



Der Weg zum Erfolg:

Wie Sie die Performance Improvement-DiagnoseSM
in Ihrem Unternehmen durchführen

Mark Gottfredson

Steve Schaubert

Hernan Saenz



Der Weg zum Erfolg:

Wie Sie die Performance Improvement-DiagnoseSM
in Ihrem Unternehmen durchführen

Mark Gottfredson

Steve Schaubert

Hernan Saenz

BAIN & COMPANY

Einführung

Führungskräfte von heute stehen unter dem enormen Druck, in kürzester Zeit herausragende Erfolge erzielen zu müssen. Das Ziel ist klar: Das Unternehmen soll bezüglich Wachstum und Profitabilität zu den Top-Performern seiner Branche gehören. Gleichzeitig bleibt den Führungskräften von heute weniger Zeit denn je, wegweisende Performancesteigerungen im Unternehmen umzusetzen. Analysen von Bain & Company zeigen, dass die durchschnittliche Amtszeit von CEOs in Deutschland und der Schweiz in den letzten zehn Jahren um 20 Prozent zurückgegangen ist.

Trotz dieses Drucks gehen viele Manager das Thema „Performance Improvement“ falsch an. Kaum ein Managementteam, das nicht über einen Plan mit ehrgeizigen Zielen und Initiativen verfügt. Warum aber scheitern so viele? Studien von Bain & Company haben drei Hauptgründe ermittelt:

- **Die Planung berücksichtigt mindestens eines der vier zentralen im Wirtschaftsleben geltenden Gesetze nicht.** Diese vier Gesetze lauten: (1) Kosten und Preise sind grundsätzlich rückläufig, (2) die Wettbewerbsposition bestimmt die Handlungsoptionen, (3) Kunden und Gewinnpotenziale wandeln sich stetig und (4) Einfachheit siegt. Von 85 von Bain & Company im Jahr 2006 untersuchten Fällen, in denen CEOs aus Performancegründen aus ihrem Unternehmen ausgeschieden sind, haben mehr als 90 Prozent mindestens eines der Gesetze aus den Augen verloren.
- **Der Planung liegt keine detaillierte, faktenbasierte Diagnose der Ausgangssituation des Unternehmens zugrunde.** Viele Managementteams versäumen es, die Position ihres Unternehmens gegenüber dem Wettbewerb und den Kunden in Bezug auf die den vier Gesetzen zugrunde liegenden Kriterien zu bestimmen. Sie erheben keine Daten, aus denen die Verbesserungspotenziale genau abzulesen wären. Ihnen fehlt das Verständnis für das eigentliche Kernproblem, und somit gleichen ihre Veränderungsprogramme eher einem Blindflug. Wer seine aktuelle Position nicht kennt, setzt leicht die falschen Prioritäten und weiß unter Umständen nicht, welche Ziele realisierbar sind und wo das größte Verbesserungspotenzial besteht.

Mark Gottfredson ist Partner bei Bain & Company und Leiter der Global Performance Improvement Practice. Steve Schaubert ist Partner im Bostoner Büro von Bain & Company. Die beiden sind die Autoren des Buches *The Breakthrough Imperative: How the Best Managers Get Outstanding Results*, Harper Collins, 2008, an das sich dieses Heft inhaltlich anlehnt. Hernan Saenz ist ebenfalls Partner im Bostoner Bain-Büro und leitet die North American Performance Improvement Practice.

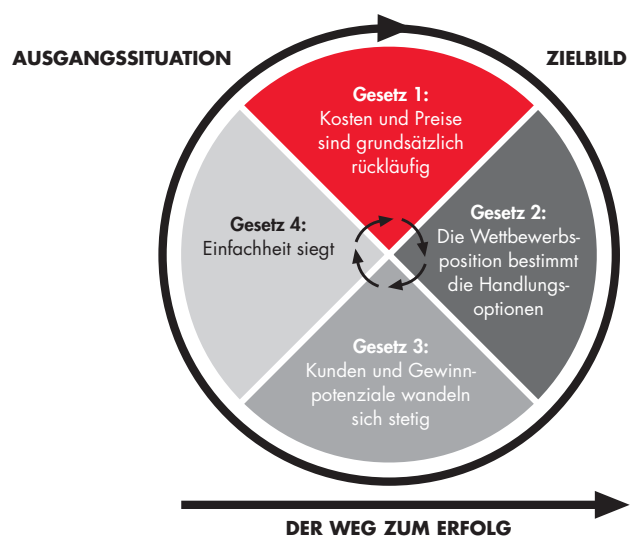
www.bain.com

www.thebreakthroughimperative.com

- *Die Planung enthält kein plausibles, umsetzbares Zielbild. Es fehlt ein klarer, einfacher Weg, um das gesteckte Ziel in angemessener Zeit zu erreichen.* Ein Managementteam muss ein klares, in sich schlüssiges Zielsystem vorgeben sowie eine Handvoll erfolgskritischer Handlungsvorgaben, die aus diesen Zielen abgeleitet sind. In vielen Unternehmen werden dagegen nur bruchstückhafte Verbesserungsprogramme mit Dutzenden verschiedener Ziele und Initiativen durchgeführt. Die Mitarbeiter behalten in solchen Fällen nur schwer den Überblick, so dass unter Umständen die wichtigsten Prioritäten untergehen oder nicht als solche erkannt werden.

Im vorliegenden Heft beschreiben wir, wie Sie diese Fallen umgehen können. Wir zeigen, wie Sie mit Hilfe der Performance Improvement-Diagnose basierend auf den vier genannten Gesetzen das volle Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen können. Mit Hilfe der vier Gesetze können Sie ein plausibles Zielbild definieren – und in Ihrer Amtszeit auch erreichen. Auf diese Weise ebnen Sie sich Ihren eigenen „Weg zum Erfolg“ (Abb. 1).

Abb. 1: Vier Gesetze auf dem Weg zum Erfolg



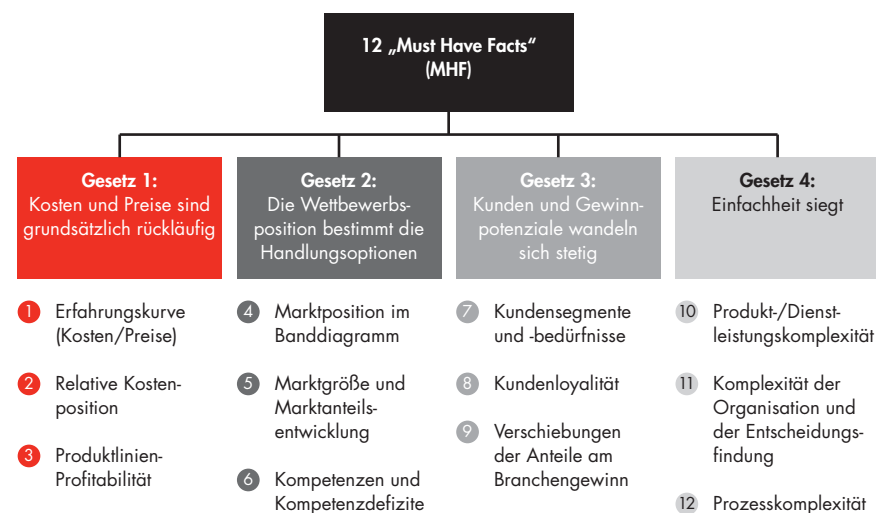
Mit der Performance Improvement-Diagnose zum vollen Potenzial

Managementteams starten bei der Bestimmung der Ausgangssituation ihres Unternehmens oft mit einem Katalog vordringlicher Fragestellungen. Dabei untersuchen sie Preisgestaltungsspielräume und analysieren das Potenzial für weitere Kostensenkungen. Ferner untersuchen sie die Gefahr, dass Wettbewerber ihnen bei der Landung des „nächsten großen Coups“ eventuell zuvor kommen könnten und versuchen zu verstehen, ob sie mit ihrem Produkt- und Dienstleistungsportfolio die wirklichen Bedürfnisse der Kunden adressieren.

Was aber sind die wichtigsten Fragen speziell für *Ihr* Unternehmen? Decken Sie alle notwendigen Bereiche ab? Woher wissen Sie, welche die wichtigsten Daten sind?

An diesem Punkt kommen die vier Gesetze ins Spiel. Als grundlegende Eckpfeiler helfen sie Ihnen bei der Strukturierung Ihrer Bestandsaufnahme. Sie verdeutlichen, welche Aspekte angesichts der konkreten Situation Ihres Unternehmens vorrangig zu beachten sind. Im Folgenden werden die vier Gesetze

Abb. 2: Zwölf „Must Have Facts“ zur Definition des Status-quo und zur Festlegung des Zielbildes



ze nacheinander erläutert und die drei jeweils relevanten Fragestellungen pro Gesetz betrachtet – zusammen ergeben sich daraus die zwölf „Must Have Facts“, wie in Abb. 2 gezeigt.

Diese bilden das Herzstück Ihres Diagnoseprozesses und führen Sie zu einem plausiblen und zugleich realistischen Zielbild. Natürlich können wir hier nur einen Überblick zur Orientierung geben. Zu einigen wichtigen Themen haben wir weiterführende Literatur angegeben, und für nähere Details über die einzelnen Diagnoseschritte und -verfahren empfehlen wir das Buch *The Breakthrough Imperative: How the Best Managers Get Outstanding Results* von Mark Gottfredson und Steve Schaubert, HarperCollins, 2008.

1. Gesetz: Kosten und Preise sind grundsätzlich rückläufig

Das erste Gesetz im Rahmen der Diagnose besagt, dass die inflationsbereinigten Kosten und Preise im Lauf der Zeit fast immer sinken. Dies ist nicht unbedingt sofort eingängig – vielfach ist der Blick durch Inflationseffekte verstellt, und gelegentlich können auch spezielle Faktoren, wie zum Beispiel Angebotsengpässe zu Kosten- und Preiserhöhungen führen. Dennoch ist weit hin bekannt, dass die inflationsbereinigten Kosten (und damit auch die inflationsbereinigten Preise) in fast jeder Branche, in der Wettbewerb herrscht, im Zeitverlauf fallen.

Dieser Grundsatz wird am besten in der *Erfahrungskurve* verdeutlicht, einer Kurve, die den Rückgang der Kosten in einem Unternehmen und der Preise in einer Branche als Funktion der kumulierten Erfahrung darstellt. So könnte sich beispielsweise herausstellen, dass mit jeder Verdopplung der produzierten Einheiten die Stückkosten inflationsbereinigt um 20 Prozent fallen. Da dieselbe Gesetzmäßigkeit auch für Ihre Wettbewerber und somit die gesamte Branche gilt, können Sie anhand dieser Kurve die zu erwartende Kosten- und Preisentwicklung abschätzen. Durch einen Vergleich der Kostenkurve Ihres Unternehmens mit der Preiskurve der Branche ist erkennbar, ob die

Kosten Ihres Unternehmens mit der notwendigen Geschwindigkeit sinken, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

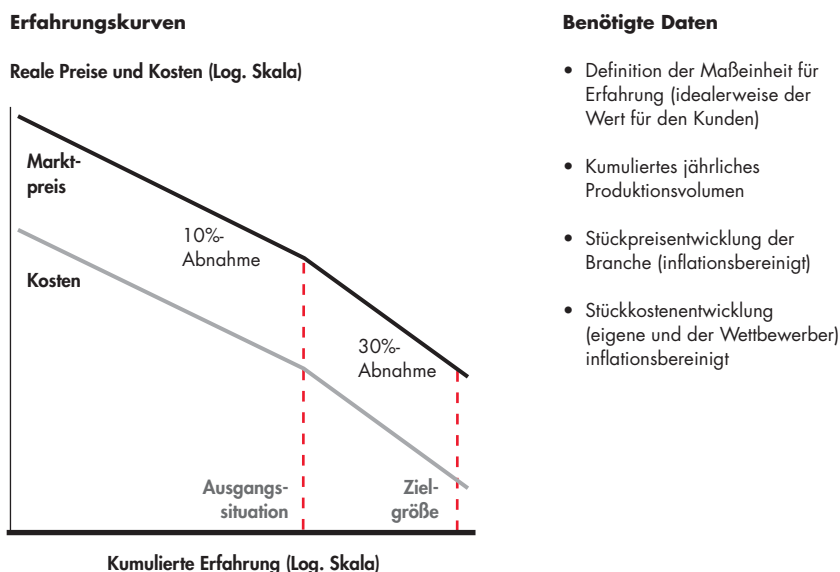
In der Erfahrungskurve werden *Stückpreise* beziehungsweise -kosten als Funktion einer geeigneten Maßeinheit für die kumulierte Absatzmenge beziehungsweise Erfahrung dargestellt. Von entscheidender Bedeutung ist dabei die Auswahl der richtigen Einheit zur Messung der Erfahrung. Wenn beispielsweise die Reifenpreise steigen, dafür die Reifen aber länger halten, kann der Preis pro Reifen-Kilometer dennoch zurückgehen. Oder wenn die Preise für Mikroprozessoren steigen, dafür die neuen Prozessoren aber umso höhere Geschwindigkeiten und Kapazitäten bieten, repräsentiert diese neue Prozessorgeneration einen entsprechend höheren Wert. Die relevante Maßeinheit ist also nicht unbedingt das betreffende Produkt selbst, sondern die konkrete Werteinheit, die der Kunde tatsächlich kauft.

„Must Have Fact“ 1: Wie verhält sich Ihre Kostenkurve im Vergleich zum Wettbewerb? Wie verändern sich die Preise in Ihrer Branche? Wie steht Ihre Kostenkurve dem gegenüber?

Aus diesem Zusammenhang zwischen Preisen und Kosten leiten sich bestimmte Prioritäten für Ihr Unternehmen ab. Wenn beispielsweise die Branchenpreise fallen, während die Kosten in Ihrem Unternehmen steigen oder konstant verlaufen, besteht eine Ihrer wichtigsten Aufgaben darin, Ihre Kosten zu reduzieren. Unabhängig von der aktuellen Preisentwicklung müssen Ihre Kosten auf lange Sicht sinken, da Preissteigerungen – wenn sie überhaupt vorkommen – häufig nur vorübergehend sind.

Die Analyse Ihrer Gesamtkostenentwicklung ist natürlich nur der erste Schritt. Um Ihre Chancen und Herausforderungen zu identifizieren, müssen Sie die wichtigsten Kostenpositionen detailliert analysieren. Konzentrieren Sie sich dabei auf diejenigen Kostenpositionen, die für Ihr Unternehmen am wichtigsten sind: Produktion, Logistik, Dienstleistungen, Gemeinkosten, etc. Ermitteln Sie für jeden Bereich die Hauptkostenbestandteile und ihre Entwicklung. Suchen Sie insbesondere nach möglichen Schwachstellen, die zu

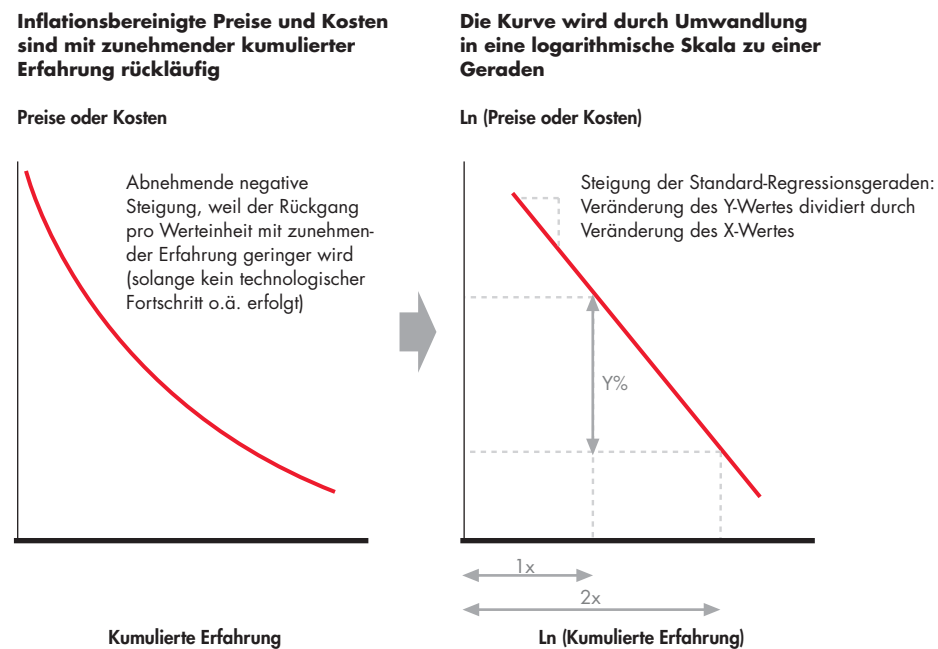
Abb. 3: Wie verhält sich Ihre Kostenkurve im Vergleich zum Wettbewerb? Wie verändern sich die Preise in Ihrer Branche? Wie steht Ihre Kostenkurve dem gegenüber?



Abweichungen von der idealen Erfahrungskurve führen können, wie zum Beispiel steigende Lohnstück- oder Beschaffungskosten. Eine solch detaillierte Analyse, ermöglicht es Ihnen, Verbesserungspotenziale in allen Bereichen aufzuspüren und liefert somit die Grundlage zur Planung entsprechender Maßnahmen.

Ziel. Das Ziel besteht zunächst darin, (1) die Preiskurve Ihrer Branche, (2) Ihre eigene Gesamtkosten-Erfahrungskurve und (3) soweit möglich, Kosten-Erfahrungskurven für Ihre wichtigsten Wettbewerber zu erstellen. Abb. 3 zeigt ein verallgemeinertes Beispiel eines möglichen Entwicklungspfad vom Ausgangspunkt bis hin zur Zielgröße. Auf Grundlage solch allgemeiner Kurven können Sie einzelne Erfahrungskurven für jede wesentliche Kostenposition erstellen, wie beispielsweise Lohn- und Gemeinkosten sowie Kosten für Zukaufteile und -services.

Abb. 4: Umrechnung der Kurve in eine logarithmische Skala für die Prognoseberechnung



Vorgehen. Um eine Erfahrungskurve zu erstellen, identifizieren Sie zunächst die geeignete Maßeinheit für den Wert, den der Kunde tatsächlich erhält (zum Beispiel Reifen-Kilometer, nicht Anzahl der Reifen). Ermitteln Sie dann die erforderlichen inflationbereinigten Preise oder Kosten und führen Sie anschließend eine Regressionsanalyse durch. Die abhängige Variable ist der natürliche Logarithmus der inflationbereinigten Preise oder Kosten, die unabhängige Variable der natürliche Logarithmus der kumulierten Erfahrung. Die Anwendung einer logarithmischen Skala verwandelt die Kurve in eine Gerade und vereinfacht dadurch die Analyse und Interpretation (Abb. 4).

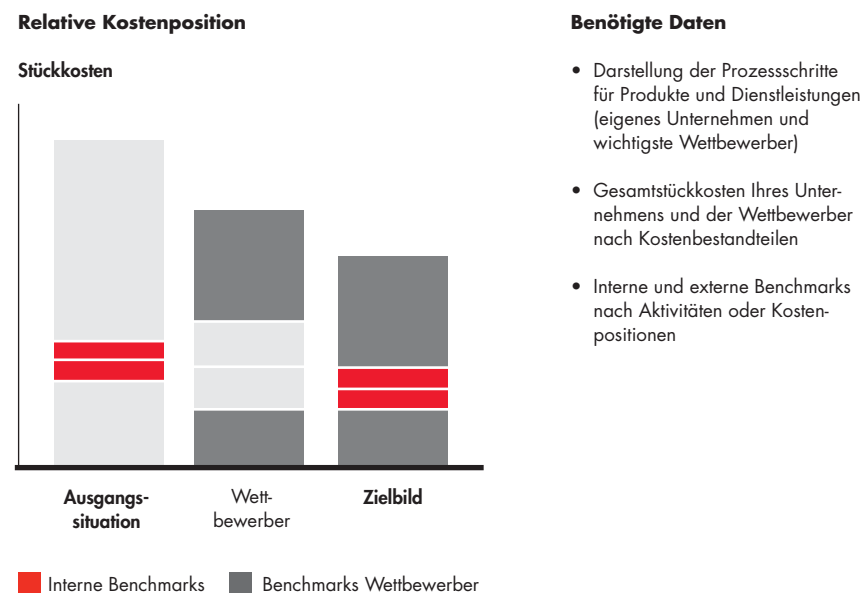
Spitzenmanager wenden die Erfahrungskurve richtig an. Sie steuern ihre Gesamtkosten und Preise vorausschauend, um stets einen Vorsprung gegenüber dem Wettbewerb zu erzielen beziehungsweise zu halten.

