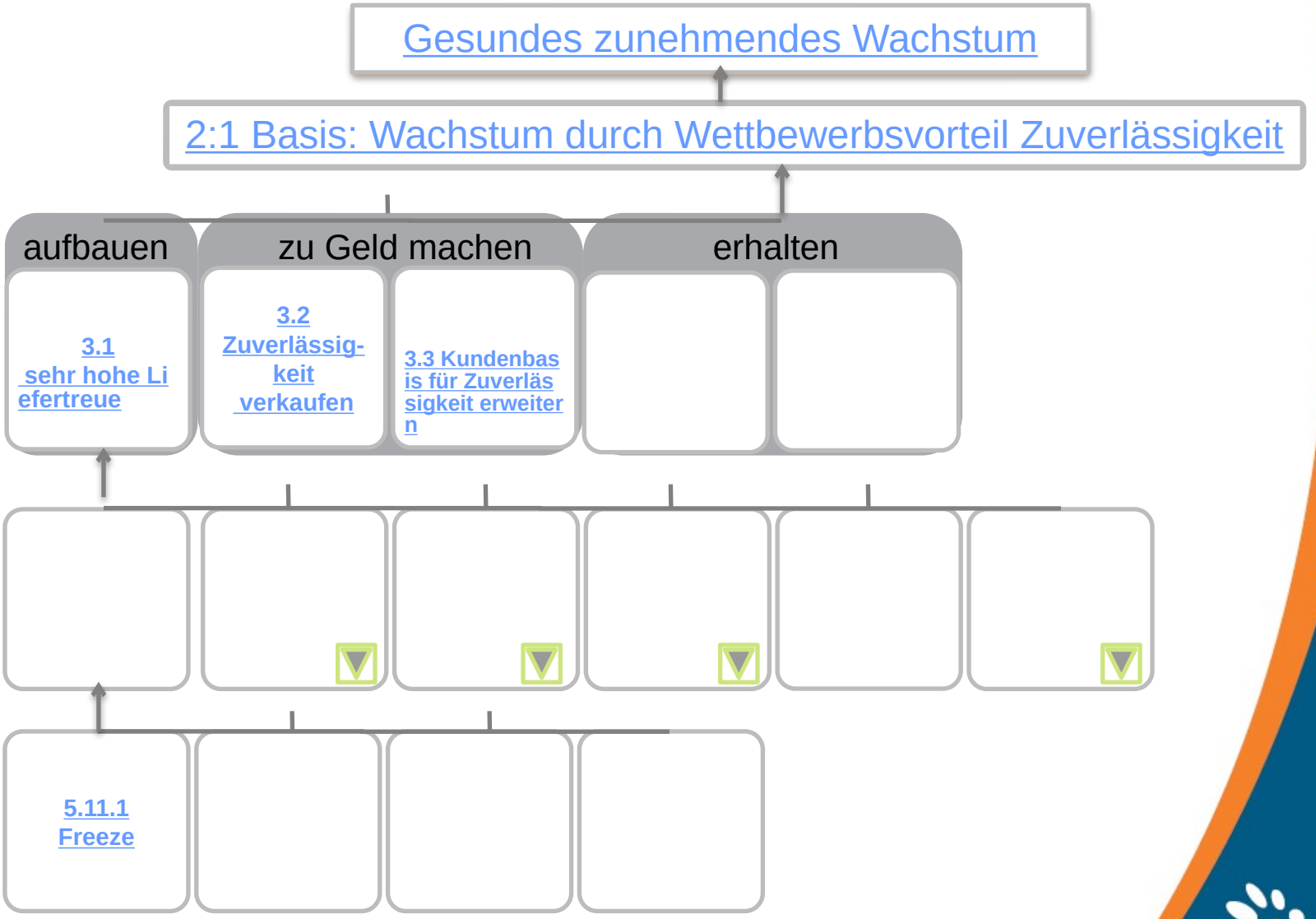
Project Business Success

- Strategie und Taktik
- auf Basis des S&T „projects“ von Dr. Goldratt

Übersicht

1. Gesundes zunehmendes Wachstum
2.1 Basis: Wachstum durch Wettbewerbsvorteil Zuverlässigkeit
2.2 Beschleunigtes Wachstum durch Wettbewerbsvorteil Geschwindigkeit
aufbauen
Zu Geld machen
erhalten
Zu Geld machen
aufbauen
3.1
sehr hohe Lief ertreue
3.2
Zuverlässigkeit verkaufen
3.3
Kundenbasis f ür Zuverlässig- keit erweite

