebswirtschaftliches und technisches Wissen zu einem einzigartigen Projekt miteinander kombinieren, um einen systematischen Ansatz zur Kernkompetenzbasierten Suche und Auswahl von Innovationen (inkl. Diversifikationen) zu entwickeln. Als Praxis-Projektpartner nahmen zwei KMU teil, welche aufgrund ihrer spezifischen strategischen Situationen das Ziel verfolgten, neue Geschäftsmöglichkeiten zu erschliessen: Synbone AG, Malans (Medizinalbereich) und zai

AG, Disentis (Skimanufaktur). **Synbone AG**, Malans (Medizinalbereich); **zai AG**, Disentis (Skimanufaktur).

Kernkompetenzen (Workshop 1)

Basierend auf Schritt 1 des KMU*STAR-Navigators² wurden im ersten Workshop mit dem gesamten GL-Team mittels einfachem Post-It-Ansatzes die Kernkompetenzen des Unternehmens identifiziert. Dabei wurde intensiv diskutiert und visuell dargestellt, wie die einzelnen Ressourcen und Fähigkeiten zusammenwirken um die momentanen Wettbewerbsvorteile (d.h. Nutzenvorteile aus Kundensicht) zu ermöglichen.

Eingrenzung „verwandte Diversifikationen“

Leistung, Wissen und Technologie	neu, unvertraut	radikale Leistungsinnovation	marktverwandte Diversifikation	nicht-verwandte Diversifikation
	vertraut	inkrementale Leistungsinnovation	verwandte Diversifikation	leistungsverwandte Diversifikation
	bestehend	Marktdurchdringung	inkrementale Marktentwicklung	radikale Marktentwicklung
		bestehender Markt, bestehendes Segment	bestehender Markt, unvertrautes Segment	unvertrauter Markt
		Markt		

Abbildung 1: Erweiterte Ansoff-Matrix: kompetenzbasierte Diversifikation/Innovation

Gefragt ist ein pragmatischer Ansatz zum Suchen, Finden und Auswählen innovativer Geschäftsideen, welche auf den bestehenden Kernkompetenzen des KMU aufbauen.

¹ Zook (2004): Beyond the Core

² Lombriser/Abplanalp/Wernigk (2010): Strategien für KMU

basierend auf Kernkompetenzen



Die systematische Identifikation von Kernkompetenzen bildet die Voraussetzung zur Suche und Selektion neuer Geschäftsmöglichkeiten.

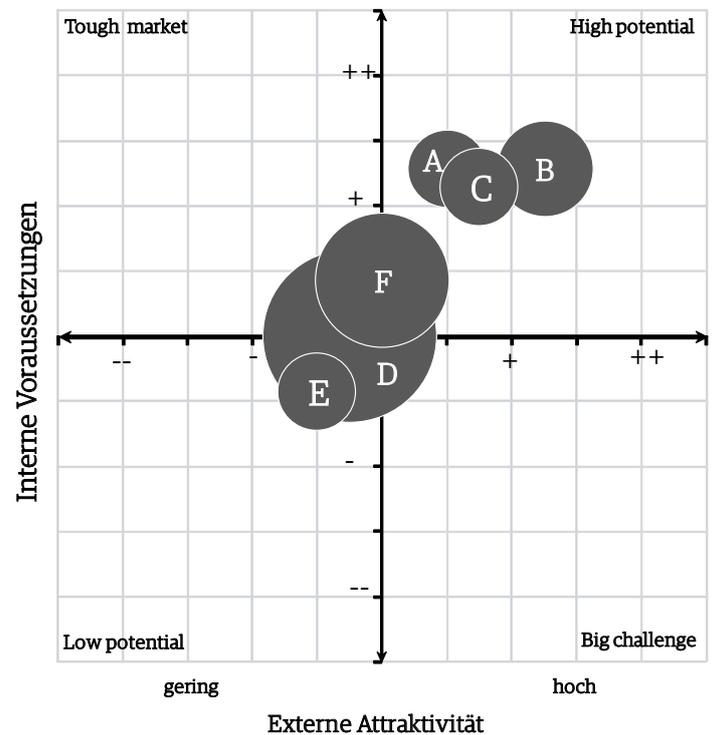


Ideenfindung (Workshop 2)

