

	Wie misst man Werte?
Wir führen Projekte zum Erfolg	
Proposal Management	Dr. Thomas M. Fehlmann Euro Project Office AG
Produkte Entwicklung	www.e-p-o.com
Projekt Office	
Beschaffungs- Management	 Master your project.
Change Management	 synergy at work.

Dieser Vortrag wurde in der HoZo Factory in München am 15. Juli 2002 gehalten.

	
	Agenda
Wir führen Projekte zum Erfolg	● Wertvolle Werte
Proposal Management	● Sicht – Weisen
Produkte Entwicklung	● Wurzel – Wesen
Projekt Office	● Wirkungen
Beschaffungs- Management	
Change Management	
	2

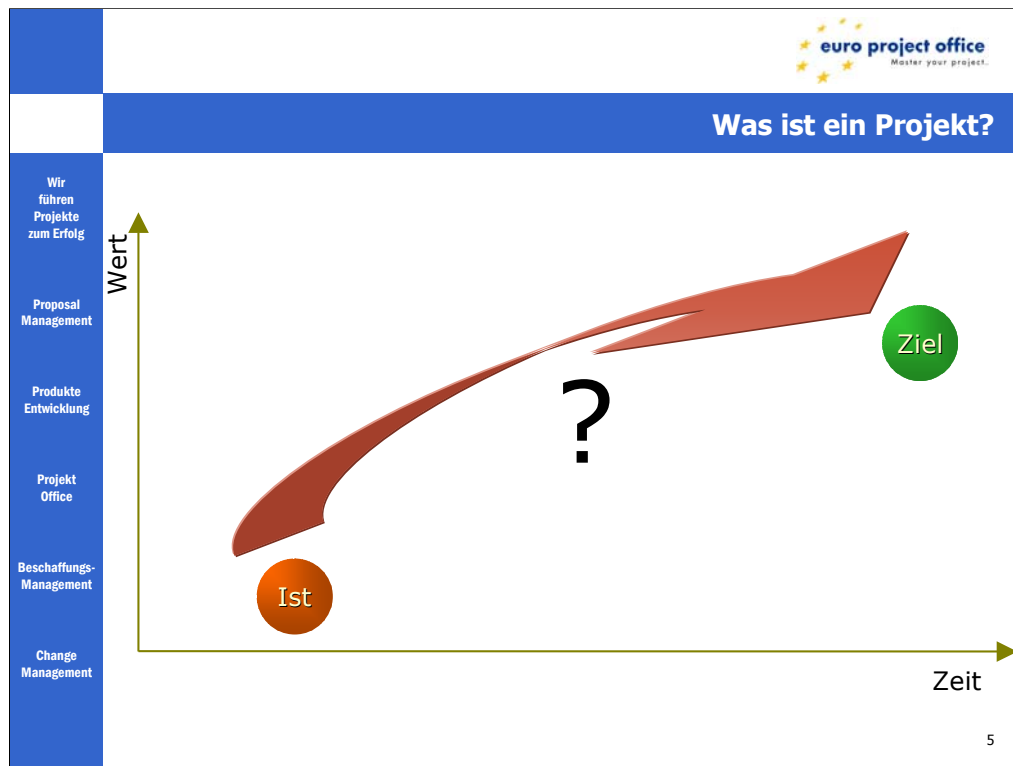
Werte – Weise – Wurzel – Wirkung

			
		Unterschiedliche Wertbegriffe	
Wir führen Projekte zum Erfolg		● Persönliche Werte	● Werte im Unternehmen
Proposal Management		➔ Spannende Arbeit	➔ Shareholder Value
Produkte Entwicklung		➔ Anerkennung	➔ Return on Investment
Projekt Office		➔ Sicherheit	➔ Profit
Beschaffungs- Management		➔ Verantwortlichkeit	➔ Umsatz
Change Management		➔ Selbständigkeit	➔ Kundenzufriedenheit
		➔ Qualität	➔ Partnerschaften
		○ Beim ersten Mal richtig	➔ Mitarbeiterzufriedenheit
			3

Werte stehen sich gegenüber, die schwer unter einen Hut zu bringen sind.
Diese Unterschiede führen zu Konflikten und gefährden die Fähigkeit,
komplexe Projekte zu bewältigen.

	
	Agenda
Wir führen Projekte zum Erfolg	● Wertvolle Werte
Proposal Management	● Sicht – Weisen
Produkte Entwicklung	● Wurzel – Wesen
Projekt Office	● Wirkungen
Beschaffungs- Management	
Change Management	
	4

Schlüssel zum Verständnis sind die unterschiedlichen Sichtweisen



Projekte ist Bewegung: Ein Unternehmen bewegt sich von einem Ausgangspunkt „Ist“ zu einem Zielpunkt „Ziel“. Dabei wird Mehrwert geschaffen und es vergeht Zeit.

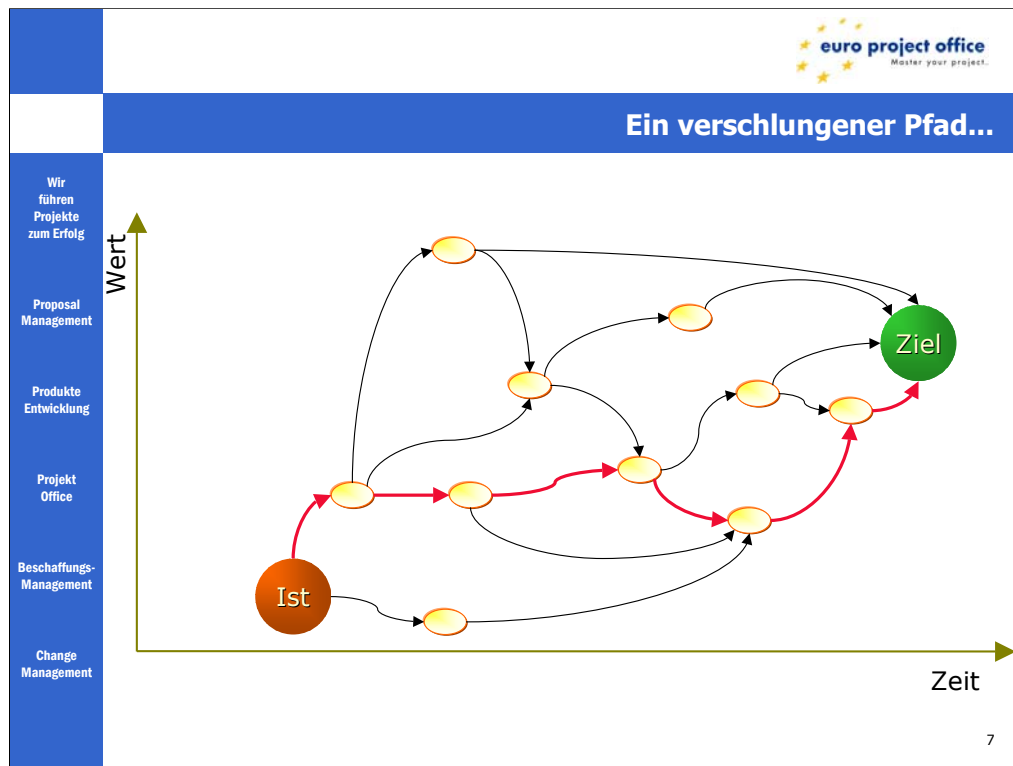
Der Weg zum Ziel wird aber viel schwieriger, je komplexer das Projekt ist, und je weniger Mitarbeiter in der Lage sind, die übergeordnete Zielsetzung in die eigene Situation zu übersetzen.



