

Die Bedienung des MODELERS ist leicht. Gedanken und Argumente in ein Ursache-Wirkungsmodell zu übertragen, will hingegen geübt sein.

Hier ein Dialog einer Geschäftsführung, der als qualitatives Modell (also nur mit 'schwach', 'mittel' und 'stark' gewichteten Zusammenhängen) abgebildet bereits zu möglicherweise entscheidenden Erkenntnisgewinnen führt

## Wir brauchen mehr Gewinn

Maier: *Unsere Zahlen sind eine Katastrophe! Wir brauchen mehr Umsatz.*

Müller: *Keine Frage. Lasst uns den Preis senken - damit werden wir wesentlich mehr neue Kunden gewinnen.*

Schulze: *Aber damit werden wir auch einen geringeren Preis und damit weniger Gewinn erzielen - schließlich wollen wir nicht den Umsatz, sondern den Gewinn steigern.*

Müller: *Ja, aber wir reden hier ja nur von einer kleinen Preissenkung. Diese hätte einen ziemlich guten Hebel für unseren Vertrieb.*

Maier: *Wobei der Vertrieb in unserer Branche ja zu nur relativ wenig neuen Kunden führt.*

Schulze: *Uns fehlen Innovationen. Damit würde der Vertrieb mehr profitieren, als von der Preissenkung. Es würden auch mehr Kunden ohne unseren Vertrieb kaufen.*

Müller: *Meinst Du so viel, wie durch eine Preissenkung?*

Schulze: *Nein, aber eine ganze Menge.*

Maier: *Vergesst aber bitte nicht, dass wir mit Innovationen immer auch erst einmal kleine Qualitätsprobleme erzeugen!*

Müller: *Wir haben aber relativ wenig Kunden, die uns wegen der Qualität wählen. Und für den Vertrieb bringt das auch wenig.*

Schulze: *Ja, aber zufriedener Kunde bester Kunde. Das spricht sich ziemlich gut herum und führt von ganz allein zu immer mehr zufriedenen Kunden. Umgekehrt können wir nämlich auch Kunden verlieren, wenn die Qualität nachlässt. Vielleicht können wir sogar den Preis leicht anheben.*

Müller: *Ja, aber wir haben heute ja wirklich weniger Kunden aufgrund unserer Qualität denn aufgrund des Preises. Selbst Innovationen würde ich sagen, bringen uns mehr neue Kunden als Qualität.*

