



Newsletter Mai 2012

# Denken Sie langfristig?

## Liebe Leserinnen und Leser

Erst langfristiges Denken kann zu nachhaltigen Werten führen. Wie Sie systematisch mit Hilfe eines Nutzenprofils die eigenen Wettbewerbsvorteile und -nachteile ableiten, erfahren Sie im ersten Teil des Newsletters. Denn Ihre Wettbewerbsvorteile bilden die Grundlage für die Entwicklung einer nachhaltigen Strategie.

«Meilensteine» ist das Thema in unserer Reihe «Projektmanagement - Mit knappen Ressourcen Projekte sicher steuern». Im Beitrag erfahren Sie, wie Sie Auftraggeber unterstützen können, die sich schwer tun, Entscheidungen zu treffen.

Wenn Sie sich schon öfters gefragt haben, was Qualitätsmanagement überhaupt bringt und wieso es Qualitätsmanagement braucht, sollten Sie unseren Schlussartikel nicht verpassen.

Zusätzlich zu unserem halbjährlichen Newsletter bieten wir Ihnen die Möglichkeit, Ihr Wissen im Rahmen verschiedener kostenloser Fachtagungen zu erweitern. Nutzen Sie diese Chance und nehmen Sie an einer unserer nächsten Tagungen teil. Reservieren Sie sich beispielsweise den 23. Oktober 2012 für die Fachtagung Strategien für KMU.

Wir wünschen Ihnen spannende Momente beim Lesen und einen guten und erfolgreichen Start in den Sommer 2012.

Marcel Schöni

Wettbewerbsvorteile für Nachhaltigkeit Seite 2

Meilensteine in Projekten Seite 3

QM: Was bringt's und was braucht's? Seite 4



# Wettbewerbsvorteile als Grundlage nachhaltiger Strategien

Im letzten Beitrag unseres Newsletters zum Thema KMU-Strategie haben wir darauf hingewiesen, dass operative Exzellenz („besser, schneller, günstiger“) alleine nicht ausreicht für den langfristigen Unternehmenserfolg. In diesem Beitrag konzentrieren wir uns nun auf die Wettbewerbsvorteile. In der Praxis (wie auch in der Wissenschaft) wird dieser Begriff zuweilen etwas unreflektiert und wenig praxistauglich verwendet. In der zweiten Auflage unseres Buches „Strategien für KMU: Entwicklung und Umsetzung mit dem KMU\*STAR-Navigator“, Versus 2011, tragen wir diesem Problem Rechnung und haben dazu ein bewährtes Analyse-Instrument aus der „Blue Ocean-Strategy“ integriert. Die dort vorgestellte „Wertkurve“ haben wir dabei in den für KMU zutreffenderen Begriff „Nutzenprofil“ umgetauft.

Wir besitzen dann Wettbewerbsvorteile, wenn wir bestimmte Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden besser als die Konkurrenz erfüllen. Da die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden meist aus mehreren Nutzendimensionen bestehen (z.B. Produktqualität, Haltbarkeit, Anwenderfreundlichkeit, Garantieleistung, Geschwindigkeit, Sortimentsbreite/-tiefe usw.), müssen wir diese so systematisch und umfassend wie möglich herausfiltern und uns überlegen, wie wir im Vergleich zum Wettbewerb dabei abschneiden.

Zunächst listen wir die vier bis sieben Schlüsseleigenschaften des Angebots (Wettbewerbsfaktoren) auf, über welche sich die Anbieter in unserem Markt bei den Kundinnen und Kunden zu profilieren versuchen. Sie umfassen nebst dem Preis die wichtigsten objektiven und subjektiven Leistungsmerkmale, welche die Konkurrenzangebote voneinander unterscheiden lassen. Folgende Fragen sind bei der Definition der Wettbewerbsfaktoren hilfreich:

- Welche Funktionen / Bedürfnisse erfüllen wir und unsere Konkurrenten bei unseren bestehenden Kundinnen und Kunden mit unseren Leistungen?
- Welche Faktoren entscheiden über gute oder schlechte Leistung?
- Wofür ist die Kundin oder der Kunde bereit, mehr als üblich zu bezahlen?

- Worauf achtet die Kundin oder der Kunde bei der Vergabe von Aufträgen?
- Auf welche Leistungen können bestimmte Kundinnen oder Kunden verzichten oder Einschränkungen in Kauf nehmen?

