

Systematisch Erfolgsfaktoren identifizieren und analysieren - Methodenkompetenz führt zu überragenden Ergebnissen -

**PROF. BINNER
AKADEMIE**

www.pbaka.de

Autor:

Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner

Abstract

In vielen Unternehmen ist man sich durchaus bewusst, dass es sehr sinnvoll wäre, durch gezielte Analysen der Erfolgsfaktoren und Erfolgspotentiale interessante Informationen über Chancen und Risiken oder Stärken und Schwächen zu erhalten, um die strategischen Konzepte, die Unternehmensziele, das Unternehmensumfeld oder auch die internen Abläufe besser zu strukturieren oder überhaupt zu kennen. Bewusst ist diesen Unternehmen aber häufig nicht, dass sie gar nicht in der Lage sind, derartige Analysen und Diagnosen durchzuführen, weil es schlicht an der notwendigen Methoden-Beherrschung mangelt. In den Fachzeitschriften gibt es auch immer wieder Artikel, in denen ein bestimmtes Thema z. B. Konkurrenz-Analyse oder Stakeholder-Analyse als besonders wichtig herausgehoben wird, aber auch in diesen Beiträgen wird nicht erläutert, mit welchen Methoden man im Detail diese Analysen durchführen kann. Ein in den letzten Jahren entwickeltes Methoden-Tool, unter der Bezeichnung „MITO-Methoden-Tool“ beinhaltet viele miteinander verknüpfte elementare Methoden, mit denen es jetzt für die Anwender sehr einfach wird, solche Aufgabenstellungen durchgängig und umfassend durchzuführen.

1. Einleitung

Welches Unternehmen möchte nicht genau seine Risiken kennen, über die Stärken und Schwächen der Konkurrenz Bescheid wissen, die wichtigen Stakeholder identifiziert haben oder über die Zufriedenheit der Mitarbeiter Bescheid wissen? Darüber hinaus ist es sicherlich sinnvoll, in Bezug auf Anforderungen, Ziele, Schwachstellen, Maßnahmen die gegenseitigen Beeinflussungen, die positiven oder negativen Wechselwirkungen, die Prioritätsprofile oder die prozentuale Verteilungen z. B. nach ABC-Klassen zu kennen. Rangberechnungen, Ursache-Wirkungsketten oder auch durchschnittliche Erfüllungsgrade über alle Objekte sind weitere Analyseergebnisse, die man ohne Kenntnis der elementaren Analyseverfahren in der Regel nicht erhält. Ein besonderer Vorteil des MITO-Methoden-Tools als generischer Werkzeugkasten ist dabei, dass man alle oben genannten Analyse-Methoden mehrdimensional anwenden kann, d. h. dass der Nutzer selber die Bewertungssichten und – Dimensionen in einer übergeordneten Vorgehensweise in den 4 Schritten „ Analyse, Diagnose Therapie und Evaluierung“ für eine Problemstellung im Tool vorgibt, um beispielsweise eine Analyse nach Aufwand/Nutzen, Bedeutung/Machbarkeit, Effizienz/Effektivität, Anforderung/Umsetzung oder noch nach vielen weiteren Bewertungsvarianten vorzunehmen. Wie Abbildung 1 zeigt, können hier sehr viele Problem- und Fragestellungen systematisch und zielführend bearbeitet werden. Ausgangspunkt ist deshalb immer eine Portfolioanalyse, in der die Bewertungskriterien zu der betreffenden Aufgabenstellung häufig auch geclustert in einer Portfoliomatrix zeilenweise dargestellt sind. Dies wird am nachfolgenden Beispiel einer 3-stufigen Konkurrenzanalyse detailliert erläutert.