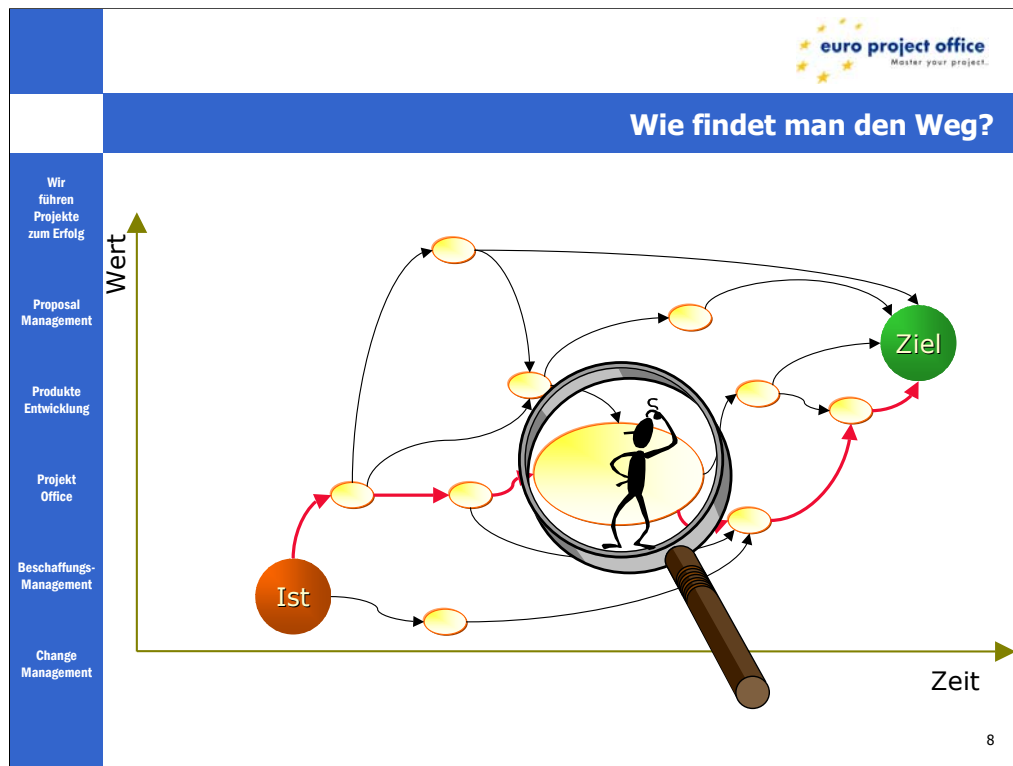
	Was ist ein Ziel?
Wir führen Projekte zum Erfolg	
Proposal Management	● Produktentwicklung ➔ Kundennutzen, Customer's Needs
Produkte Entwicklung	● eCommerce ➔ Business Model, Umsatz
Projekt Office	● Banken ➔ Shareholder Value
Beschaffungs-Management	● Verwaltung ➔ Gesetze, Abkommen, Verfassung
Change Management	

6

Beispiele für komplexe Projekte finden sich überall. Die Zielsetzung kann, muss aber nicht eine Erhöhung des Kundennutzens sein.



Auf dem Weg zum Ziel sind verschiedene Stationen zurückzulegen, nicht immer sequentiell.



Für die Mitarbeiter im Projekt ist die Orientierung schwierig. Zu sehr vernetzt ist das Umfeld, und zu komplex.

	
	Agenda
Wir führen Projekte zum Erfolg	● Wertvolle Werte
Proposal Management	● Sicht – Weisen
Produkte Entwicklung	● Wurzel – Wesen
Projekt Office	● Wirkungen
Beschaffungs- Management	
Change Management	
	9

Es hilft nur der Weg zum Wurzel – Wesen.



Master your project.

Verbinde neun Punkte mit vier Geraden...