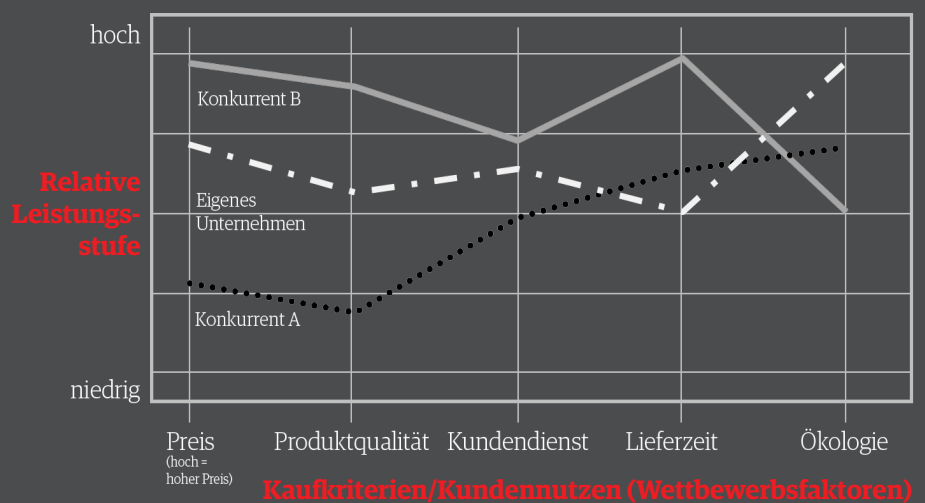
Dann beurteilen wir für jeden einzelnen Faktor unser Leistungsniveau und jenes unserer Konkurrenten. Nachstehende Abbildung zeigt ein anonymisiertes Beispiel eines Nutzenprofils für ein Unternehmen, das Druckguss-Teile entwickelt und herstellt.

- Das Unternehmen weist ein eindeutiges Profil mit einem klaren Fokus auf. Schätzen wir uns hingegen bei allen Faktoren als hervorragend ein (hohes flaches Profil), zahlt sich das aufgrund der damit verbundenen Kosten kaum aus.
- Das Nutzenprofil unterscheidet sich klar von jenem der Konkurrenz. Und zwar im Idealfall nicht nur bezüglich der Höhe des Profils, sondern auch bezüglich der Fokussierung auf bestimmte Leistungsdimensionen.

- Wir können es mit einem kurzen, prägnanten und einleuchtenden Slogan umschreiben (Beispiel Zara „top-aktuell, zu einem erschwinglichen Preis!“). Gelingt uns das nicht, besteht die Gefahr, dass wir zwar einzigartig sind, unser Nutzenprofil jedoch kein sinnvolles Ganzes ergibt.

In der Analyse des Nutzenprofils stehen folgende Fragen im Zentrum:

- Wo genau liegen unsere Wettbewerbsvorteile? Wo haben wir Wettbewerbsnachteile?
- Haben wir ein klares Profil oder versuchen wir „alles für jedermann“ zu sein?
- Bei welchen Faktoren „schiessen“ wir allenfalls über das Ziel hinaus (mit dem Resultat überhöhter Kosten)?
- Ergeben sich Ansatzpunkte zu völlig neuen Nutzendimensionen, die bisher von keinem Mitbewerber berücksichtigt wurden?



Anhand des Nutzenprofils leiten wir systematisch ab, wo wir Wettbewerbsvorteile und -nachteile besitzen und wo mögliche Ansatzpunkte zur Differenzierung liegen.

# Meilensteine in Projekten



Der Auftraggeber oder die Steuergruppe  
tut sich oft schwer Entscheide zu treffen.



Meilensteine sind für die konsequente Steuerung von Projekten zentral. Der Auftraggeber oder die Steuergruppe entscheidet an Meilenstein-Sitzungen inhaltlich und prozedural über das weitere Projektvorgehen. Unsere Erfahrung zeigt, dass Auftraggeber oder Steuergruppe sich oft schwer tun, Entscheide zu treffen. Aussagen wie „müssen wir das wirklich bereits heute entscheiden“ oder „wir haben uns ein anderes ‚Lieferobjekt‘ vorgestellt - auf dieser Basis kann ich nicht entscheiden“ hören wir häufig.

## Beugen Sie vor

Beugen Sie solchen Aussagen vor, indem Sie bei der Projektübernahme sicherstellen, dass das Projektvorgehen, die voraussichtlichen Meilensteininhalte und deren Form mit den Mitgliedern der Steuergruppe detailliert besprechen.

- Versandfristen vor- und nachgängig der Meilenstein-Sitzungen,
- Form und Umfang der Meilensteinberichte,
- Ausgestaltung des Projektcontrollings,
- Art der Protokollierung von Meilenstein-Sitzungen und
- Projektdokumentation für die Steuergruppe.