	Bewertungs-Focus, z.B.: ▽	Bewertungsdimensionen, z.B.:		Handlungsempfehlungen, z.B.:		
		V	H	A	B	C
1.	Erfolgsfaktoren	▶ Marktbedeutung	Machbarkeit	▶ Aufbau	Halten	Rückzug
2.	Strategieauswahl	▶ Marktanforderung	Interne Umsetzung	▶ Umsetzen	Sondieren	Nicht beachten
3.	Mitarbeiter	▶ Zielerfüllung	Kompetenz	▶ Fördern	Prüfen	Einstellen
4.	Kernkompetenz	▶ Anforderungen	Erfüllungsgrad	▶ Eigenfertigung	Offen	Outsourcing
5.	Handlungsbedarf	▶ Wichtigkeit	Dringlichkeit	▶ Sofort	Sondieren	Papierkorb
6.	Prozessergebnis	▶ Effektivität	Effizienz	▶ Sehr gut	Mittel	Gering
7.	Einflussanalysen	▶ Wandlungsdruck	Wandlungsfähigkeit	▶ Stark	Mittel	Gering
8.	Managementreview	▶ Zielvorgaben	Zielerfüllungsgrad	▶ Sehr gut	Mittel	Korrekturen
9.	Methoden	▶ Wirksamkeit	Aufwand	▶ Nicht einsetzen	Prüfen	Einsetzen
10.	Ressourcen	▶ Bedarf	Verfügbarkeit	▶ Ungefährdet	Offen	Gefährdet
11.	Risiken	▶ Eintrittswahrscheinlichkeit	Auswirkungen	▶ Stark gefährdet	Mittel	Gering gefährdet

©-Meth:2017:PPT

Abbildung 1: Portfoliodiagramm-Handlungsbedarfsoptionen

Wie Abbildung 1 weiter zeigt, lassen sich nach der Portfolio-Diagramm-Bewertung unterschiedliche Auswertungen vornehmen, die ausschließlich grafisch in Portfolio-Diagrammen abgebildet werden. Innerhalb dieser Portfolio-Diagramme werden entsprechend der Diagrammfelder unterschiedliche Handlungsempfehlungen für den jeweiligen Aufgabenfokus abgeleitet. Die Interpretationen zum jeweiligen Fokus innerhalb der Portfolio-Diagramm-Segmente sind hier als Feld A, B und C grafisch dokumentiert. Auch die dazugehörige Interpretation ist mit genannt. Auf diese Weise ergeben sich für die festgestellten Handlungsbedarfe klare Handlungsempfehlungen, die im weiteren Schritt über eine systematische Kaskadenbildung zielführend umgesetzt werden. Dies ist im Folgenden am Beispiel einer systematischen Konkurrenzanalyse gezeigt. Die innerhalb der Zuordnungsebenen vorgenommenen Verknüpfungen werden grafisch als Relationsbaum abgebildet. Der Anwender kann dann systemgestützt aus diesem Relationsbaum die to-do-Listen als Handlungsanweisung generieren. Weitere Funktionalitäten des MITO-Methoden-Tools werden nachfolgend erläutert.

2. Systematische Konkurrenzanalyse

Am Beispiel einer systematischen Konkurrenzanalyse wird die Anwendung des MITO-Methoden-Tools gezeigt. Hierbei können – wie unter Punkt. 1 erläutert – mithilfe von Portfoliobewertungen schrittweise bzw. aufeinander aufbauend die Fragestellungen systematisch analysiert und beantwortet werden.

Bei der Konkurrenzanalyse geht es darum zu beurteilen, ob beispielsweise aus ganzheitlicher Unternehmenssicht, d.h. Management-, Input-, Transformations- oder Outputsicht oder aber auch bezogen auf die Handlungsfelder „Erfolgs-, Mitarbeiter-, Prozess- und Kundenorientierung“ die Konkurrenz gegenüber den eigenen Unternehmen Wettbewerbsvorteile besitzt und ob der Informationsstand über die Stärken bzw. Chancen der Mitbewerber ausreichend ist. Aus der Konkurrenzanalyse ergeben sich Ansatzpunkte für das Unternehmen bei welchen Bewertungskriterien noch Verbesserungen angestrebt werden müssen, um mit der Konkurrenz gleichzuziehen.

