



Alle Jahre wieder: Mehr Effizienz, bitte!

Dr. Lederers Management-Tipps



Karikatur: Heinrich Schwarz/Blanke

Die Bilanz war ernüchternd und entsprechend groß die Betroffenheit in der Runde. Beim ersten Projektreview mit dem neuen Vorstand mussten sich der Entwicklungsleiter und seine Projektleiter eingestehen, dass in mehr als der Hälfte der strategisch wichtigen Projekte die Kosten aus dem Ruder gelaufen waren. Teils sogar soweit, dass schon vor den ersten SOPs Taskforces eingesetzt wurden, um Ratiopotenzial aufzuspüren.

Sicher, man hatte Übung darin, befand sich nicht zum ersten Mal in dieser Lage und würde die Projekte schon irgendwie retten. Doch die Vorstellung war peinlich, und eines war allen klar: das konnte nur auf Kosten der ohnehin unterdurchschnittlichen Marge funktionieren. Diese Situation hatte man unter allen Umständen vermeiden wollen, doch es war wieder nicht gelungen, wie bereits in den Jahren davor. Worin lag das Problem?

Konsequenz statt großer Knaller

Es sind häufig nicht die großen „Knaller“, die Projekte in eine ganz andere Richtung laufen lassen, sondern Konsequenz bei der Umsetzung scheinbar einfacher Erkenntnisse. Wie wichtig und gleichzeitig unbeliebt diese sind, zeigt die Praxis: Erst wenn es richtig weh tut, werden sie ernst genommen. Hier ein paar Beispiele:

- **Den Kunden zuhören:** Es ist eine Binsenweisheit, und doch besteht noch immer großer Nachholbedarf darin, wirklich zu verstehen, was die Kunden wollen, gemeinsam zu erarbeiten, was sie brauchen – und das nachvollziehbar niederschreiben sowie über die Zeit iterativ fortzuschreiben. Unterlassung führt zu kostspieligen Überraschungen.

- **Varianz vermeiden:** Das spezifische Feature, das die Plattform nicht abdeckt, ist schnell und günstig verkauft, denn man will dem Kunden ja gefallen, doch meist nur langsam und teuer realisiert. Sind Bau-

kästen erst einmal aufgeweicht, ist das kaum mehr rückgängig zu machen. Hohe Varianz-Kosten sind die Folge.

- **Fehler früh beseitigen:** Statistiken zeigen, dass die Mehrheit der in Tests gefundenen Fehler sowie nahezu die Hälfte der Feldfehler auf Unzulänglichkeiten im Requirements-Engineering zurückzuführen sind. Diese aufzuspüren und zu beseitigen bevor sie in die Umsetzung kommen, vermeidet ungeplante Rekursionen. Klarer kann der Business-Case kaum sein.

Alle drei Punkte führen zu einem sofortigen Effizienzgewinn bei geringem Aufwand, wenn sie denn umgesetzt werden. Darüber hinaus haben Sie sicherlich weitere Punkte mit ähnlicher sofortiger Wirkung für Ihr Unternehmen im Kopf. Was hält Sie davon ab, diese anzugehen? (av) ■

Autor

Dr. Dieter Lederer

Unternehmensberater, Keynote-Speaker und Veränderungsexperte.