

Orangetimes Newsletter 03 / 2004

Information für Geschäftsführer und Führungskräfte von **orange cosmos**

Wir wollen Ihnen Informationen bzw. Tipps & Tricks für Ihre STRATEGIE-Entwicklung liefern.

Sind Sie an strategischen Themen interessiert?

Arbeiten Sie unseren Newsletter durch - Sie werden zahlreiche Anregungen für Ihre tägliche (Strategie-)Arbeit mitnehmen können.

Newsletter von **orange cosmos** vermitteln Ihnen, wie Sie strategisches Management **effektiv** und **umsetzbar** durchführen.

Rückblick und Inhalt:

Im ersten Newsletter (01/2004) haben wir die Definition von Strategie als DIE grundlegende Geschäftsidee und als erstes Geheimnis des Erfolges die 3 Haltungsprinzipien für ein erfolgreiches Management behandelt.

In der zweiten Ausgabe beschäftigten wir uns mit dem Grundsatz **Erkennen – Ausschöpfen – Verblüffen** als zweites Geheimnis des Erfolges.

- > Die **Erkennensphase** identifiziert die Zusammenhänge.
- > Das effektive Ableiten von Maßnahmen geschieht in der **Ausschöpfensphase**.
- > Wie Sie Maßnahmen umsetzen und erfolgreiche Ergebnisse bewirken, nennen wir **Verblüffensphase**.

Darüber hinaus enthielt dieser Newsletter vertiefte Informationen und Anregungen zur Erkennensphase. In diesem Zusammenhang wurde die wesentliche Managementmethode des richtigen Fragens vorgestellt.

In **diesem Newsletter** kommen wir im Rahmen der **Erkennensphase / Fragetechnik** nach der Kontextklärung *über die* Kontextpräzisierung zur Entscheidungsfindung.

Im nächsten Newsletter werden wir uns mit der zweiten Phase nämlich der Ausschöpfensphase näher beschäftigen. Im daran anschließenden Newsletter ist dann die Verblüffensphase an der Reihe.

In den weiteren Ausgaben lesen Sie über den Ablauf des effektiven und umsetzbaren Strategieprozesses.

Sollten Sie einen der bisherigen Newsletter nachbestellen wollen, so mailen Sie dies an newsletter@orange-cosmos.com oder Download unter www.orange-cosmos.com/wissen/orangetimes-strategienewsletter/

Wir stellen Ihnen dar, wie Sie Schritt für Schritt den Weg zu Ihren effektiven Unternehmensstrategien gehen können.

Beratungsteam von orange cosmos:

Mag. Harald Schützinger

Holzstrasse 20
4181 Oberneukirchen
Mobil: 0664 / 241 39 80
Tel.: 07212 / 7308 – 0
Fax: 07212 / 7308 – 25
e-mail: schuetzinger@orange-cosmos.com

Mag. Andreas Gumpetsberger, MBA

Vogelweiderplatz 1
4600 Wels
Mobil: 0664 / 422 86 55
e-mail: gumpetsberger@orange-cosmos.com

Das Geheimnis des Erfolges Teil 2 – DAS ERKENNEN (Fortsetzung)

Erkennen heißt nicht zerlegen, auch nicht erklären. Es heißt, Zugang zur Schau finden.
Aber um zu schauen, muss man erst teilnehmen. Das ist eine harte Lehre.
Antoine de Saint-Exupéry, Flug nach Arras

1 **Kontextpräzisierung**

Im vorangehenden Schritt (siehe durchgängiges Beispiel aus Newsletter 02/2004) wurde die Kontextklärung durchgeführt.

Zur Auffrischung unser Beispiel:

Hr. Wiff-Zack stellte zur Diskussion. „Wenn wir den Preis senken, dann erreichen wir wieder die volle Auslastung“.
Durch das Zurückstellen der voreiligen Lösung und durch gezielte Fragen zur Herstellung des Zusammenhanges (Kontextklärung) und damit Ergründung der eigentlichen Problemstellung sind wir zur folgenden Information gelangt:
Wir wissen nun, dass innerhalb von 2 Monaten die Auslastung wieder herzustellen ist, damit nicht Mitarbeiter freigesetzt werden müssen.