Beispielsweise ist bei einer Konkurrenzanalyse im ersten Schritt zu bestimmen, wer überhaupt die derzeitigen oder möglichen zukünftigen Mitbewerber sind. Die sich als relevant herausgestellten

Konkurrenten werden im zweiten Schritt bezüglich ihrer Stärken und Schwächen weiter betrachtet. Dies kann sich auf das Gesamtunternehmen beziehen oder auch auf einzelne Produkte, die im Fokus stehen. Hier legt der Anwender fest, auf welche Bereiche er sich konzentrieren möchte. In einem dritten Schritt kann dann ein Konkurrenzvergleich zum eigenen Unternehmen durchgeführt werden. Aus dieser Analyse ergibt sich, in welchen Bereichen oder bei welchen Produkten Stärken oder Schwächen gegenüber der Konkurrenz bestehen. Dies einmal bezogen auf die Gesamtbewertung über alle einzelnen Kriterien, zum zweiten und separat für jedes einzelne Kriterium. Der daraus lokalisierte Handlungsbedarf wird dann zielführend über eine Problemlösungskaskade bearbeitet. Das Ergebnis sind to-do-Listen mit Verantwortlichkeiten, Maßnahmen und Terminen, um beispielsweise produktbezogen Defizite zu beseitigen.

Abbildung 2 zeigt das systematische Abarbeiten dieser 3 Schritte mit dem MITO-Methoden-Tool innerhalb des übergeordneten Problemlösungszyklusses.

„Analyse, Diagnose, Therapie und Evaluierung“

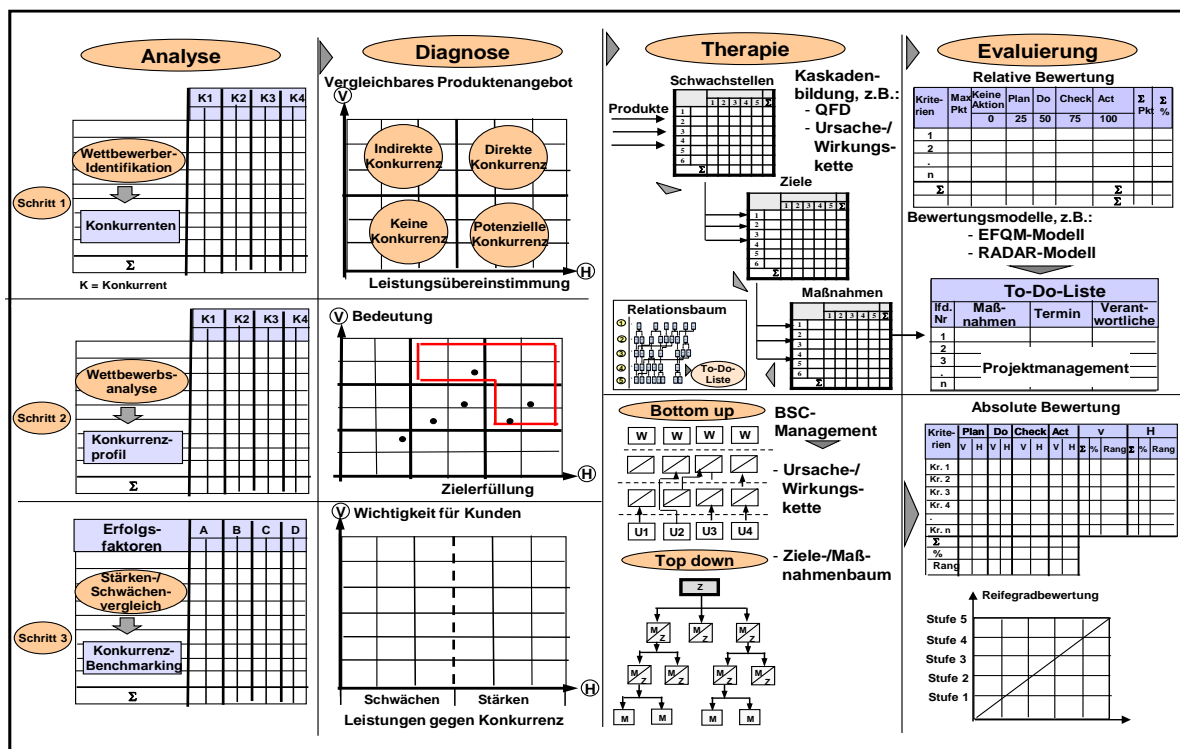


Abbildung 2: MITO®-gestützte 3. stufige Konkurrenzanalyse

Bei dem für die Konkurrenzanalyse eingesetzten MITO-Methoden-Tool handelt es sich um eine MS-Office oder SharePoint-Anwendung, in der eine ganze Anzahl von -in der Literatur als japanische Managementmethoden bezeichneten- Problemlösungswerkzeugen miteinander über den MITO-Modell-Ordnungs- und Anwendungsrahmen in einem übergeordneten

