

Flexibilität UND Zuverlässigkeit

Angenommen, der Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens ist „totale“ Flexibilität: sofortige Reaktion auf neue Kundenwünsche (sowohl der Bestands- als auch der neuen Kunden). Jedoch: die Zuverlässigkeit von bereits laufenden Projekten leidet darunter

Flexibilität und Zuverlässigkeit

Flexibilität ist erstrebenswert. Warum? Eine unmittelbare Reaktion auf dringende Kundenwünsche (und die Wünsche potenzieller Kunden) ist einerseits eine gute Möglichkeit, um Kunden zu binden und neue Kunden zu gewinnen. Andererseits kann es auch eine notwendige Taktik sein, wenn sich die Mitbewerber ebenso verhalten. Flexibilität ist also notwendig, um Marktanteile zu behalten und/oder zu erweitern.

Zuverlässigkeit bezüglich zugesagter Liefertermine ist ebenso erstrebenswert. Kunden belohnen Lieferanten, die zuverlässig sind (pünktlich, Einhaltung des Budgets und Lieferung der zugesagten Spezifikationen). Zuverlässigkeit bindet die bestehenden Kunden und führt schnell zu Loyalität bei neuen Kunden.

Flexibilität UND Zuverlässigkeit sind beide sehr wichtig für jedes Unternehmen, das Geld mit Projekten verdient. Allgemein wird angenommen, dass beides gleichzeitig nicht möglich ist. Daher gehen Unternehmen Kompromisse ein und tun ihr Bestes, um beidem einigermaßen gerecht zu werden.

Dieser Kompromiss ist oft unbefriedigend, weil entweder die Flexibilität oder die Zuverlässigkeit leiden. Oder sogar beides. Dies kann das Geschäft gefährden: Kunden sind nicht (mehr) ganz zufrieden. Und wenn Kunden in dieser Situation dennoch zufrieden sind, kommt es daher, dass sich die Mitbewerber genau so verhalten – die Situation also „state of the art“ ist.

Ist das die Realität hat das Unternehmen eine große Chance: nahezu perfekte Flexibilität UND nahezu perfekte Zuverlässigkeit zusammen wären ein gewaltiger Wettbewerbsvorteil!

Jedoch: in den meisten Unternehmen hat das Management einen Konflikt: setzt man auf Flexibilität oder Zuverlässigkeit? Oder sucht man den bestmöglichen Kompromiss?

Der Konflikt Flexibilität <--> Zuverlässigkeit

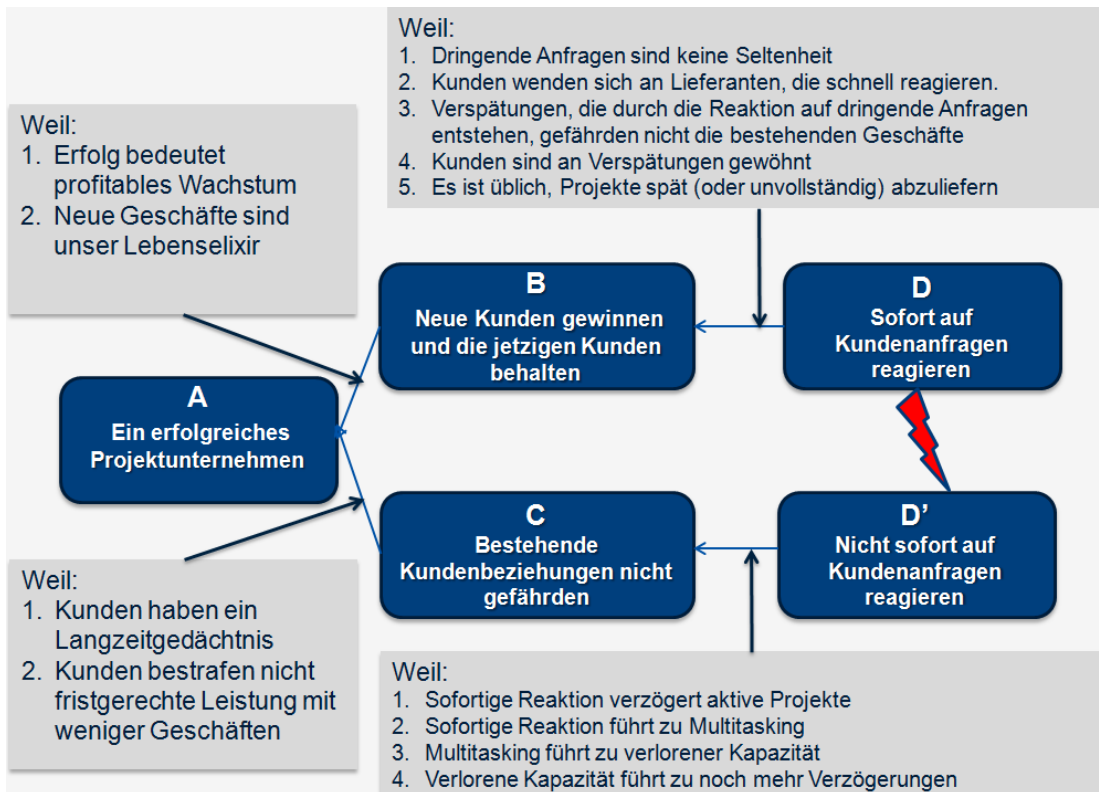
Die grundsätzliche Lese-Logik ist:

„Um A zu erreichen muss ich B sicherstellen, weil ...“

"Um B zu erreichen muss ich D sicherstellen, weil ...“

„Um A zu erreichen muss ich C sicherstellen, weil ...“

„Um C zu erreichen muss ich D' sicherstellen, weil ...“



Die Konfliktbeschreibung aus der Dilemma-Wolke lautet also:

Obere Zeile (A – B – D):

Um „A – ein Erfolgreiches Projektunternehmen“ zu haben, müssen wir „B - Kunden behalten und neue Kunden gewinnen“, weil 1. „wir profitabel wachsen müssen, um erfolgreich zu sein“ und/oder 2. „neue Kunden wesentlich sind für unser Wachstum (sind unser Lebenselixier)“.

Um „B - Kunden zu behalten und neue Kunden zu gewinnen, müssen wir „D - sofort auf Kundenwünsche eingehen“, weil

1. „es oft dringende Kundenwünsche gibt“ und/oder 2. „Kunden denjenigen Lieferanten Aufträge geben, die schnell bzw. sofort reagieren“ und/oder 3. „Wenn es bei bestehenden Aufträgen zu Verzögerungen kommt, die durch Reaktionen auf dringende Anfragen bedingt sind, so sind die bestehenden Aufträge dennoch nicht gefährdet. Das bestehende Geschäft wird also nicht beeinträchtigt.“ und/oder 4. „Kunden haben sich daran gewöhnt, dass es Verzögerungen gibt.“ und/oder 5. „Es ist übliche Praxis, dass Projekte verspätet (oder unvollständig) ausgeliefert werden.“

Untere Zeile (A – C – D'):

Um „A - Ein erfolgreiches Projektunternehmen“ zu haben, dürfen wir „C -die bestehenden Kundenbeziehungen nicht gefährden“, weil 1. „Kunden haben ein Langzeitgedächtnis“ und/oder 2.

„Kunden ‘bestrafen’ nicht fristgerechte Leistung mit weniger Neu-Aufträgen bzw. beauftragen neue Lieferanten“.

Um „C - die bestehenden Kundenbeziehungen nicht gefährden“ , dürfen wir „D’ - Nicht sofort auf Kundenanfragen reagieren“, weil 1. „Sofortige Reaktion verzögert aktive Projekte.“ und/oder 2. „Sofortige Reaktion führt zu Multitasking.“ und/oder 3. „Multitasking führt zu verlorenen Kapazitäten.“ und/oder 4. „Verlorene Kapazitäten führen zu noch mehr Verspätung.“

Was bedeutet dies nun für das konkrete Problem?