Wir führen Projekte zum Erfolg

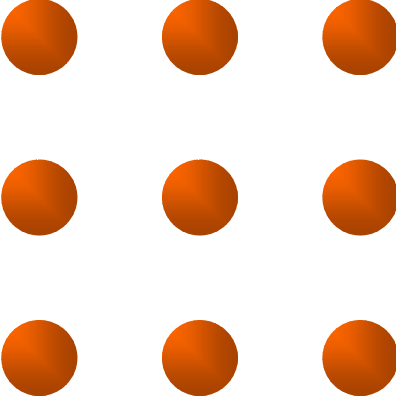
Proposal Management

Produkte Entwicklung

Projekt Office

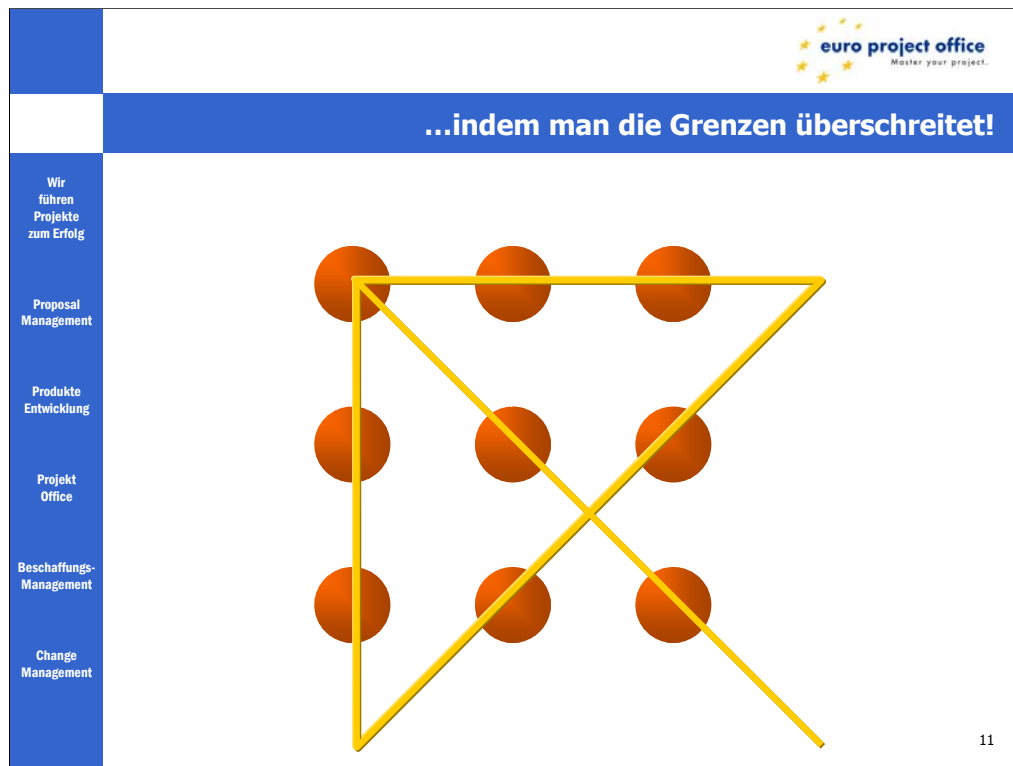
Beschaffungs-Management

Change Management

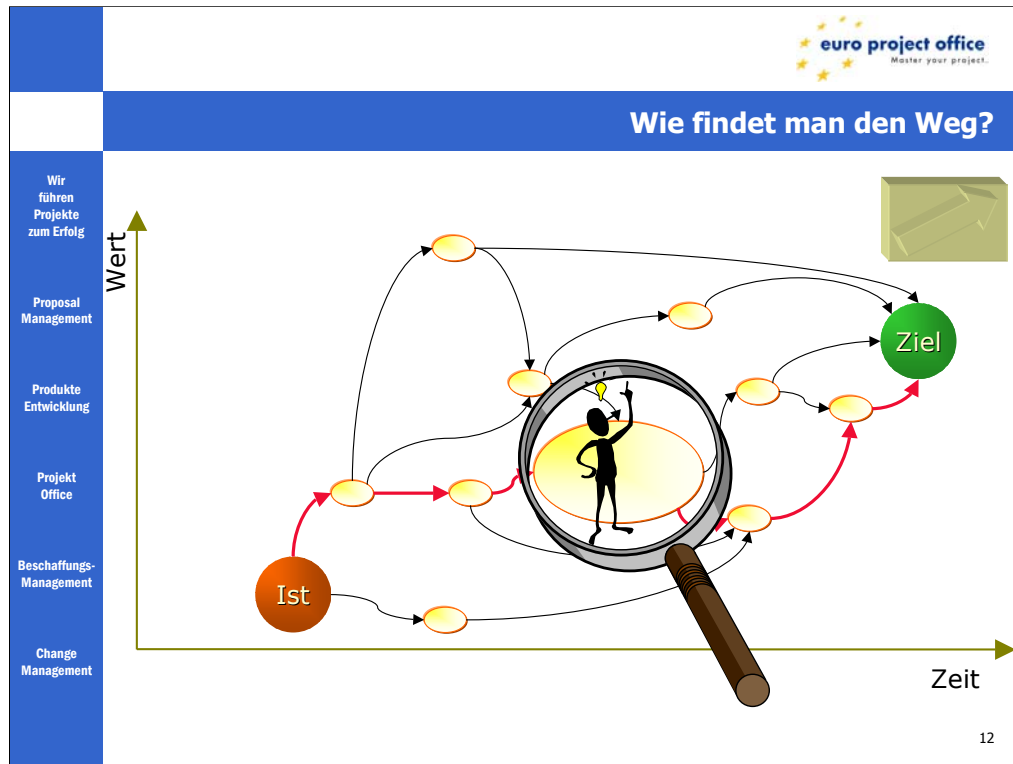


10

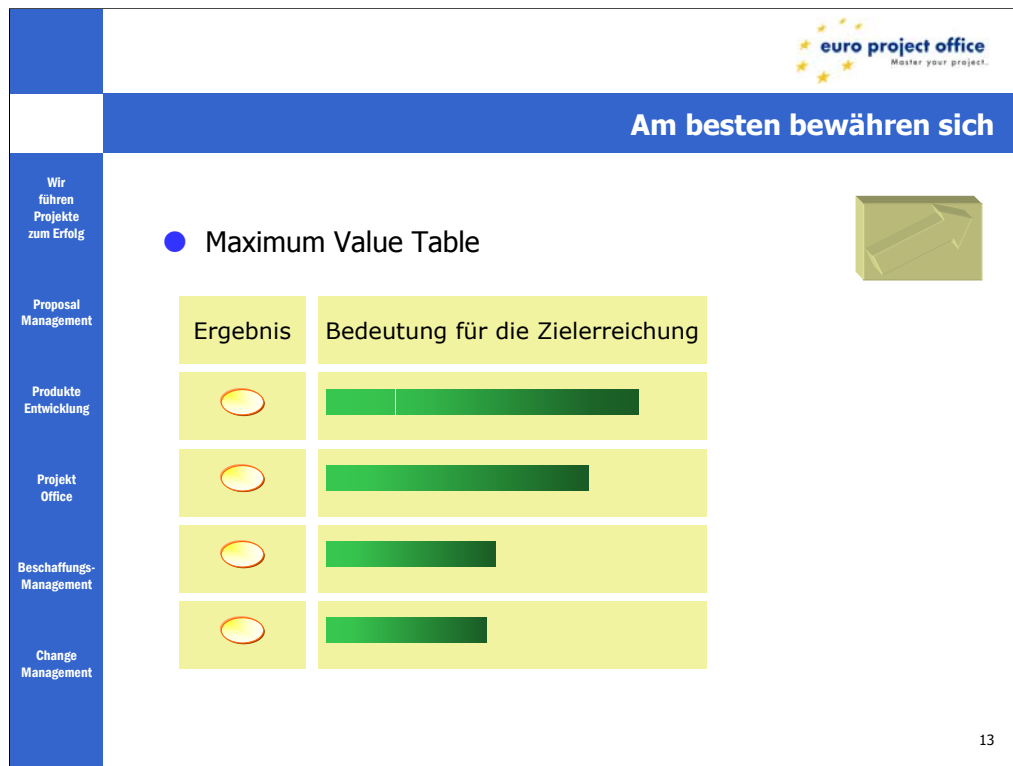
Wie löst man bloss dieses Problem?