„Must Have Fact“ 2: Wie hoch sind Ihre Kosten verglichen mit dem Wettbewerb? Wer ist in wichtigen Bereichen am effizientesten? Wo können Sie sich im Vergleich zum Wettbewerb am meisten verbessern?

Im vorherigen Abschnitt ging es um die generelle Entwicklung Ihrer Gesamtkosten im Vergleich zur Preisentwicklung. Im Mittelpunkt der zweiten Frage steht nun die *heutige* relative Kostenposition Ihres Unternehmens gegenüber dem Wettbewerb. Eine Analyse der relativen Kostenposition ermöglicht die quantitative Erfassung der Kostenunterschiede zu Ihren Wettbewerbern und zeigt, welche Kostenbestandteile und Prozesse für diese Abweichungen verantwortlich sind. Gehen sie dabei so tief ins Detail, dass Sie genau verstehen, worin und warum sich Ihr Unternehmen vom Wettbewerb unterscheidet. Das wird Ihnen helfen herauszufinden, wo Sie Kostennachteile beheben und Wettbewerbsvorteile gewinnen oder zurückerobern können (Abb. 5).

Durch die Ermittlung der Kostenposition Ihres Unternehmens gegenüber dem Wettbewerb sind Sie in der Lage, angemessene Ziele festzulegen. Dazu ermitteln Sie eine hypothetische Kostenposition, indem Sie auf jeder Stufe der Wertschöpfungskette die Kosten des jeweils Marktführenden übernehmen und auf diese Weise das „Beste der Besten“ herausfiltern. Damit entwerfen Sie das Bild eines fiktiven Mitbewerbers, dessen Kosten geringer sind als die jedes beliebigen realen Unternehmens Ihrer Branche und der Ihnen als Benchmark dient. Dies trägt der Tatsache Rechnung, dass auch Ihre Wettbewerber nicht untätig bleiben, während Sie Ihre Kostenposition verbessern. Es reicht also nicht, nur die Position des aktuellen Kostenführers anzustreben, sondern Sie müssen Ihre Mitbewerber übertreffen. Der Schlüssel zum Erfolg besteht darin, den Prozess zu Ende zu denken, indem Sie Ihr volles Kostenreduktionspotenzial berechnen und daraus die erforderlichen Maßnahmen ableiten, um diese Position zu erreichen.

Abb. 5: Wie hoch sind Ihre Kosten verglichen mit dem Wettbewerb? Wer ist in wichtigen Bereichen am effizientesten? Wo können Sie sich im Vergleich zum Wettbewerb am meisten verbessern?



Ziel. Die Analyse Ihrer relativen Kostenposition hilft Ihnen, sowohl strategische als auch taktische Entscheidungen zu treffen. Aus strategischer Sicht gewinnen Sie ein Verständnis für die größten Kostenvorteile Ihrer Wettbewerber, deren Profitabilitätstreiber und Spielräume für den Fall eines potenziellen Preiskampfes. Taktisch hilft Ihnen die Analyse dabei zu entscheiden, in welchen Bereichen (zum Beispiel Lohn-, Material- oder Gemeinkosten) Sie Kostensenkungsmaßnahmen durchführen müssen und welche Kosten mit steigender Stückzahl besonders stark fallen. Sie erlangen auch ein Verständnis dafür, wie unterschiedliche Strategien auf Ihren Kostenverlauf wirken.

Vorgehen. Bei der Analyse Ihrer Kostenposition können Sie entweder Bottom-up oder Top-down vorgehen. Idealerweise sollten Sie beide Ansätze miteinander kombinieren, um die ermittelten Daten abzusichern. Bei einem *Top-down*

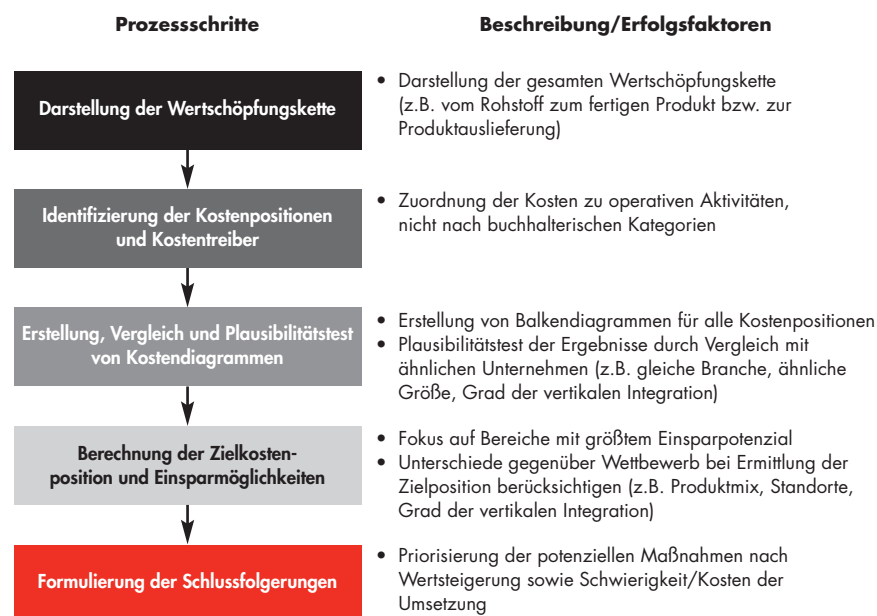
Vorgehen vergleichen Sie auf Makroebene Ihre eigene Gesamtkostenstruktur mit der Ihrer Wettbewerber. Hierbei helfen Sekundärdatenquellen. Der *Bottom-up*-Ansatz hingegen beginnt zunächst damit, Primärdaten zu jeder wichtigen Kostenposition in Ihrem Unternehmen und bei Ihren Hauptwettbewerbern zu sammeln. Anschließend ermitteln Sie für jeden Bereich die Kostenposition Ihrer Wettbewerber, indem Sie die verfügbaren Daten verschiedener Quellen triangulieren. Für jede wichtige Kostenposition gilt es, die Unterschiede bei Kernprozessen und Herangehensweisen zu ermitteln, die Auswirkungen dieser Unterschiede auf die Kostenposition der einzelnen Wettbewerber zu analysieren und die gewonnenen Erkenntnisse mit verfügbaren allgemeinen Finanzdaten abzugleichen (Abb. 6):

- **Vertriebs- und Verwaltungskosten:** Sind die Funktionsbereiche des jeweils betrachteten Unternehmens – wie IT, Produktentwicklung, Personalwesen oder Finanzen – im Vergleich zu anderen Unternehmen effizient? Werden Skaleneffekte realisiert und Funktionen wo möglich gemeinsam genutzt? Sind die Organisationsstrukturen klar definiert oder gibt es redundante Funktionen innerhalb des Unternehmens? Wenn Sie diese Fragen beantwortet haben, werden Sie die Kostenunterschiede der einzelnen Marktteilnehmer besser abschätzen können. Denn hohe Vertriebs- und Verwaltungskosten können zu langsamen, bürokratischen Entscheidungsprozessen und damit zu einer unzureichenden Reaktionsfähigkeit auf Wettbewerbsaktivitäten führen.
- **Produktion oder Dienstleistungserbringung:** Sind Sie der kostengünstigste Anbieter? Haben Sie den optimalen Mix an Produktionsstandorten? Verschaffen Ihre Prozessabläufe Ihnen einen Wettbewerbsvorteil? Haben Sie den richtigen Mix von „selber machen und zukaufen“? Wie machen es Ihre Wettbewerber? Wie wirkt sich das auf deren Kosten aus?
- **Beschaffung:** Haben Sie das bestmögliche Team? Steuern Sie diesen Bereich aus einer Gesamtkostenperspektive? Kaufen Sie bei den kostengünstigsten Lieferanten weltweit ein? Unterstützen Sie Ihre Lieferanten dabei, deren Erfahrungskurve zu verbessern? Auch hier sollten Sie ermitteln, wie

Ihre Wettbewerber vorgehen und wie sich die unterschiedlichen Ansätze auf deren Kosten auswirken. Durchschnittlich entfallen 40 bis 80 Prozent der Gesamtkosten eines Unternehmens auf die Beschaffung von Material und Dienstleistungen.

- **Supply Chain Management:** Haben Sie eine optimale Distributions- und Transportlogistik? Sind Ihre Betriebsabläufe und die Ihrer Lieferanten effizient genug, um einen besseren Service und eine bessere Lieferlogistik als Ihre Wettbewerber zu gewährleisten? Unterhalten Sie ein reaktions-schnelles, nachfragegesteuertes Supply Chain-System? Auch hier sollten Sie Ihre Wettbewerber miteinander vergleichen und die jeweiligen Kostenauswirkungen analysieren.

Abb. 6: Fünf Hauptschritte bei der Analyse der relativen Kostenposition



Bei diesem Vorgehen geht es nicht allein darum, die größten Kostenabweichungen zu identifizieren. Entscheidend ist vielmehr, die genauen Unterschiede in den Abläufen zu verstehen, die die ermittelten Kostenabweichungen verursachen.

Spitzenmanager wissen genau, in welchen Bereichen sie sich gegenüber dem Wettbewerb verbessern müssen. Sie wissen, dass sich auch der Wettbewerb auf der Erfahrungskurve weiterbewegt und berücksichtigen dementsprechend bereits bei der Festlegung ihres Zielbildes die künftigen Verbesserungen der Konkurrenz.

„Must Have Fact“ 3: Welche Ihrer Produkte oder Dienstleistungen sind profitabel (beziehungsweise unprofitabel) und warum?

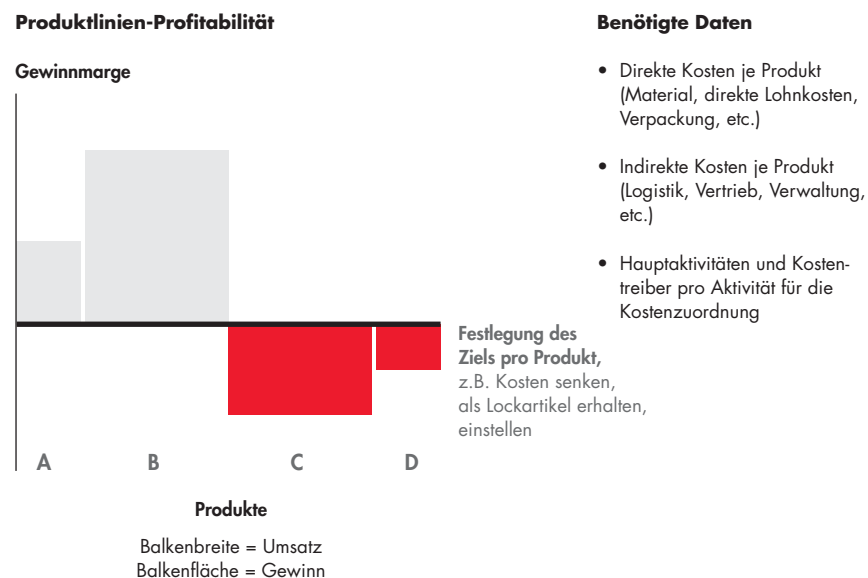
Mit Hilfe der Produktlinien-Profitabilitätsanalyse (PLP-Analyse) können Sie die echte Profitabilität jedes einzelnen Produktes in Ihrem Produktportfolio berechnen (Abb. 7).

Ziel. Die PLP-Analyse hilft Ihnen bei der Beantwortung fundamentaler Fragen zu Ihren Produktlinien. Sie verfeinert Ihre Gesamtdiagnose sowie Ihr Zielbild.

Auf welche Bereiche sollten Sie Ihre Kostensenkungsmaßnahmen konzentrieren? Wie können Sie Ihre Preisgestaltung optimieren? Welche Produktlinien sollten Sie besser einstellen? Auf welche Produkte sollten Sie Ihre F&E-Aktivitäten fokussieren? Wie können Sie das Vertriebsanreizsystem optimal gestalten?

Viele Manager meinen, die Profitabilität all ihrer Produkte zu kennen. Die herkömmliche Buchhaltung ist bei der Beantwortung dieser Frage allerdings oft nicht hilfreich oder sogar irreführend. Mit Hilfe der PLP-Analyse gewinnen Sie wichtige Erkenntnisse über Kosten und Umsätze, bei welchen Produkten beispielsweise Ihre Herstellkosten aus dem Rahmen fallen und welche Ihrer

Abb. 7: Welche Produkte oder Dienstleistungen sind profitabel (bzw. unprofitabel) und warum?

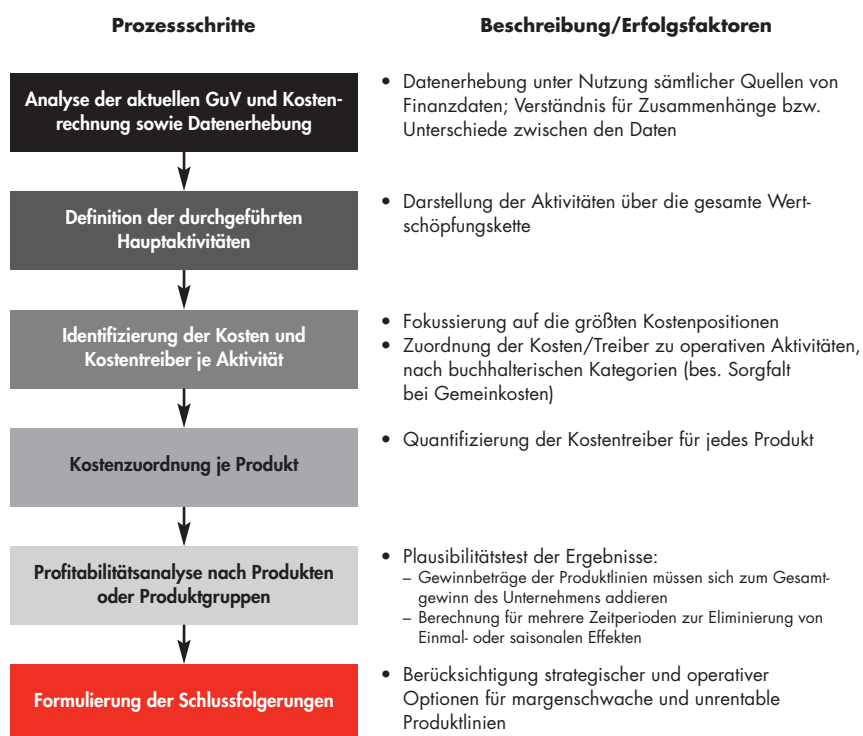


Preise zu niedrig sind. Mit Hilfe dieser Analyse können Sie die *primären Treiber für unterdurchschnittliche Performance* in jedem Produktbereich identifizieren und Ihr Zielbild auf der Ebene einzelner Produktlinien festlegen.

Vorgehen. Die PLP-Analyse geht über herkömmliche Buchhaltungsmethoden hinaus, da das Finanzreporting oft kein zutreffendes Bild der echten Profitabilität pro Produktlinie wiedergibt (Abb. 8). Es bestehen drei wesentliche Unterschiede:

- **Kostenerhebung.** In üblichen Buchhaltungssystemen werden die Kosten nach Funktionen erhoben, zum Beispiel F&E oder Marketing. Die PLP-Analyse dagegen erhebt die Kosten nach Produkten.

Abb. 8: Sechs Hauptschritte bei der Produktlinien-Profitabilitätsanalyse



- **Verteilung der Kosten auf Produkte.** In der konventionellen Buchhaltung erfolgt die Kostenverteilung auf die einzelnen Produkte nach ihren Herstellkosten, die in der Regel nur direkte Lohn- und Materialkosten umfassen. Die PLP-Analyse erfasst dagegen sämtliche Kostenarten, einschließlich indirekter Kosten.
- **Methode der Kostenzuordnung.** In klassischen Buchführungssystemen werden die Kosten entsprechend der relevanten Bilanzierungsregeln und -standards verrechnet. Die PLP-Analyse dagegen sieht eine Kostenzuordnung auf Basis der tatsächlich Kosten verursachenden Aktivitäten vor. Darüber hinaus sind natürlich immer auch Fixkosten zu berücksichtigen, die

naturgemäß auch bei der Eliminierung einzelner Produkte nicht wegfallen. In erster Linie gilt es zu verstehen, um welche Kostenpositionen es geht und wie sich diese bei unterschiedlichen Szenarien verändern.

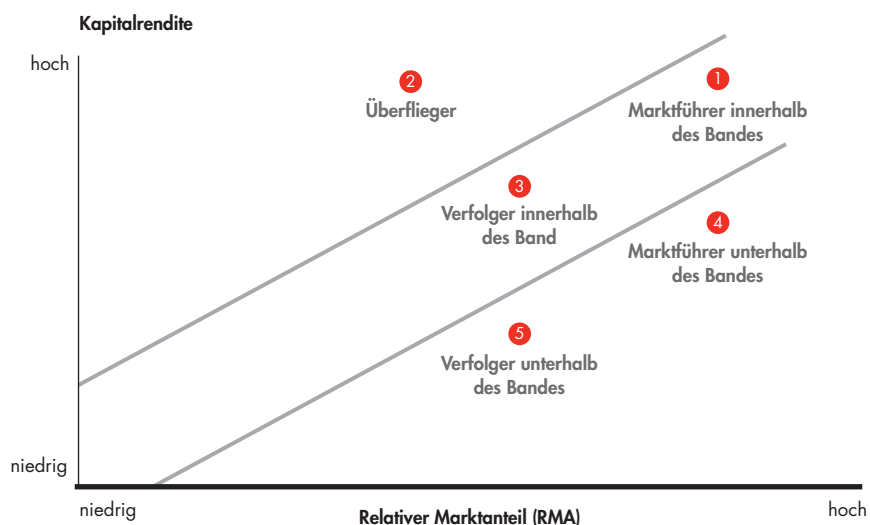
Spitzenmanager analysieren die Profitabilität einzelner Produkte beziehungsweise Dienstleistungen und definieren dementsprechend ihr Zielbild. Dieses Vorgehen ermöglicht es ihnen, fundierte Entscheidungen hinsichtlich der Ressourcenallokation auf die verschiedenen Produkte zu treffen.

2. Gesetz: Die Wettbewerbsposition bestimmt die Handlungsoptionen

Das zweite Gesetz besagt, dass Ihre Handlungsmöglichkeiten durch die Wettbewerbsposition Ihres Unternehmens bestimmt werden. Was heißt das?

Die Hauptprofitabilitätstreiber sind in jeder Branche unterschiedlich, zum Beispiel Marktanteil, Kundenloyalität oder Premiumstellung des Produktes. In den meisten Industrien ist allerdings der *relative* Marktanteil (RMA) der wichtigste Leistungsindikator eines Unternehmens. Der RMA ist leicht zu berechnen: Ist Ihr Unternehmen Marktführer, dividieren Sie Ihren Marktanteil durch den Marktanteil Ihres größten Wettbewerbers (30 Prozent dividiert durch 20 Prozent ergibt demnach einen RMA von 1,5). Sind Sie dagegen nicht der Marktführer in Ihrer Branche, dividieren Sie Ihren Marktanteil durch den Marktanteil des Marktführers (entsprechend des ersten Beispiels ergibt 20 Prozent dividiert durch 30 Prozent einen RMA von 0,67). Wenn Sie die Unternehmen einer Branche in einem Diagramm mit den Achsen RMA und Kapitalrendite darstellen, werden Sie feststellen, dass die meisten Unternehmen in einem ziemlich engen Band (normatives Band) liegen, wobei ein höherer RMA mit einer höheren Kapitalrendite einhergeht. Das Banddiagramm ist ein außerordentlich nützliches Analysewerkzeug, mit dessen Hilfe Sie die Möglichkeiten Ihres Unternehmens zur Performancesteigerung näher bestimmen können.

