



Newsletter November 2010

Der Erste

Liebe Leserinnen und Leser

Wie viele Newsletter von verschiedenen Unternehmen und Institutionen haben Sie in den letzten Jahren schon erhalten? Und wieso beginnt nun ausgerechnet auch die Forrer Lombriser & Partner AG damit?

Unser Newsletter ist und soll nicht einfach ein gewöhnlicher Newsletter sein. Wir möchten keine Verkaufsunterlagen versenden, sondern unsere langjährigen Projekterfahrungen mit Ihnen teilen.

Der Newsletter n°1 liefert Ihnen Tipps und Tricks, wie Projekte erfolgreich abgeschlossen werden können und stellt die Frage nach der erfolgreichen Strategie. Zudem finden Sie eine Anleitung zur systematischen Erfassung der Zufriedenheit der Mitarbeitenden.

Bei Interesse bieten wir Ihnen ausführlichere Informationen zu den Kurzartikeln unter www.forrer-lombriser.ch an. Wir freuen uns über Ihre Rückmeldungen oder Anregungen zu brennenden Themen.

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

Marcel Schöni

Der Start ist das wichtigste! Seite 2

Hat Ihre KMU (wirklich) eine Strategie? Seite 3

Wie motiviert sind Ihre Mitarbeitenden Seite 4



Projektmanagement - der Start ist das Wichtigste!

Die Erfahrung zeigt, dass Projekte, die ohne oder mit mangelhafter Planung gestartet werden, erstens mit emotionalen und inhaltlichen Reibungsverlusten kämpfen, deshalb, zweitens mehr Steuerungsaufwand benötigen und drittens weniger häufig erfolgreich abgeschlossen werden - und damit keine oder zumindest nicht die gewünschte Wirkung erzeugen. Nachstehend einige Empfehlungen, die abgeleitet aus unserer langjährigen Projekterfahrung einen erfolgreichen Projektablauf wenn auch nicht garantieren, so doch begünstigen.

So starten Sie richtig Projektziele

Nehmen Sie sich genügend Zeit die Projektziele exakt, messbar und für alle nachvollziehbar zu formulieren. Falls Sie die Ziele nicht positiv umschreiben können, kann auch die Umschreibung der nicht angestrebten Ziele weiterhelfen.

Projektziele

Bevor Sie sich Gedanken zur Art der Projektbearbeitung und zu den zur Projektbearbeitung benötigten Kompetenzen machen, ist die übergeordnete Frage der Projektrisiken zu klären: Welche Risiken können eintreten und den Projekterfolg verunmöglichen und verzögern? Wer ist der Fach-, wer der Machtpromotor, wer sind mögliche Verlierer des geplanten Projektes? Welche Risiken ergeben sich allenfalls aus dem Projektumfeld? Wie können Sie diese Risiken minimieren?

Adäquate Projektbearbeitungsstruktur

Aus den Projektzielen und der Analyse der Projektrisiken kann jetzt die Projektbearbeitungsstruktur und die Terminierung der Arbeitspakete abgeleitet werden. Wie viele Arbeitsgruppen und Teilprojekte sind vorzusehen? Wie gross sollen die einzelnen Arbeitsgruppen und Teilprojektteams sein? Wie gross darf die Zeitspanne zwischen den einzelnen Meilensteinen und / oder koordinierenden Meetings sein? Bei der Beantwortung dieser Frage entscheidet sich, wie sich das Verhältnis von Projektarbeitszeit zu Projektsteuerungszeit verhält. Planen Sie diese Zeiten so exakt wie möglich und stellen Sie das Projektcontrolling sicher, damit Sie frühzeitig auf Abweichungen reagieren können.

Benötigte Personenprofile

Achten Sie bei der Zusammenstellung der Projektgruppe nicht ausschliesslich auf die für den Projekterfolg notwendige Fachkompetenz! Bedenken Sie auch, dass möglichst alle vom Projekt und dessen Ergebnissen betroffenen Personengruppen in die Projektarbeit einbezogen werden sollten. Allenfalls wird die Projektarbeit etwas mühsamer, wenn bereits im Projekt die verschiedenen Logiken aufeinander treffen. Sie erleichtern sich die spätere Implementierung der Projektergebnisse aber erheblich. Selbstredend spielen auch Sozial- und Methodenkompetenz bei der Zusammenstellung des Projektteams und Arbeitsgruppen eine wesentliche Rolle, ganz abgesehen von der Motivation der Personen.