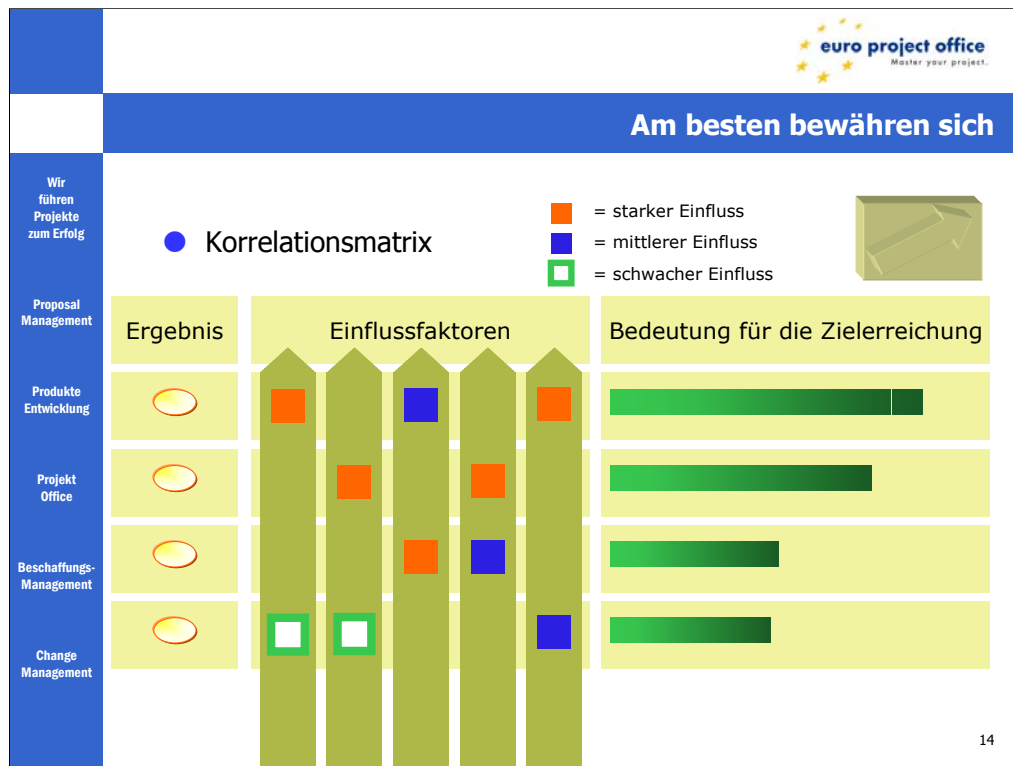
... Durch Grenzüberschreitung!



Wir zeigen, wie man dem Mitarbeiter auf seiner lokalen Sicht hilft, das Ziel zu finden. Auch dann, wenn der Mitarbeiter nicht in der Lage ist, alles von sich aus zu verstehen.



Grundlage ist die Bewertung der Teilziele auf Grund ihres Beitrags zum Gesamtergebnis.



Die Analyse der Einflussfaktoren ist der Schlüssel zur Metrik. Es ist schwierig, alle Einflussfaktoren zu erkennen, aber es gibt geeignete Techniken wie TRIZ, und die Analyse der Beteiligten und ihrer Sichtweisen. Es gibt auch mathematische Möglichkeiten: entdeckt man Wirkungen ohne erkennbare Ursache, dann hat man vermutlich einen Einflussfaktor übersehen.

	
	Agenda
Wir führen Projekte zum Erfolg	● Wertvolle Werte
Proposal Management	● Sicht – Weisen
Produkte Entwicklung	● Wurzel - Wesen
Projekt Office	● Wirkungen
Beschaffungs- Management	
Change Management	
	15

Der Analyse der Wirkungsfaktoren kommt also entscheidende Bedeutung zu.



Beispiel: Kundennutzen im Restaurant

Wir führen Projekte zum Erfolg

 Proposal Management

 Produkte Entwicklung

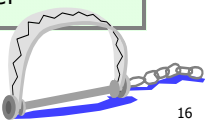
 Projekt Office

 Beschaffungs-Management

 Change Management

Kundennutzen

CN-1 Soziales	CN-1.1 Respekt und Anerkennung CN-1.2 Privatbereich
CN-2 Küche	CN-2.1 Auswahl CN-2.2 Qualität CN-2.3 Ungestörter Genuss
CN-3 Bedienung	CN-3.1 Verfügbarkeit Bedienung
CN-4 Administration	CN-4.1 Reservation CN-4.2 Wahl Zahlungsmittel



16

Wir betrachten ein Beispiel aus der Welt der feinen Restaurants. Es gibt Methoden wie „Voice Of The Customer“ und „Kano“, mit denen man Kundennutzen analysieren kann.



Bewertung Kundennutzen

Wir führen Projekte zum Erfolg

Proposal Management

Produkte Entwicklung

Projekt Office

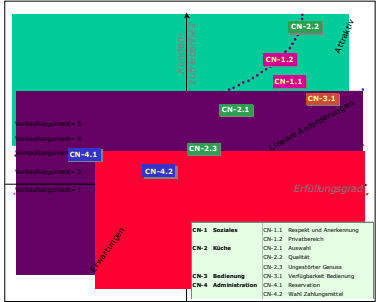
Beschaffungs-Management

Change Management

- Befragung
 - ➔ Kundensegmente
 - ➔ Kundenpräferenzen
- Marktstudien
 - ➔ Zahlungsbereitschaft
 - ➔ Konkurrenz

Verkaufsargumente

Kundennutzen	Verkaufsargumente
CN-1.1 Respekt und Anerkennung	4.0
CN-1.2 Privatbereich	4.7
CN-2.1 Auswahl	4.1
CN-2.2 Qualität	5.0
CN-2.3 Ungestörter Genuss	3.2
CN-3.1 Verfügbarkeit Bedienung	3.6
CN-4.1 Reservation	3.0
CN-4.2 Wahl Zahlungsmittel	2.9



17

Die Befragung der angepeilten Kundensegmente nach Kano ergibt eine Metrik für den Kundennutzen. Andere Aspekte wie Konkurrenz und die Höhe des vom Kunden wahrgenommenen Werts der Dienstleistung oder des Produkts müssen durch Marktanalysen bestimmt werden.