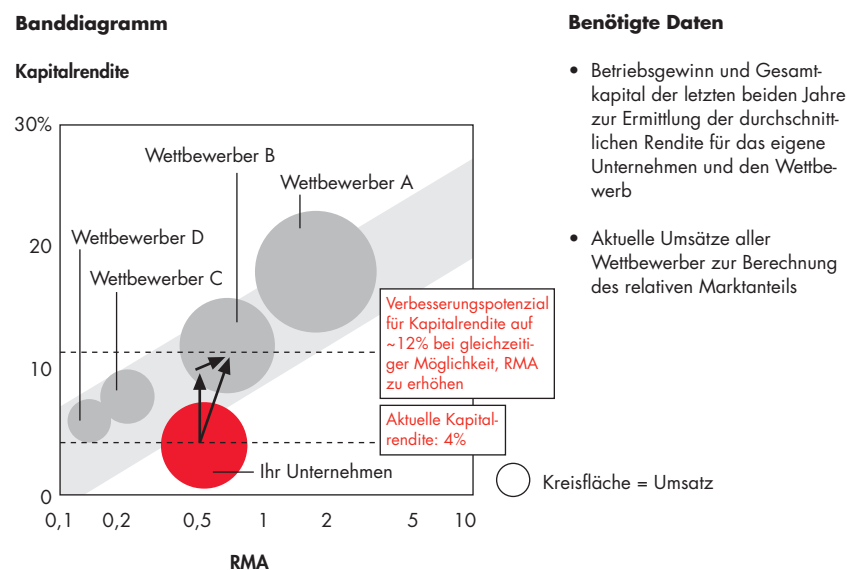
Abb. 9: Bestimmen Sie Ihre Marktposition im Banddiagramm



„Must Have Fact“ 4: Wie hoch sind Ihre Gesamtkapitalrendite und Ihr relativer Marktanteil im Vergleich zum Wettbewerb? Wie erzielt der Marktführer Profitabilität, und wie geht er dabei vor? Was ist das volle Potenzial in Ihrer aktuellen Position?

Im Banddiagramm werden in der Regel fünf typische Gruppen unterschieden: Marktführer innerhalb des Bandes, Überflieger, Verfolger innerhalb des Bandes sowie Marktführer und Verfolger unterhalb des Bandes (Abb. 9). Dabei hat jede Gruppe ihre eigenen Normstrategien. So können Marktführer innerhalb des Bandes beispielsweise die Messlatte für Mitbewerber erhöhen, indem sie ihre zusätzlichen Gewinne in die Verbesserung ihrer Produkt- oder Dienstleistungsqualität investieren und dadurch ihren Marktanteil (und damit wiederum ihre Gewinne) weiter steigern. Verfolger innerhalb des Bandes müssen zumeist hart arbeiten, um mithalten zu können. Nur selten gelingt es ihnen, durch hohe Investitionen in Innovationen und eine Fokussierung auf ihr Kerngeschäft an die Spitze zu gelangen. Überflieger, deren Renditen deutlich höher sind als

Abb. 10: Wie hoch sind Ihre Gesamtkapitalrendite und Ihr relativer Marktanteil im Vergleich zum Wettbewerb? Wie erzielt der Marktführer Profitabilität, und wie geht er dabei vor? Was ist das volle Potenzial in Ihrer aktuellen Position?



ihr relativer Marktanteil vermuten ließe, müssen in der Regel ihre hohen Investitionen beibehalten, mit deren Hilfe sie erfolgreich aus dem Band nach oben ausgebrochen sind (sofern sie nicht nur von einem temporären Preispremium profitieren). Das kann beispielsweise eine besonders vertrauenswürdige oder prestigeträchtige Marke sein, eine innovative oder patentierte Technologie oder außergewöhnlich treue Kunden. Unternehmen, die unterhalb des Bandes positioniert sind, haben es in aller Regel versäumt, ihre Kosten gemäß der Erfahrungskurve zu senken.

Ziel. Welche Position Ihr Unternehmen auch innehat, das Banddiagramm hilft Ihnen, Ihr volles Potenzial zu verstehen, indem es sowohl die bestehenden Möglichkeiten als auch die Grenzen aufzeigt. So kann etwa ein Verfolger innerhalb des Bandes nicht erwarten, ebenso hohe Renditen zu erwirtschaften wie der Marktführer. Es sei denn, er gewinnt genügend Marktanteile und übertrifft den Führenden innerhalb des Bandes oder dringt mit Hilfe einer der

erwähnten Strategien in die Kategorie der Überflieger vor. Anhand der Position Ihres Unternehmens im Banddiagramm können Sie operative Schwachstellen erkennen und Ihre strategischen Chancen und Risiken einordnen (Abb. 10). Ferner können Sie mit Hilfe dieses Analysewerkzeugs abschätzen, welche Synergien durch eine Fusion oder Übernahme erzielt werden könnten.

Vorgehen. Um das Banddiagramm richtig einsetzen zu können, ist eine korrekte Businessdefinition notwendig. Sie müssen Ihre relevanten Wettbewerber kennen, um sie in die Analyse aufnehmen zu können. Ein guter Plausibilitätstest für die Unternehmensauswahl im Banddiagramm besteht darin, das Ausmaß der Überschneidungen von Kosten und Kunden zu überprüfen.

Abb. 11: Fünf Hauptschritte bei der Erstellung eines Banddiagramms



Mehr zum Thema Abgrenzung von Geschäftsfeldern lesen Sie in *The Breakthrough Imperative* sowie im Buch *Profit from the Core* unseres Kollegen Chris Zook, Harvard Business School Press, 2001. Die Bandanalyse erfordert umfangreiche Datenerhebungen (Abb. 11).

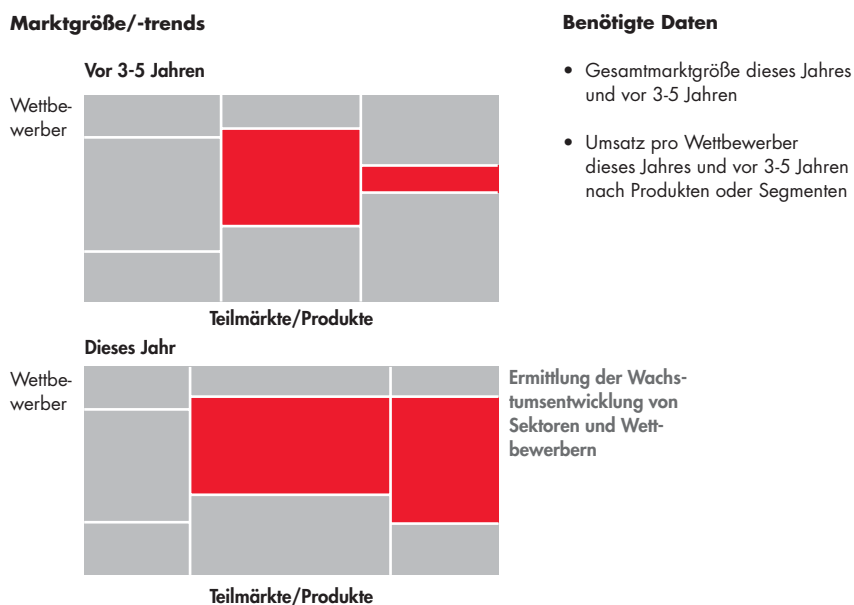
Spitzenmanager kennen ihre Position im Banddiagramm. Sie nutzen dieses Wissen, um umsetzbare Verbesserungsstrategien zu entwickeln, die in der Regel darauf abzielen, entweder eine Führungs- oder Überfliegerposition abzusichern oder dorthin aufzusteigen.

„Must Have Fact“ 5: Wie groß ist Ihr relevanter Markt? Welche Segmente wachsen am schnellsten? Wo gewinnen oder verlieren Sie Marktanteile?

Die meisten Unternehmen sind in mehreren Marktsegmenten tätig. Sie müssen jedes dieser Segmente analysieren, um seine Größe zu ermitteln, um ferner festzustellen, ob das Segment wächst oder schrumpft, und um schließlich zu verstehen, wie Ihre Position im Vergleich zum Wettbewerb einzuschätzen ist.

Ziel. Eine detaillierte Abbildung des Gesamtmarktes ist eine gute Grundlage für die Analyse der einzelnen Marktsegmente und Ihrer jeweiligen Wettbewerbsposition innerhalb der Segmente. So gewinnen Sie einen Eindruck von der Gesamtgröße des Marktes, der Größe der wichtigsten Marktsegmente sowie der segmentspezifischen Marktanteile aller Wettbewerber. Der Vergleich von zwei für unterschiedliche Zeitpunkte erstellten Marktübersichten verdeutlicht die zwischenzeitlichen Entwicklungen in Ihrer Branche (Abb. 12). Dies gibt Ihnen einen guten Überblick über die Wachstumsraten des Gesamtmarktes und der einzelnen Segmente, die Marktanteilsentwicklungen sowie die segmentspezifische Performance Ihres eigenen Unternehmens.

Abb. 12: Wie groß ist Ihr relevanter Markt? Welche Segmente wachsen am schnellsten? Wo gewinnen oder verlieren Sie Marktanteile?



Vorgehen. In Abb. 12 entspricht die Breite der eingezeichneten Segmente dem jeweiligen Segmentumsatz, während auf der vertikalen Achse die Marktanteile der einzelnen Wettbewerber abgetragen werden. Die Unterteilung in Teilmärkte und Produkte muss an die jeweilige Industrie angepasst werden. Ein Anbieter, der Telekommunikationsausrüstung nach Asien verkauft, muss zuerst den asiatischen Telekommunikationsmarkt nach Ländern und Sektoren (Festnetz, Mobilfunk, etc.) unterteilen und im zweiten Schritt die Marktanteile der Wettbewerber einzeichnen. Abb. 13 enthält weitere Punkte, die Sie bei der Erhebung und Verarbeitung der Marktdaten beachten sollten.

Abb. 13: Vier Hauptschritte bei der Analyse von Marktgröße, Marktwachstum und Marktanteilen



Spitzenmanager kennen die spezielle Dynamik jedes einzelnen Marktsegmentes. Sie erheben für jedes relevante Marktsegment detaillierte quantitative Daten, anhand derer sie Bereiche mit über- und unterdurchschnittlicher Performance sowie mögliche Entwicklungstrends bewerten. Ferner entwickeln sie auf Einzelsegmentebene klare und umsetzbare Strategien.

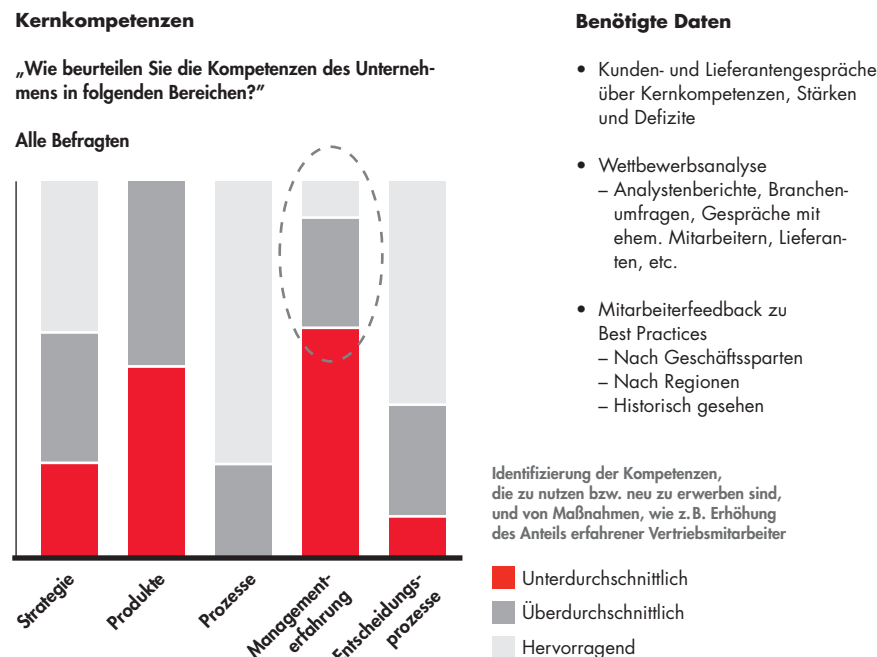
„Must Have Fact“ 6: Welche Kompetenzen verschaffen Ihnen einen Wettbewerbsvorteil? Welche fehlen? Welche müssen verbessert oder hinzugewonnen werden?

Ob Ihr Unternehmen sein volles Potenzial ausschöpfen und seine Position im Banddiagramm verbessern kann, hängt vor allem von den Fähigkeiten im Unternehmen ab. Aus diesem Grund müssen Sie Ihre Stärken und Schwächen analysieren und daraus entsprechende Maßnahmen ableiten. Dabei sind nicht alle Kompetenzbereiche gleich wichtig. Einige wenige sind jedoch von essenzieller Bedeutung, um einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen beziehungsweise zu erhalten. Andere Fähigkeiten hingegen sind schlichtweg notwendig, um den Geschäftsbetrieb in Gang zu halten. Dementsprechend sollten Sie die Kompetenzen zunächst nach ihrer Wichtigkeit kategorisieren, bevor Sie in die genauere Analyse einsteigen.

Natürlich muss jedes Unternehmen entscheiden, welche Fähigkeiten es weiterentwickeln oder im eigenen Haus behalten und welche es von außen beziehen möchte. Sie sollten jeden Abschnitt Ihrer Wertschöpfungskette analysieren, von der Forschung und Entwicklung über die Produktion bis zur Auslieferung. Vergleichen Sie sich nicht nur mit Ihren Branchenkonkurrenten, sondern auf jeder Stufe der Wertschöpfungskette auch mit den weltweit besten Unternehmen. Ist Ihr Unternehmen die Nummer eins? Verfügt es über Fähigkeiten, die ihm in einem bestimmten Teil der Wertschöpfungskette einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil verschaffen? Wenn die Antwort auf beide Fragen „Nein“ lautet, fragen Sie sich, ob Sie bestimmte Fähigkeiten ausbauen oder erwerben können oder ob Sie diesen Teil Ihrer Wertschöpfungskette besser auslagern und vom besten Zulieferer beziehen sollten.

Ziel. Das Ziel dieser Analyse ist es, Ihre Fähigkeiten faktenbasiert zu bewerten – jeweils aus Sicht Ihrer Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter (Abb. 14). Welche Ihrer Fähigkeiten differenzieren Sie aus Sicht der genannten Akteure wirklich vom Wettbewerb? Bei welchen Kompetenzen haben Sie die größten Defizite? Kombiniert mit einer Analyse der Gewinnerwartung und der sich wandelnden Kundenbedürfnisse, die nachfolgend betrachtet werden, lässt sich bestimmen, in welche Fähigkeiten Sie am meisten investieren müssen. Ferner werden Sie erkennen, wie Sie die wichtigsten Bedürfnisse Ihrer Kunden besser adressieren können als Ihre Wettbewerber oder welche Bereiche Sie unter Umständen auslagern sollten. Das Buch *Unstoppable* von Chris Zook, Harvard Business School Press, 2007, ist ein hilfreicher Leitfaden, um

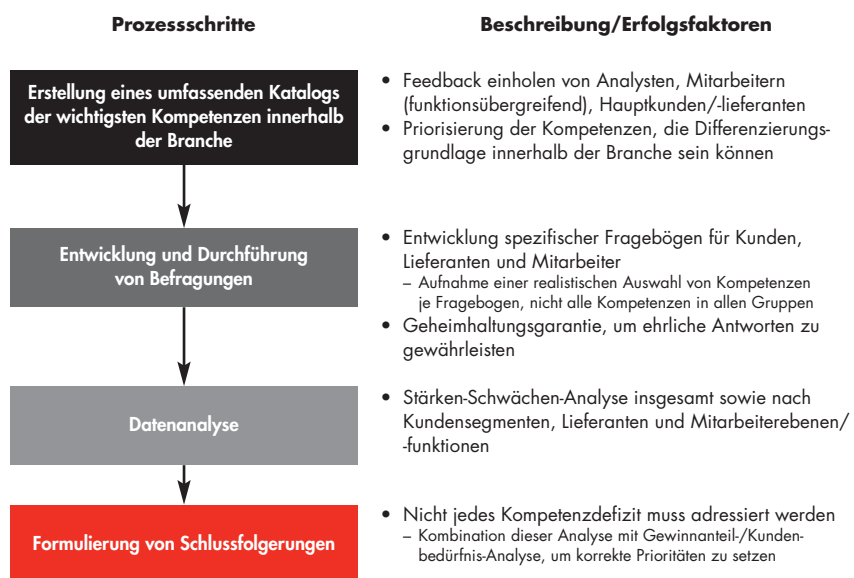
Abb. 14: Welche Kompetenzen verschaffen Ihnen einen Wettbewerbsvorteil? Welche fehlen? Welche müssen verbessert oder hinzugewonnen werden?



die wichtigsten Wertpotenziale Ihres Unternehmens zu identifizieren und zu nutzen, einschließlich solcher Potenziale, die derzeit noch unerkannt unter der Oberfläche schlummern.

Vorgehen. Abb. 14 gibt einen schematischen Überblick über allgemeine Fähigkeiten, die Sie bei Ihrer eigenen Unternehmensbetrachtung berücksichtigen müssen. Für Sie können beispielsweise detailliertere Betrachtungen Ihrer F&E-Effektivität, Ihres Marketing-Mixes, Ihrer strategischen und taktischen Preisbildung, der Effizienz Ihrer Vertriebsorganisation und -kanäle, Ihrer IT oder der Messung von Mitarbeiterkompetenz von Bedeutung sein. Abb. 15 zeigt die vier Schritte bei der Kompetenzanalyse.

Abb. 15: Vier Hauptschritte bei der Kompetenzanalyse



Spitzenmanager wissen genau, wo die Stärken und Schwächen ihres Unternehmens liegen. Sie erzielen Wettbewerbsvorteile, indem sie die Fähigkeiten ihres Unternehmens intelligent kombinieren. Sie wissen genau, welches ihre „kriegsentscheidenden“ Kompetenzen sind. Sie ergreifen alle notwendigen Maßnahmen, um auf jeder wichtigen Stufe der Wertschöpfungskette entweder selbst führend zu sein oder den besten Partner zu haben.

3. Gesetz: Kunden und Gewinnpotenziale wandeln sich stetig

Alle Märkte sind einem kontinuierlichen Wandel unterworfen, weil sich die Kundenwünsche und -bedürfnisse ständig verändern und die Unternehmen entsprechend darauf reagieren. Kunden entscheiden, bestimmte Produkte oder Dienstleistungen einem anderen Angebot vorzuziehen. Sie werden mit dem Leistungsangebot eines Unternehmens unzufrieden und beschließen, künftig von einem anderen Anbieter zu kaufen. Sie sind an innovativen Produkten und Dienstleistungen interessiert oder bevorzugen Unternehmen mit modernen Geschäftsmodellen und Prozessen, die ein besseres Preis-Leistungsverhältnis versprechen. Der Kunde ist die wichtigste Ursache für Veränderungen im Markt, jedoch nicht die einzige (Abb. 16). Unternehmenskonsolidierungen oder der Eintritt neuer Marktteilnehmer führen zu Machtverschiebungen entlang der Wertschöpfungskette. Außerdem können Marktveränderungen politisch motiviert sein – das kann sehr schnell einzig durch eine Unterschrift passieren oder langfristig durch politische Richtungswechsel

Abb. 16: Gründe für die Verschiebung von Gewinnpotenzialen



in einem Land. Auch technologischer Fortschritt ist vielfach ursächlich für die Verschiebung von Branchengrenzen und damit von Gewinnanteilen, wobei die Einführung neuer Technologien oftmals mit neuen oder bisher nicht befriedigten Kundenbedürfnissen einhergeht.