Der zweite Workshoptag diente der systematischen Suche und Identifizierung von neuen, möglichen Anwendungen für die bestehenden Kernkompetenzen und -technologien. Dabei wurden jeweils vier verschiedene Brainstorming-Ansätze eingesetzt, um eine möglichst hohe Anzahl von relevanten Ideen zu entwickeln. In beiden KMU entstanden dabei über hundert Ideen zu neuen Märkten, Produkten/ Dienstleistungen oder Kombinationen davon.

„Top-six“ Anwendungen (Workshop 3)

Die Resultate aus Workshop 2 wurden für den dritten Workshoptag bereinigt und sinnvoll verdichtet. Im Workshop selber wurde die Liste pragmatisch in einem mehrstufigen Verfahren auf die „top six“-Anwendungen reduziert. Zu jeder dieser „top six“-Ideen wurde gemeinsam ein kurzer Business Case entwickelt (Produkt? Markt? Kundenproblem? Differenzierungsansatz? Konkurrenzsituation? Unsicherheiten?). Diese Cases wurden in einer Beurteilungsmatrix (ähnlich wie im KMU*STAR-Navigator, Schritt 3.6) quantitativ und qualitativ bewertet und in einer Selektionsmatrix dargestellt (Abb. 2). Das Resultat des Projekts war für beide KMU das Gleiche: eine Liste mit 3-6 interessanten innovativen Geschäftserweiterungen, welche nun mit den gewonnenen Erkenntnissen viel gezielter und wirksamer weiter untersucht werden konnten (z.B. mittels Markterhebung, Kundenumfrage oder Testen von Prototypen).



Bewertungsraster:
++ sehr gut; + gut; O weder gut noch schlecht; - schlecht -- sehr schlecht

Wie Daily Business zu Business Excellence wird

Im Rahmen der Veranstaltung „Tag der Schweizer Qualität“ der SAQ (Swiss Association for Quality) vom 5. Juni 2012 wurden Fritz Forrer und Sandra Müller zum Thema „Wie Daily Business zu Business Excellence wird“ befragt. Das zusammengefasste Interview möchten wir Ihnen nicht vorenthalten.

Die Forrer Lombriser & Partner AG hat im Dezember 2009 die EFQM-Stufe „Verpflichtung zu Excellence“ (C2E) erreicht. Gut zwei Jahre später folgt nun die 5-Stern „Anerkennung für Excellence“ (R4E). Fritz Forrer, was motiviert ein Unternehmen mit 5 Mitarbeitenden, den EFQM Weg der Excellence zu gehen?

Fritz Forrer: „Jahr 2006 hat das Institut für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaft (IQB) der FHS St.Gallen die C2E-Stufe erreicht. Die Forrer Lombriser & Partner AG, ein Spin-off des IQB-FHS, hat von den früheren Erfahrungen profitiert und diese nach der Gründung auf die neuen Strukturen adaptiert. Zu diesen Erfahrungen gehörte auch die Erkenntnis, dass Qualitätsmanagement nicht von der Grösse des Unternehmens sondern von entsprechenden Zielsetzungen in der Strategie und dem Zuspruch der Führung abhängig ist.“

Fritz Forrer, Sie sind selbst Lehrbeauftragter für Qualitäts- und Projektmanagement an der FHS St. Gallen und kennen sich in der Unternehmensentwicklung aus. Welchen Mehrwert bietet Ihnen da die Anwendung des EFQM Excellence Modells?

Fritz Forrer: „Die Systematik des Modells schafft Orientierung. Durch die ganzheitliche Systematik werden zudem „weisse Flecken“ verhindert und Themen belichtet, die ansonsten vielleicht untergehen würden. So messen wir beispielsweise den Energieverbrauch, legen Wert auf Ergonomie am Arbeitsplatz oder führen regelmässige Mitarbeiterzufriedenheitsbefragungen durch.“

Sandra Müller, als ausgebildete Assessorin und Projektleiterin waren und sind Sie der „Antriebsmotor“ auf dem Excellence Weg. Wie koordinieren Sie eine konsequente Umsetzung des Excellence Ansatzes, das heisst Selbstbewertung, Umsetzung von Verbesserungsmassnahmen und systematische Wirkungsüberprüfung mit dem Tagesgeschäft?