Adäquate Projektbearbeitungsstruktur

Zum Schluss stellt sich eine ganz zentrale Frage: Welches Gremium oder welche Person genehmigt die Projektergebnisse? Unsere Erfahrung zeigt, dass diese Frage unbedingt vor Projektstart zu klären ist. Ansonsten wird die Antwort darauf je nachdem, welches die ersten Ergebnisse sind die zur Entscheidung gebracht werden, unterschiedlich ausfallen.

Fritz Forrer

Formulieren Sie Projektziele exakt, messbar und und für alle nachvollziehbar.



Hat Ihre KMU (wirklich) eine Strategie?



Operative Exzellenz («schneller, günstiger, besser»)
alleine reichen heute nicht mehr aus..



Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) bilden das Rückgrat unserer Wirtschaft. In der globalisierten Wirtschaft haben sie sich zunehmend einer Reihe marktbezogener Herausforderungen zu stellen. Der daraus resultierende Veränderungsdruck besteht nun schon seit rund zwei Jahrzehnten. Es hat denn auch nicht an Kommentaren und Ratschlägen gefehlt, wie mit diesem Druck umzugehen sei. Verbreitet sind vor allem folgende Rezepte:

- «Kopf runter und strampeln!»
- «Gürtel enger schnallen!»
- «Noch schneller, noch günstiger, noch besser!»

Operative Exzellenz alleine ist noch keine Strategie!

So eingängig diese Ratschläge auch erscheinen mögen, sie entpuppen sich bei näherer Betrachtung als gefährliche Halbwahrheiten. Denn Sie zielen alle nur auf die gleiche Seite der Medaille ab: auf die Erzielung operativer Exzellenz. Natürlich sind Initiativen zur Steigerung der Qualität, Prozessoptimierung, Kostenreduktion oder zur Beschleunigung der Durchlaufzeiten und Produktentwicklung auch weiterhin wichtig, alleine garantieren sie jedoch keinen langfristigen Erfolg. Denn sie bieten keinen nachhaltigen Schutz vor Imitation: meist ist irgendwo einer noch schneller oder noch günstiger!

Positionierung und Wertkette = Wettbewerbsstrategie

Was der Harvard-Strategieexperte Michael E. Porter schon für Grossunternehmen überzeugend darlegen konnte, gilt auch für KMU: nur eine einzigartige Strategie ermöglicht einen nachhaltigen Unternehmenserfolg. Eine solche umfasst drei Komponenten:

- 1. Einzigartige Positionierung:** alles für jeden sein zu wollen ist schon für Grossunternehmen sehr schwierig, für KMU ist es aber der sichere Weg zum Misserfolg. Darum müssen sich KMU folgende strategische Frage stellen: mit welchen Produkten/ Dienstleistungen, für welche Kunden segmente und in welchen Regionen können wir unsere Leistungen so erbringen, dass wir aus der Sicht des Kunden einen eindeutigen und einmaligen Kundennutzen (Wettbewerbsvorteil) erzielen können? Die Beantwortung dieser vermeintlich trivialen Frage ist höchst anspruchsvoll und erfordert fundierte Kenntnisse der externen und internen Möglichkeiten.

- 2. Auf die Positionierung zugeschnittene interne Wertkette:** alle Ressourcen, Fähigkeiten und Aktivitäten innerhalb des Unternehmens sind auf die angestrebten Wettbewerbsvorteile auszurichten und so zu gestalten, dass sie zu einander passen und sich gegenseitig verstärken («Fit»). Dabei hilft eine klare Positionierung (Pkt.1). So kann ein ausschliesslich auf Seminare ausgerichtetes Hotel die Bedürfnisse seiner Kunden viel gezielter abdecken als eines, das gleichzeitig auch Tagestouristen, Wellness-Kunden und Gourmets zu befriedigen versucht.
- 3. Trade-offs:** der Lackmustest einer KMU-Strategie besteht im Vorhandensein bewusster Verzichtentscheide, sogenannter Trade-offs. Der Gefahr einer Verwässerung seiner Wettbewerbsvorteile in einem bestimmten Segment begegnet ein KMU somit dadurch, dass es auf bestimmte Aktivitäten oder Leistungsangebote bewusst verzichtet. Der momentane Erfolg einiger europäischer Billigfluganbieter basiert vorwiegend auf solchen (dem Kunden bekannten und akzeptierten) Einschränkungen. Unsere Erfahrungen zeigen, dass viele KMU die Bedeutung von Trade-offs unterschätzen: in der guten Absicht, auf jeden Kundenwunsch eingehen zu wollen, verzetteln Sie Ihre Aktivitäten mit dem Resultat, Widersprüche in Bezug auf Image und Qualität oder hinsichtlich organisatorischer Abläufe und Fähigkeiten zu provozieren.