Manager stellen immer wieder fest, dass sich ihr Umfeld verändert und dass Pläne und Strategien, die gestern noch gut funktionierten, heute nicht mehr zeitgemäß sind. Sie müssen erkennen, dass ihr bisheriges Gewinnpotenzial aufgezehrt ist oder neue Wettbewerber angezogen hat oder dass sich an anderer Stelle neue Ertragsquellen aufgetan haben.

Unternehmen mit großer Kundennähe meistern diese Herausforderung am besten. Zum einen können sie das noch verbleibende Gewinnpotenzial sehr genau abschätzen: Sie wissen, wer ihre Kunden sind, welchen Einflüssen das Verhalten dieser Kunden unterliegt und wie sie einen größeren Anteil am Einkaufsvolumen des Kunden erzielen können. Zweitens können sie dieses Wissen nutzen, um sich einen größeren Anteil am Branchengewinn zu sichern. Dies wiederum ermöglicht ihnen höhere Investitionen im Vergleich zum Wettbewerb, so dass sich die Gewinnschere noch weiter öffnet. Drittens erkennen diese Unternehmen Entwicklungstrends, die auf eine Verschiebung des eigenen Anteils am Branchengewinn hinauslaufen, oftmals deutlich früher als ihre Wettbewerber, was ihnen einen zeitlichen Vorsprung für entsprechende Strategieveränderungen gibt. Bei entschlossenem Vorgehen kann es ihnen gelingen, bisherige Marktführer zu unterminieren oder Preisschirme zu zerbrechen. Bezüglich des Banddiagramms können sich diese Unternehmen entweder innerhalb des Bandes aufwärts bewegen oder eine Position in der Überflieger-Kategorie oberhalb des Bandes erzielen. Sie haben die Chance, durch die gezielte Nutzung ihres *Kundenwissens* ihre Position im Banddiagramm fundamental zu verbessern.

„Must Have Fact“ 7: Welches sind die größten, wachstumsstärksten und profitabelsten Kundensegmente? Wie gut erfüllen Sie im Vergleich zum Wettbewerb und zu Substituten die Kundenbedürfnisse?

Die richtige Kundensegmentierung und die Gewinnung eigener Erkenntnisse über deren Kaufverhalten zählen zu den wirksamsten Methoden, um die Kundenloyalität zu verbessern, das Wachstum zu stärken, Marktanteile hinzuzugewinnen und damit den eigenen Anteil am Branchengewinn zu erhöhen.

Ziel. Ziel der Kundensegmentierung ist es, die attraktivsten Segmente der bestehenden oder potenziellen Kundenbasis eines Unternehmens durch einen Vergleich von Größe, Wachstumsrate und Profitabilität je Einzelsegment zu identifizieren. Dadurch können Sie Ihr Wachstum beschleunigen und Ihre Position im Banddiagramm verbessern. Prüfen Sie bereits im Vorfeld, wie gut Ihr Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz auf die Kundenbedürfnisse eingeht.

Eine Kundensegmentierung kann nach verschiedenen Kriterien erfolgen: nach demografischen Merkmalen, dem Verhalten oder der Überzeugung der einzelnen Kunden, nach Bedürfnissen oder dem Anlass, ein bestimmtes Produkt zu nutzen. Ihr Ziel ist es, die Segmentierungsdimension zu finden, die Auskunft darüber gibt, warum ein Kunde ein bestimmtes Produkt einem anderen vorzieht. Einige Segmente sind attraktiver als andere, weil sie entweder schneller wachsen oder höhere Renditen versprechen oder beides (Abb. 17). Der Schlüssel für eine effektive Kundensegmentierung liegt jedoch in ihrer Praktikabilität. Die Segmente müssen identifizierbar, erreichbar und untereinander abgrenzbar sein. Die Herausforderung für Ihr Unternehmen besteht darin, genau das Produkt anzubieten, welches dem Kunden im jeweiligen Segment während eines typischen Kauf- und Auswahlprozesses ins Auge sticht.

Vorgehen. Die Kundensegmentanalyse erfolgt in einem vierstufigen Prozess (Abb. 18). Es gibt jedoch darüber hinaus viele weitere Instrumente, die eine Kundensegmentierung ermöglichen und so Einblicke in das Verhalten der Kunden erlauben.

Abb. 17: Welches sind die größten, wachstumsstärksten und profitabelsten Kundensegmente? Wie gut erfüllen Sie im Vergleich zum Wettbewerb und zu Substituten die Kundenbedürfnisse?

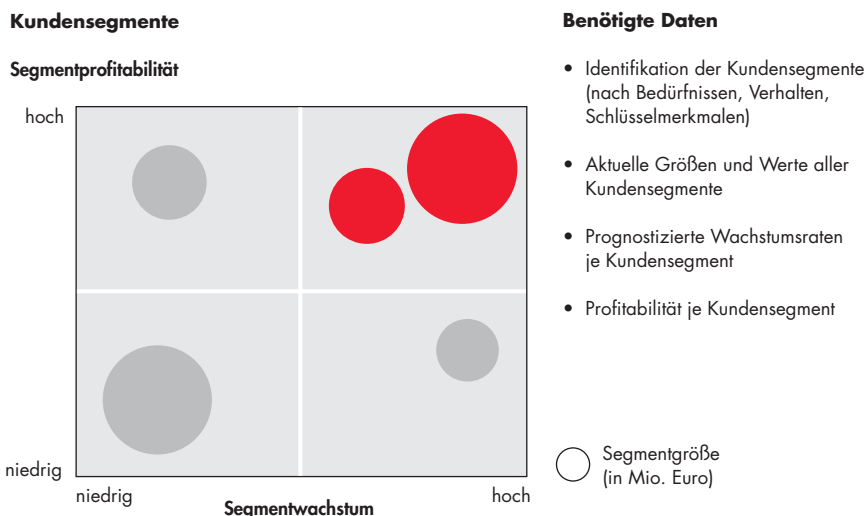
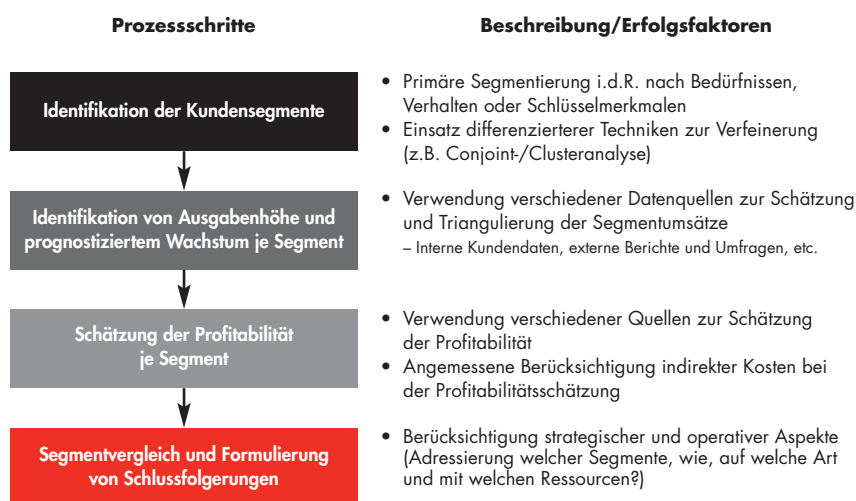
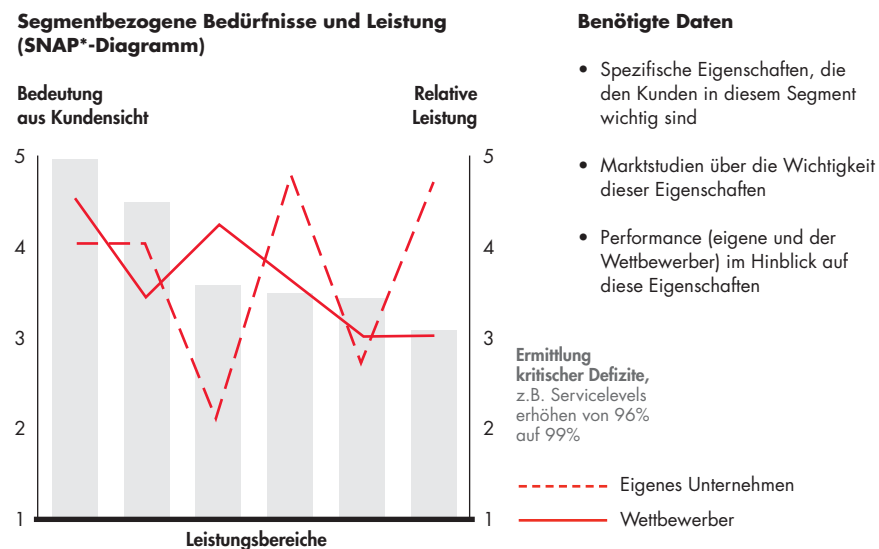


Abb. 18: Vier Hauptschritte bei der Kundensegmentanalyse



Analyse segmentbezogener Bedürfnisse und Leistung (engl.: Segment Needs and Performance = SNAP). Wie gut gelingt es Ihnen im Vergleich zu Wettbewerbern und Substituten, die Bedürfnisse Ihrer Kunden zu befriedigen? Zur Beantwortung dieser Frage gibt es zahlreiche Ansätze, wir greifen eine Methode heraus, die bemerkenswert einfach und effektiv ist: Das sog. SNAP-Diagramm, welches die Wichtigkeit verschiedener Kaufkriterien für Ihre Kunden wiedergibt (Abb. 19). Im SNAP-Diagramm können Sie ablesen, wo Ihre Kunden Sie im Vergleich zur Konkurrenz hinsichtlich verschiedener Leistungsbereiche sehen. Mit Hilfe des Diagramms können Sie auf einen Blick erkennen, welche die wichtigsten Bedürfnisse der einzelnen Kundengruppen sind und wie diese Ihr Leistungsangebot im Vergleich zur Konkurrenz wahrnehmen. Sie können die größten Abweichungen zwischen der Wichtigkeit einzelner Kriterien und Ihrer eigenen Position ablesen und erkennen, an welchen Stellen Sie bestimmten Kundenbedürfnissen zu viel oder zu wenig Aufmerksamkeit widmen.

Abb. 19: Wie gut erfüllen Sie im Vergleich zu Wettbewerbern und Substituten die Bedürfnisse Ihrer Kunden?

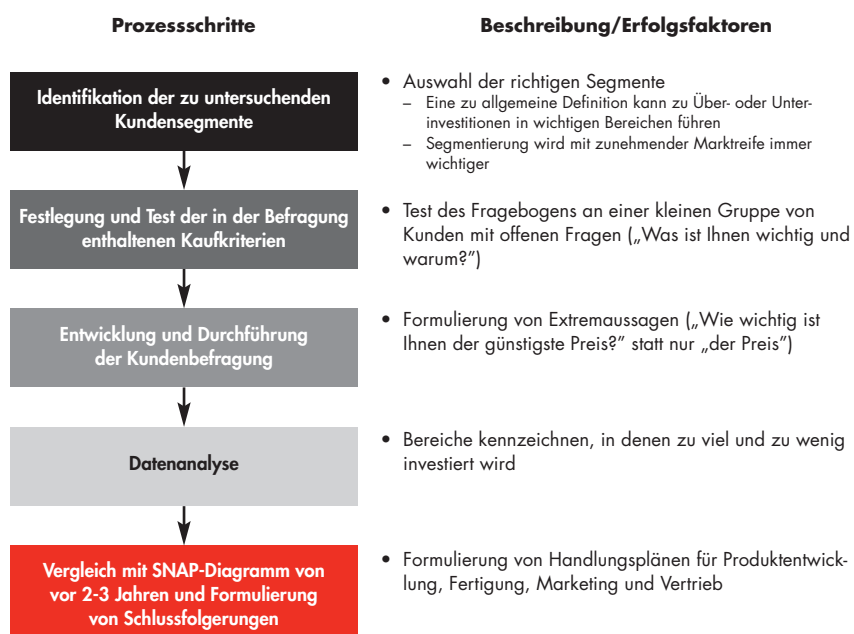


*SNAP = „Segment Needs and Performance“, auf deutsch „segmentbezogene Bedürfnisse und Leistung“

Führen Sie diese Analyse für jedes wichtige Kundensegment durch und vergleichen Sie jeweils, wo sich die Bedeutung aus Kundensicht und Ihre eigene Leistung unterscheiden. Wenn möglich, vergleichen Sie Ihre aktuellen Ergebnisse mit einer ähnlichen Analyse, die zwei bis drei Jahre zurückliegt. So erkennen Sie, wo sich Kundenbedürfnisse verändert haben und können ableiten, welche Auswirkungen dies möglicherweise auf Ihr Gewinnpotenzial haben wird.

Vorgehen. Um ein SNAP-Diagramm zu erstellen, folgen Sie den fünf Schritten in Abb. 20. Neben dieser Methode gibt es eine Vielzahl weiterer Werkzeuge, um Kundensegmente zu untersuchen, wie zum Beispiel die Analyse des Kundenbarwertes, die Conjoint- und Clusteranalyse, CHAID (Chi-Square Automatic Interaction Detector) oder die Wahrnehmungslandkarte. Um Kundenbedürfnisse detailliert zu betrachten, stehen wiederum andere Instrumente zur Verfügung, so beispielsweise Untersuchungen zur Kundenethnografie

Abb. 20: Fünf Hauptschritte bei der SNAP-Analyse



oder die Erfassung qualitativen Kundenfeedbacks (Voice of the Customer), eine Erhebungsmethode für nicht artikuliert beziehungsweise unterbewusste Kundenbedürfnisse.

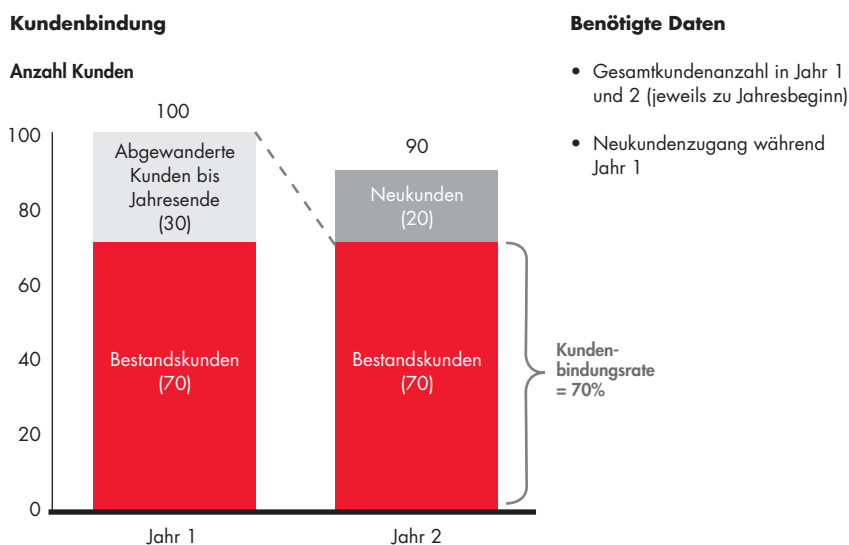
Spitzenmanager haben ein genaues Bild von ihren Kunden in jedem einzelnen Segment. Sie kennen die Stärken und Schwächen ihres Unternehmens aus Kundensicht und wissen, an welchen Stellen sie den Wertbeitrag für ihre Zielkunden erhöhen müssen.

„Must Have Fact“ 8: Welchen Teil Ihrer Kundenbasis binden Sie dauerhaft? Wo liegt Ihr Net Promoter Score im Vergleich zum Wettbewerb?

Kundenloyalität kann sich insbesondere dann als wichtiger Faktor erweisen, wenn die Neukundengewinnung für ein Unternehmen mit hohen Kosten verbunden ist und/oder die Wechselkosten gering sind. In vielen Unternehmen ist die Kundenbasis wie ein Eimer mit Löchern: Die Vertriebsorganisation gießt laufend neue Kunden hinein, gleichzeitig aber wandern Jahr für Jahr Kunden ab, so dass der Kundenpegel wieder sinkt. Indem Sie die Loyalität Ihrer Kunden steigern, können Sie die Löcher im Eimer stopfen und das Umsatzwachstum forcieren. Dazu müssen Sie jedoch die segmentspezifischen Kundenbindungsraten kennen. Dies hilft Ihnen nicht nur bei der Ermittlung der Profitabilität jedes Segments, sondern vereinfacht auch die Maßnahmenplanung für eine Verbesserung der Kundenbindungsraten.

Ziel. Im Rahmen der Kundenbindungsanalyse ermitteln Sie zunächst den Ausgangswert: Wie viel Prozent Ihrer aktuellen Kunden je Segment sind Bestandskunden (Abb. 21)? Im Anschluss daran analysieren Sie die Auswirkungen einer höheren oder geringeren Kundenbindung in den einzelnen Segmenten sowie die Ursachen der Kundenabwanderung. Der letztgenannte Aspekt ist dabei besonders wichtig. Kundenzufriedenheit basiert in der Regel auf einer Vielzahl verschiedener Faktoren, die mit der Kundeninteraktion und den Produktmerkmalen zusammenhängen. Dagegen kann ein Kunde, der sich von einem bestimmten Produkt abwendet, den Grund dafür zumeist sehr präzise in ein oder zwei Punkten zusammenfassen. Deshalb ist es deutlich ein-

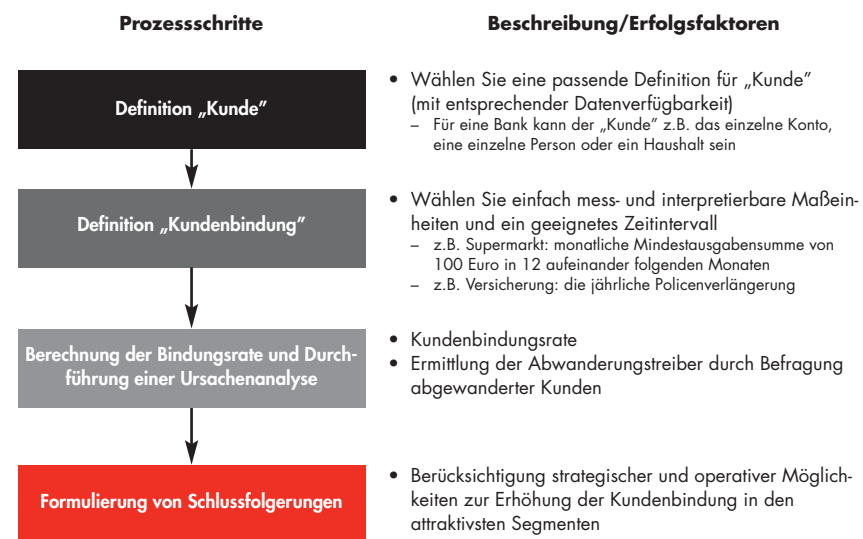
Abb. 21: Welchen Teil Ihrer Kundenbasis binden Sie dauerhaft?



facher zu ermitteln, warum Kunden abwandern statt warum sie bleiben. Wenn Sie es schaffen, die Gründe für die Abwanderung von Kunden auszuräumen, erhöhen Sie deren Bindung an Ihr Unternehmen, wobei das Idealziel eine Kundenabwanderung von null ist.

Vorgehen. Die Kundenbindungsanalyse erfolgt in vier Hauptschritten (Abb. 22). Berücksichtigen Sie bei der Untersuchung der Kundenbindung nicht nur die reine Kundenanzahl, sondern auch die Höhe ihrer Ausgaben. Verlieren Sie möglicherweise Ihre profitabelsten Kunden mit den höchsten Umsätzen? Erhöhen sich die Umsätze, die Ihre Bestandskunden bei Ihnen generieren, über die Zeit?