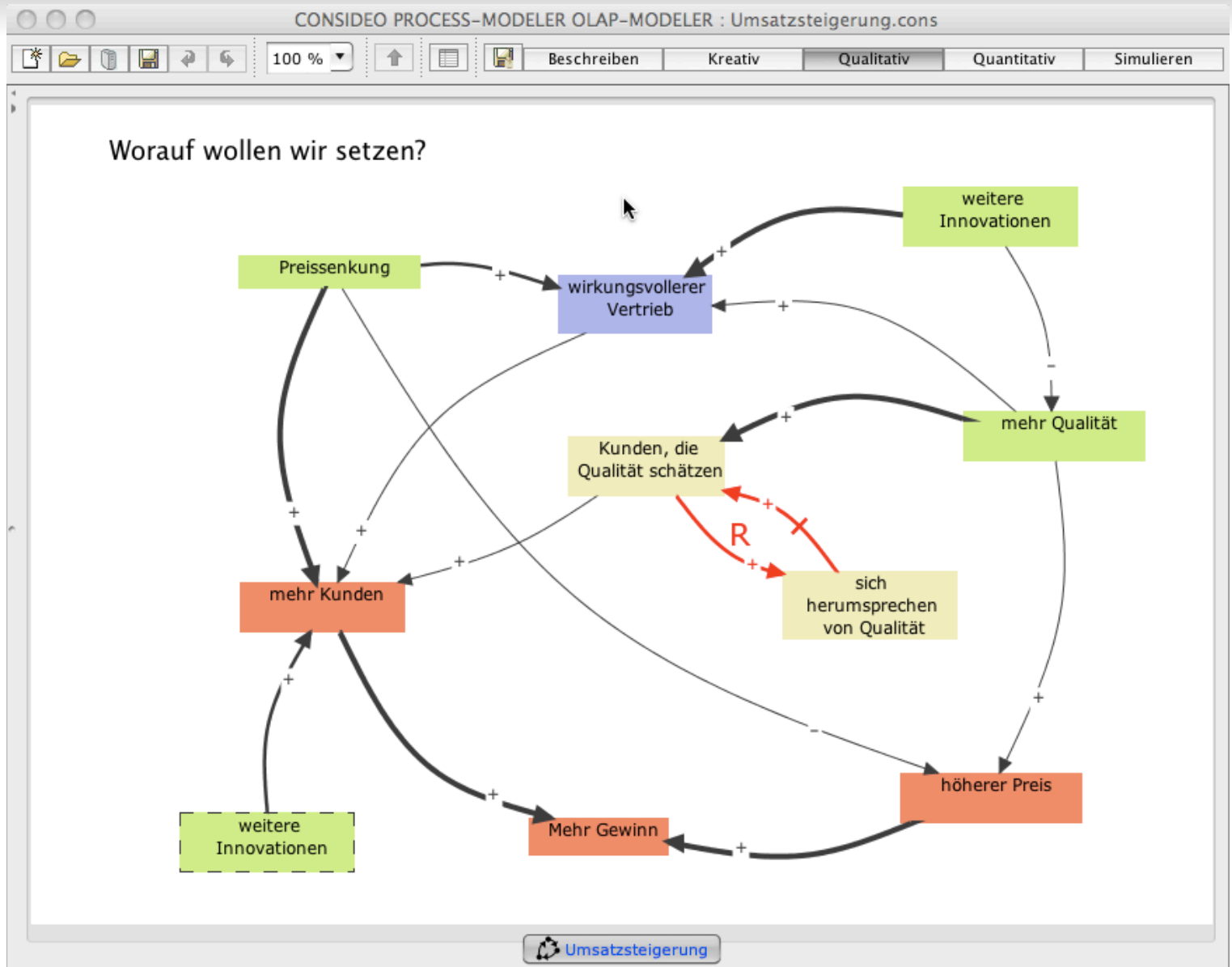
Maier: *O.k., was wollen wir tun?*

## Das Modell zu unserer Situation

Es handelt sich hier um das Zusammenspiel von mehr als 4 Faktoren, bei dessen Betrachtung der Mensch ohne Hilfsmittel auf eine mentale Grenze stößt. In solchen Situationen wählen wir dann die Strategie, die andere auch wählen, oder wir entscheiden grob fahrlässig aus dem Bauch heraus.

Dabei können wir allein schon durch die Visualisierung der Situation und durch eine grobe qualitative Gewichtung der Zusammenhänge unser Bauchgefühl hinterfragen und teilweise neue Erkenntnisse gewinnen. Wie so ein Modell aussehen könnte, zeigen wir auf der nächsten Seite. Probieren Sie gern einmal vorweg ein eigenes Modell hierzu zu erstellen. Es gibt sicherlich mehrere Möglichkeiten und bei der Modellierung kommen bestimmt noch weitere Argumente.

Vergleichbare Beispiele gibt es übrigens auch in dem Template 'Qualitatives Modeln üben'.



Die Pfeildicken unterscheiden 'schwach', 'mittel' und 'stark' (Doppelklick auf den Pfeil).

Die selbstverstärkende Wirkungsschleife (R-Schleife) wird über das Menü 'Ansicht' .... 'Schleifen' angezeigt.