Sandra Müller: „Der Excellence Ansatz ist bei der FLP mit dem Tagesgeschäft sehr eng verknüpft. Die Koordination erfolgt dabei über diese Verknüpfung der Qualitätsmanagement-Instrumente mit den Geschäftsprozessen, somit ist diese Koordination beinahe automatisiert. Vieles ist in den Prozessen verankert und wird entsprechend überprüft, beispielsweise mit Hilfe von Kennzahlen oder Zufriedenheitsanalysen. Wir haben zudem ein internes Assessmentkonzept erstellt, in dem definiert ist, welche Prozesse bzw. EFQM-Kriterien wir jährlich überprüfen. Daraus werden die Jahresziele abgeleitet, die wiederum im Kennzahlencockpit überprüft werden. Weichen die gemessenen Werte von den Soll-Werten ab, werden entsprechende

Verbesserungsmassnahmen eingeleitet. So wird die Umsetzung des Excellence Ansatzes laufend gewährleistet.“

Sandra Müller, die Anwendung des EFQM Excellence Modells bedeutet auch „immer besser werden“. Was haben Sie persönlich gelernt bzw. was bedeutet Excellence für Sie im Daily Business?

Fritz Forrer: „Sandra Müller: Excellence bedeutet für mich, dass man sich nicht mit dem Erreichten zufrieden gibt, sondern sich immer wieder neue Ziele setzt und kontinuierlich an Verbesserungen arbeitet. Die erreichten Ergebnisse dienen dabei als Grundlage für neue Ziele.“

Viele der Anwesenden hier im Saal sind auf dem Weg der Business Excellence auf Basis des EFQM Modells. Fritz Forrer, was würden Sie als Tipp und als Empfehlung diesen Kolleginnen und Kollegen auf ihrem Weg mitgeben? Auf was gilt es zu achten, was sind die Stolpersteine und was die Erfolgsfaktoren?

Fritz Forrer: „Sehr wichtig ist, dass die Führung konsequent hinter dem Qualitätsmanagement steht und auch bereit ist, in dieses zu investieren. Es gilt aber nicht, exorbitant Ressourcen dafür zu investieren, viel wichtiger ist, dass das Qualitätsmanagement vorgelebt und konsequent umgesetzt wird. Weiter ist die Verknüpfung der täglichen Geschäftsprozesse mit dem Qualitätsmanagement essentiell, denn nur so wird daraus Nutzen generiert und den Mitarbeitenden die Notwendigkeit dafür aufgezeigt.“



Die Systematik
des Modells
schafft Orientierung.

Projekte erfolgreich abschliessen



Mit dem Erreichen der Projektziele ist ein Projekt noch nicht abgeschlossen.



Nach dem Thema Meilensteine im letzten Newsletter, behandeln wir nun den Projektabschluss. Diese Phase wird oft vernachlässigt und kann wenig motivierend sein. Trotzdem ist ein sauberer Projektabschluss wichtig, insbesondere auch um daraus Nutzen für spätere Projekte zu gewinnen. Erst nachdem der Projektabschlussbericht samt Erkenntnissen für künftige Projekte sowie die Projektdokumentation genehmigt sind, kann sich die Projektleitung neuen Aufgaben zuwenden.

Projektabschluss im engeren Sinn

Der Projektabschluss im engeren Sinn umfasst den Projektabschlussbericht zuhanden des Auftraggebers oder der Steuergruppe sowie die Projektdokumentation. Im Projektabschlussbericht gehen Sie insbesondere auf folgende Punkte ein

1. Zusammenfassen und Reflektieren des Projektablaufes
2. Bewerten der Zielerreichung und Begründen der Zielabweichungen
3. Festhalten der wesentlichen Störfaktoren
4. Zusammenfassen der wesentlichen Projektrahmenbedingungen
5. Auflisten der aufgelaufenen Projektkosten

Reflektieren Sie dabei auch die Qualität der Teamarbeit sowie Ihrer Projektleitung. Zur Bewertung der Zielerreichung ziehen Sie den Projektauftrag und die dort formulierten Ziele bei. Berücksichtigen Sie dabei auch die während des Projektes beschlossenen Zielanpassungen.