Abb. 22: Vier Hauptschritte bei der Kundenbindungsanalyse

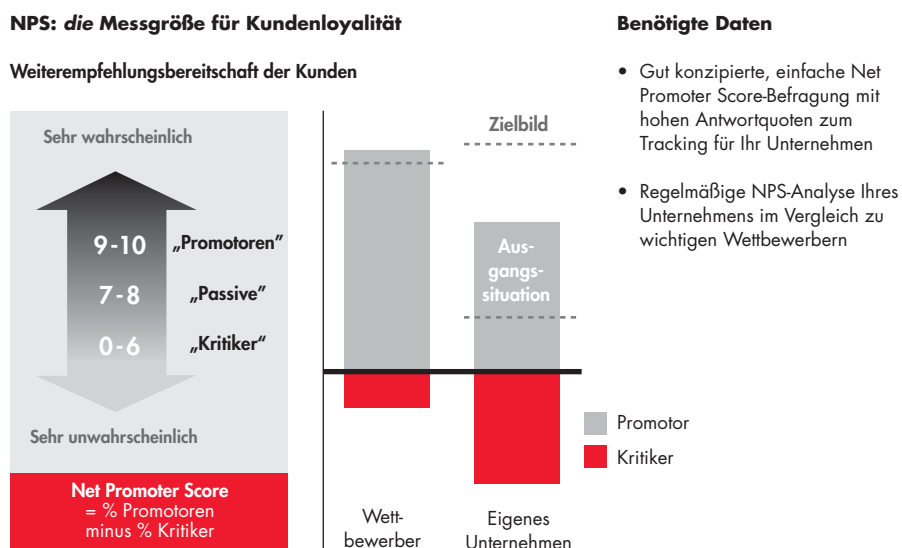


Net Promoter Score. Ein guter Indikator für Kundenloyalität und die damit verbundene Chance der Kundenbindung ist der Net Promoter Score (NPS). Dieser Index misst die Kundenantworten auf die Frage: „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie dieses Unternehmen (dieses Produkt, diese Dienstleistung) einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen?“ Für die Antwort steht den Befragten eine Skala von null bis zehn zur Verfügung, wobei zehn für „sehr wahrscheinlich“ und null für „sehr unwahrscheinlich“ steht. Diejenigen, die Ihnen eine Neun oder Zehn geben, sind die Förderer oder *Promotoren* Ihres Unternehmens. Studien zeigen, dass diese Kunden mehr bei Ihnen kaufen und bereit sind, künftig noch mehr bei Ihnen zu kaufen, sowie Ihr Unternehmen bei ihren Freunden und Kollegen positiv zu erwähnen. Die Kunden, die Ihnen eine Sieben oder Acht geben, gelten als *passiv Zufriedene*, während Kunden, die Ihr Unternehmen zwischen null und sechs bewerten, als *Kritiker* bezeichnet werden. Promotoren wirken wie ein Wachstumsmotor, während Kritiker bremsen – sie kosten das Unternehmen oft mehr als sie einbringen, und berichten anderen Negatives über Ihr Unternehmen. Ihr NPS errechnet sich aus dem Prozentsatz der Promotoren minus dem Prozentsatz der Kritiker und bie-

tet eine einfache, aber wirksame Möglichkeit, Ihre Kundenbindungsfähigkeit zu messen (Abb. 23).

Ziel. Es gibt viele Gründe für eine regelmäßige NPS-Messung. Insbesondere werden dadurch im gesamten Unternehmen kundenorientiertere Entscheidungsprozesse gefördert. Die NPS-Analyse hilft Ihnen zu verstehen, wie und warum Ihre Kunden zu Promotoren beziehungsweise Kritikern werden. Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt können die Ergebnisse der NPS-Analyse nutzen, um besser auf die wirklichen Bedürfnisse der Kunden einzugehen und gezielte Verbesserungsmaßnahmen anzustoßen. Die NPS-Analyse ist dann am wirkungsvollsten, wenn sie regelmäßig auf Segmentebene durchgeführt und mit den entsprechenden Ergebnissen der Konkurrenz verglichen wird. Richtig verstanden, schafft sie eine Art „NPS-Disziplin“ im Unternehmen und Prozesse werden etabliert, die alle Mitarbeiter dauerhaft auf das Ziel einer höheren Kundenbindung ausrichten.

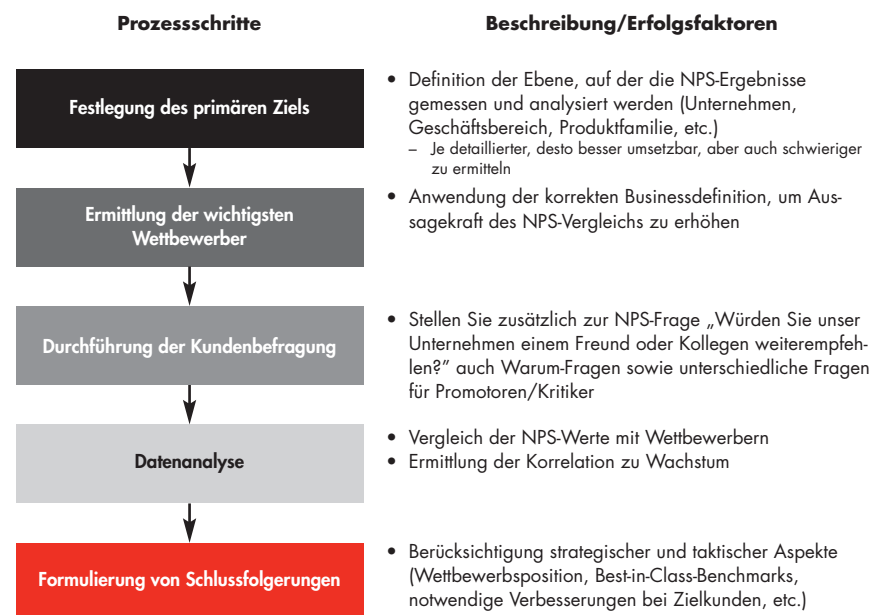
Abb. 23: Wie hoch ist Ihr Net Promoter Score (NPS) im Vergleich zum Wettbewerb?



Die bereits erwähnte Kundenbindungsanalyse ist ein guter erster Schritt, um die Anzahl der Kritiker zu reduzieren. Zusätzlich dazu ist die NPS-Analyse ein wirkungsvolles Instrument, um die Anzahl der Promotoren eines Unternehmens zu erhöhen. Es ist ein großer Unterschied, ob Sie lediglich die Schwachstellen in Ihrem Unternehmen eliminieren, die bislang Ihre Kunden haben abwandern lassen, oder ob Sie Ihr Produkt- und Dienstleistungsangebot mit Merkmalen ausstatten, die Ihre Kunden wirklich begeistern. Nur im letzteren Fall werden die Kunden Ihr Unternehmen weiterempfehlen. Wenn Ihnen das gelingt, sind Sie auf dem besten Weg, Ihren Marktanteil zu steigern.

Vorgehen. Die NPS-Analyse ist der erste Meilenstein, um eine „NPS-Disziplin“ zu schaffen und erfolgt in fünf Schritten (Abb. 24). Ausführlich finden Sie dieses Thema im Buch *The Ultimate Question* von Fred Reichheld, Harvard Business School Press, 2006.

Abb. 24: Fünf Hauptschritte bei der Net Promoter Score-Analyse



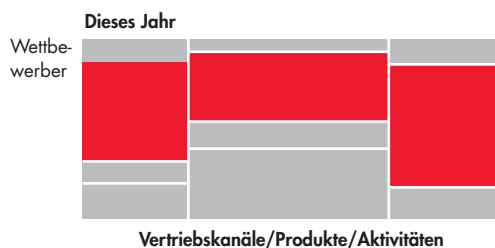
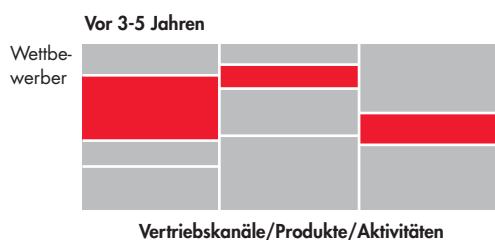
Spitzenmanager kennen ihre Kundenbindungsraten auf Einzelsegmentebene. Sie verstehen es, die Bindungsraten ihrer profitablen Kunden zu verbessern, indem sie die Zahl der Promotoren steigern und die der Kritiker senken.

„Must Have Fact“ 9: Wie groß ist Ihr heutiger Anteil am Branchengewinn?
 Welche Veränderungen des Gewinnpotenzials sind künftig zu erwarten?
 Was sind die Chancen und Risiken?

Vorstandsvorsitzende oder Geschäftsführer sollten natürlich den Anteil ihrer Unternehmen am Branchengewinn insgesamt kennen. Aber sie müssen auch eine Vorstellung davon entwickeln, wie sich das Gewinnpotenzial künftig verändern könnte, und die mit diesem Wandel verbundenen Chancen und Risiken abschätzen. Ein hilfreiches Werkzeug dafür ist eine Art Landkarte, die die

Abb. 25: Wie groß ist Ihr heutiger Anteil am Branchengewinn? Welche Veränderungen des Gewinnpotenzials sind künftig zu erwarten? Was sind die Chancen und Risiken?

Gewinnpotenziale



Ziel:
 Anteil am Branchengewinn von 20% auf 50% erhöhen

Benötigte Daten

- Aufstellung von Vertriebskanälen, Produkten und Aktivitäten in der Wertschöpfungskette innerhalb des Branchengewinns
- Schätzung des Gesamtgewinns aus allen Vertriebskanälen, Produkten und Aktivitäten in der Wertschöpfungskette
- Gewinnschätzungen für Ihr Unternehmen und den Wettbewerb je Vertriebskanal, Produkt und Aktivität in der Wertschöpfungskette

Vertriebskanäle, Produkte oder die aufeinander folgenden Wertschöpfungsaktivitäten im Markt aufzeigt und die jeweils möglichen Gewinnpotenziale an gibt (Abb. 25).

Auf einer solchen Karte können Sie Ihren Geschäftsbereich ebenso wie Ihre Konkurrenten lokalisieren und auf diese Weise erkennen, in welchem Umfang jedes Unternehmen an jedem Segment partizipiert. Es empfiehlt sich, eine solche Karte für alle Kundensegmente und Produktlinien anzufertigen.

Ziel. Diese Analyse beantwortet die Gretchenfrage jeder Branche, nämlich an welchen Stellen und auf welche Weise ein Unternehmen Gewinne erzielt. Die Gewinnverteilung unterscheidet sich oftmals deutlich von der Umsatzverteilung innerhalb einer Branche. Die Branchengewinne über die Zeit zu analysieren hilft, die Entwicklung der Branche zu beobachten: Warum sind Gewinnpotenziale überhaupt entstanden? Wie haben sie sich mit der Zeit verändert? Werden sich die Faktoren verändern, die für die Entstehung oder Verschiebung des Gewinnpotenzials verantwortlich waren? Manager, die das Potenzial ihrer Branche genau kennen, schaffen es, auch in einem margenschwachen Umfeld neue Gewinnquellen zu erschließen, Akquisitions- und Expansionsstrategien festzulegen, fundierte Auswahlentscheidungen im Hinblick auf Zielkundensegmente und Absatzkanäle zu treffen sowie Hilfestellung bei produkt- und preisbezogenen sowie betrieblichen Entscheidungen zu geben.

Vorgehen. Eine Darstellungsmöglichkeit findet sich in Abb. 25. Hier repräsentiert der rechteckige Kasten den kumulierten Branchengewinn. Alternativ kann der Gewinn auch pro Segment als Prozentwert auf der Ordinate abgetragen werden. Beide Darstellungsformen sind hilfreich, haben jedoch leicht unterschiedliche Implikationen. Bei der letztgenannten Form mit prozentualen Gewinnangaben können Sie sich ein Bild davon machen, in welchem Bereich eine attraktive Kapitalrendite erzielt werden kann. Mit der Darstellung absoluter Gewinnbeträge verschaffen Sie sich einen Überblick, an welchen Segmenten Ihr Unternehmen, Ihre wichtigsten Wettbewerber und alle sonstigen wichtigen Akteure entlang der Wertschöpfungskette partizipieren. Bei dieser Darstellungsform sind Verschiebungen zwischen Wettbewerbern sowie allgemeine Entwicklungstrends und die damit verbundenen Chancen und Risiken leichter erkennbar.

Abb. 26: Vier Hauptschritte bei der Darstellung von Gewinnpotenzialen



Für die grafische Darstellung Ihrer Gewinnpotenziale folgen Sie den vier in Abb. 26 genannten Schritten.

Spitzenmanager wissen, wie sie Verschiebungen im Branchengewinn antizipieren oder sie gegebenenfalls selbst herbeiführen können. Sie wissen, welche Faktoren zu diesen Verschiebungen führen und nutzen sie strategisch.

4. Gesetz: Einfachheit siegt

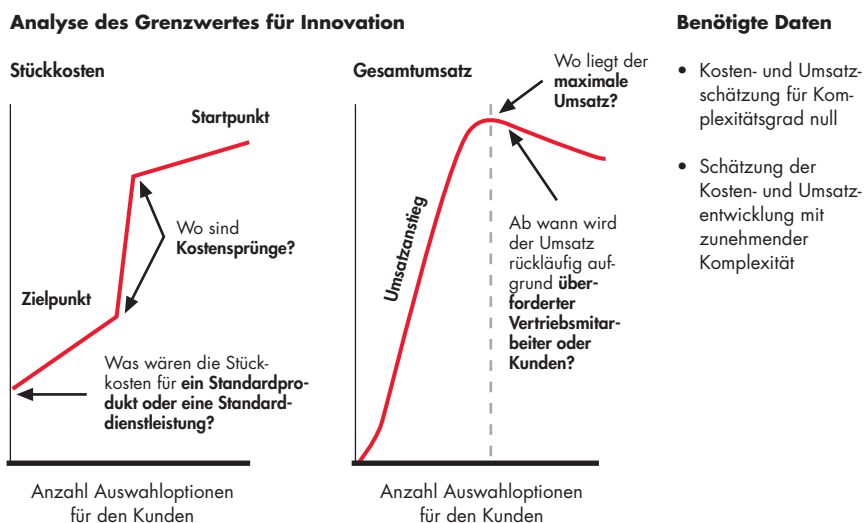
4

Vor einigen Jahren führte Bain & Company eine weltweite Befragung zum Thema Komplexität unter 960 Führungskräften durch. Fast 70 Prozent der Teilnehmer gaben an, dass die Komplexität zu höheren Kosten in ihren Unternehmen führe und das Wachstum behindere. Eine andere Studie untersuchte die Auswirkungen der Komplexität auf die Wachstumsraten von 110 Unternehmen aus 17 Branchen. Das Ergebnis: Die am einfachsten organisierten Unternehmen wuchsen um 30 bis 50 Prozent schneller als solche mit einem durchschnittlichen Komplexitätsgrad und um 80 bis 100 Prozent schneller als die komplexesten Unternehmen. Ein besonders drastisches Beispiel bietet ein Telekommunikationskonzern, der seinen Kunden nur ein Fünftel der Leistungsoptionen eines Wettbewerbers anbot, dabei aber fast zehnmals so schnell wuchs.

Vereinfachungen in Unternehmen können in drei wesentlichen Dimensionen erzielt werden: Produkt- und Dienstleistungsangebot, Organisations- und Entscheidungsstrukturen sowie Geschäftsprozesse. Oftmals machen Unternehmen den Fehler, ihre Prozesse zu vereinfachen und dabei die beiden anderen Dimensionen zu vernachlässigen. Die angestrebte Prozessoptimierung wird dadurch häufig unterminiert, weil das Produktsortiment und die Entscheidungsstrukturen nach wie vor zu komplex sind. Deshalb erheben Sie im Rahmen der Komplexitätsanalyse zunächst alle notwendigen Daten in allen drei Dimensionen und leiten daraus die vielversprechendsten Ansätze ab.

„Must Have Fact“ 10: Wie komplex ist Ihr Produkt-/Dienstleistungsangebot und welche Kosten verursacht dieser Komplexitätsgrad? Wo liegt Ihr Grenzwert für Innovation? Was sind die drei ausschlaggebenden Kaufkriterien in Ihrer Branche?

Abb. 27: Wie komplex ist Ihr Produkt-/Dienstleistungsangebot und welche Kosten verursacht dieser Komplexitätsgrad? Wo liegt Ihr Grenzwert für Innovation*? Was sind die drei ausschlaggebenden Kaufkriterien in Ihrer Branche?



*Der Grad von Vielfalt bei Produkten und Dienstleistungen, der zu maximalen Umsätzen und Gewinnen führt

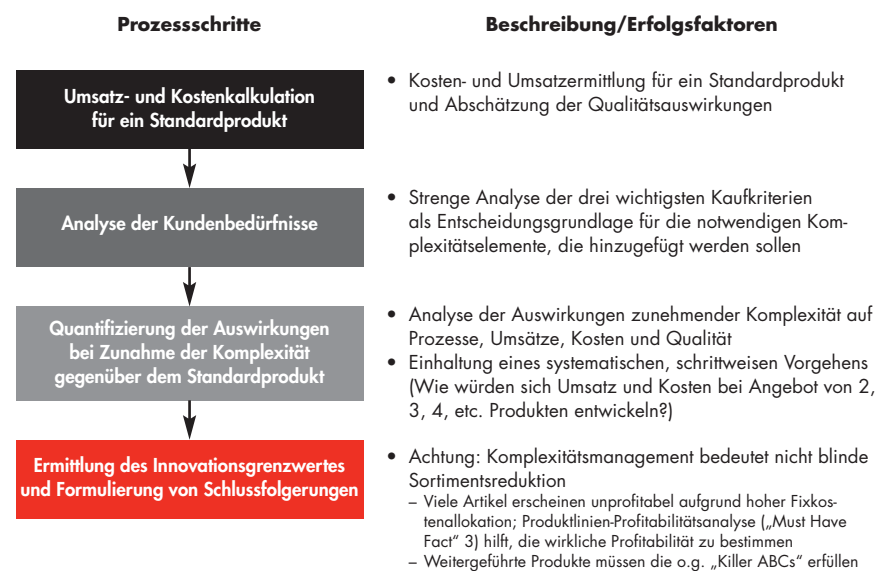
Der Grenzwert für Innovation in einem Unternehmen ist der Punkt, an dem die Kundenbedürfnisse mit möglichst geringer Komplexität im jeweiligen Produkt- beziehungsweise Dienstleistungsangebot erfüllt werden. Es empfiehlt sich dazu ein sog. „Model T“-Diagramm zu erstellen, das die Kosten wiedergibt, die entstehen, wenn Sie nur ein Standardprodukt oder eine Standarddienstleistung um zusätzliche Produkte, Dienstleistungen, Funktionen oder sonstige Komplexitätsmerkmale erweitern (Abb. 27). Details zur „Model T“-Analyse lesen Sie im Artikel *Innovation vs. Complexity: What Is Too Much of a Good Thing?* von Mark Gottfredson und Keith Aspinall, Harvard Business Review, 2005.

Der legendäre Automobil-Experte Hal Sperlich hat seinerzeit einen weiteren Ansatz für die Lösung der Komplexitätsthematik entwickelt. Sperlich wies darauf hin, dass ein Autokäufer selbst unmittelbar nach dem Kauf eines neuen Fahrzeugs selten mehr als drei Gründe für die Auswahl dieses speziellen Modells angeben kann. Daraus schloss er, dass sich ein Spitzenprodukt nur in

den drei Kriterien deutlich vom Wettbewerb abheben muss, die dem relevanten Zielkundensegment am wichtigsten sind, um damit auch in allen anderen Dimensionen wettbewerbsfähig zu sein. Diese drei ausschlaggebenden Kaufkriterien nannte Sperlich „Killer ABCs“ und appellierte an alle Führungskräfte, sich bei der Produktkonzeption ausschließlich auf diese zu konzentrieren. Wenn Sie Ihre „Killer ABCs“ kennen, werden Sie auch herausfinden, welche Produkte beziehungsweise Dienstleistungen für Ihre Zielkunden am wichtigsten sind.