Wenn es stimmt, dass Verzögerungen bei der Projektfertigstellung (oder die Minderung des Leistungsumfangs) für den Kunden relevante Nachteile haben, und wenn außerdem richtig ist, dass verzögertes Reagieren auf Kundenwünsche ebenfalls zu bedeutenden Nachteilen für Kunden führt, dann ist der im Diagramm dargestellte Konflikt real. Also hat der Lieferant ein großes Problem.

Wenn es dem Lieferanten gelänge, Flexibilität UND Zuverlässigkeit gleichzeitig deutlich zu steigern, dann wäre dies ein signifikanter Wettbewerbsvorteil.

Was könnte man also tun, um das Dilemma zu lösen?

Wenn es einer Organisation gelänge, mit denselben Ressourcen deutlich mehr zu leisten, dann könnte diese zusätzliche Kapazität genutzt werden, um an den dringenden Kundenwünschen zu arbeiten, ohne dass hierbei die laufenden Projekte leiden würden. Jedoch: die Schwierigkeit wird sein, wie man diese Kapazitätserhöhung erreicht.

Dass die interne Kapazitätserhöhung gelingen kann, zeigen Praxisbeispiele. So gelang es Unternehmen, ihre Projekt-Kapazität um 50 bis 100% zu steigern, mit denselben Ressourcen. Diese Organisationen nutzten die zusätzlichen Kapazitäten, um schneller zu reagieren, und um gleichzeitig mehr zu produzieren.

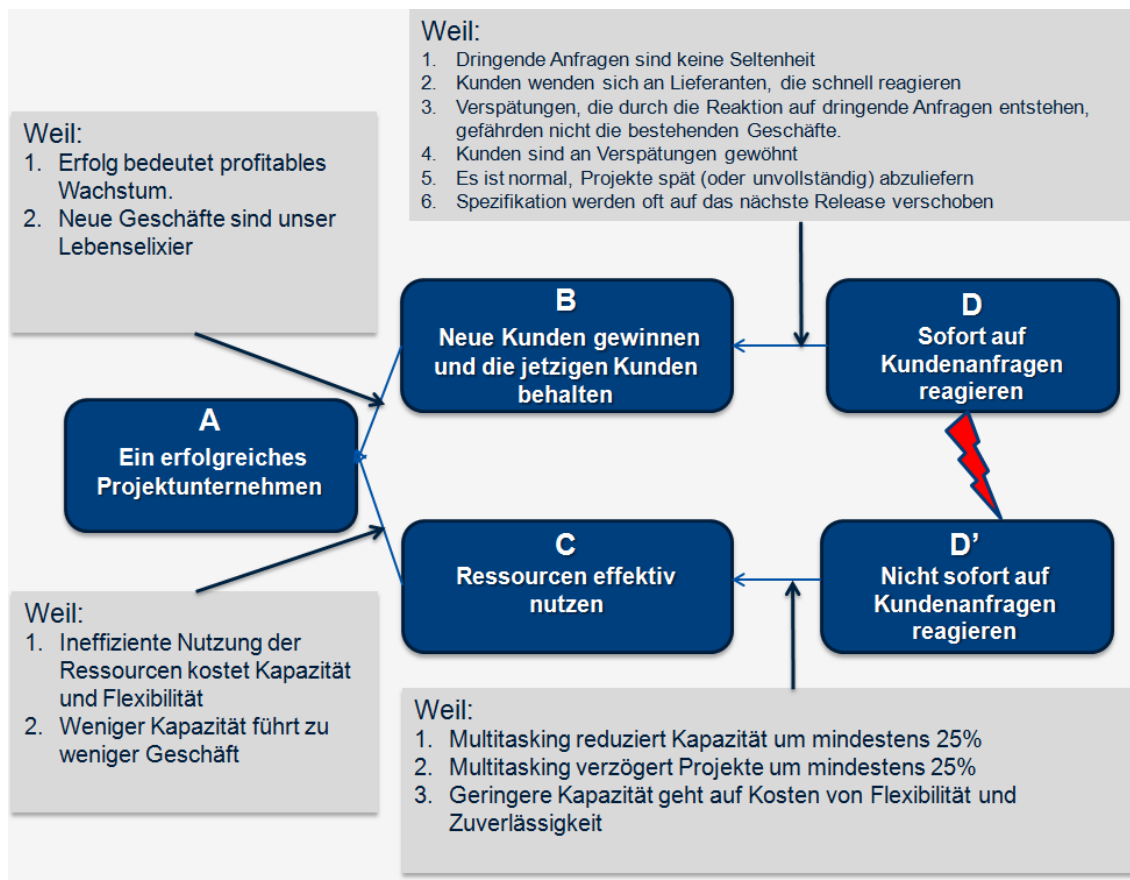
Was haben diese Unternehmen gemacht, um diese Erfolge zu erzielen?