Gliederung zu 4.11



Gliederung zu 4.14

1 Gesundes zunehmendes Wachstum

Strategie

- Das Unternehmen befindet sich in einem wirksamen Prozess der ständigen Verbesserung – messbar an den laufend und zunehmend besser werdenden wirtschaftlichen Ergebnissen
    - „Viable Vision is realized in 4 years or less“

Parallele Annahmen

- Um die Strategie realisieren zu können, muss der Durchsatz des Unternehmens sehr viel schneller wachsen (und dabei bleiben!) als die Betriebskosten.
- Die Realisierung der Strategie ist ernsthaft gefährdet wenn
    - die Ressourcen des Unternehmens überbeansprucht werden
    - zu hohe Risiken eingegangen werden

Taktik

- Das Unternehmen baut einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil auf und entwickelt die Fähigkeit, aus diesem Wettbewerbsvorteil in genügend großen Märkten Geld zu machen
- ohne dabei
    - die Ressourcen des Unternehmens überzubeanspruchen / zu erschöpfen und
    - echte Risiken einzugehen.

Vollständigkeits-Annahme

- Ein entscheidender Wettbewerbsvorsprung entsteht dadurch, dass signifikante Kundenbedürfnisse in einem Umfang befriedigt werden, den kein bedeutender Wettbewerber leisten kann.

2.1 Basis: Wachstum durch Wettbewerbsvorteil Zuverlässigkeit

Notwendige Annahmen:

- Wenn (in einem Markt) die Liefertreue der Lieferanten notorisch schlecht ist und späte Lieferung große Konsequenzen für den Kunden hat, dann ist Zuverlässigkeit ein wesentliches Kundenbedürfnis.

Strategie

- Aufbau eines entscheidenden Wettbewerbsvorteils: dem Markt ist bekannt, dass das Unternehmen bemerkenswert zuverlässig ist - bei gleichzeitiger Stabilität aller anderen Parameter.
    - Zuverlässigkeit (sehr hohe Liefertreue ohne Kompromisse bezüglich des Leistungsumfangs) bedeutet in Multi-Projekt-Umgebungen: Weit über 95% der Projekte werden zum versprochenen Termin (oder früher) abgeschlossen. Wenn es doch einmal zu Verspätungen kommt, ist die Verspätung sehr viel kleiner als die üblichen Verspätungen in dem Wirtschaftsbereich

Parallele Annahmen

- Versprechen allein erzeugen keinen Wettbewerbsvorteil (Versprechen kosten nichts). Versprechen mit Geld zu unterlegen (insbesondere wenn niemand sonst dazu bereit ist) ist überzeugend.

Taktik

- Das Unternehmen ist bemerkenswert zuverlässig bei der Einhaltung versprochener Liefertermine.
- Das Unternehmen bietet außergewöhnliche Pönalen/Vertragsstrafen an für jedes Zeitintervall (z.B. Tag), wenn versprochene Liefertermine überschritten werden.
    - Außergewöhnliche Vertragsstrafen sind solche, die den Wettbewerb davon abhalten, ebenso hohe Vertragsstrafen anzubieten (bzw. dem Druck nachzugeben, ebenso hohe Vertragsstrafen zu akzeptieren)

Vollständigkeits-Annahmen

- Einen Wettbewerbsvorteil aufzubauen, ist nicht leicht. Die Fähigkeit zu erlangen, daraus Geld zu machen, ist nicht weniger schwer. Beides aufrecht zu erhalten, ist eine echte Herausforderung.

3.1 Zusagen einhalten (sehr hohe Liefertreue)

Notwendige Annahmen

- Zusagen nicht einzuhalten (insbesondere wenn außergewöhnliche Pönalen Im Spiel sind), kann die Zukunft des Unternehmens gefährden.

Strategie

- Das Unternehmen hat eine sehr hohe Liefertreue – ohne Kompromisse hinsichtlich Content oder Budget zu machen.
    - In Multiprojekt-Umgebungen bedeutet sehr hohe Liefertreue: Weit über 95% der Projekte werden zum versprochenen Termin (oder früher) abgeschlossen. Wenn es doch einmal zu Verspätungen kommt, ist die Verspätung sehr viel kleiner als die üblichen Verspätungen in dem Wirtschaftsbereich

Parallele Annahmen

- Die meisten Kompromisse bezüglich Content oder Budget werden gemacht, weil es einen starken Druck gibt, den versprochenen Liefertermin einzuhalten.
- Critical Chain Projektmanagement (CCPM) erzeugt in den meisten Multiprojekt-Umgebungen sehr hohe Liefertreue (Zuverlässigkeit)

Taktik

- Das Unternehmen implementiert CCPM (Kultur und Vorgehensweisen).

