

Ursachen – Nachhaltige Erfolge durch gezielte Ursprungsanalyse

Viel zu schnell und immer wieder passiert es, dass in einem Betrieb aufgrund von Aussagen oder Symptomen Massnahmen ergriffen werden, ohne die Ursachen genau zu kennen. So ist es nicht weiter verwunderlich, dass sogar relativ grosse Unternehmen mit ständigen „Feuerlöschübungen“ konfrontiert sind. Dabei ist es, auch wenn es etwas Zeit in Anspruch nimmt, um einiges effektiver, den Aufwand einer grundsätzlichen, umfassenden Analyse auf sich zu nehmen. Möchte man eine grundlegende Anpassung des Unternehmens an neue Ausgangslagen vornehmen, ist eine sorgfältige und gezielte Beurteilung der Ist-Situation unumgänglich.

1 Wie finde ich Ursachen?

Eine fundierte Diagnose erreicht man durch eine systematische, praxisbezogene Analyse der Ist-Situation. Dabei hat sich die Befragung von Mitarbeitenden, Führungskräften oder Kunden bewährt, denn wer kennt das Unternehmen und dessen Leistungen besser als jene, die tagtäglich damit in Berührung sind. Meiner Erfahrung nach lassen sich 80 – 90 % der notwendigen Informationen auf diese Art und Weise beschaffen.

Eine bedingungslose Unvoreingenommenheit ist die Voraussetzung zur neutralen Situationsanalyse. Nur so gelingt eine möglichst objektive Sichtweise auf die aktuelle Situation. Auch ein Geschäftsführer, welcher in Eigenregie eine solche Analyse der Ausgangslage vornimmt, sollte den Informationsträgern bedingungsloses Gehör schenken.

Bringen Sie Anregungen ihr Wohlwollen entgegen und interessieren Sie sich für die Meinung des Gegenübers. Versuchen Sie keinesfalls, etwas schönreden oder verteidigen zu wollen. Machen Sie sich nichts vor und schauen Sie dahin, wo es am meisten weh tut. Die besten Chancen sind dort, wo sich die Leute am deutlichsten beklagen. Es ist nicht immer angenehm, wenn ein Mitarbeitender mit seinem Chef klar und offen spricht. Der Lerneffekt ist aber immens. Ausserdem ist es definitiv Chefsache, Hemmungen im Team abzubauen. Mit diesem Vorgehen macht er einen grossen Schritt in die richtige Richtung.

2 Wie gehe ich mit Wissenslücken um?

Relativ schnell wird man all das erfassen können, was den Beteiligten bekannt ist. Schwieriger wird es, wenn man nach Fakten sucht, welche im Unternehmen in Form von Wissen nicht vorhanden sind, obwohl sie es eigentlich sein müssten. Gute Beispiele dafür sind heutige Möglichkeiten einer modernen IT-Infrastruktur oder die neuesten Erkenntnisse im Bereich von Operational Excellence (Lean Management, Kaizen etc.). Hier kann der sporadische Beizug von Experten eine Lösung sein.

Nicht zu unterschätzen, jedoch einfacher anzugehen, sind Wissenslücken im Unternehmen, welche ein Unternehmen erkannt hat, jedoch noch nicht angegangen ist. Hier gibt es nur eines: Problem angehen - Wissenslücke füllen - handeln.

Zu guter Letzt ist da noch die grosse Unbekannte. Unbekannt heisst, das Unternehmen hat kein Wissen darüber, und auch auf dem Markt zeigen sich bestenfalls erste Anzeichen für Veränderungen, aber nichts Konkretes. Und genau in diesen Bereich fallen viele der derzeitigen technologischen Entwicklungen und Markttrends. Es gibt drei Varianten, damit umzugehen:

1. Was ich nicht weiss, macht mich nicht heiss. Unnötig zu erwähnen, dass dies sicherlich eine höchst fahrlässige Option darstellt.

2. Das Wenige, was es zu wissen gibt, muss ich wissen. Ein Veränderungsprozess beginnt heute mit dem Wissen um künftige Anforderungen. Dies bedingt, dass man sich stetig weiterbildet, viel liest und versucht, über sein Netzwerk an Informationen zu gelangen.
3. Ich stelle eine Hypothese auf und verfolge sie solange, bis sich eine Richtungskorrektur seitens des Marktes abzeichnet. Diese Variante bedingt etwas Mut, hat aber schon so manchem Unternehmen zum grossen Durchbruch verholfen.

Gerade in Zusammenhang mit der Digitalisierung ist eine Mischung aus Variante 2 und 3 vielversprechend. Niemand wird derzeit abschliessend die Frage beantworten können, welchen Einfluss die digitale Entwicklung letztendlich auf seine Produkte und Dienstleistungen haben wird. Auch bleibt vielerorts die Frage offen, welche neuen Vermarktungsmöglichkeiten entstehen und wie sich die Wertschöpfungskette verändert. Wer jedoch etwas Mut aufbringt, Chancen zu erkennen versucht und sich ein klares Ziel fürs eigene Unternehmen setzt, wird schliesslich die Nase vorn haben.