Ziel. Ihren Grenzwert für Innovation zu ermitteln, ist eine herausfordernde Aufgabe, denn herkömmliche Buchhaltungssysteme und -analysen konzentrieren sich ausschließlich auf die inkrementellen Komplexitätskosten. Beim „Model T“-Ansatz hingegen werden die Komplexitätskosten des Gesamtsystems betrachtet. Wichtige Fragen, die Sie durch diese Herangehensweise beantworten können, sind: Was ist die optimale Anzahl an Produkten oder Dienstleistungen? Welche Produkte sollten Sie möglicherweise eliminieren

Abb. 28: Vier Hauptschritte bei der „Model T“- Analyse



oder anders managen? Welche Kosten entstehen durch die Komplexität in Ihrem Unternehmen? Verstehen Sie die Ursachen Ihrer Komplexität? Verfügen Sie über die richtigen Fähigkeiten, um Ihre Komplexität effektiv zu managen?

Vorgehen. Die vier Phasen der Komplexitätsanalyse („Model T“-Analyse) ausgehend von einem Standardprodukt sind in Abb. 28 dargestellt.

Spitzenmanager optimieren die Komplexität ihres Leistungsangebots so weit wie möglich. Sie kennen ihren Grenzwert für Innovation und orientieren sich bei der Produktentwicklung an den „Killer ABCs“.

„Must Have Fact“ 11: Wie komplex sind Ihre Entscheidungsfindungsprozesse im Vergleich zum Wettbewerb? Welche Auswirkungen hat diese Komplexität?

Auch Entscheidungsprozesse und Organisationsstrukturen neigen im Lauf der Zeit zu wachsender Komplexität. Sie müssen wissen, wie gut Ihr Unternehmen in diesen Bereichen gegenüber der Konkurrenz positioniert ist und welche Folgen eine übermäßige Komplexität haben kann. Wenn Sie die Entscheidungsprozesse in Ihrem Unternehmen überprüfen, sprechen Sie auch mit Zulieferern, Händlern, Kunden und Mitarbeitern. Diese können in der Regel sehr gut beurteilen, wie schnell und effektiv in Ihrem Unternehmen im Vergleich zu anderen Spielern entschieden wird. Besonders Ihre Mitarbeiter dürften Ihnen sehr ehrlich kommunizieren, ob sie die Managementstrukturen als Unterstützung und Stärkung empfinden oder eher als hinderlich.

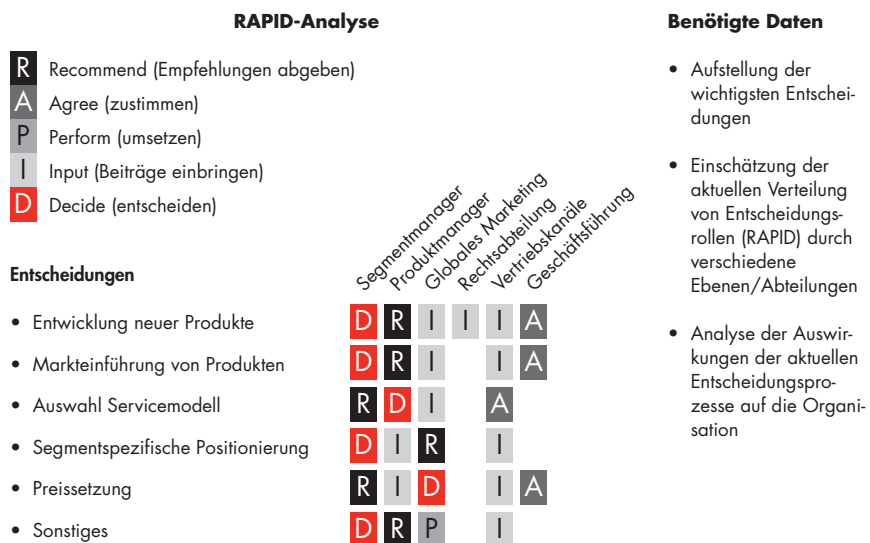
RAPID. Unsere Kollegen Paul Rogers und Marcia Blenko haben die sog. RAPID-Analyse entwickelt, eines der wirkungsvollsten Instrumente, um die Entscheidungsprozesse in einem Unternehmen zu beschreiben. Sie erlaubt Führungskräften, Engpässe im Entscheidungsprozess zu erkennen und Mitarbeitern klare Entscheidungsbefugnisse und Rechenschaftspflichten zuzuweisen. RAPID ist eine Art Akronym für die verschiedenen Funktionen, die Mitarbeiter übernehmen können: *Recommend* (Empfehlung abgeben), *Agree* (zustimmen), *give Input* (Beiträge einbringen), *Decide* (entscheiden) und *Perform* (umsetzen). Diese Analyse fördert oftmals Symptome zu Tage, die auf Schwachstellen in den Entscheidungsprozessen hinweisen (Abb. 29).

Ziel. Das Ziel der RAPID-Analyse besteht darin, die Entscheidungsprozesse durch die entsprechende Kodifizierung der Rollen aller an einer Entscheidung beteiligten Personen zu verbessern (Abb. 30). Die Rolle *Recommend* hat die Aufgabe, relevante Fakten zu sammeln, zu bewerten und Input von geeigneten Personen einzuholen. Von Personen mit der Rolle *give Input* werden Fakten und Einschätzungen hinsichtlich des optimalen weiteren Vorgehens eingebracht. Personen mit der Rolle *Agree* geben ihre Zustimmung zu jeweils aktuellen Vorschlägen und haben ein Vetorecht. Die Rolle *Decide*, das heißt die

Abb. 29: Komplexität der Entscheidungsfindung – Symptome suboptimaler Entscheidungsprozesse

- **Unklare oder ungenaue Rollenverteilung**
 - Zu viele Personen halten sich für entscheidungsbefugt (oder es ist unklar, ob jemand entscheidungsbefugt ist)
 - Zu viele (oder zu wenige) Personen als Inputgeber
 - Entscheidungen werden nach oben delegiert, obwohl sie es nicht sollten (oder werden nicht nach oben delegiert, obwohl sie es sollten)
- **Ungeeignete Entscheidungsprozesse**
 - Meetings werden zu Debattierclubs
 - Zu hoher Krafteinsatz für die Konsensbildung statt für die Ermittlung und Analyse von Fakten
 - Für getroffene gehaltene Entscheidungen stellen sich als offen heraus
- **Unangemessenes Entscheidungsverhalten**
 - Rollenverteilung ist klar, wird aber nicht angemessen eingehalten
- **Ungeeignete Enabler**
 - Struktur, Messgrößen, Incentivierung oder Performance-Management unterstützen keine effektiven Entscheidungsprozesse

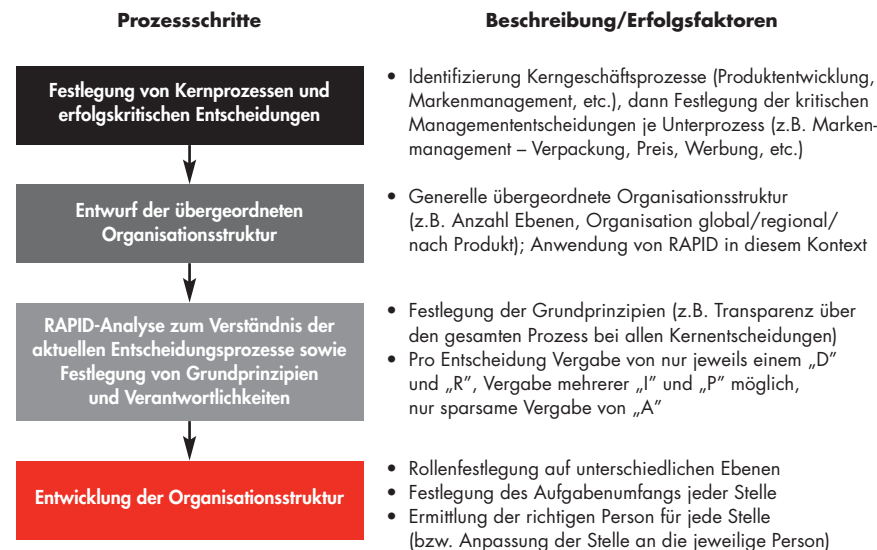
Abb. 30: Wie komplex sind Ihre Entscheidungsfindungsprozesse im Vergleich zum Wettbewerb? Welche Auswirkungen hat diese Komplexität?



endgültige Entscheidung, sollte grundsätzlich nur einer einzigen Person vorbehalten sein. Die Umsetzung der getroffenen Entscheidung schließlich erfolgt im Rahmen der Rolle *Perform*.

Die RAPID-Analyse zeigt auf, wie erfolgskritische Entscheidungsprozesse idealerweise ablaufen. Sie unterstützt die analytische Disziplin in einem Bereich, der in den wenigsten Organisationen systematisch untersucht wird. Entscheidungsprozesse zu vereinfachen spart Kosten und erhöht zugleich die Flexibilität des Unternehmens, indem Arbeitszeit gespart, der Bedarf an Besprechungen reduziert und weniger Zeit für die Wiedervorlage von Entscheidungen oder die Festlegung des jeweiligen Entscheidungsträgers aufgewendet wird. Die Methode fördert ein konsequentes Managementverhalten, im Entscheidungsprozess werden eindeutige Rollen und Verantwortlichkeiten festgelegt und redundante Analysen eliminiert.

Abb. 31: Vier Hauptschritte bei der RAPID-Analyse



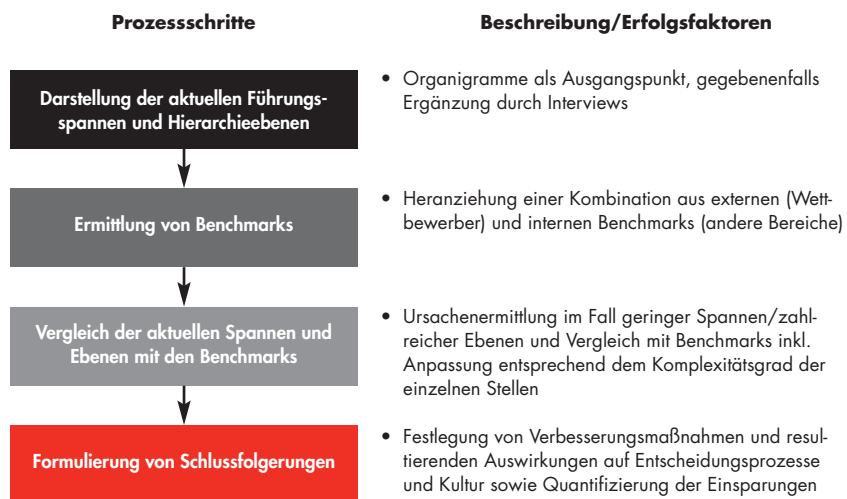
Vorgehen. Die RAPID-Analyse erfolgt in vier Schritten, wie die Abb. 31 zeigt. Details dazu lesen Sie im Artikel *Who Has the D?* von Paul Rogers und Marcia Blenko, Harvard Business Review, 2006.

Führungsspannen und Hierarchieebenen. Ein weiteres nützliches Werkzeug ist die Analyse der Führungsspannen und Hierarchieebenen im Unternehmen. Mit Hilfe dieses Instruments können Sie die Anzahl der Ebenen in Ihrer Organisation darstellen – vom Geschäftsführer bis zum Vertriebsmitarbeiter – ebenso wie die Gesamtzahl direkt Unterstellter in jeder Ebene (Abb. 32). Wenn die Spanne – das heißt die Anzahl der Mitarbeiter, die an einen Vorgesetzten berichten – zu eng bemessen ist, führt dies zu einer übermäßigen Anzahl von Meetings und einer zu engen Steuerung der Mitarbeiter. Gibt es zu viele Ebenen, verlieren die Vertriebsmitarbeiter leicht den Kontakt zur Gesamtorganisation, genauso wie sie die Verbindung zwischen ihrer Aufgabe und den Unternehmenszielen aus den Augen verlieren. Beides führt zu Effizienzverlusten.

Abb. 32: Wie komplex ist Ihre Organisation gegenüber dem Wettbewerb? Welche Auswirkungen hat diese Komplexität?

Analyse der Führungsspannen und Hierarchieebenen				Benötigte Daten
	Aktuelle Organisation	Aktuelle Spanne	Angestrebte Spanne	
1	CEO	12,0	12,0	<ul style="list-style-type: none"> • Umfassendes Organigramm mit Angabe der Anzahl von Ebenen und Abteilungen/ Bereichen • Organigramm jeder Ebene mit Angabe der Gesamtanzahl von direkt Untergebenen
2		6,8	10,0	
3		5,9	10,0	
4		6,7	12,0	
5		8,3	12,0	
6		9,9	15,0	
7		7,8	15,0	
8		5,0	15,0	
9		8,3	13,3	

Abb. 33: Vier Hauptschritte bei der Analyse von Führungsspannen und Hierarchieebenen



Ziel. Die Analyse von Führungsspannen und Hierarchieebenen wird zur Optimierung der Gemeinkosten eingesetzt. Sie zeigt die Anzahl direkter Mitarbeiter pro Vorgesetztem sowie die Anzahl von Ebenen zwischen Geschäftsführung und unterster Mitarbeiterenebene. Mit Hilfe dieses Werkzeugs können Gemeinkosten eingespart, die Komplexität der Organisation reduziert, die Entscheidungsprozesse vereinfacht sowie der Grad an Verantwortlichkeit erhöht und Innovationen gefördert werden.

Vorgehen. Die Analyse umfasst die vier in Abb. 33 aufgeführten Schritte.

Spitzenmanager schaffen eine Organisation, die auf eindeutigen Entscheidungsregeln basiert. Sie vereinfachen die Organisationsstruktur einschließlich ihrer Führungsspannen und Hierarchieebenen und reduzieren dadurch Kosten und Komplexität.

„Must Have Fact“ 12: Welche Ihrer Prozesse sind zu komplex? Welche Kosten verursacht dies?

Übermäßig komplexe Prozesse kommen überall im Unternehmen vor: in der Produktion, im Händlernetzwerk, in der Kundeninteraktion oder in der Verwaltung.

Ein äußerst wirkungsvolles Werkzeug ist die sog. Prozesslandkarte. Da die Erstellung sehr aufwendig ist, sollten Sie in einem ersten Schritt die zu analysierenden Prozesse auswählen und anschließend priorisieren. Dazu vergleichen Sie Ihre Prozesse mit denen Ihrer Wettbewerber und der Kundenerwartung (Abb. 34). So identifizieren Sie die Bereiche mit dem größten Handlungsbedarf.

Die Kernherausforderung besteht darin zu ermitteln, wo Komplexität unvermeidlich ist und wo sie reduziert werden kann, ohne das Produkt- und Dienstleistungsangebot für den Kunden spürbar zu beeinträchtigen. Nachdem Sie die Prozesse identifiziert haben, die das größte Verbesserungspotenzial haben, zeichnen Sie diese im nächsten Schritt systematisch auf. In einer Pro-

Abb. 34: Welche Ihrer Prozesse sind zu komplex? Welche Kosten verursacht dies?

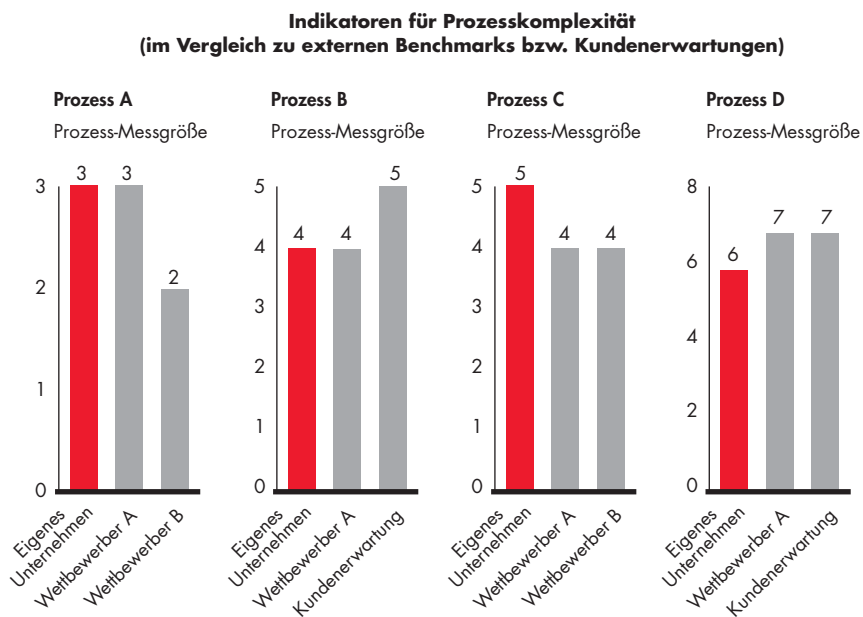
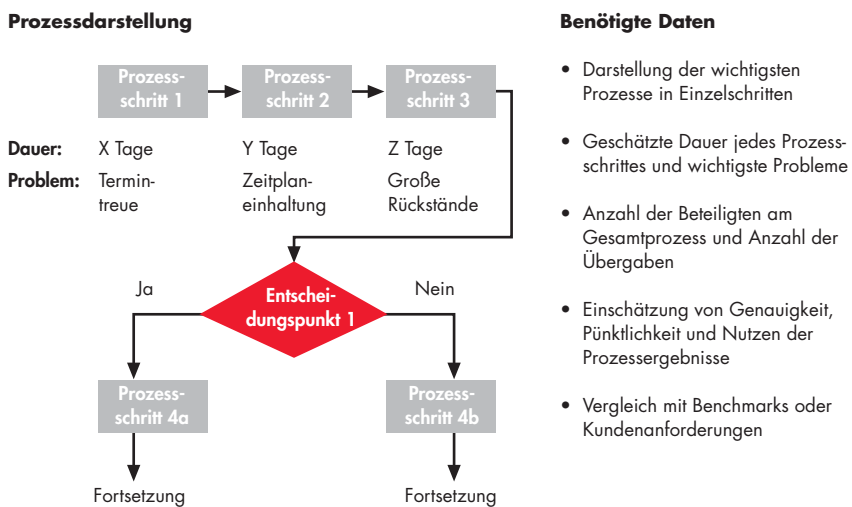


Abb. 35: Welche Ihrer Prozesse sind zu komplex? Welche Kosten verursacht dies?



zesslandkarte werden die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Prozessschritten gezeigt, zusammen mit den für jeden Schritt verantwortlichen Mitarbeitern oder Abteilungen (Abb. 35).

Ziel. Die Prozesslandkarte ermöglicht dem Managementteam, den Gesamtprozess zu visualisieren und zu verstehen, Problembereiche und Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen und diese mittels einer Ursachenanalyse zu beheben. Stellen Sie die für jeden Prozessschritt relevanten Aktivitäten inkl. Input und Output zusammen mit den jeweiligen Wartezeiten zwischen den Schritten dar. Durch die Prozesslandkarte können Sie Schwachstellen in Ihrem Unternehmen aufdecken und dadurch die Komplexität reduzieren, die Kapazitätsauslastung verbessern, die Kundenreaktionszeiten senken, die Produkteinführungszeiten verkürzen sowie Fehler, Nacharbeiten und Ausschuss verringern.

Vorgehen. Die Erstellung einer Prozesslandkarte umfasst drei wesentliche Schritte (Abb. 36).

Spitzenmanager kennen die durch Prozesskomplexität verursachten Kosten. Sie vereinfachen ihre Kernprozesse – jedoch erst nach vorheriger Vereinfachung von Produktsortiment und Organisationsstruktur.