Der Konflikt Flexibilität <--> Effektivität

Eine Aufgabe sollte immer fertiggestellt werden, bevor eine neue Aufgabe begonnen wird. Dies ist eine der Regeln im Critical Chain Project Management.

Diese Regel könnte so interpretiert werden, dass die Flexibilität darunter leiden würde. Wenn dem so wäre, wäre Critical Chain weniger flexibel als konventionelles Projektmanagement. Dass das Gegenteil der Fall ist, werden wir weiter unten sehen.

Aber lassen Sie uns zuerst die Dilemma-Wolke „Flexibilität <--> Effektivität“ anschauen:



Dieses Konflikt-Diagramm wird genauso gelesen wie das Diagramm oben.

Welche positiven Auswirkungen es hat, wenn schädliches Multitasking vermieden wird, ist schon in vielen Organisationen deutlich geworden. So haben einige Projektorganisationen 50% bis sogar 100% versteckte Kapazität entdeckt, die zuvor nicht ersichtlich war. Wie man diese neue Kapazität nutzt, ist abhängig davon, welche Strategien ein Unternehmen hat. Eine Möglichkeit ist, zusätzliche Kapazitäten dafür zu nutzen, dass einerseits eine höhere Flexibilität erreicht wird, und andererseits die Zuverlässigkeit erhöht wird oder mehr Projekte pro Zeit geliefert werden.

Wenn der Zustand größerer Kapazität erreicht ist, kann das Unternehmen fast immer die Regel „kein Multitasking“ einhalten, denn meistens ist die Zeit, in der ein Task fertiggestellt wird, kurz genug. Im anderen Fall, der Task-Unterbrechung, wird etwas Projekt-„Buffer“ verbraucht. In der Regel besteht keine „echte Gefahr“, dass das Projekt verspätet fertig wird. Zudem ist das Buffer-Management¹ ein Frühwarnsystem, das täglich anzeigt, ob der Liefertermin eines Projekts in Gefahr ist.

¹ „Buffer“ ist ein speziell definierter Begriff im CCPM. Der Buffer ist ein Zeitraum, in dem die Summe der zeitlichen Risiken aller Tasks (= Arbeitspakete) gebündelt werden. Der „Buffer“ befindet sich am Ende eines Projektes. Zur zeitlichen Absicherung der Zulieferketten gibt es auch sog. „Feeding-Buffer“. Achtung: ein „Buffer“ ist kein „Puffer“, denn der deutsche Begriff des „Puffers“ ist mittels der Netzplantechnik definiert. Das Buffer-Management findet täglich statt. Es macht fast keinen Arbeitsaufwand, und die Vorteile bezüglich Transparenz werden von den Beteiligten aller Hierarchiestufen als hervorragend bezeichnet.

Wenn eine unmittelbare Reaktion auf Kundenwünsche nötig ist, kann dies selbstverständlich gemacht werden. Und durch die zusätzlichen Kapazitäten, die durch Critical Chain geschaffen werden, sind die negativen Auswirkungen auf laufende Projekte viel geringer.