3 Wie analysiere ich meine derzeitige betriebliche Gesamtsituation?

Spätestens wenn es im Betrieb nicht mehr so gut läuft, ist es höchste Zeit, das gesamte Geschäftsmodell zu hinterfragen. Der Grund für die Misere ist mit grosser Wahrscheinlichkeit nicht mehr einfach nur ein erneuter Geschäftseinbruch analog der letzten Jahre. Vielmehr bleibt die Vermutung, dass fundamental etwas geändert werden muss.

Um ein aktuelles Geschäftsmodell richtig zu erfassen und zu beschreiben, ist, in Anlehnung an Osterwalder und Pigneur im Buch Business Model Generation, das Wissen um folgende Kernthemen erforderlich:

Kundensegmente: Wer sind unsere Kunden und in welche Segmente lassen sie sich sinnvoll unterteilen (heute und in Zukunft)? B2B und B2C oder Firmen und Private etc.

Nutzen/Angebot: Welche Leistungen erbringen wir beim Kunden? Warum kauft ein Kunde heute und in Zukunft? Was möchte der Kunde ganz genau und wie befriedigen wir sein Bedürfnis?

Marketing/Verkauf: Wie erreichen wir unsere Kunden (momentan und in Zukunft)?

Kundenbeziehungen/-bindung: Wie gelingt es uns, eine langfristige Kundenbeziehung aufzubauen und zu pflegen?

Einkommensströme: Wofür zahlen unsere Kunden derzeit und wie viel sind sie bereit, künftig zu bezahlen?

Schlüsselressourcen: Welche Faktoren sind für die Leistungserbringung zentral? So zum Beispiel Mitarbeitende mit spezifischem Fachwissen, spezielle Maschinen, finanzielle Mittel etc.

Schlüsselaktivitäten: Mit welcher Schlüsseltätigkeit lösen wir das Kundenproblem oder stellen wir unsere Produkte her?

Schlüsselpartner: Welches sind unsere Schlüsselpartner, ohne welche unsere Wertschöpfung nicht erbracht werden kann? Zum Beispiel Lieferanten, Subunternehmer, Kapitalgeber etc.

Kostenstruktur: Welche Kosten fallen mit dem heutigen oder dem angedachten Geschäftsmodell an? Material, Personal, Betriebsaufwand etc.

Essenziell ist es herauszufinden, worin ein Unternehmen das Beste im Markt werden kann. Dieser Ansatz bildet die Basis zur Formulierung des Kerngeschäftes. Man muss definitiv nicht alles können, aber das, was man tut, muss richtig gut sein. Und wenn ein Unternehmen nicht den Anspruch hat, in einem bestimmten Bereich das Beste zu werden, ist es eine Frage der Zeit, bis ein Mitbewerber diese Lücke füllen wird.

4 Wie können wir Sie unterstützen?

Ganz egal, ob Sie mit strategischen, organisatorischen oder personaltechnischen Herausforderungen zu kämpfen haben, wir helfen Ihnen als neutrale Ansprechperson, die Probleme tiefgreifend zu analysieren und deren Auswirkungen dauerhaft zu eliminieren.

Bei personaltechnischen Problemen können Sie von einer unserer besonderen Stärken profitieren: Unserem schnellen Vertrauensaufbau zu Ihren Mitarbeitern und Führungskräften verbunden mit unserer Neutralität. Ihr Personal kann offen und ohne Tabus über die Situation berichten. Wir werten die Informationen so, dass der Arbeitnehmer jederzeit sein Gesicht wahrt. Der Arbeitgeber wiederum gelangt auf diese Art und Weise zu Informationen, welche er zwar dringend benötigt, im Alleingang jedoch nie erhalten hätte.

Wir unterstützen Inhaber, Verwaltungsräte und Geschäftsführer bei der Unternehmensentwicklung und Reorganisation. Unsere Kombination aus betriebswirtschaftlichem und psychologischem Fachwissen ermöglicht uns eine gesamtheitliche Beurteilung der individuellen Situation und somit eine massgeschneiderte, nachhaltige Lösungsfindung.

Wir sind Ihr persönlicher Ansprechpartner rund um die täglichen Herausforderungen, sorgen aktiv für die Behebung strategischer, operativer und organisatorischer Problemstellungen und realisieren Ihre Vision gemeinsam mit Ihnen.

Für weitere Infos, Kundenmeinungen oder zusätzliche Fachartikel besuchen Sie doch unsere Homepage: www.vongunten-partner.ch.

Gerne verweisen wir diesbezüglich auch auf Pascal von Gunten's Buch:

KMU 4.0 - Erfolgreich den Wandel meistern

Für ein Erstgespräch verbunden mit einer Beurteilung Ihrer Situation sowie einem konkreten Vorschlag bezüglich weiterem Vorgehen stehe ich Ihnen persönlich und kostenlos gerne zur Verfügung.

von Gunten Executive Partner AG
Pascal von Gunten
Böhlstrasse 17
9300 Wittenbach

www.vongunten-partner.ch
info@vongunten-partner.ch
+41 79 755 28 54