Die Projektdokumentation

Während der Projektdauer sind unterschiedlichste Unterlagen zusammengekommen. Überlegen Sie sich, welche Dokumente nur während der Projektdauer relevant waren und welche über das Projektende hinaus von Bedeutung sein könnten. Nur Letztere kommen für die Projektdokumentation in Betracht. Achten Sie dabei darauf, die jeweils aktuellste Version zu berücksichtigen.

Die Projektevaluation

Bei Projekten, bei denen die Implementierung der Projektergebnisse ein Teil des Projektes ist, erfolgt die Evaluation bei Projektende im Projektabschlussbericht. Bei Projekten, die zu einem noch umzusetzenden Konzept oder einem Prozessadaptionsvorschlag führen, kann die Evaluation aufgrund der definierten Ziele und Zielanpassungen erst später vorgenommen werden. Beachten Sie, dass auch das Ergebnis einer zeitlich nachgestellten Evaluation von der Steuergruppe bzw. dem Auftraggeber zu genehmigen ist.

Lessons learned

Ein wichtiger Punkt beim Projektabschluss ist, dass Sie aus den Inhalten des Projektabschlussberichtes sowie Ihren Erfahrungen die Erkenntnisse für künftige Projekte ableiten. Diese können bei neuen Projekten direkt berücksichtigt werden.

Bei diesem Text handelt es sich um einen gekürzten Auszug aus unserem Buch „Projektmanagement - Mit knappen Ressourcen Projekte sicher steuern“, erschienen im Versus Verlag Zürich, August 2011.

Neues Gesicht

Ich freue mich auf eine
Zusammenarbeit mit Ihnen!



Rouven Zürcher

Als neuer Mitarbeiter der Forrer Lombriser & Partner AG möchte ich mich im Rahmen dieses Newsletters kurz vorstellen.

Nach meiner kaufmännischen Lehre und einer Anstellung bei der Thurgauer Kantonalbank war ich 2006 bis 2011 in der Messeorganisation bei den Olma Messen St.Gallen tätig. 2007 begann ich mein berufsbegleitendes Betriebsökonomie-Studium an der FHS St.Gallen, das ich 2011 abschloss. Anschliessend ans Studium machte ich eine fünfmonatige Weltreise, danach arbeitete ich für einige Monate im familieneigenen Elektroplanungsbüro. Nun bin ich seit anfangs September als Projektmitarbeiter bei der Forrer Lombriser & Partner AG tätig. Ich habe bereits viele spannende Einblicke in die verschiedensten Unternehmen und Institutionen erhalten. Diese Abwechslung und das Kennenlernen von unterschiedlichen Unternehmen waren unter anderem die Hauptgründe

für meine Bewerbung. Weiter freue ich mich, das an der FHS erlernte theoretische Wissen in die Praxis umsetzen zu können, was in dieser Funktion und in diesem Unternehmen sehr gut möglich ist. Ich möchte in den Bereichen Strategie- und Projektmanagement dazulernen sowie möglichst viele verschiedene Geschäftsmodelle kennenlernen. In naher Zukunft kann ich mir vorstellen, einen Masterstudiengang zu beginnen, um zusätzlich theoretisches Wissen in die Arbeitstätigkeit einzubringen. In meiner Freizeit koche und esse ich sehr gerne sowie interessiere mich für Musik.

Ich freue mich auf eine Zusammenarbeit mit Ihnen!

Ich freue mich auf eine Zusammenarbeit mit Ihnen!

Rouven Zürcher



Dr. Fritz Forrer



Dr. Roman Lombriser



*Marcel Schöni
Betriebsökonom FH*



*Sandra Müller
Betriebsökonomin FH*



Susy Rüegg