Nach der Kontextklärung kommen wir im Rahmen der Kontextpräzisierung dazu, alle noch unbestimmten Punkte zu präzisieren.

Mit folgender Frage kommen Sie einen Schritt weiter:

Wie viele Mitarbeiter müssten freigesetzt werden und welche Auswirkung hätte dies?

Antwort z.B.: 10 Mitarbeiter müssten freigesetzt werden. Diese haben eine Kündigungsfrist von 2 Monaten zum Quartalsende. D.h. die Entscheidung müsste bis in 2 Wochen gefällt werden, damit keine Kosten ohne einer gegengleichen Leistungserbringung anfallen.

Aufgrund der Mitarbeiterfreisetzung ergeben sich weitere Problematiken wie z.B., dass Maschinen nicht mehr ausreichend ausfallsicher besetzt sind, etc., etc. → Sie sehen schon, auch hier gehen die Varianten wieder ordentlich in die Breite.

Doch erkennen wir als effektiv handelnde Menschen, dass diese hier aufgeworfene Fragestellung nur hinsichtlich unseres Zeitrahmens bedeutend ist. Nämlich, dass wir innerhalb von 2 Wochen eine Entscheidung fällen müssen – da der Engpass die Kündigungsfrist ist. Der **Engpass ist aber noch nicht**, dass wir eine Lösung für die Maschinen-Ausfallsicherheit finden, da dies noch gar nicht relevant sein kann, da ja ohnedies vorrangig versucht wird, eine Lösung für die Auslastungserhaltung zu finden.

Aus diesem Beispiel lässt sich somit das vierte Prinzip ableiten = die engpassorientierte Vorgehensweise:

Alle Erkennenspunkte werden nach echten Engpässen untersucht.

Echte Engpässe haben zwei Kriterien

- > sie sind wesentlich für den Lösungserfolg und
- > limitieren eine Ressource wie Zeit, Mittel (Material, Geld, Leistungen), Kapazitäten (Mitarbeiteranzahl, Mitarbeiterqualifikation, Maschinenanzahl, Maschinenleistung, etc.).

Nun kommen wir wieder zu unserer eigentlichen Kontextpräzisierung zurück. Die nächste Frage könnte sein:

Was ist eine zufriedenstellende Auslastung?

z.B. einschichtiger Betrieb mit 45 Mitarbeitern bei einer Ausstoßmenge von 12.000 Stück des Produktes xy in der Woche.

Um wie viel ist der Preis zu senken, damit die Auslastung als volle Auslastung gilt?

z.B. die Senkung des Preises um 10 % erzeugt eine ausreichende Auslastung.

Welche Beweise kann ich sammeln, damit ich die Wirkungen überprüfen kann?

Auch die Kontextpräzisierung verleitet wiederum, vorschnell zu einer Lösung zu kommen – so nach dem Motto – ja, wenn wir nur die Preise um 10 % senken müssen, dann machen wir das doch.

Jedoch ist noch lange nicht gesagt, dass diese Maßnahme auch wirklich zum gewünschten Ergebnis führt.

**? Welche Beweise würden Sie sammeln?
Was könnte man alles machen?**

z.B. man könnte in den Daten nachsehen, was bisherige Preissenkungen an Mehrverkauf verursacht haben:

- > man könnte eine Kundenbefragung durchführen;
- > man könnte in einem repräsentativen Segment (z.B. regional) einen Versuch starten;
- > man könnte eine Konkurrenzanalyse durchführen;
- > man könnte die Preise mit der Konkurrenz abstimmen;
- > man könnte Zusatzleistungen generieren, die den höheren Preis rechtfertigen; etc.etc.

Wichtig ist, dass die Beweissammlung noch lange nicht das Ergebnis darstellt.