Vollständigkeits-Annahme

- Um den hervorragenden Start einer (für das Unternehmen) wesentlichen (Verbesserungs-) Initiative zu gewährleisten, ist es zwingend erforderlich, dass die ersten wesentlichen Aktionen sofort wesentliche Verbesserungen/Ergebnisse erzeugen.

3.2 Zuverlässigkeit verkaufen (Business Deals)

Notwendige Annahmen:

- Die Änderungen in der Denk- und Vorgehensweise des Unternehmens, die notwendig sind um den außergewöhnlich besseren Service (das Zuverlässigkeitsangebot) zu Geld zu machen, unterscheiden sich von den bisherigen Änderungen, die das Unternehmen in der Vergangenheit durchgeführt hat (neue Produkte oder neue Märkte).
- Der lange Vertriebsprozess und die langen Laufzeiten / Lieferzeiten von Projekten führen dazu, dass es eine lange Zeit dauern wird, bis potenziellen Kunden klar wird, dass das Unternehmen außergewöhnlich zuverlässig ist. Die positive Wirkung höherer Zuverlässigkeit der natürlichen Reaktion der Kunden zu überlassen, wird die Kapitalisierung für lange Zeit hinauszögern.

Strategie

- Geschäftsabschlüsse aufgrund des Zuverlässigkeitsangebotes wachsen zunehmend an.

3.2 Zuverlässigkeit verkaufen (Business Deals) - Fortsetzung

Parallele Annahmen

- Das Wissen, wie der Wettbewerbsvorteil „Zuverlässigkeit“ zu Geld zu machen ist (die Märkte in verschiedene Sektoren zu unterteilen, potenzielle Kunden zu priorisieren, Angebote zu designen und diese zu verkaufen), ist vorhanden.
- Die notwendigen Änderungen in Bereich Marketing und Sales erfordern Zeit, und die Zeit darf nicht verloren werden
    - (Grund: Die in den Projekten eingeführten Verbesserungen werden schnell zu einer Erhöhung der Fertigstellungsrate führen. Wenn das Unternehmen keinen angepassten/abgestimmten Vertriebsprozess hat, um den Wettbewerbsvorteil der Zuverlässigkeit zu vermarkten, wird das Unternehmen nach einer Phase hoher Umsätze die Erfahrung machen, dass nachdem der Auftragsüberhang abgearbeitet wurde, eine Phase mit geringen Umsätzen folgen wird. Dieser Umschwung könnte die Zuversicht in das Viable Vision Projekt aufweichen).

Taktik

- Von Beginn des Viable Vision Projektes an, richtet das Unternehmen seine Vorgehensweise in Marketing und Vertrieb so aus, dass sie die Vorteile des Zuverlässigkeitsangebotes vollständig nutzen können.
    - Das Kernteam von Marketing und Vertrieb stellt sicher, dass ein Test-Launch umgehend und ordentlich durchgeführt wird (Schritt 5:23:2). Nur wenn hohe Zuverässigkeit nachgewiesen ist, wird grünes Licht für den RollOut gegeben.

Vollständigkeits-Annahmen

- Einen auf Service basierenden Wettbewerbsvorteil zu haben, ist ein Paradigmenwechsel für Marketing und Vertrieb, die bislang nur einen Wettbewerb über Technologie, Design und Produkte gewohnt sind.

3.3 Kundenbasis erweitern

Notwendige Annahmen:

- Ein gut aufbereiteter und präsentierter „Business-Deal“ führt zu einer sehr hohen Hit-Rate (>80%).
- Die meisten Vertriebs-Organisationen wissen nicht, wie sie effektiv mit einer großen Anzahl potenzieller Kunden umgehen sollen.

Strategie

- Das Unternehmen ist in der Lage, eine schnell wachsende Anzahl neuer Kunden zu gewinnen.

Parallele Annahmen

- Das Wissen, wie Leads erzeugt werden und wie eine Vertriebspipeline effektiv überwacht und gesteuert wird, ist vorhanden (in Branchen entwickelt, die nicht von permanentem Wiederholgeschäft geprägt sind).

Taktik

- Das Unternehmen implementiert die Mechanismen, die nötig sind, um Leads zu erzeugen und die Vertriebspipeline effektiv zu überwachen und zu steuern (neue Geschäftsmöglichkeiten).

Vollständigkeits-Annahme

- Wenn das Geschäft um Größenordnungen anwächst, reicht es bei weitem nicht, nur die Kapazitäten zu erhöhen. Neue Prozesse (bezüglich Unterstützung, Steuerung und Messgrößen) sind normalerweise erforderlich.