„Analyse-, Diagnose-, Therapie- und Evaluierungszyklus“

verknüpft sind. Gleichzeitig wird dabei der PDCA-Verbesserungskreislauf abgebildet. Enthalten in der Toolfunktionalität sind verschiedenartige Portfolio-, Affinitäts-, Matrix-, Sensitivitäts-, Korrelations- und Relationsdiagramme und -bäume, erweiterte Nutzwert- und Wirkungsanalysen, FMEA- und PDCA-sowie Reifegradbewertungsmodelle. Im Mittelpunkt stehen zielführende Problemlösungsvorgaben und die Wissensvermittlung bei Anwendung dieser verschiedenen Managementmethoden auf der Grundlage von Referenzchecklisten, -Portfolios und -Prozessen. Weiter bildet das MITO-Methoden-Tool auch unterschiedlichste bereits vorhandene oder auch noch selbst zu entwickelnde Evaluierungs-, Assessments- und Reifegradmodelle ab, die ebenfalls über den PDCA-Zyklus umgesetzt werden. Integriert sind Quick Check - Programme zur Potenzialaktivierung oder Schwachstellenbeseitigung für unterschiedliche betriebliche Aufgaben - und Problemstellungen.

3. Zusammenfassung

In der Praxis ist das Thema „Methodenkompetenz“ eine große Schwachstelle. Bei den Verantwortlichen fehlt oft das Bewusstsein für die Notwendigkeit der elementaren Methodenanwendung, dies auch häufig wegen fehlender elementarer Methodenkenntnisse. Deshalb werden auch die übergeordneten Managementkonzepte, wie eben beispielsweise Leanmanagement, EFQM, 6-Sigma, TQM usw. nicht wirkungsvoll und nachhaltig umgesetzt. So können beispielsweise Konkurrenz-, Stakeholder-, Risiko-, Bedrohungs-, Fehler- und andere Analysen nur dann richtig durchgeführt werden, wenn eben die elementaren Portfolioanalyse-, Sensibilitätsanalyse- und Komplexitätsanalyse-Methoden bekannt sind, um beispielsweise die Stakeholderanforderungen, -ziele, -macht, -einfluss und weitere wichtige Kriterien zu erfassen und zu bewerten.

So gibt es nicht viele Führungskräfte, die zum Beispiel bei einer einfachen Anforderungsanalyse die Anforderungshöhe, die Prioritäten, das Profil, die Wechselwirkungen, die Beeinflussungen, die Gewichtungen, die ABC-Klasseneinteilung, die Ursache-/Wirkungskette, den Relationsbaum und viele weitere Betrachtungen zielführend vornehmen können.

Der hier vorgestellte Lösungsansatz liegt in der systematischen Vermittlung der Methodenkompetenz in einem mehrstufigen Schulungskonzept für Führungskräfte, Mitarbeiter, Mentoren und Assessoren unter Einsatz des MITO-Methoden-Tools. Damit wird eine schnelle und umfassende Methodenqualifizierung möglich, die bei der Durchführung von Entscheidungs-, Planungs-, Steuerungs- und Controllingaufgaben die entscheidende Unterstützung für die Zielerreichung bietet.

Weitere Informationen dazu finden Sie unter www.pbaka.de

PROF. BINNER AKADEMIE

Schützenallee 1, 30519 Hannover,

Telefon (0511) 84 86 48-120, Telefax (0511) 84 86 48-199,

eMail: info@pbaka.de, Internet: www.prof-binner-akademie.de

Akademieleiter: Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner, , UST-ID: DE 115 464 106