Nehmen wir einmal an, dass es sich herausstellt, dass es wirklich funktionieren würde, dass mit 10 % Preissenkung die Auslastung gesichert werden kann.

Dann sind aber noch immer weitere Erkennens-Untersuchungen durchzuführen.

Als Prinzip kann man nun ableiten: Für alle „scheinbaren“ Lösungen sind die nötigen Beweise zu sammeln.

Die nächste Frage könnte sein:

Welche Auswirkung hat eine Preissenkung auf das Ergebnis?

Die Preissenkung um 10 % würde das Ergebnis um 5 % verschlechtern, da das entsprechende Segment ca. 50 % der gesamten Betriebsleistung ausmacht.

5 % Ergebnisverschlechterung würde die Umsatzrendite von 7 % auf 2 % herabsenken.

Dies ist zwar nicht unternehmensgefährdend, würde aber die Kapitalgeber (Eigen- und Fremd) derart verunsichern, dass es zu Maßnahmen wie z.B. Fremdkapitalkostenerhöhung, Führungskräftefreisetzungen, etc. kommen würde. Daher und aus weiteren Gründen kann diese Auswirkung so nicht hingenommen werden.

Für die vorigen beiden Fragen ist ein weiteres Prinzip ersichtlich. Zum Erkennen benötige ich die richtigen Instrumente.

In unserer Beratungspraxis haben wir oftmals zur Analyse eine mehrdimensionale Umsatz/Deckungsbeitragsbetrachtung durchgeführt. Als Beispiel werden wir im nächsten Newsletter ein entsprechendes Excel-Analyse-Instrument samt Pivot-Tabellen-Auswertung und Beschreibung kostenfrei zur Verfügung stellen. Sollten Sie dieses Tool vorab erhalten wollen, dann wenden Sie sich bitte an office@orange-cosmos.com .

Nach der Kontextpräzisierung kommen wir zur Entscheidungsfindung:

2 **Entscheidungsfindung:**

Soll die Fragestellung bzw. das Problem überhaupt gelöst werden?

In unserem Fall ja, da die Auswirkung auf das Ergebnis erheblich sind. Nämlich 5 % Verschlechterung der Umsatzrendite – und zwar von 7 % auf 2 %.

Prinzip 7: Entscheidungen fällen

D.h. die Entscheidung wird sein, dass nach alternativen Lösungen gesucht wird.

Welche Lösungen gibt es noch zur Erreichung des Zieles?

?

Welche Lösungen sehen Sie?

Schließlich erscheint ja die Preissenkung zwar als (vorerst „einfache“) Lösung, die das Ziel der Auslastung erreicht, aber nicht als Lösung im Hinblick auf die Ergebnisauswirkung. D.h. hier beginnen wir wieder ganz von vorne.

?

Wir beginnen mit der eingangs gestellten Frage:
„Wie lautet die eigentliche Fragestellung?“ und diese wird nun folgendermaßen angepasst:
„Wie kann die ausreichende Auslastung ohne Preissenkung erzielt werden?“

z.B.:

- > wir investieren mehr in das Marketing;
- > wir erzeugen einen Zusatznutzen, den die Konkurrenz nicht bieten kann;
- > wir erhöhen die Preise und setzen doch Mitarbeiter frei;
- > wir erhöhen die Preise und erreichen dadurch mehr Absatz (Premium-Produkt);
- > wir verändern das Produkt;
- > wir erzeugen das Produkt günstiger;
- > wir kaufen das Produkt bei der Konkurrenz zu;
- > wir kaufen die Teile zu und assembeln das Produkt;
- > wir

Für derartige Lösungen benötigen wir viel Kreativität. Dies ist somit das Überprinzip. Dieses Prinzip wird für uns das **Prinzip 0**.

Dieses Kreativitätsprinzip (d.h. wie erzeugen wir Kreativität) werden wir in einem der nächsten Newsletter gesondert behandeln. Freuen Sie sich darauf.

?