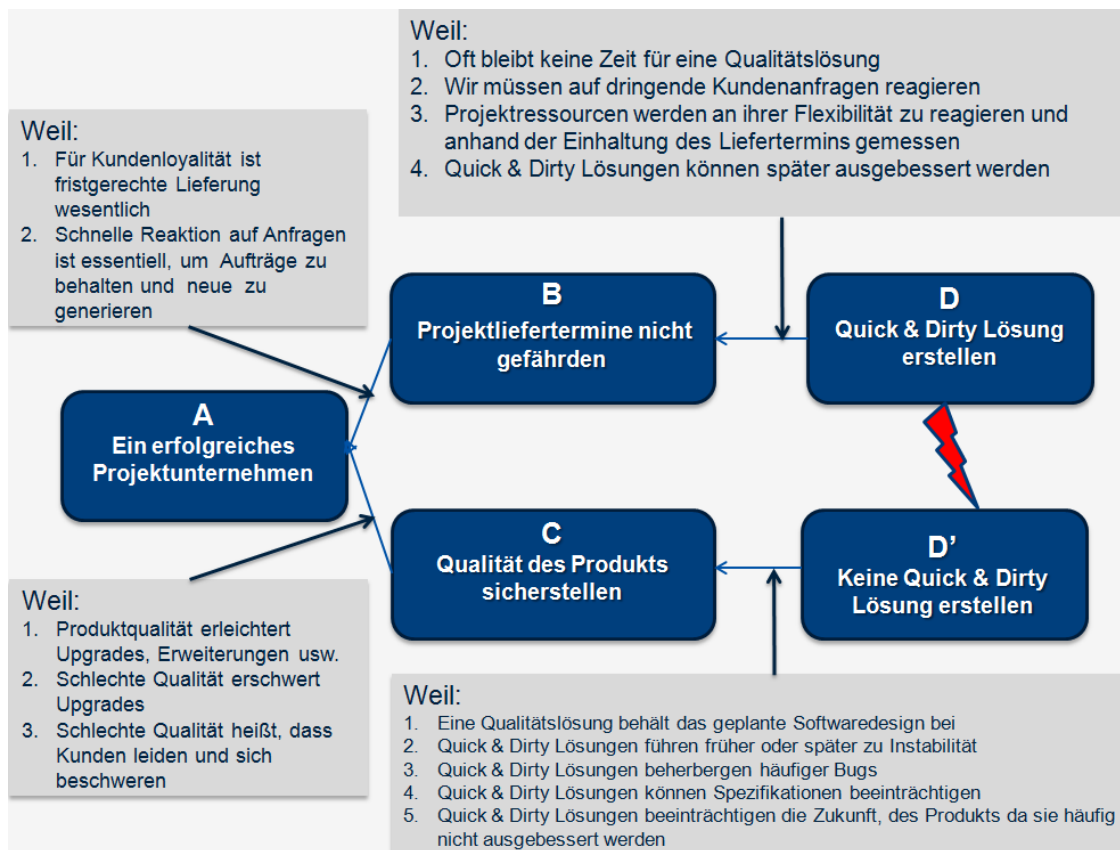
Es bleibt zu prüfen, ob eine sofortige Reaktion (und dies bedeutet: „genau jetzt, in dieser Sekunde“) tatsächlich nötig ist. In den meisten Situationen ist eine sekundengenaue Reaktion nicht nötig.

Critical Chain empfiehlt die Vermeidung von „schädlichem Multitasking“, während „positives Multitasking“ durchaus erlaubt ist.

Quick & Dirty Lösungen – oder lieber NICHT?

Es gibt Situationen, in denen der Druck zur Einhaltung von Lieferterminen so groß ist, dass eine Organisation genötigt wird, sog. „Quick & Dirty Lösungen“ zu machen. Eine der großen Gefahren sind die versteckten Fehler (sogenannte Bugs), die sich in der Lösung befinden. Bei Softwareprodukten kann das dazu führen, dass der Standard der Softwarearchitektur nicht exakt eingehalten wird. Dadurch verschlingt die Erstellung späterer Updates mehr Zeit oder ist nur mit großem Mehraufwand möglich. Auch die Stabilität des (Software-)Produktes kann so gefährdet werden.