Abb. 36: Drei Hauptschritte bei der Prozessdarstellung

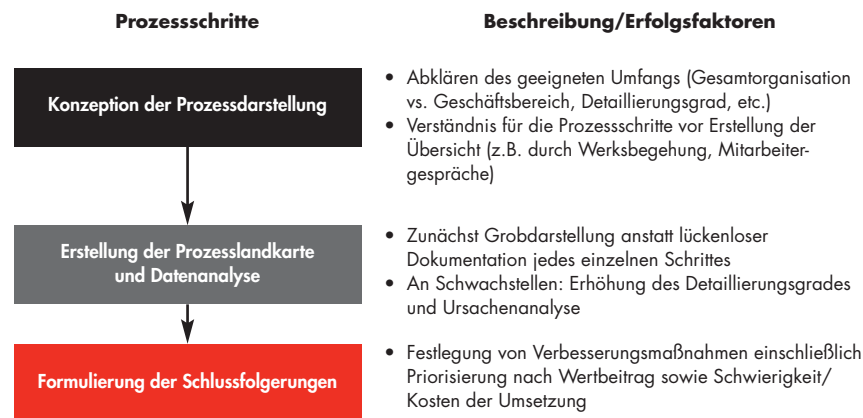


Abb. 37: Die zwölf „Must Have Facts“ schaffen einen klaren Überblick über die Ausgangssituation

Gesetz 1: Kosten und Preise sind grundsätzlich rückläufig	Gesetz 2: Die Wettbewerbsposition bestimmt die Handlungsoptionen	Gesetz 3: Kunden und Gewinnpotenziale wandeln sich stetig	Gesetz 4: Einfachheit siegt
<ol style="list-style-type: none"> 1 Kosten sinken parallel zu den Branchenpreisen, aber langsamer als beim wichtigsten Wettbewerber 2 Gesamtkostenreduzierungspotenzial von insgesamt X Euro; größte Defizite bei Verwaltungskosten 3 Auf Produkte A und B entfallen 80% des Gewinns, Produkte C und D sind unprofitabel 	<ol style="list-style-type: none"> 4 Positionierung unterhalb des Bandes; Hauptwettbewerber konzentrieren sich auf Kosten und Differenzierung durch Kundenloyalität 5 X und Y sind zwei wachstumsstarke Segmente in einem stabilen Markt 6 Erstklassige Kompetenzen in X, Y und Z; größte Kompetenzdefizite in A, B und C 	<ol style="list-style-type: none"> 7 Bessere Erfüllung der Kundenbedürfnisse als Wettbewerber in den meisten Bereichen; geringer Marktanteil im profitabelsten Kundensegment 8 Unterdurchschnittliche Kundenbindung; durchschnittlicher NPS-Wert von X 9 Größter Gewinnanteil in X und Y; voraussichtliche Verschiebung des Branchengewinns in Richtung Z in den nächsten 4 Jahren 	<ol style="list-style-type: none"> 10 80% des Umsatzes und 85% des Gewinns entfallen auf 20% des Sortiments; Potenzial zur Komplexitätsreduktion 11 Entscheidungsfindungsprozesse unklar; geringere Führungsspannen gegenüber Benchmarks 12 Geringe Prozesskomplexität

Fazit. Zusammengenommen verschaffen Ihnen die zwölf „Must Have Facts“ einen klaren Blick für die Ausgangssituation Ihres Unternehmens. Sie zeigen, in welchen Bereichen Ihre Stärken liegen und wo Sie Verbesserungsbedarf haben. Abb. 37 zeigt an einem fiktiven Beispiel, welche Erkenntnisse Sie aus der vollständigen Diagnose Ihres Unternehmens gewinnen können.

Nach diesen Vorbereitungen können Sie sich nun Ihrem Ziel und dem Weg dorthin widmen.

Von der Ausgangssituation zum Zielbild

Auf Grundlage der durchgeführten Performance Improvement-Diagnose können Sie im nächsten Schritt Ihr *Zielbild* entwerfen: Eine Liste genau definierter, quantitativ spezifizierter Ziele, die je nach Planungshorizont innerhalb von zwei, drei, fünf oder auch mehr Jahren erreicht werden können. Daneben dient die Diagnose auch dazu, den *Weg* zum Erreichen des Ziels zu planen. Dieser Plan sollte nicht mehr als eine Handvoll erfolgskritischer Handlungsvorgaben enthalten, die allesamt in konkrete Maßnahmen beziehungsweise Aktionen münden müssen.

Das Zielbild festlegen

Für den Entwurf des Zielbildes müssen Sie eine Reihe von Eingangshypothesen formulieren, die in internen Gesprächen anschließend weiter verfeinert und zu einem Konsens geführt werden.

Eingangshypothesen. Die ersten Hypothesen in Bezug auf das Ziel ergeben sich schon während der Diagnose des Status-quo und der Untersuchung Ihres Unternehmens anhand der zwölf „Must Have Facts“. Als neuer Geschäftsführer/neue Geschäftsführerin stellen Sie vielleicht fest, dass Ihr Unternehmen zur Steigerung der Profitabilität die Beschaffungskosten senken muss. Oder Sie müssen die Preise senken, um die Wettbewerbsposition bestimmter Schlüsselprodukte zu verbessern. Vielleicht ist außerdem eine Vereinfachung des Produktsortiments oder die Beschaffung fehlender Fähigkeiten notwendig. Abb. 38 zeigt einige beispielhafte Ziele und erfolgskritische Handlungsvorgaben, die aus der Performance Improvement-Diagnose resultieren und zur Formulierung der Eingangshypothesen herangezogen werden könnten. Auf Basis dieser Hypothesen führen Sie dann weitere Gespräche mit Ihren wichtigsten Managern, Mitarbeitern, Kunden und anderen Akteuren. Außerdem können Sie weitere Analysen von internen und externen Daten durchführen sowie möglicherweise neue Daten erheben. Das Ziel dieser Phase besteht darin, einen Konsens mit allen Akteuren zu erzielen und gleichzeitig die Erwartungen aller Beteiligten entsprechend zu managen.

Abb. 38: Ableitung erfolgskritischer Handlungsvorgaben auf Grundlage der Ausgangssituation

Vision: Rückgewinnung der Marktführerschaft und Aufstieg zum profitabelsten Unternehmen der Branche durch aggressives Kostenmanagement und überlegenem Wertbeitrag in profitablen und wachstumsstarken Segmenten			
Ziel: In 3 Jahren Gewinnsteigerung um 70% und Verbesserung der Kapitalrendite um 3%-Punkte			
Kosten und Preise	Wettbewerbsposition	Kunden und Gewinnpotenziale	Komplexitätsmanagement
<ul style="list-style-type: none"> Kosteneinsparungen von 200 Mio. Euro, um im Vergleich zum besten Konkurrenten nicht mehr 10% teurer, sondern 10% günstiger zu sein – Senkung der Erfahrungskurve von 10% auf 30% Gefälle 	<ul style="list-style-type: none"> Aufstieg im Banddiagramm in das normative Band Erhöhung des relativen Marktanteils von 0,9 auf 1,2 	<ul style="list-style-type: none"> Steigerung des Anteils am hoch profitablen Kundensegment X von 40% auf 60% und der Kundenbindungsrate um 3%-Punkte – Besserer Service – Selektive Preissenkung Steigerung des Anteils am Branchengewinn von 40% auf 70% 	<ul style="list-style-type: none"> Sortimentsreduktion von 100.000 auf 2.000 Artikelnummern Verringerung der Zahl der Organisationsebenen in Vertrieb und Verwaltung von 5 auf 3 Outsourcing von 20% der Verwaltungskosten

Eine Handvoll Schlüsselvariablen. Auf Basis der entlang der vier Gesetze gewonnenen Erkenntnisse wählen Sie für jede erfolgskritische Handlungsvorgabe zwei bis vier Variablen aus, die Ihnen helfen, das angestrebte Ziel zu erreichen. Achten Sie darauf, nicht mehr als vier Variablen pro Bereich auszuwählen. An dieser Stelle sollten Sie sich an das oben erörterte vierte Gesetz halten: Einfachheit siegt. Genauso, wie Sie zur Analyse der Ausgangssituation keine unstrukturierte Fragensammlung gebrauchen können, benötigen Sie auch keine lange Liste von Verbesserungsmaßnahmen und Messgrößen, um Ihr Ziel zu beschreiben. Ein gut formuliertes Zielbild ist einfach und prägnant. Jede Führungskraft in Ihrem Unternehmen muss in der Lage sein, es in wenigen Sätzen auf den Punkt zu bringen.

Legen Sie zum Beispiel Zielgrößen für Ihre Kosten und Preise fest. Definieren Sie darüber hinaus Ihre gewünschte Kostenposition gegenüber Ihren wichtigsten Wettbewerbern. Legen Sie zum Beispiel fest, welchen absoluten

und relativen Marktanteil pro Segment Sie anstreben. Dazu müssen Sie auch die künftige Entwicklung Ihrer Wettbewerber abschätzen, da Sie keine realistische Planung für Marktanteilsgewinne machen können, wenn Sie nicht wissen, woher diese Marktanteile kommen sollen. Außerdem müssen Sie festlegen, welche wichtigen Fähigkeiten Sie innerhalb Ihrer Organisation ausbauen wollen. Treffen Sie darüber hinaus Prognosen über die künftige Entwicklung Ihres Anteils am Branchengewinn, einschließlich der in Ihrem Segment handelnden Akteure. Legen Sie schließlich Zielparameter für die Komplexität Ihres Produktsortiments und Ihrer Geschäftsprozesse fest, ebenso für die künftige Organisation und die Entscheidungsprozesse Ihres Unternehmens.

Diskussion und detaillierte Analyse. Der Geschäftsführer/die Geschäftsführerin formuliert Ideen und legt die Schlüsselvariablen fest, um das Zielbild zu beschreiben. Er oder sie stellt diese Variablen zusammen und entwickelt eine Arbeitshypothese, wohin das Unternehmen geführt werden soll. Diese so formulierte vorläufige Hypothese stellt zunächst lediglich den Entwurf eines plausiblen Zukunftsbildes dar.

Dann folgt der schwierigere Teil. Was sagt das Team dazu? Was meinen die Zentrale oder der Vorstand, die mittlere Führungsebene, Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten? Der Geschäftsführer/die Geschäftsführerin muss einen Konsens schmieden, wobei der Begriff *schmieden* hier bewusst gewählt ist. Der Prozess ähnelt in gewisser Weise dem Härten von Stahl – auch hier geht es heiß her, aber am Ende resultiert ein Produkt, das härter ist als zuvor. Bei Meinungsverschiedenheiten hilft die Frage: „Was müsste wahr sein, damit Hypothese A zutrifft?“ und anschließend „Welche Analyse würde zeigen, ob die vorläufigen Ziele richtig oder falsch sind?“ Einige solcher analytischer Fragerunden führen fast immer zu einem Konsens und schaffen realistische Erwartungen in der Gruppe.

Ist erst einmal ein Konsens erreicht, sind Ziel und kritische Handlungsvorgaben für alle Beteiligten klar. Die Mitarbeiter beginnen dann, ihre individuellen Tätigkeiten auf das vereinbarte Zielbild auszurichten, und alle Akteure können sich ein realistisches Bild von der künftigen Performance sowie den Aktivitäten des Unternehmens machen. Das Unternehmen weiß nun, wohin die Reise geht.

Der Handlungsplan zur Performancesteigerung

Bei der Analyse Ihrer Ausgangssituation identifizieren Sie die Stellen im Unternehmen, an denen Sie Ihre Wertschöpfung erhöhen können. Ihr Zielbild gibt dabei die Vision vor, wo Ihr Unternehmen in einigen Jahren stehen soll. Im nächsten Schritt definieren Sie einen Fahrplan von Ihrem aktuellen Standort zu Ihrem Ziel.

Die Grundlagen eines effektiven Plans. Ein essenzielles Merkmal eines funktionierenden Plans wurde bereits genannt: Er umfasst einen realistischen Zeitrahmen, welcher der voraussichtlichen Amtsdauer des Geschäftsführers/der Geschäftsführerin entspricht. Darüber hinaus zeichnet sich jeder effektive Plan durch zwei scheinbar widersprüchliche Merkmale aus.

Einfachheit einerseits: Ebenso wie das Ziel selbst sind auch die Grundlagen des Plans leicht verständlich. Der Plan enthält lediglich eine Handvoll erfolgskritischer Handlungsvorgaben, und die daraus abzuleitenden konkreten Maßnahmen richten sich nach der jeweiligen Situation Ihres Unternehmens. Es gibt eine allgemein gültige Faustregel, nach der die meisten Führungskräfte zunächst eine Reihe von Kostensenkungsmaßnahmen sowie einige Maßnahmen bezüglich Kunden, operativer Fähigkeiten und Unternehmensstruktur festlegen. Im Anschluss daran lassen sich die kritischen Handlungsvorgaben in Form übergeordneter Finanzziele zusammenfassen.

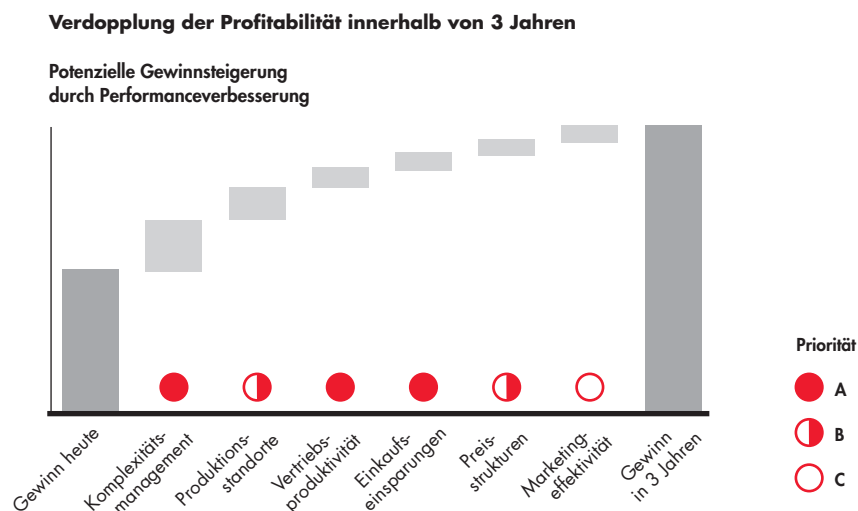
Detailtreue andererseits: Sie haben die vollständige Performance Improvement-Diagnose durchgeführt. Sie wissen nicht nur, dass Sie beispielsweise in den nächsten drei Jahren Kosten von 15 Prozent jährlich einsparen müssen, sondern auch in welchen Bereichen übermäßig hohe Kosten anfallen und an welchen Stellen es Ihnen am ehesten gelingen wird, Kostensenkungen durchzusetzen. Sie wissen also, welche Hebel Sie in Gang setzen müssen, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Auf dieser Grundlage können Sie nun einen *Handlungsplan zur Performancesteigerung* erstellen, in dem alle Maßnahmen für die gesamte Organisation heruntergebrochen werden, damit vom Manager bis zum Mitarbeiter an vorderster Front jeder weiß, welchen konkreten Beitrag er zu leisten hat. Abb. 39 zeigt hierfür ein Beispiel.

Abb. 39: Beispiel für einen Handlungsplan (hier für die Rubrik „Kosten und Preise“ aus Abb. 38)

Initiativen	Ressourcenallokation und Kompetenzbeschaffung	Messgrößen und Meilensteine	Notfallplan – Auslöser und Inhalt
<ul style="list-style-type: none"> • Reduzierung der Herstellkosten um X Mio. Euro a) Fertigung: Outsourcing der Fertigung von Produktlinie X nach China b) Einkauf: Konsolidierung der Lieferanten für Rohmaterial X und Y und Verhandlung von Mengenrabatten 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcenbedarf: <ul style="list-style-type: none"> – Zwei Projektleiter zu je 80%: Nicolas Smith für Fertigung, Angela Chou für Einkauf • Bedarf an zusätzlichen Kompetenzen: <ul style="list-style-type: none"> – Analyse externer chinesischer Produktionsunternehmen – Schaffung einer neuen Stelle für Entwicklung und Kontrolle aller externen Produktionspartner 	<ul style="list-style-type: none"> • Haupt-Messgröße: Gesamt-Herstellkosten • Zusätzliche Messgrößen <ul style="list-style-type: none"> – HK in % vom Umsatz – % ausgelagerter Fertigungskapazität – Rohmaterialkosten – Durchschnittliche Mengenrabatte – Lieferantenzahl • Meilensteine Fertigung <ul style="list-style-type: none"> – Bis 30.3.: Liste von 3-5 externen Produktionsunternehmen – Bis 30.6.: Auswahl eines Partners – Bis 30.8.: Vereinbarung eines detaillierten Plans für die Produktionsauslagerung – Bis 30.12.: Produktionsverlagerung nach China • Meilensteine Einkauf <ul style="list-style-type: none"> – Bis 30.3.: Bewertung aller aktuellen Lieferanten, Auswahl der Top 10 – Bis 30.8.: Verhandlung Mengenrabatte – Bis 30.10.: Abschluss der Lieferantenkonsolidierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Fertigung: <ul style="list-style-type: none"> – Qualitätsverschlechterung beim Produktionspartner: Abschluss bedingter Verträge mit Anbieter Nr. 2 und 3 – Störung der Distributionslogistik aus China: Erhöhte Sicherheitsbestände während der ersten 90 Tage nach Implementierung • Einkauf: <ul style="list-style-type: none"> – Insolvenz eines Lieferanten: Überwachung der Finanzsituation der Lieferanten im Rahmen der laufenden Lieferantenbewertung

Weitere Kernelemente des Plans. Fassen Sie Ihre Ziele in einem Diagramm zusammen, wie Abb. 40 beispielhaft zeigt. Darin sind die zu verbessernden Bereiche mit ihrem jeweils prognostizierten Verbesserungspotenzial und der jeweiligen Priorität dargestellt, so dass alle Führungskräfte ihre Maßnahmenpläne entsprechend darauf abstimmen können.

Abb. 40: Zielbild als Ergebnis der Performance Improvement-Diagnose



Drei Elemente dürfen in keinem Plan fehlen:

- **Ressourcenallokation und Hinzugewinnung neuer Fähigkeiten** entsprechend der Handlungsvorgaben. Ein Unternehmen, das einen höheren Preisgestaltungsspielraum durch verstärkte Produktdifferenzierung erreichen möchte, kann nicht gleichzeitig bei F&E und Markenentwicklung sparen. Viele der angestrebten Wertschöpfungsquellen erfordern sowohl Investitionen als auch die Hinzugewinnung einer oder mehrerer zusätzlicher Fähigkeiten. Wenn ein Unternehmen diese notwendigen Kompetenzen noch nicht besitzt, müssen sie entweder intern entwickelt oder von außen beschafft werden.
- **Messgrößen und Meilensteine.** Entsprechend der geringen Anzahl erfolgskritischer Handlungsvorgaben werden auch nur wenige wesentliche Messgrößen benötigt. Um die gesteckten Ziele zu erreichen, müssen diese operativen Variablen unbedingt im Soll liegen. Der Plan sollte sowohl für das

Zielbild als auch für alle Meilensteine dazwischen Zielgrößen für diese Variablen enthalten. Diese werden anschließend auf alle Organisationsebenen heruntergebrochen, damit jede Ebene ihre eigenen Maßnahmen definieren und umsetzen kann.

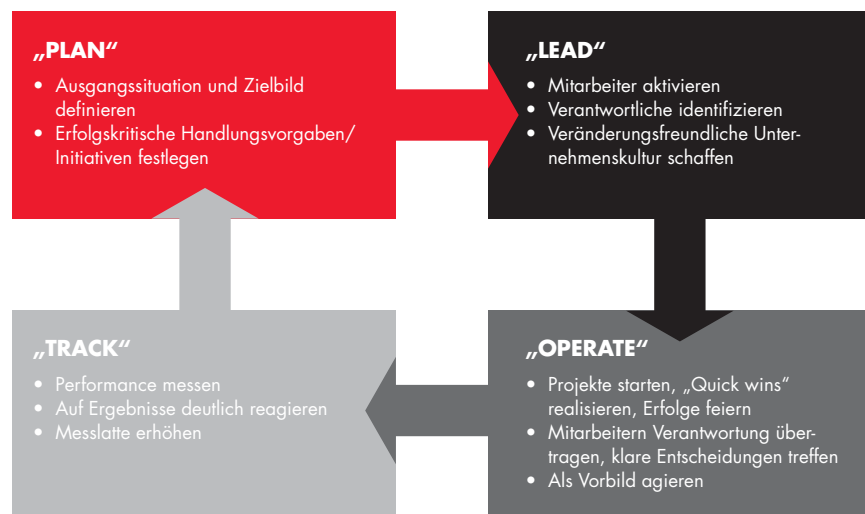
- **Notfallplan: Auslöser und Maßnahmen.** Bereiten Sie sich auch auf ein Scheitern von Initiativen vor. Legen Sie dazu Signale fest, die jegliche Fehlentwicklungen rechtzeitig anzeigen, und bereiten entsprechende Notfallpläne vor. Für den Fall einer völlig unvorhergesehenen Entwicklung, wie zum Beispiel das unerwartete Verhalten eines neuen Wettbewerbers, müssen Sie ausreichende Ressourcen zur Datenerhebung vorhalten sowie rasche Entscheidungen ermöglichen, um zügig und effektiv reagieren zu können. Auch hier dienen die vier Gesetze als wesentliche Leitlinien für die verfügbaren Reaktionsmöglichkeiten.