Wir wollen an dieser Stelle alle bisherigen Prinzipien des ERKENNENS zusammenfassen:

Prinzip 0 **Kreatives Suchen von Lösungen**

Prinzip 1 **angebotene Lösung zwar zu würdigen aber vorerst einmal zurückzustellen.**

Prinzip 2 **eine genauere Kontextklärung (z.B. anhand obiger Fragen) durchzuführen – d.h. indem man selbst die Fragestellung präzisiert oder die Präzisierung einfordert.**

Prinzip 3 **ist dabei eine Haltung der Unvoreingenommenheit zu haben.**

Prinzip 4 **ist die engpassorientierte Vorgehensweise**

Prinzip 5 **ist die Beweissammlung**

Prinzip 6 **ist die instrumentalisierte Analyse und Beurteilung der Beweise (d.h. auch Quantifizierung der Auswirkungen)**

Prinzip 7 **Entscheidungsfindung**

3 Mehrmaliger Durchlauf und Störungsanalyse

Obige Prinzipien sind mehrmals zu durchlaufen. So kommen Sie von oberflächlichen Problemen zu tiefgreifenden Lösungen.

Ach bei mehrmaligen Durchlauf ist der Endpunkt immer die Entscheidung. Beachten Sie beim Prinzip der Ent – Scheidung, dass zwar der analytische Prozess die Effektivität erhöht, dass aber die Entscheidung unter Beachtung nun aller wahrgenommener Kreativität, Lösungswille, Maßnahmenbereitschaft, Entscheidungsfreude, etc. intuitiv erfolgen wird.

Vertrauen Sie auf Ihre Intuition. Sie haben durch die bisherige Arbeit alles dazu beigetragen, effektive Entscheidungen herbeizuführen.



TIPP:

Die **PEST** (Problem erkannt, scheitert am Tun) beginnt bereits mit der vagen und nicht endgültigen Entscheidung.

Das wichtigste Prinzip der Führungskraft ist daher dieses siebente Prinzip.

Ent-Scheidungen machen die Dinge **NEU** (Nutzen und Erwartungen Uebertreffen).

Um die Erwartungen zu übertreffen, d.h. um verblüffen zu können, empfiehlt sich noch das achte Prinzip einzuhalten – und zwar: **Führe die Störungsanalyse durch.**

Prinzip 8: Störungsanalyse

Stellen Sie sich und stellen Sie Ihren Mitstreitern folgende Frage:

„Was kann uns aufgrund der Entscheidung an der Zielerreichung hindern und was tun wir dagegen?“

Nehmen wir einmal an, die Entscheidung ist in unserem Beispiel auf „Preiserhöhung und Mitarbeiterfreisetzung“ gefallen.

Wie schaut dann die mögliche Beantwortung der Frage aus:

- > Die Preiserhöhung verursacht einen stärkeren Einbruch als erwartet
- > Die Mitarbeiter werden nicht freigesetzt, da der zweite Geschäftsführer nicht eingebunden war und dieser von Mitarbeiterfreisetzung nichts hält
- > Weitere Mitarbeiter gehen, da deren befreundeter Mitarbeiter freigesetzt wurde
- > Etc.etc.



Lösungen: Wie und für welche würden Sie sich entscheiden?

Die Störungsanalyse ist das lästigste Prinzip, da man ja schon entschieden hat, damit viel Energie für die Umsetzung gewonnen hat, endlich die Lösung gefunden hat und dann doch noch das Haar in der Suppe sucht.

Machen Sie die Störungsanalyse trotzdem !

Sie werden verblüfft sein.