## Definieren Sie Termine

Ganz wesentlich für eine erfolgreiche Projektsteuerung durch die Steuergruppe ist die projektadäquate Definition der Termine, an denen Meilenstein-Sitzungen vorzusehen sind. Dazu ist, nebst der Variante eines ordentlichen Projektfortschritts, auch ein Konsens darüber zu erreichen, wie gross inhaltliche oder prozedurale Änderungen am Projekt sein müssen, damit diese der Steuergruppe zur Genehmigung vorzulegen sind.

Unbestritten ist, dass projektinterne oder -externe Ereignisse von der Projektleitung dahingehend zu überprüfen sind, in wie weit sie sich auf die vor Projektbeginn definierten Leistungs-, Termin- und Kostenziele auswirken. Je nach Wirkungsstärke auf die Zieldimensionen des Projektes und dem Selbstverständnis der Steuergruppe, hat die Projektleitung der Steuergruppe früher oder später, häufiger oder weniger häufig Antrag auf Zielanpassung zu stellen.

## Formulieren Sie Beschlüsse eindeutig

Im Nachgang zu Meilenstein-Sitzungen ist das Protokoll zu verfassen. Es ist zu empfehlen, dass Sie als Projektleitung das Protokoll, in der Regel das Beschlussprotokoll, vor dem Versand nochmals kritisch durchsehen und überprüfen, ob die Beschlüsse eindeutig formuliert und als Basis für die nächste Projektphase dienlich sind.

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.

# Qualitätsmanagement: Was bringt's und was braucht's?

Die Systemwahl  
ist für eine erfolgreiche  
Qualitätsarbeit  
nicht entscheidend.



## Nutzen von systematischem Qualitätsmanagement

Beim Thema Qualitätsmanagement stellt sich für viele als erstes die Frage, ob sich der Einsatz für den Aufbau und die konsequente Weiterführung eines systematischen Qualitätsmanagements auch tatsächlich lohnt. Diese Fragestellung hat das Centre of Quality Excellence der University of Leicester (2005) in der Studie „Die Auswirkungen einer wirksamen Implementierung von Excellence-Strategien im Unternehmen auf die Schlüsselleistungsergebnisse“ untersucht. Dabei wurden 120 Unternehmen, die einen Excellence-Award in ihrem Land erhalten haben mit gleichwertigen Unternehmen ohne Award verglichen. Das Resultat: Die Unternehmen mit einem Excellence-Award waren drei Jahre nach dem Preisgewinn hinsichtlich des Aktienkurses und fünf Jahre nach dem Preisgewinn hinsichtlich der Steigerung des Umsatzes jeweils besser gestellt. Für Non-Profit-Organisationen mögen diese Aspekte wenig bis gar nicht relevant sein, doch können nachweisbare Effizienzargumente beispielsweise bei Budgetdruck als Legitimation verwendet werden.

## EFQM oder ISO?

Ist die Implementierung des Qualitätsmanagements beschlossen, stellt sich die Frage: Welches System ist für welche Institution angebracht? In der Schweiz sind vor allem zwei Modelle bekannt: ISO und EFQM. Dahinter stehen einerseits die International Organization for Standardization und andererseits die European Foundation for Quality Management. Während sich ISO etwas stärker auf die Prozesse fokussiert, bezieht EFQM zusätzlich u.a. explizit Führung, Strategie und Mitarbeitende mit ein. Beide Modelle berücksichtigen jedoch den Aspekt der kontinuierlichen Verbesserung.

Welches Modell soll gewählt werden? Genaugenommen ist die Systemwahl für eine erfolgreiche Qualitätsarbeit nicht entscheidend. Viel wichtiger ist eine ausgeprägte und unerschütterliche Unterstützung der Führung sowie der Wille zu konsequenter Durchführung und kontinuierlicher Verbesserung - denn Qualitätsarbeit ist nie abgeschlossen!

## Ein Praxisbeispiel

Die FLP hat ihr Qualitätsmanagement auf das EFQM-Modell ausgerichtet. Seit 2001 (damals noch am Vorgänger-Institut der FHS St.Gallen) haben wir kontinuierlich an der Qualität gearbeitet. Im Jahr 2009 wurde Committed to Excellence (C2E, als erste Stufe des EFQM-Modells) erreicht. Darauf folgte im Jahr 2011 Recognised for Excellence (R4E, zweite Stufe des EFQM-Modells). In unserem rund 75 Seiten umfassenden R4E-Bericht zeigten wir für die verschiedenen EFQM-Kriterien die kontinuierliche Verbesserung mittels dem Plan-Do-Check-Act-Kreislauf auf (vgl. Beispiel).



Forrer Lombriser & Partner AG  
Poststrasse 14, 9001 St.Gallen  
Telefon 071 272 65 65  
Telefax 071 272 65 66

info@forrer-lombriser.ch  
www.forrer-lombriser.ch

**EFQM**  
Recognised for excellence  
5 star