

## Produktivitätsfallen von Wolfgang Hinz

Beginnen wir mit einem Blick auf die durchschnittliche Unternehmenssituation in Deutschland, welche den Beteiligten ganz normal erscheint. Zunächst folgen wir der Studie von TOWERS PERRIN aus dem Jahr 2007, für die 86 000 Mitarbeiter in 18 Ländern befragt wurden. Demnach ist in Deutschland nur jeder sechste Mitarbeiter, also 17 Prozent, hochmotiviert. 36 Prozent haben bereits innerlich gekündigt oder sind auf dem Absprung. Bei diesen Zahlen kann es auch nicht beruhigen, dass die entsprechenden Werte in Frankreich, Italien oder Belgien noch schlechter ausfallen. Nur der Wert für die Schweiz ist etwas besser: 23 Prozent zählen dort zu den hochmotivierten Mitarbeitern. Ein Wert um **20 Prozent** wird auch an anderer Stelle bestätigt.

KATRIN TERPITZ untersucht in ihrem Artikel ‚Babylon ist überall‘ Projekte in Unternehmen. Die erschreckende Nachricht gleich am Anfang: Nur jedes dritte ihrer Projekte halten deutsche Unternehmen für erfolgreich! Als erfolgreich wird ein Projekt dabei bewertet, wenn die Vorgabe aus Kosten, Zeit und Qualität mindestens zu 80 Prozent eingehalten worden ist. Schon diese Grenze erscheint von minderem Anspruch, so dass der Prozentsatz wirkungsvoll umgesetzter Projekte wohl eher unter **30 Prozent** liegt. Wenn wir hier der Studie ‚Projekte – Wertgewinner oder Wertvernichter?‘ von MANFRED GRÖGER folgen, dann kommen wir auf 43 Prozent effektive und 31 Prozent effiziente Projektrealisierungen. Kombiniert zeigen beide Werte, dass nur 13 Prozent der Projekte zur Wertsteigerung des Unternehmens beitragen. GRÖGER schätzt, dass durch nicht erfolgreich umgesetzte Projekte jedes Jahr in Deutschland mehr als 150 Milliarden Euro vernichtet werden

Zu vergleichbaren Werten kommt zehn Jahre früher THE STANDISH GROUP in ihrem Report über Softwareentwicklung in USA: „In the United States , we spend more than US\$ 250 billion each year on IT application of approximately 175 000 projects... A great many of these projects will fail. Software development projects are in chaos, and we can no longer imitate the three monkeys – hear no failures, see no failures, speak no failures. The Standish Group research shows a staggering 31,1 % of projects will be canceled before they ever get completed. Further results indicate 52,7 % of projects will cost 189 % of their original estimates. The cost of these failures and overruns are just the tip of the proverbial iceberg. The lost opportunity costs are not measurable, but could easily be in the trillions of Dollars.... On the success side, the average is only 16,2 % for software projects that are completed on-time and on-budget. In the larger companies, the news is even worse: only 9 % of their projects come in on-time and on-budget.“

PROUDFOOT stellt in einer Studie vor, dass nur **40 Prozent** der befragten Verkaufsleiter ihren Verkäufern attestieren, ein Verkaufsgespräch erfolgreich abschliessen zu können. In die Studie sind Befragungen von 800 Führungskräften wie auch die Ergebnisse aus 580 Projekten zur Vertriebseffizienz eingeflossen.

Halten wir also – für ein durchschnittliches Unternehmen – fest:

- **weniger als 20 Prozent der Mitarbeiter sind hochmotiviert**
- **weniger als 30 Prozent der Projekte werden erfolgreich abgeschlossen**
- **nur 40 Prozent der Verkäufer können ein Verkaufsgespräch erfolgreich abschliessen**

Hier tun sich enorme versteckte Produktivitätspotenziale auf, die gleichzeitig auch Potenziale zur Wertsteigerung darstellen. Wer sie aktivieren kann, der wird mit einem *Quantensprung in Produktivitätssteigerung* belohnt. Allerdings sind E30-Manager nicht in der Lage, diese Potenziale zu erkennen, geschweige denn zu heben. Sie suchen an der falschen Stelle, nämlich bei noch ausgefeilteren und ausgeklügelteren Methoden, Techniken und Verfahren.

Auch die herkömmlichen Controllingsysteme helfen hier nicht weiter. Oder zeigt das Controllingssystem in Ihrem Unternehmen an, welche Wertschöpfungsverluste durch Qualitätsmängel im Führungsprozess, durch gescheiterte Projekte oder durch abschlusschwache Verkäufer entstehen?

Wer die verborgenen Produktivitätspotenziale heben will, muss zunächst die Führungskultur im Unternehmen entwickeln: Von der E30-Kultur hin zur E80-Kultur. Der Weg dahin wird detailliert in Band 5 ‚Persönliche Entwicklung‘ beschrieben. Das Ergebnis ist eine leistungsfördernde Unternehmenskultur, in der mehr als 80 Prozent der Mitarbeiter hochmotiviert sind.

Weiter kann das Interessendiagramm<sup>i</sup> in das Projektmanagement und die Projektarbeit eingebunden werden. Die Folge davon ist, dass mehr als 80 Prozent der Vorhaben und Projekte erfolgreich realisiert werden können.

Der Verkaufsmannschaft muss als Erstes vermittelt werden, dass ein Verkaufsgespräch eine Interessenverhandlung und keine Sachverhandlung ist. Jeder sachverhandelnde Verkäufer verliert gegen einen interessenverhandelnden Kunden. Auf dieser Erkenntnisplattform kann dann der Pbl-Ansatz mit Schwerpunkt Verkaufsgespräch eingebunden werden. Ergebnis sind qualitativ höherwertige und nachhaltigere Geschäftsabschlüsse. Das wirkt sich günstig auf Umsatz, Deckungsbeitrag und Vertriebskosten aus.

Im Vergleich zu den aufgezeigten enormen Produktivitätspotentialen ist der Aufwand für die Schulung von Führungspersönlichkeiten, Projektleitern und Verkäufern verhältnismäßig gering. Nur fünf Schultage pro Person werden zur Aktivierung der Potenziale benötigt. Es beginnt für alle Zielgruppen mit einem dreitägigen Intensivworkshop Pbl und wird nach jeweils 4-6 Monaten von zwei je eintägigen Folgeseminaren – nach Zielgruppen getrennt – komplettiert.

Grob kalkuliert kann man aus den vorliegenden Erfahrungswerten davon ausgehen, dass der Aufwand für die Schulung 5 bis 10 Prozent der Produktivitätsverbesserung der nächsten zwei Jahre beträgt. Dies entspricht einer Amortisationszeit von 1,2 bis 2,4 Monaten. Dabei ist noch zu beachten: Der Schulungsaufwand ist ein Einmaleffekt, die Produktivitätsverbesserungen sind nachhaltig wiederkehrend!

---

<sup>i</sup> siehe Band 3 ‚Das Interessendiagramm‘ der Reihe ‚Pbl-Ansatz‘