4 Fazit – Die 8 Prinzipien zusammengefasst

| | |
|-----------|---|
| Prinzip 0 | Kreatives Suchen von Lösungen |
| Prinzip 1 | Die angebotenen Lösung würdigen und vorerst einmal zurückzustellen. |
| Prinzip 2 | Kontextklärung (z.B. anhand obiger Fragen) zu allen relevanten Lösungen |
| Prinzip 3 | Haltung der Unvoreingenommenheit (hinsichtlich aller Lösungsbringer und aller Lösungsvorschläge) einnehmen |
| Prinzip 4 | Erkennen der Engpässe |
| Prinzip 5 | Echte Beweise sammeln |
| Prinzip 6 | Instrumentalisierte Analyse und Beurteilung der Beweise (d.h. auch Quantifizierung der Auswirkungen) (je besser ihr Datenmaterial im Unternehmen, desto schneller Ihre Auswirkungsbeurteilung) |
| Prinzip 7 | Entscheidung für die effektive Lösung und Vertrauen auf die Intuition |
| Prinzip 8 | Störungsanalyse |

☞ Schreiben Sie uns Ihre Erfahrungen - newsletter@orange-cosmos.com
Wie stehen Sie zu diesen 8 Prinzipien des Erkennens.

Es gibt keine einfachen Lösungen für sehr komplizierte Probleme.
Man muss den Faden geduldig entwirren, damit er nicht reißt.
Michail Sergejewitsch Gorbatschow

Vorschau:

Im **nächsten Newsletter** erfahren Sie näheres zur zweiten Phase der Strategieentwicklung - nämlich der Ausschöpfensphase (Entscheidungen, Koordination von Ideen und das effektive Ableiten von Strategien).

Im daran anschließenden Newsletter ist dann die Verblüffensphase an der Reihe. In den weiteren Ausgaben lesen Sie über den Ablauf des Strategieprozesses. Wir stellen Ihnen dar, wie Sie Schritt für Schritt den Weg zu Ihren effektiven Unternehmensstrategien gehen können.

Wir stellen Ihnen vor, wie man Innovationen erzeugt und in der Folge werden wir uns dann mit der Umsetzung der Strategien beschäftigen. In diesem Zusammenhang präsentieren wir Ihnen das Modell des „fraktalen Managements“. Darüber hinaus werden wir über die Innovationsprozesse „Abschöpfen-Aufbrechen-Neues Schaffen“ schreiben und über das Prinzip der Kreativität.

Für Informationen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

Viele Grüße und Erfolg bei der Umsetzung des ERKENNENS wünschen



Harald Schützinger und



Andreas Gumpetsberger

Orangecosmos ist auf **Strategiethem**en spezialisiert und bietet folgende Schwerpunkte:

- **Strategie**findung
- **Strategie**entwicklung
- Moderation und Begleitung von **Strategie**prozessen
- Innovationsmanagement
- Trendforschung
- **Strategie**umsetzung & Projektmanagement von Strategieprojekten
- Struktur- und Organisationsentwicklung

Orangeforum

Veranstaltungshinweis

Trendworkshop

Die 10 wichtigsten Veränderungen, die Ihr Unternehmen betreffen

Wie sie die Trends der nächsten 10 Jahre erfolgreich ausnutzen

Wir diskutieren wie sich aufgrund der Megatrends und Zukunftsmärkte des nächsten Jahrzehnts ihre Märkte und Kunden verändern.

- > Die Megatrends 2004 – 2014
- > Was unterscheidet echte Trends von vorübergehenden Modeerscheinungen?
- > Wer werden die Gewinner und Verlierer sein?
- > Wie ermittle ich die Auswirkung dieser Gegebenheiten auf mein Unternehmen?
- > Wie sichere ich den Erfolg in meinem Unternehmen durch rechtzeitige Aktion?
- > Fragen und Diskussion zur Zukunft

Zielgruppe: Unternehmer, Geschäftsführer, Führungskräfte, Berater

Termin: **27. Mai 2004** von 17:30 bis 20:00

Ort: Seminarraum Holzinger & Partner, 4070 Eferding

Teilnahmegebühr: kostenlos

Wegen beschränkter Teilnehmeranzahl bitten wir Sie um Anmeldung bis spätestens 23. Mai 2004 unter office@orange-cosmos.com an.

Den Anfahrtsplan übermitteln wir Ihnen nach Ihrer Anmeldung.