Beispiel: Lösungseigenschaften

Wir führen Projekte zum Erfolg

Proposal Management

Produkte Entwicklung

Projekt Office

Beschaffungs-Management

Change Management

● „Technische“ Lösung

- ➔ Betriebskonzept
- ➔ Gastronomiekonzept
- ➔ Angebotskonzept

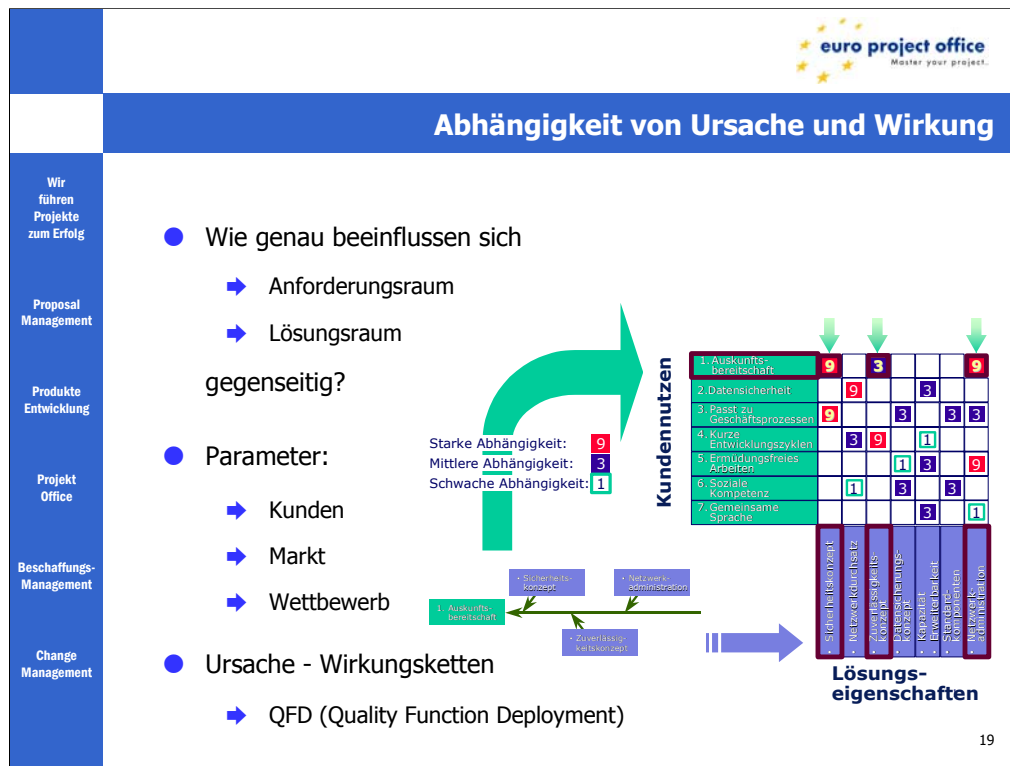



Lösungsansätze

	Ansatz	Aufgabe	Kosten
SC-1 Infrastruktur	SC-1.1 Empfang	Beim Eintreffen des Gastes Bedürfnisse erfahren	Jemand muss dafür bereit stehen
	SC-1.2 Kapazität Küche	Gleichzeitige Herstellung verschiedenster Gerichte	Zusätzliches Personal Küche
	SC-1.3 Raumgestaltung	Anpassbar an Bedürfnisse der Gäste	Kapitaleinsatz
SC-2 Küche	SC-2.1 Menükarte	Reichhaltiges Angebot	Zusätzliches Personal Küche
	SC-2.2 Einkauf	Beste, frische Ware	Kostet mehr als zweite Wahl
SC-3 Präsentation	SC-3.1 Anrichte	Individueller Tellerservice	Bindet Bedienung
	SC-3.2 Gedeck	Schöner Tisch mit Dekoration	Kapitaleinsatz
SC-4 Servicekonzept	SC-4.1 Raumklima	Trennung Raucher / Nichtraucher	Lüftung und flexible Bestuhlung
	SC-4.2 Bedienung am Tisch	Verfügbarkeit für Wünsche des Gastes	Bereitstellung eines Springers

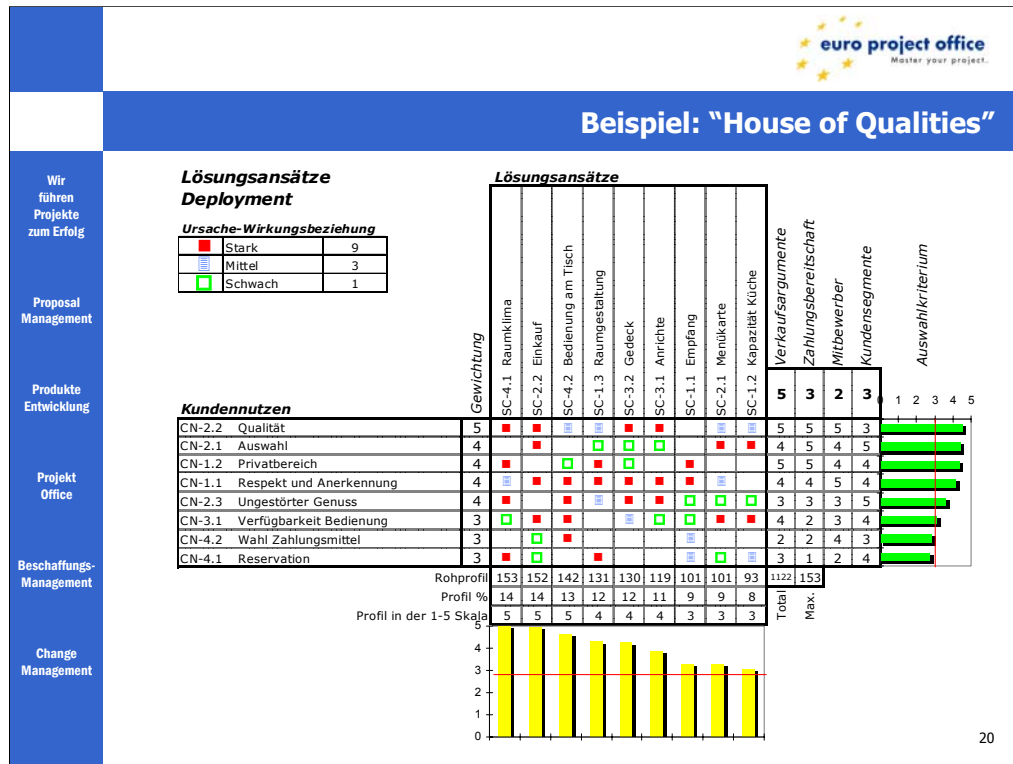
18

Eine technische Lösung umfasst Infrastruktur, Küche, Präsentation und Servicekonzept.