Wie kann es zu Quick & Dirty Lösungen, auch „Dirty Hacks“ genannt, kommen? Oft befindet sich das Unternehmen in folgender Situation:



Das Unternehmen muss gute Produktqualität liefern und auch die vereinbarten Liefertermine müssen eingehalten werden. Ein Kompromiss könnte sein, dass fristgerecht mit einer „Quick & Dirty Lösung“ geliefert wird und anschließend die fehlende Qualität nachgebessert wird. Oft jedoch gibt es dann schon neue Prioritäten, was zu einer sich verschlimmernden Situation führt. Als Folge hieraus werden die nächsten Schritte der Software-Weiterentwicklung immer aufwändiger, kosten mehr, dauern länger, denn diese Quick & Dirty Lösungen müssen immer wieder berücksichtigt werden (bei jedem Update, bei jeder Erweiterung). Durch die hierdurch verursachten längeren Entwicklungszeiten und dem gleichzeitigen Wunsch nach schneller Lieferung wird der Drang nach weiteren Quick & Dirty Lösungen noch größer. Hier entsteht ein Teufelskreis, der die Leistungsfähigkeit des Produkts immer weiter verschlechtert.

Natürlich ist es auch möglich, Weiterentwicklungen und Upgrades auf das nächste Release zu verschieben. Aber auch das ist nicht wirklich akzeptabel – das Unternehmen fällt langsam, aber sicher immer weiter hinter den Mitbewerbern zurück.

Es könnte sein, dass die Mitbewerber mit den gleichen Problemen wie unser Unternehmen zu kämpfen haben und auf die gleichen Kompromisse wie wir für ihre Lösung setzen. Falls das der Fall sein sollte, kann sich unser Unternehmen glücklich schätzen – es verliert keinen Wettbewerbsvorteil. Dennoch wird eine Chance auf einen signifikanten Wettbewerbsvorteil ausgelassen.

Durch die Zuverlässigkeit, die Geschwindigkeit und die zusätzliche Kapazität, die man mittels Critical Chain erzielt, wird man diesen Konflikt lösen. Dann sollte es keinen oder nur noch einen sehr geringen Bedarf an Quick & Dirty Lösungen geben.

Critical Chain Project Management

Critical Chain ist eine Lösung für Unternehmen, die vor solchen Herausforderungen, wie oben beschrieben, stehen.

Die Kombination von Zuverlässigkeit, Geschwindigkeit und zusätzlich freigesetzten Kapazitäten ist eine kraftvolle und wirkungsvolle Kombination. Diese Stärke ermöglicht es einem Unternehmen sehr flexibel und zuverlässig zu sein und immer Qualitätsprodukte auszuliefern. Quick & Dirty Lösungen sind nicht mehr nötig – zumindest sind sie stark reduziert und die gewonnene Kapazität erlaubt die nachträgliche Korrektur.

So werden Kunden zu Stammkunden und bleiben es auch langfristig.

Die mit Critical Chain geschaffene Kapazität stattet das Unternehmen mit dem Puffer aus, um alle vier Ziele – Flexibilität und Geschwindigkeit, Zuverlässigkeit und Qualität – erreichen zu können. Es könnte sogar noch Kapazität für zusätzliche Projekte, über die heutige Kapazität der Organisation hinaus, vorhanden sein.

Vorschlag zur Vorgehensweise

- Die Führungskräfte müssen verstehen, dass Critical Chain schädliches Multitasking vermeidet, sog. „Gutes Multitasking“ weiterhin unterstützt wird.
- VISTEM analysiert gemeinsam mit dem Unternehmen die Situation und gemeinsam wird ein Lösungskonzept entwickelt. Die Lösung muss folgende Komponenten enthalten: 1. Flexibilität; 2. Zuverlässigkeit; 3. Produktqualität (und keine Quick & Dirty Lösungen); 4. Kapazität, um die ersten drei Prioritäten zu erfüllen und immer noch die Möglichkeit für mehr Projekte offen zu halten – ohne Kompromisse machen zu müssen.
- Das Konzept wird der Projektorganisation zusammen mit einem Projektvorschlag präsentiert. Dies sollte mittels einer zweistündigen Präsentation geschehen
- Das Ergebnis wird den Führungskräften zur Zustimmung vorgestellt
- Das Verbesserungsprojekt wird implementiert - deutliche Verbesserungen werden innerhalb von 6 bis 9 Monaten erreicht sein