5.11.1 Freeze (Projekte einfrieren)

Notwendige Annahmen

- Neuprojekte verzögert zu starten, führt nicht schnell genug zur Reduzierung des Workloads. Das Einfrieren bereits laufender Projekte ist erforderlich.
- Es ist unrealistisch zu erwarten, dass die betroffenen Projektmanager einen Konsens darüber erreichen, welches Projekt eingefroren werden soll. („Ich bin vollkommen einverstanden … solange mein Elefant als erster durch die Tür geht“)

Strategie

- Der Workload (Anzahl der laufenden Projekte) wird schnell reduziert, um besseren Flow / Durchsatz zu errreichen.

Parallele Annahmen

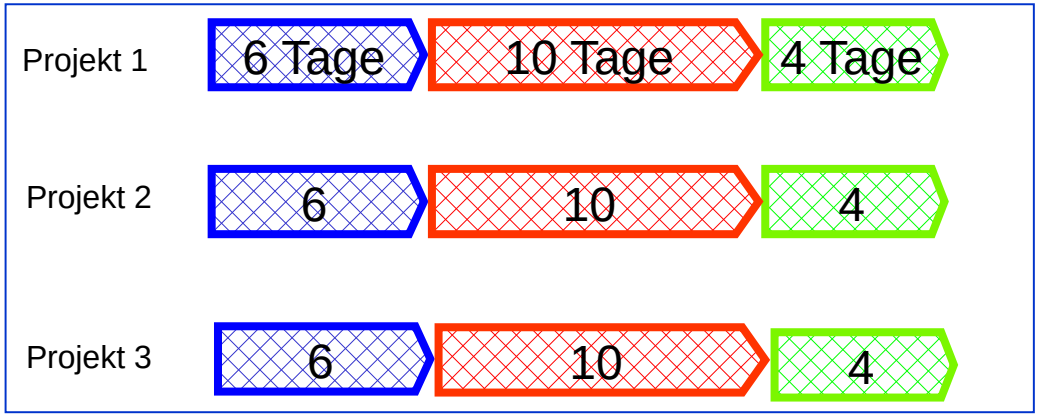
- Eine einzige Person ist verantwortlich für die Staffelung des Portfolios und entscheidet über die relativen Prioritäten der Einzelprojekte

Taktik

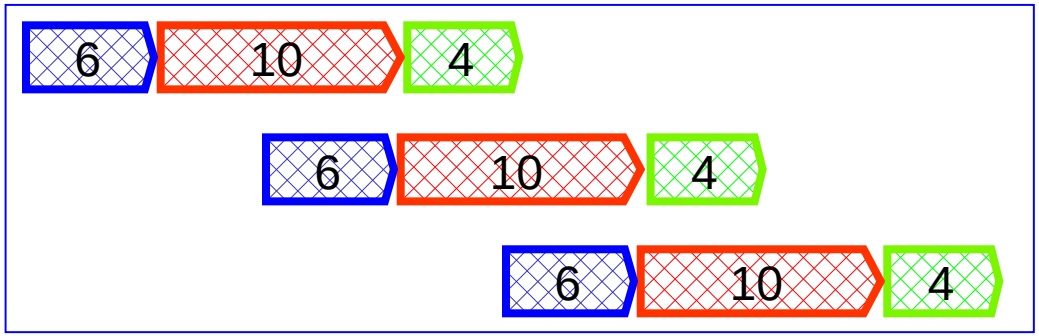
- Der Topmanager, der für alle Projekte (oder eine Gruppe von Projekten) die Verantwortung trägt, legt - nach Rücksprache mit seinen Mitarbeitern - die Prioritäten der Projekte fest und weist das Einfrieren (Stopp aller laufenden Arbeiten) von so viel niedrig priorisierten Projekten an, dass dadurch eine mindestens 25%ige Reduzierung des Workloads erfolgt.
- Es werden geeignete Maßnahmen ergriffen, um die volle Umsetzung der getroffenen Freeze-Entscheidung um-/durchzusetzen.