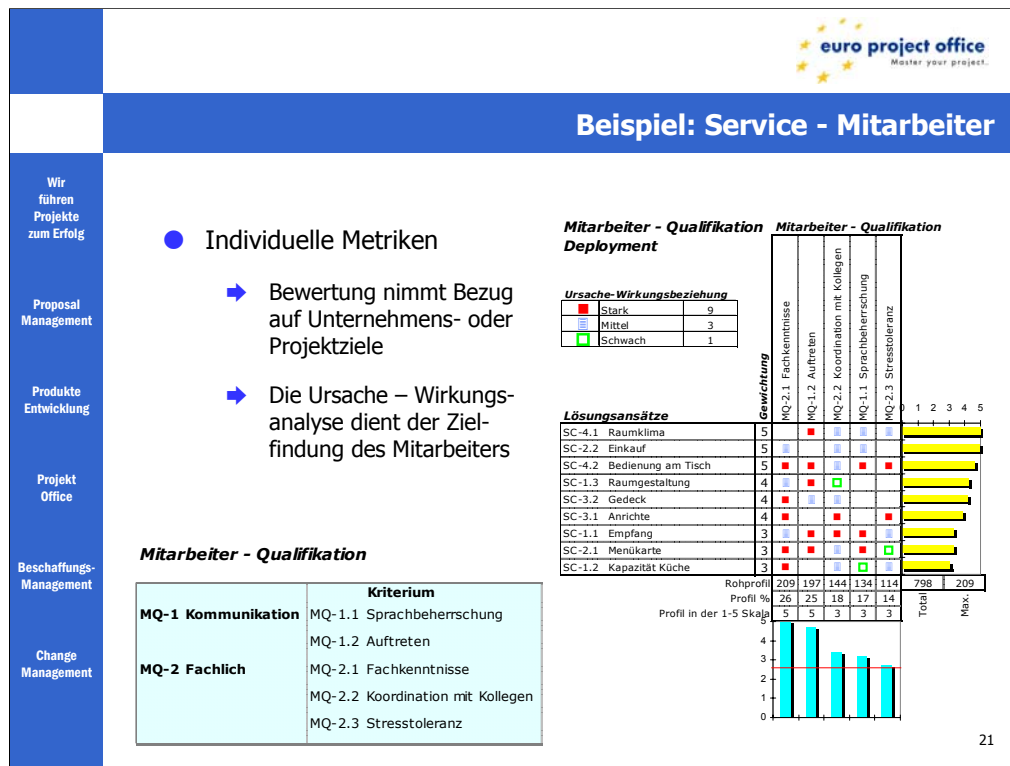
19

Zur Analyse der Ursache – Wirkungsketten verwenden wir die Methode QFD.

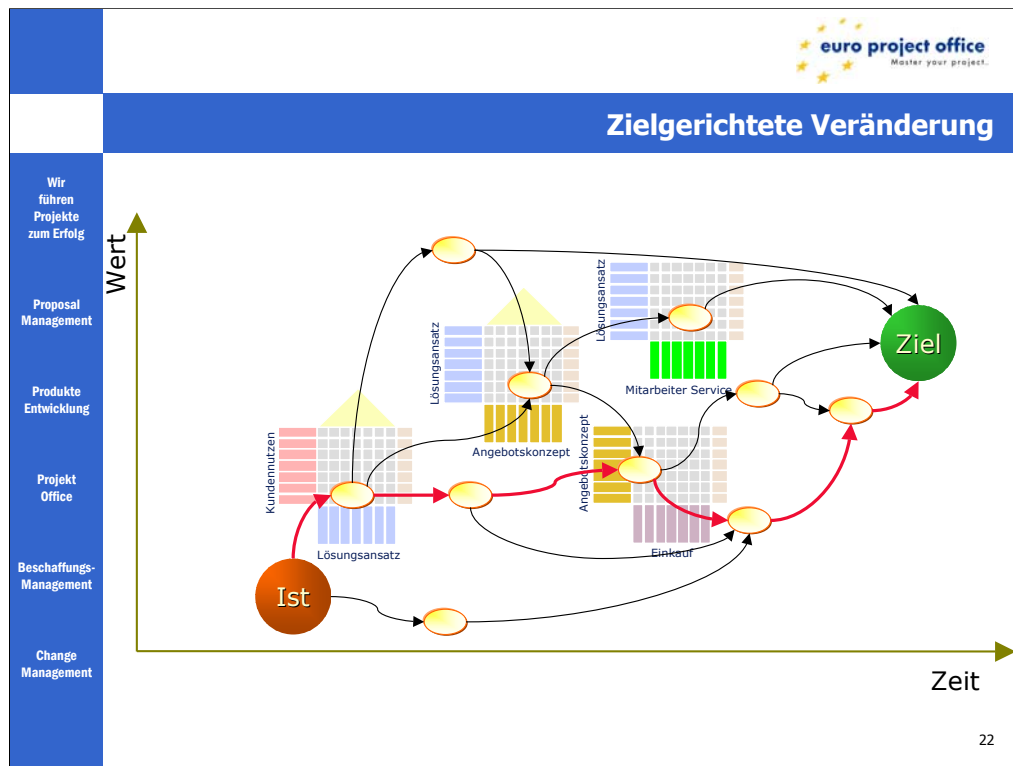


Die Ursache – Wirkungskombinatoren verknüpfen zwei Wertbereiche über lineare Verknüpfungen. Er ergibt sich eine Transformation der Bewertung der Zielwerte (hier „Kundennutzen“) in eine Bewertung der ursächlichen Größen (hier „Lösungsansätze“).

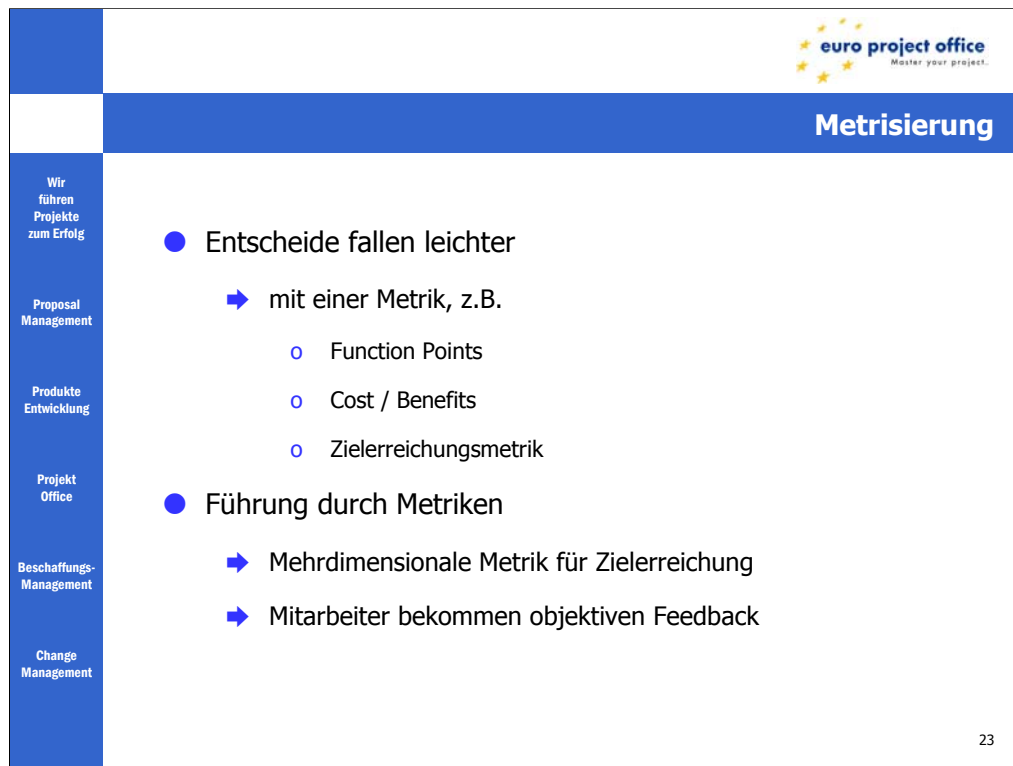
Die verwendete Mathematik ist lineare Algebra. Entscheidend ist es, die Themenbereiche der zu verknüpfenden Werte richtig auseinanderzuhalten.