Systematischer Strategieprozess auch in KMU

Die Erlangung einer einmaligen Wettbewerbsstrategie ist auch in KMU nicht dem Zufall zu überlassen. Unsere mehrjährigen Erfahrungen bei über fünfzig KMU zeigen deutlich, dass mithilfe des KMU*STAR-Navigators (www.kmu-star.ch) auch in kleineren und mittleren Unternehmen innert nützlicher Frist und mit vernünftigen Aufwand eine umsetzungsorientierte Strategie entwickelt werden kann.

Wie motiviert sind Ihre Mitarbeitenden?

Formulieren Sie ausgewählte Fragen
kompakt und verständlich.



Motivierte und zufriedene Mitarbeitenden zahlen sich aus: Die Rekrutierung und die Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden kann je nach Stufe mehrere Monatslöhne kosten. Eine Mitarbeitendenzufriedenheitsanalyse (MZA) gibt Antwort auf die Frage nach der Motivation und der Beurteilung des Betriebsklimas. Zu beachten sind das Vorgehen bei der Erarbeitung und der Inhalt des Fragebogens, die Durchführung der Umfrage und schliesslich die Auswertung und deren Kommunikation.

Eine Studie der Zürcher Kantonalbank von 2002 hat gezeigt, dass eine Erhöhung der Mitarbeitendenzufriedenheit um fünf Punkte auf einer Skala von 200 Zählern zu einer Erhöhung der Kundenzufriedenheit um 2.5 Zähler führt. Zufriedene Mitarbeitende weisen eine höhere Bedürfniswahrnehmung und eine grössere Sorgfalt bei der Ermittlung der Kundenbedürfnisse auf, weshalb die Kunden ihre Fachkompetenz entsprechend höher einschätzen.

Wie gehen Sie vor?

Legen Sie zu Beginn einer MZA fest, welche Ziele Sie erreichen wollen und bilden Sie ein Projektteam mit Personen aus verschiedenen Abteilungen. Dieses Vorgehen fördert die Akzeptanz des Fragebogens und erhöht die Bereitschaft, diesen auszufüllen.

Inhalt des Fragebogens

Gliedern Sie den Fragebogen thematisch und bestimmen Sie die Skalierung der Antwortmöglichkeiten. Achten Sie auf die Länge des Fragebogens: Ein schlanker Fragebogen (ca.

sechs A4-Seiten mit insgesamt 50 Fragen) erhöht die Rücklaufquote. Setzen Sie offene Fragen (mit Fliesstextantwortmöglichkeit) sparsam ein, denn diese sind nur schwierig miteinander vergleichbar. Geschlossene Fragen sollten kompakt und verständlich formuliert sein und die Adjektive sollten die für Ihre Unternehmung richtige «Flughöhe» aufweisen: «Meine Arbeit ist sehr abwechslungsreich» im Vergleich zu «Meine Arbeit ist abwechslungsreich». Sie erhalten meistens ehrlichere Antworten, wenn Sie auf die Erhebung des Namens der Befragten verzichten und die Befragung freiwillig belassen.

Durchführung der MZA

Versenden Sie den Fragebogen und den Begleitbrief bei einer Befragung in Papierform z. B. mit dem Lohnbeleg und legen Sie ein adressiertes und frankiertes Rückantwortcouvert bei. Setzen Sie für die Rückgabe eine zweiwöchige Frist und erinnern Sie nach zehn Tagen an den Abgabetermin. Eine Rücklaufquote ab 60 bis 70 Prozent kann als repräsentativ bewertet werden.

Auswertung und Verbesserungsmassnahmen

Nehmen Sie sich genügend Zeit für die Auswertung und wählen Sie eine geeignete Form für die Präsentation (z. B. zusammenfassende Grafiken). Informieren Sie die Mitarbeitenden innert kurzer Zeit über Ergebnisse und Verbesserungsmassnahmen. Starten Sie schnell mit deren Umsetzung und überprüfen Sie in regelmässigen Abständen deren Wirkung auszufüllen.

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