CC Regel 1: Projekte staffeln (Pipelining)

Alle drei Projekte starten so früh wie möglich



Startdaten sind gestaffelt



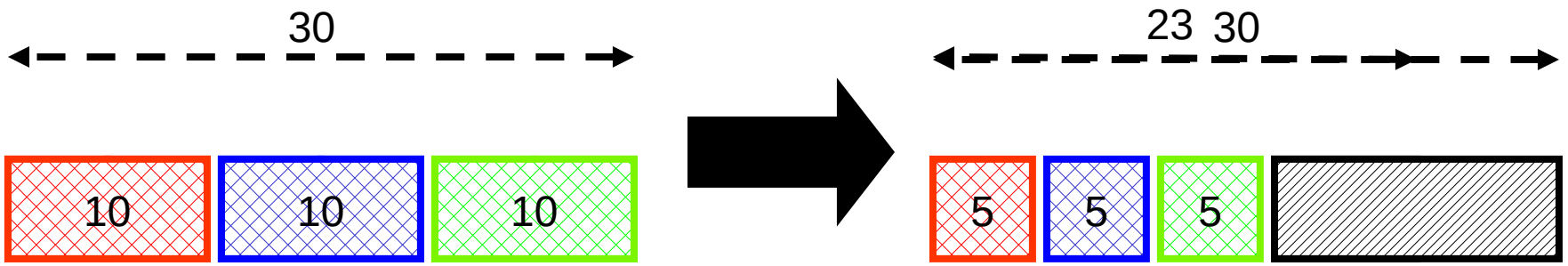
CC-Regel 1: Projekte staffeln (Pipelining)

- Alte Regeln:
  - Jedes Projekte / jede Aufgabe so früh wie möglich starten
  - Jede Ressource möglichst vollständig auslasten
- Folgen:
  - Viel WIP
  - Fehlender Fokus für Management und Supportfunktionen
  - De-Synchronisation
  - Suboptimale Besetzung von Aufgaben / Projekten
  - Schädliches Multitasking

- Neue Regeln:
  - Projekte staffeln (Pipelining)
  - Aufgaben optimal mit Ressourcen besetzen
- Folgen:
  - Deutlich weniger WIP (Verringerung der Anzahl offener Aufgaben)
  - Fokus für Management- und Supportfunktionen
  - Konzentration auf Aufgaben- und Projektfertigstellung
  - Kaum Multitasking
  - Verkürzung der realen Projektlaufzeiten

CC-Regel 2: Sicherheiten bündeln (Buffering)

Knappe Projektpläne mit ausdrücklichen Projektpuffern



CC-Regel 2: Sicherheiten bündeln (Buffering)

- Alte Regel:
  - Termine für jeden einzelnen Projektschritt werden festgelegt und müssen eingehalten werden
- Folgen:
  - Projektpläne enthalten erhebliche Sicherheiten in jedem einzelnen Projektschritt
  - Sicherheiten gehen verloren, weil Projektschritte niemals vorzeitig fertig werden
  - Projekte werden nicht rechtzeitig fertig

- Neue Regeln:
  - Explizite Sicherheiten am Projektende und an den Integrationspunkten (Buffering)
  - Niemand wird an Einhaltung seines Zwischentermins gemessen
- Folgen:
  - Verfrühungen entstehen und können genutzt werden (z.B. zum Ausgleich von Verspätungen in anderen Projektschritten)
  - Projekte werden rechtzeitig fertig (und gleichzeitig „in Budget“ und „in Quality“)

CC Regel 3: Prioritäten setzen (Buffer-Management)

Die grüne Aufgabe in Projekt 1 hat eine höhere Priorität, da sie einen höheren Pufferindexwert hat

Projekt 1

Pufferverbrauch = 60%

Projektfortschritt = 50%

Pufferindex = 0.6/0.5 = 120%

Projekt 2

Pufferverbrauch = 20%

Projektfortschritt = 33%

Pufferindex = 0.2/0.33 = 60%

CC-Regel 3: Prioritäten setzen (Buffer-Management)

- Alte Regel:
  - Ressourcen werden vor Projektbeginn festgelegt (Namen, Aufwand)
  - Prioritäten werden nach „höchstem Druck“ festgelegt und verändert
- Folgen:
  - Suboptimale Besetzung der Aufgaben mit Ressourcen
  - Nicht benötigte Ressourcen werden dem Unternehmen nicht „zurückgegeben“
  - Hektik und Misstrauen im Tagesgeschäft

- Neue Regeln:
  - Zuteilung der Ressourcen nach tatsächlichem Bedarf an die Projekte
  - Prioritäten ausschließlich nach Pufferindex (Projekt-Status)
- Folgen:
  - Optimale Ressourcenbesetzung
  - Kaum Multitasking
  - Beschleunigung der Aufgabenerledigung
  - Ressourcen können mehr für das Unternehmen leisten
  - Ordnung und Vertrauen im Tagesgeschäft

Weitere Informationen

- Weitere Infos sind zu erhalten unter:

  www.toc-institute.com und www.vistem.eu

  oder per Mail an: uwe.techt@vistem.eu