Dieselbe Methode wird angewendet, um individuelle Metriken für Mitarbeiter zu definieren. An diesem Prozess wird der Mitarbeiter beteiligt, denn die Ursache – Wirkungsanalysen haben für ihn eine unmittelbare Bedeutung und sind mit Hilfe der Visualisierungswerkzeuge auch einfach zu vermitteln.



Es entsteht ein Netzwerk von Transformationen von einem Wertesystem ins andere. Mehrfache Wege sind erwünscht; sie erlauben die Konsistenz der Ursache – Wirkungsanalysen zu überprüfen.



euro project office
Master your project.

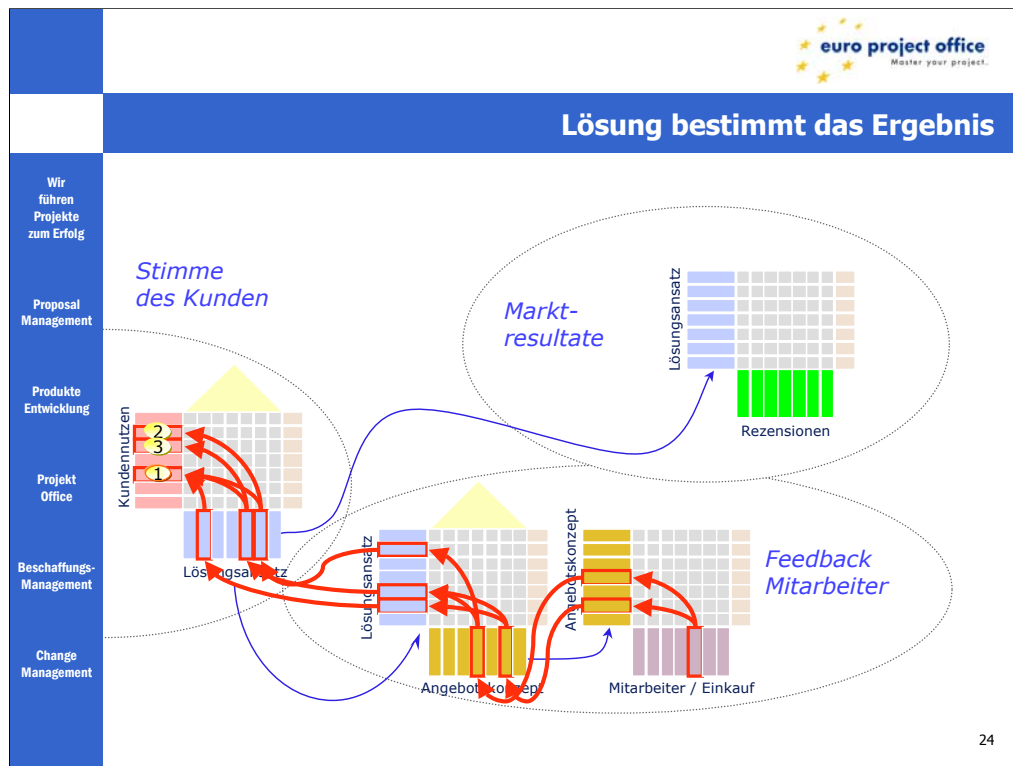
Metrisierung

- Entscheide fallen leichter
 - ➔ mit einer Metrik, z.B.
 - Function Points
 - Cost / Benefits
 - Zielerreichungsmetrik
- Führung durch Metriken
 - ➔ Mehrdimensionale Metrik für Zielerreichung
 - ➔ Mitarbeiter bekommen objektiven Feedback

23

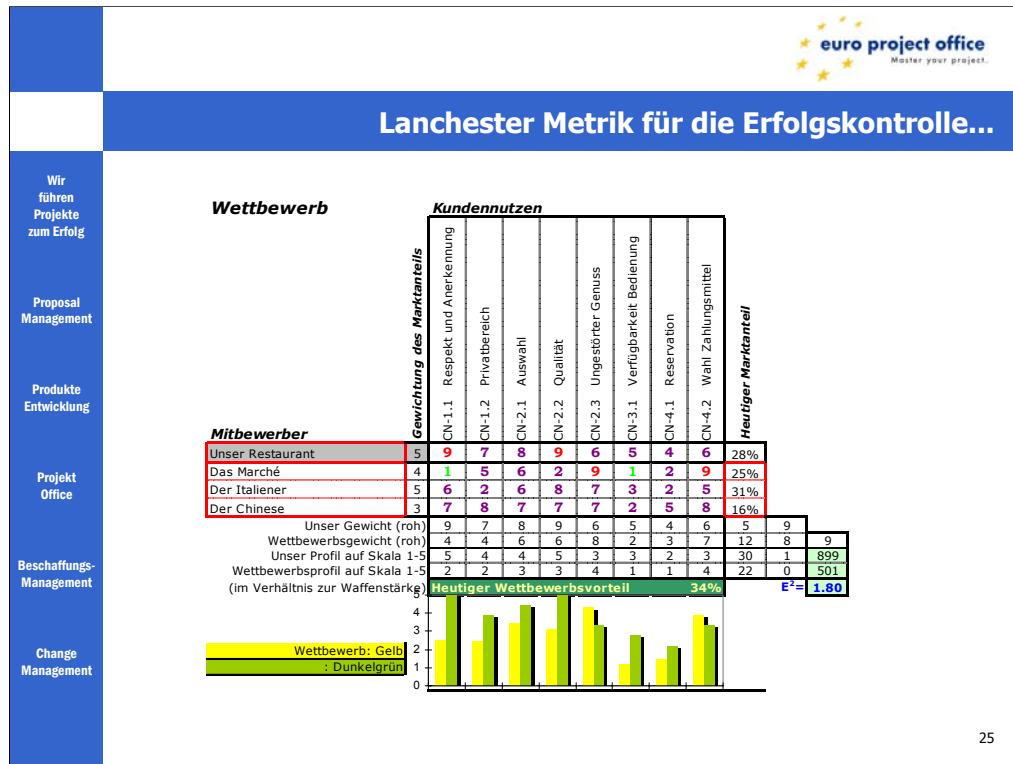
(Zusatzfolie)

Metriken machen Entscheide leichter. Komplexe Projekte lassen sich mit Metriken schneller führen als mit „Bauchgefühl“; wenn Zeit eine Rolle spielt, lohnt sich der Aufwand leicht.