Die Implementierung des Handlungsplans

Zahlreiche Unternehmen erreichen die in ihrem Plan vorgegebenen Ziele nicht. Vielfach haben kompetente Manager die Ausgangssituation genau analysiert, das Ziel sorgfältig ausgearbeitet – und sind trotzdem auf dem Weg von A nach B gescheitert. Wie sind solche Fehlentwicklungen zu vermeiden? Bain & Company hat einen Fahrplan für Ihren Veränderungsprozess entwickelt. Der englische Begriff dafür ist „plot“. PLOT ist außerdem das Akronym für die relevanten Schritte.

Das P in PLOT steht für *Plan*, der bereits ausführlich erörtert wurde. L wie *Lead* steht für die Motivation der Mitarbeiter und die Schaffung einer veränderungsfreundlichen Unternehmenskultur. Bei O wie *Operate* geht es darum, die Projekte unter der Verantwortung einzelner Mitarbeiter voranzutreiben – mit anderen Worten also um das Tagesgeschäft, in dem die Strategie umgesetzt wird. T wie *Track* schließlich umfasst die Performancemessung und gegebenenfalls die Einleitung von Korrekturmaßnahmen (Abb. 41). Wenn Sie alle diese Punkte beherzigen, steigen Ihre Erfolgchancen deutlich.

Abb. 41: PLOT - Spitzenmanager erstellen einen Fahrplan für ihren Veränderungsprozess



Lead. Bei der Steuerung von Veränderungsprozessen besteht eine wesentliche Aufgabe darin, die Mitarbeiter für Ihren Plan zu gewinnen, damit sie Ihnen mit dem notwendigen Einsatz zur Seite stehen. Sie benötigen die aktive Unterstützung und das Engagement Ihres Vorgesetzten beziehungsweise des Vorstandes, Ihres Top-Managementteams, der mittleren Führungsebene sowie Ihrer Mitarbeiter – und oft sogar noch Ihrer Kunden und Lieferanten. Sie alle müssen auf die Mission und die gemeinsam entwickelten erfolgskritischen Handlungsvorgaben eingeschworen werden. Ihr Bestreben ist es, dass allen Beteiligten die Zielerreichung ebenso wichtig ist wie Ihnen selbst und dass sie sich für die bevorstehenden Aufgaben begeistern können.

Um die Mitarbeiter zu aktivieren, müssen Sie ihnen die kritische Lage verdeutlichen – durch eine nachdrückliche Botschaft, die von harten Fakten aus der Diagnosephase untermauert ist. Nehmen Sie kein Blatt vor den Mund. Machen Sie den Mitarbeitern klar, warum sie nicht mit dem „business as usual“ fortfahren können. *Wir sind nicht wettbewerbsfähig*, und hier sind die Zahlen als Beleg dafür. *Es stehen uns neue Wettbewerber ins Haus*, und zwar in diesem

und jenem Bereich. *Die Bedürfnisse unserer Kunden verändern sich*, und das sind unsere Reaktionsmöglichkeiten. Auch das Ziel können Sie anhand von Daten verdeutlichen. *Wir positionieren uns unter den Top 25-Prozent der Branche. Wir überholen Wettbewerber X.* Alle im Team müssen das Ziel erreichen wollen. Jeder Manager im Unternehmen muss die drei bis fünf erfolgskritischen Handlungsvorgaben des Plans kennen, wiedergeben können und ihre Relevanz verstanden haben.

Als nächstes müssen Sie Verantwortliche identifizieren, die die Verbesserungsmaßnahmen über die gesamte Organisation hinweg leiten. Sie ernennen ein Kernteam, dessen führende Köpfe den gemeinsamen Weg zum Erfolg leiten und beaufsichtigen. Zahlreiche weitere Teams auf Ebene der einzelnen Geschäfts- und Funktionsbereiche setzen die Maßnahmen entsprechend um. Dabei dürfen auch keine „heiligen Kühe“ verschont werden und faktenbasierte Arbeit ist angesagt. Die Teammitglieder erhalten explizite Ziele mit klaren Aufgabenverteilungen sowie eindeutigen Fristen und bekommen gleichzeitig alle Ressourcen zur Verfügung gestellt, die sie zur Umsetzung ihrer Aufgaben benötigen.

Gute Führungskräfte schaffen eine Unternehmenskultur, die Performancesteigerung fördert. Wie Inhaber sollten die Mitarbeiter Risiken selbständig abwägen und Verantwortung übernehmen können. Sie sollten motiviert und stolz auf ihre Arbeitsergebnisse sein – ohne sich jemals ganz mit dem erzielten Fortschritt zufrieden zu geben.

Operate. Wir empfehlen, nur einige wenige Handlungsvorgaben festzulegen. Dadurch können Sie Ihre Investitionen auf die wichtigsten Ziele fokussieren, statt das Geld nach dem Gießkannenprinzip über die gesamte Organisation zu verteilen. Der punktuelle Einsatz von Ressourcen bedeutet, dass Sie die Mittel dort verwenden, wo sie am dringendsten gebraucht werden, und Sie bekräftigen damit noch einmal, dass genau dieser Bereich derzeit die höchste Priorität hat.

Jeder Plan muss sog. „Quick wins“ enthalten, das heißt Maßnahmen, die innerhalb von 12 bis 18 Monaten zu sichtbaren Ergebnissen führen. Dies sichert Ihnen die weitere Unterstützung Ihres Umfeldes für die längerfristigen Maß-

nahmen. „Quick wins“ schlagen sich unmittelbar finanziell nieder, fördern Ihre Glaubwürdigkeit, setzen eine Dynamik in Gang – und geben Ihnen Anlass Erfolge zu feiern. Erfolge vermitteln das Gefühl, etwas geschafft zu haben. Sie signalisieren, dass die Organisation in der Lage ist, ehrgeizige Ziele zu erreichen und helfen, Widerstände abzubauen. Sie können als Fallstudien herangezogen werden, um zu verdeutlichen, wie Resultate erzielt werden. Daneben sollten Sie alle Mitarbeiter, die an einem erfolgreichen Projekt beteiligt waren, namentlich benennen und loben.

Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter auch die Verantwortung für die von ihnen übernommenen Aufgaben haben. Dies setzt einen nicht verhandelbaren Kontrollmechanismus für den Veränderungsprozess voraus, der eindeutige Handlungspläne enthalten muss und dessen Einhaltung regelmäßig überprüft wird. Bei Bedarf ist unverzüglich das zuständige Team zu konsultieren, das sich mit jedem auftretenden Problem direkt auseinandersetzt – die Realität zu verleugnen oder auf ein Wunder zu hoffen, ist keine Option. Der Fokus liegt grundsätzlich auf der Problemlösung, nicht auf Bestrafung. Eine faktenbasierte Analyse fördert die Fehlerquellen zu Tage und ermöglicht es dem Team, einen Handlungsplan zu entwickeln, um das verlorene Terrain wieder gut zu machen.

Es ist unvermeidbar, dass es im Lauf der Zeit auch zu Widerständen und Miss-tönen kommt. In diesem Fall gehen Sie am besten im offenen Dialog auf die Opponenten zu, wobei Sie sich stets auf Daten und Fakten stützen und Emotionen möglichst aus dem Spiel lassen sollten. Stellen Sie sicher, dass Ihre Organisation das Aufkommen von Opposition nicht zusätzlich fördert, indem sie beispielsweise eine Abteilung vom Geschehen ausschließt. Stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter für ihren Zusatzaufwand entsprechend incentiviert werden und Sie dadurch erwünschtes Verhalten belohnen. Allerdings werden Sie es selbst unter optimalen Bedingungen nicht schaffen, dass alle Mitarbeiter bereitwillig Einsatz zeigen. Einige können sicher durch gezieltes Training und Coaching weiterentwickelt werden, von anderen müssen Sie sich gegebenenfalls auch trennen. Die engagierten Manager und Mitarbeiter brauchen die Gewissheit, dass jegliches destruktives Verhalten im Veränderungsprozess auch geahndet wird. Denn nichts ist so demoralisierend, wie sich selbst für ein Pro-

jekt zu engagieren und dann zu erkennen, dass Kollegen, die sich querstellen, ohne Konsequenzen davonkommen.

Denken Sie daran, dass Sie in jeder Situation des Arbeitsalltags ein Vorbild für Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter sein müssen, und zwar nicht nur durch Ihre Worte, sondern vor allem durch Ihr Verhalten.

Track. Ein angelsächsisches Sprichwort lautet sinngemäß „Was Sie messen können, können Sie auch managen“ („What’s measured is managed“). Die definierten Schlüsselvariablen, die Sie zum Ziel führen sollen, müssen kontinuierlich gemessen werden. Sie müssen gut sichtbar zum Beispiel an einer Wandtafel in Ihrem Büro angebracht sein. Natürlich ist es immer verlockend weitere Messgrößen hinzuzufügen, jedoch ist das in den meisten Fällen kontraproduktiv. Legen Sie stattdessen eine hierarchische Struktur von Messgrößen für die verschiedenen Ebenen fest, so dass alle unternehmensweit gemessenen Daten in diese Handvoll Schlüsselvariablen einfließen, die an Ihrer Wandtafel zu sehen sind. Damit sehen Sie auf einen Blick, was Sie über Ihre Performance wissen müssen. Wenn eine Unregelmäßigkeit auftritt, können Sie an der betreffenden Stelle in die Tiefe gehen und so den relevanten Problembereich feststellen.

Bei guter Umsetzung ziehen sich diese hierarchischen Messgrößen durch die gesamte Organisation und sind jeweils einem bestimmten Verantwortlichen zugeordnet. Diese zuständige Person kann ein Top-Manager, der Leiter eines Geschäfts- oder Funktionsbereiches, ein Abteilungsleiter, ein Arbeiter am Fließband oder ein Vertriebsmitarbeiter sein. Der Erfolg jedes einzelnen Verantwortlichen trägt zum Erfolg des gesamten Projektes bei.

Wenn Sie Ihre Zwischenziele erreicht haben und sich alle Zahlen plangemäß entwickeln, konsolidieren Sie die erzielten Erfolge und institutionalisieren Sie diese umgehend. Passen Sie Ihre Budgets und kurzfristigen Ziele entsprechend der erreichten Performancestufen an. Falls Ihr Unternehmen Meilensteine verfehlt, müssen Sie wissen, wann gegebenenfalls Notfallpläne zum Einsatz kommen.

Fragen zum Einstieg

In diesem Abschnitt finden Sie Antworten auf die häufigsten Fragen, die uns in Gesprächen mit Top-Managern und anderen Wirtschaftsführern über die Performance Improvement-Diagnose gestellt wurden.

Wann soll ich eine Performance Improvement-Diagnose durchführen?

Geschäftsführer sollten die Performance Improvement-Diagnose innerhalb der ersten 90 bis 120 Tage nach Amtsantritt durchführen. Ferner sollte der Prozess immer dann wiederholt werden, wenn Sie einer Performanceverschlechterung, Konjunkturabkühlung oder Wettbewerbsverschärfung zuvorkommen wollen – mit anderen Worten, wenn ein grundlegender Turnaround oder eine große Veränderung ansteht. Oder auch dann, wenn Sie das Gefühl haben, Ihr Team arbeitet in gegenläufige Richtungen und es wird Zeit für einen Neustart, damit alle wieder an einem Strang ziehen. Weitreichende Performancesteigerungen sind nie leicht zu bewerkstelligen. Ihre Erfolgchancen sind jedoch umso größer, je mehr Ihre Aktivitäten auf soliden Fakten basieren, die jeder nachvollziehen und befürworten kann. Mit der Performance Improvement-Diagnose legen Sie das Fundament für den anschließenden herausfordernden Veränderungsprozess.

Wer muss alles mit einbezogen werden?

Je nach Art Ihres Unternehmens sollten Sie entweder alle Ihre direkt Unterstellten oder die Funktionsbereichsleiter oder beide Gruppen an dem Prozess beteiligen. Aus folgenden zwei Gründen sollten Sie sämtliche Schlüsselpersonen des Unternehmens einbeziehen: Erstens stellen Sie dadurch sicher, dass Sie mit den richtigen Daten arbeiten beziehungsweise nicht versehentlich einen wichtigen Bereich übersehen oder auslassen. Und zweitens beginnt schon hier der Prozess, einen Konsens hinsichtlich der Notwendigkeit von Veränderungen zu schaffen. Wenn jemand selbst an der Analyse von Daten beteiligt ist, aus denen die Dringlichkeit einer Performancesteigerung hervorgeht, wird er dem gesamten Unterfangen sehr viel positiver gegenüber stehen.

Die Schaffung eines Konsenses ist zudem auch die Grundlage für die Definition Ihres Zielbildes und der erfolgskritischen Handlungsvorgaben. Ihr anvisiertes Ziel ist für alle Beteiligten einfacher zu verstehen, wenn sie die Ausgangssituation des Unternehmens richtig einordnen können. Und nicht zuletzt wird jeder, der die kritischen Defizite während der Diagnosephase erkannt hat, nachvollziehen können, wo sich die wichtigsten Stellhebel für eine Performancesteigerung befinden.

Welche Daten benötige ich und wo finde ich diese?

Sie benötigen Daten aus fünf Bereichen:

- **Umsatz- und Kostendaten** aus Ihrem Finanzreporting.
- **Branchendaten**, darunter Marktgröße und -wachstum, Profitabilität, Kundensegmente, etc. aus Analystenberichten, Handelspublikationen o.ä.
- **Wettbewerberdaten**, darunter Umsätze, Kosten, Strategien, etc. aus Geschäftsberichten der Wettbewerber, Analystenberichten oder von Branchenexperten.
- **Kundendaten**, darunter Kundensegmente, Kundenbedürfnisse und -präferenzen je Segment, Kundenbindungsraten, Performancemessungen für das eigene Unternehmen gegenüber der Konkurrenz in den Schlüsselbereichen sowie die Ergebnisse einer NPS-Analyse. Diese Daten erhalten Sie aus der internen Marktforschung, Kundenbefragungen sowie aus Marktforschungsdaten externer Anbieter.
- **Daten über die eigene Organisation**, darunter Organisationsstrukturen, Führungsspannen und Hierarchieebenen, Entscheidungsprozesse und Kompetenzen, die Sie von Ihren direkt Unterstellten und den Funktionsbereichsleitern erhalten.

Wie diese Liste bereits andeutet, müssen Sie in kurzer Zeit eine Menge verschiedener Daten erheben. Lassen Sie Ihre Führungskräfte Teams bilden, die so viele Themengebiete wie möglich aus ihrem jeweiligen Bereich überneh-

men. Bitten Sie um kurze, prägnante Präsentationen als Diskussionsgrundlage über die wichtigsten Chancen und Risiken. Damit werden Sie und Ihre Mannschaft schnelle und korrekte Entscheidungen treffen können, auf welche Bereiche Sie Ihre weiteren Bemühungen konzentriert wollen.

Sollte ich externe Unterstützung hinzuziehen?

Es gibt mehrere Gründe, warum es sinnvoll sein kann, bei der Diagnose des vollen Potenzials auf externe Unterstützung zurückzugreifen.

Erstens handelt es sich um einen sehr ressourcenintensiven Prozess. Es lohnt sich jedoch nicht, eine permanente Abteilung für den Diagnoseprozess einzurichten, da diese Arbeit nur alle paar Jahre anfällt. Mit Unterstützung eines Beraters, der umfassende Erfahrung in diesem Gebiet aufweist, können Sie den Prozess schneller, gezielter und kosteneffizienter gestalten.

Zweitens ist es oftmals hilfreich, eine neue Perspektive von neutralen Personen auf das Unternehmen zu erhalten, die nicht den althergebrachten Vorgehensweisen verpflichtet sind – nach dem Motto „So haben wir das schon immer gemacht“. Ein externer Partner ist daher in einer günstigeren Ausgangsposition, um die Annahmen des Managementteams zu hinterfragen und die Analyse auf die wichtigsten Punkte zu fokussieren.

Drittens können externe Partner oftmals neue Erkenntnisse aus derselben oder anderen Branchen einbringen und kennen erfolgreiche Strategien, Taktiken und Best Practices aus der Arbeit mit vielen verschiedenen Kunden. Aus diesen Fachkenntnissen in Kombination mit Ihrem fundierten Wissen über das eigene Unternehmen können kreative neue Ideen entstehen, die dem Unternehmen zu einem Quantensprung verhelfen.

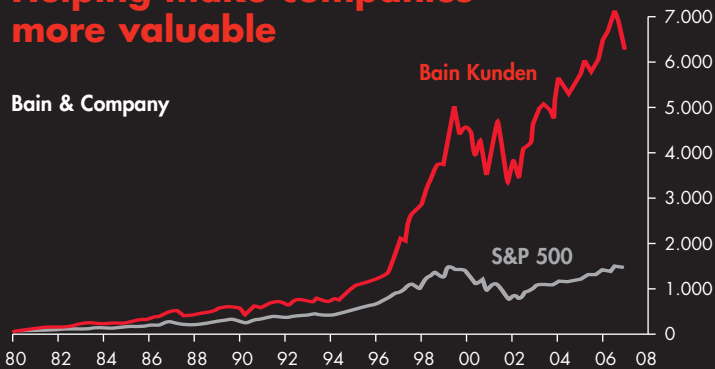
Bain & Company hat bereits mit über 3.000 Unternehmen Projekte zur Performancesteigerung durchgeführt. Wir haben unseren Klienten geholfen, ihre Wettbewerber durchschnittlich um mehr als das Fünffache (bezogen auf den Aktienkurs) zu übertreffen. Unsere Erfahrung und unser Wissen bilden eine hervorragende Ergänzung zu den Kompetenzen Ihres Managementteams, damit Sie schneller zu Ihrem „Weg zum Erfolg“ finden.

NOTIZEN



Helping make companies more valuable

Bain & Company



Zuwachs der Aktienkurse in % (Indiziert: 1980 = 100)

Bain & Company

Strategische Beratung, operative Umsetzung, messbare Ergebnisse: Mit diesem unternehmerischen Ansatz ist Bain & Company eine der weltweit führenden Strategieberatungen. Gemeinsam mit unseren Kunden arbeiten wir darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Seit Gründung 1973 lässt sich Bain dabei an den Ergebnissen seiner Beratungsarbeit finanziell messen. Bislang waren unsere Berater weltweit für über 3.900 große und mittelständische Unternehmen tätig. Insgesamt unterhält Bain 39 Büros in 26 Ländern und beschäftigt 4.300 Mitarbeiter, 430 davon im deutschsprachigen Raum.

Bain & Company Germany, Inc.
Karlsplatz 1
80335 München
Tel. +49 (0) 89 51 23 0
www.bain.de

Bain & Company Germany, Inc.
Bockenheimer Landstr. 24
60323 Frankfurt am Main
Tel. +49 (0) 69 667 778 0
www.bain.de

Bain & Company Germany, Inc.
Mönchenwerther Str. 11
40545 Düsseldorf
Tel. +49 (0) 211 424 76 0
www.bain.de

Bain & Company Switzerland, Inc.
Rotbuchstr. 46
8037 Zürich
Tel. +41 (0) 44 360 860 0
www.bain-company.ch