



„Schnelle, treffsichere Analyse von Geschäftsfeldern und Unternehmen“

Effektives Management erfordert schnelle, klare Einschätzungen zum Zustand eines Geschäftsfeldes, einer Produktgruppe oder des Gesamtgeschäfts eines Unternehmens, ohne viel Zeit und Geld für umfangreiche Analysen zu verlieren. Eine noch höhere Hürde ist es, im gesamten Management-Team auf den gleichen Punkt zu kommen, ohne viel Zeit für Diskussionen und persönliche Befindlichkeiten zu verschwenden. Digitales analysieren macht es möglich.

Ein unkomplizierter Weg hin zu einer gemeinsamen Sicht im Management-Team

Strategie-Workshop in der Geschäftsleitung - das ist immer ein spannendes Ereignis. Es soll eine gemeinsame Sicht zu den Zielen, zur aktuellen Situation und zum Vorgehen in Richtung dieser Ziele gefunden werden, in begrenzter Zeit, und möglichst ohne persönliche Probleme untereinander zu provozieren. Die Informationsmenge, die gemeinsam verarbeitet werden soll, ist groß und meistens nicht zusammenhängend strukturiert. Zu besonders wichtigen Punkten, wie z.B. den Marktanteilen fehlen oft fundierte Fakten. Moderationstechniken, wie z.B. Kartenabfrage oder Punktbewertungen können dann nur noch helfen, dominante Einzelmeinungen zu relativieren. In solchen Konstellationen sind oberflächliche Diskussionen und Kompromisse bei Bewertungen und Vereinbarungen vorprogrammiert.

Genau an dieser Problematik setzt die digitale Analyse an. Sie bietet die Chance, klar und trennscharf zu sein, obwohl die Informationsbasis ungenau und unstrukturiert ist. Wie geht das? Digitales Analysieren fragt zuerst danach, welche Elemente das Geschehen in einem Geschäft bestimmen und unterteilt anschließend in eine Zweier- und eine Dreier-Wahl zum Zustand und zur Entwicklung jedes dieser Elemente. Die digitale Analyse ist somit eher entscheidungsorientiert und weniger meinungsorientiert. Deshalb führt sie

schneller und unkomplizierter zu einer gemeinsamen Sicht im Team, als viele andere Verfahren der Geschäftsanalyse. Zum Beispiel Wettbewerb - ein wichtiges Element in jeder Geschäftsanalyse mit vielen Aspekten, wie z.B. dem Angebot der einzelnen Wettbewerber, deren Stärken, deren Schwächen usw. Bei der digitalen Analyse (Abb. Seite 2) wird alles auf das Wesentliche reduziert. Zum Wettbewerb sind hier zwei Fragen zu entscheiden. 1. Ist der Wettbewerb ein Faktor, oder ist er kein Faktor in diesem Geschäft? 2. Wird der Wettbewerb besser, bleibt er gleich, oder wird er schlechter?

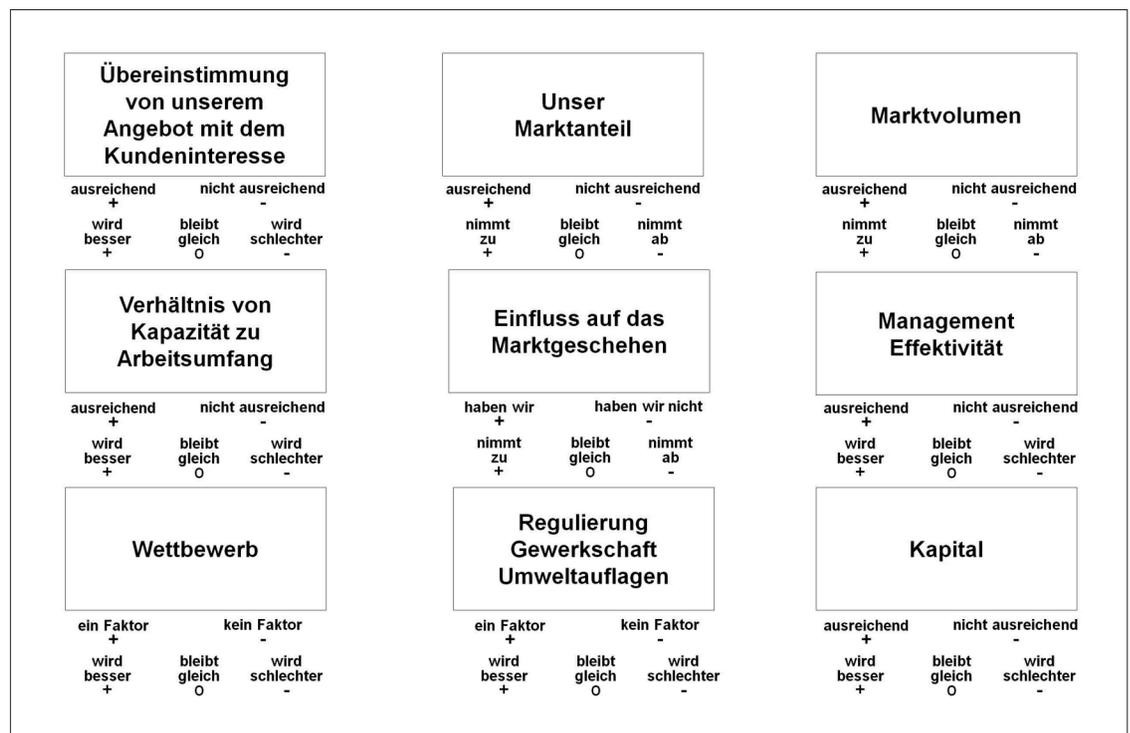
Alle weiteren Elemente eines Geschäfts werden in gleicher Form „digitalisiert“. Während bei herkömmlichen Analyseverfahren das Risiko besteht den Überblick zu verlieren, macht die digitale Analyse genau das Gegenteil. Sie hilft den Überblick zu behalten. Innerhalb kurzer Zeit wird klar, welche Elemente das Geschehen bestimmen, Inplausibilitäten werden erkennbar und die gesamte Situation wird auf den Punkt gebracht. Wie sieht das praktisch aus?