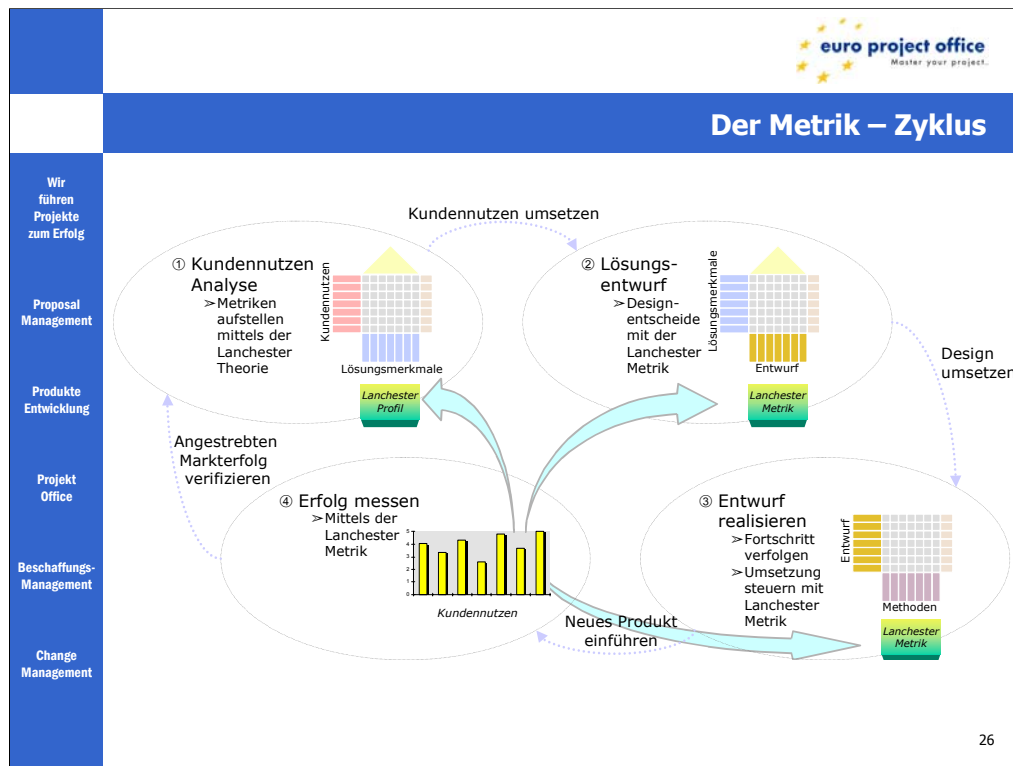
(Zusatzfolie)

Man kann die Ursache rückverfolgen über mehrere Themenbereiche.



25

Die Metriken lassen sich auch an der Wirklichkeit kalibrieren. Mit Hilfe der New Lanchester Theorie können Vergleiche zwischen dem theoretischen Konkurrenzvorteil und dem tatsächlichen gemacht werden, denn diese Theorie verknüpft vom Kunden wahrgenommene Werte mit dem erreichten Marktanteil eines Produktes oder einer Dienstleistung.



Es lassen sich Metriksysteme mit Feedback – Schleifen erstellen, welche mit Hilfe der Lanchester – Kombinatoren an leicht messbaren Marktdaten angebunden sind, und gleichzeitig die für Mitarbeiter wichtigen Teilziele mit einbeziehen.

	
	Die Methode QFD ist einfach einsetzbar
Wir führen Projekte zum Erfolg	
Proposal Management	
Produkte Entwicklung	
Projekt Office	
Beschaffungs-Management	
Change Management	

- Visualisierung der Abhängigkeiten
 - ➔ Freie Kombination aller relevanten Thematiken
- Jeder Consultant kann damit umgehen
 - ➔ Mit einer Schulung (z.B. 3 Tage)
 - ➔ Mit einem begleiteten Praxisbeispiel
 - ➔ Mit einem guten Werkzeug
- Einige Hochschulen lehren heute QFD
 - ➔ In Deutschland z.B. TU Dresden
- Alle Branchen setzen QFD ein
 - ➔ vor allem in der Produktentwicklung

27

Die Methode ist nicht neu, sondern erprobt. Der Einsatz als Metrik für Wertesysteme allerdings ist neu und wurde im Zusammenhang mit komplexen Web – Projekten erstmals in der Praxis erprobt.

	
	Was kann schiefgehen?
Wir führen Projekte zum Erfolg Proposal Management Produkte Entwicklung Projekt Office Beschaffungs-Management Change Management	● Management ➔ versteht nichts, zu alt ➔ delegiert keine Entscheidungskompetenz ● Keine saubere Kategorienbildung ➔ Mischmasch Kundennutzen – Lösungsansatz ● Keine Zielhierarchie ➔ zu grosse Matrizen ● Keine Priorisierung ➔ Mehr als 7±2 Hauptziele

28

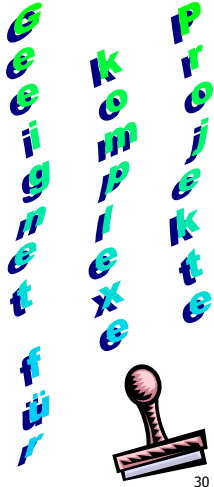
Allerdings ist auch diese Methode nicht einfach selbsterklärend. Es gibt ein paar Fallstricke, die es zu beachten gilt. Die grösste Schwierigkeit ist zweifellos die Tatsache, dass Mitarbeiter, die ihre Metriken selbst bestimmen können, manchem traditionelleren Manager suspekt vorkommen. Auch ist er sich gewohnt, in Verantwortlichkeiten zu denken und die Frage, wie etwas gemacht werden soll, nicht zu stellen („Management by Objective“). Ausserdem stört, dass QFD ohne eine Gesamtsystemsicht auskommt. Man muss nämlich nur die Teilsysteme wirklich verstehen und kommt ohne Modell des Gesamtsystems aus. Das widerspricht unserer Gewohnheit.

	
	Was ist sonst noch zu beachten?
Wir führen Projekte zum Erfolg	
Proposal Management	
Produkte Entwicklung	
Projekt Office	
Beschaffungs-Management	
Change Management	

- Metriken pragmatisch an die Organisation anpassen
 - ➔ Menschen orientieren sich an Business Metrik
- Jede Ursache - Wirkungsanalyse ist nur so gut wie das Wissen über die Zusammenhänge
 - ➔ Mitarbeiter beiziehen
 - ➔ Keine Zahlengläubigkeit!
 - ➔ Sensitivität der Ergebnisse analysieren

29

Mitarbeiter müssen in ein Metrik – Projekt immer einbezogen werden, denn Menschen passen sich jeder ihnen vorgesetzten Metrik sofort an. Metriken erlauben sich selbst regulierende Organisationen.

	
	Zusammenfassung
Wir führen Projekte zum Erfolg Proposal Management Produkte Entwicklung Projekt Office Beschaffungs-Management Change Management	● Metriken für die Zielfindung ➔ Stimme des Kunden ➔ Marktanalysen ➔ New Lanchester Theorie ● Metriken misst die Zielerreichung ➔ In jedem Teilschritt, jedem Teilbereich ➔ Für jeden Mitarbeiter brauchbaren Kompass ➔ Metriken sind Führungsinstrumente 

Mit dem Blitz – Verfahren kann QFD auch in Kleinstprojekten angewandt werden. Als Metrik hingegen brauchen wir es typisch in komplexeren Projekten in der Grössenordnung von ½ Mio € aufwärts.