Die digitale Geschäftsanalyse

Robert Fritz, der Entwickler der digitalen Geschäftsanalyse schlägt neun Elemente vor, um den Zustand und die Dynamik in einem Geschäft auf den Punkt zu bringen (Abb. Seite 2):

1. Übereinstimmung unseres Angebots mit den Kundeninteressen
2. Marktvolumen
3. Unser Marktanteil
4. Einfluss auf das Marktgeschehen
5. Wettbewerbssituation
6. Verhältnis von Kapazität zu Arbeitsumfang
7. Management-Effektivität
8. Regulierung, Gewerkschaften, Umweltauflagen
9. Kapitalausstattung

In vielen praktischen Anwendungen haben sich diese neun Elemente als ausreichend für eine Geschäftsansanalyse erwiesen. Sie können natürlich entsprechend dem Fokus einer Analyse erweitert, ausgetauscht, oder reduziert werden. Eine übersichtliche Darstellung auf einer Seite sieht so aus:



Erläuterungen zur Grafik:

Angebot beinhaltet alles, was für die Kaufentscheidung relevant ist: Produkte, Preise, Service, Verfügbarkeit, etc. Mit Marktvolumen ist der reale Umsatz aller Anbieter in diesem Markt gemeint. Das Verhältnis von Kapazität zu Arbeitsumfang ist ausreichend, wenn die bestehende Mitarbeiter- und Produktionskapazität den bestehenden Aufgaben- und Auftragsumfang abdeckt, d.h. keine längere Über- oder Unterauslastung herrscht. Die Management Effektivität ist ausreichend, wenn die erforderlichen Entscheidungen zeitnah getroffen werden. Kapital ist ausreichend, wenn dadurch die erforderlichen Investitionen abgedeckt sind.

Die Fragen nach der Entwicklung jedes Elements (z.B. wird besser, bleibt gleich, wird schlechter) beziehen sich immer auf die aktuell beobachtbare und nicht auf die geplante Entwicklung.

Das Aufdecken von Inkonsistenzen schafft zusätzliche Klarheit

Nachdem jeweils Zustand und Entwicklung pro Element bewertet worden sind, kommt der spannende Teil: Die Konsistenzprüfung und die Schlussfolgerungen. Hier zwei Beispiele für häufig vorkommende Inkonsistenzen: (1) Wenn die Übereinstimmung von Angebot und Kundeninteresse ausreichend ist und gleich bleibt, gleichzeitig der Marktanteil stagniert, oder abnimmt, dann ist es nicht plausibel, dass gleichzeitig die Management-

effektivität und/oder das Kapazitätsmanagement mit ausreichend bewertet werden. Denn bei diesem Angebot müsste der Marktanteil steigen, wenn das Marketing-Management und das Kapazitätsmanagement effektiv wären. (2) Wenn das Verhältnis von Kapazität und Arbeitsumfang unzureichend ist, dann ist es ebenfalls nicht plausibel, dass gleichzeitig die Management-Effektivität mit ausreichend bewertet wird. Kapazitäten vorausschauend zu managen, ist eine der wichtigsten Managementaufgaben.

Sobald die Inkonsistenzen geklärt sind, können die Schlussfolgerungen gezogen werden. In der Regel ist dann klar ersichtlich, was die entscheidenden Ansatzpunkte für eine Verbesserung sind. Vier der neun Elemente kommen dafür in Frage: Das Angebot, die Auslastung, das Management und das Kapital. Welches der Elemente zuerst angegangen wird, hängt nicht vom Problemdruck ("Was wollen wir loswerden?"), sondern primär vom Ziel ("Was wollen wir erreichen?") ab.

Gemeinsame Sicht im Team herstellen

In einer Gruppe von zehn Managern ist es bei stringentem Vorgehen möglich, Zustand und Dynamik von fünf Geschäftsfeldern innerhalb einer Stunde auf den Punkt zu bringen. Gegenüber herkömmlich gestalteten Strategie-Workshops ist dies ein enormer Zeitgewinn, der für die Diskussion und Vereinbarung geeigneter Maßnahmen verwendet werden kann.

Ausblick:

Effektives Management erfordert schnelle, klare Entscheidungen im Team, ohne viel Zeit und Geld für das Ringen um die besseren Argumente oder Daten zu verschwenden. Welche Möglichkeiten sich hier mit einem neuen, ungewöhnlichen Ansatz ergeben, lesen Sie in der nächsten Leitlinie im März.

Alle Ausgaben der Leitlinie zum Download und zum Weiterleiten per e-Mail finden Sie unter:
www.structural-consulting.de