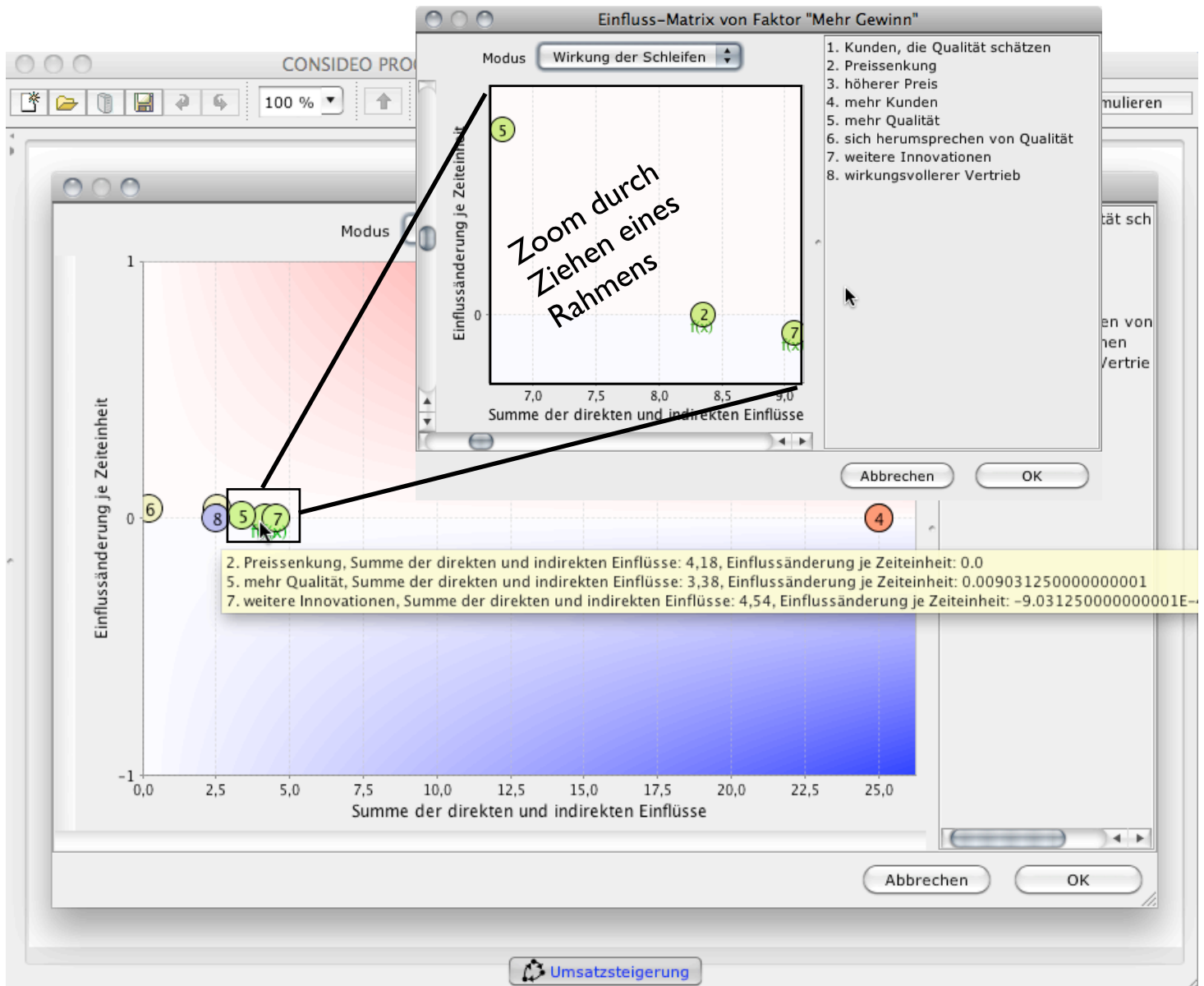
Zwischen 'sich herumsprechen von Qualität' und 'Kunden, die Qualität schätzen' ist eine Verzögerung (mittelfristig, zu erkennen am Balken auf dem Pfeil).

Der Faktor 'weitere Innovationen' ist auch als so genannte interne Kopie im Modell angelegt, um eine unschöne Verbindung quer durch das Modell zu vermeiden. (siehe 'Handbuch' unter Menü 'Hilfe')

Der Einsatz von Farben hilft, wie wir gleich sehen werden, in der Erkenntnis-Matrix Maßnahmen, Wirkungen, Risiken etc. miteinander zu vergleichen.

Bereits nach einer schnellen Visualisierung und Gewichtung der Zusammenhänge kann für jeden Faktor über dessen Kontextmenü die Erkenntnis-Matrix aufgerufen werden. Diese zeigt auf der x-Achse die sofortige Wirkung von Faktoren im Vergleich zu den anderen Faktoren, und auf der y-Achse die Veränderung dieser Wirkung im Zeitverlauf:

Weitere Innovationen haben erst einmal die größte Wirkung. Diese nimmt dann aber ab (wenn die Qualitätseinbußen für einen selbstverstärkenden, schlechten Ruf sorgen). Eine Preissenkung liegt in der Wirkung zwischen Innovationen und Qualitätsverbesserung. Qualitätsverbesserungen haben die schwächste, unmittelbare Wirkung. Diese nimmt aber im Zeitverlauf offenbar stark zu.



Die Erkenntnis-Matrix erlaubt als Konsequenz unserer Annahmen die Wirkung von Faktoren miteinander zu vergleichen. Wann nun Qualität im Einfluss die Preissenkung überholt, muss immer noch der Mensch entscheiden oder versuchen, in einem quantitativen Modell genauer zu untersuchen. Sicherlich sollte das Modell auch noch erweitert werden, z.B. die Preisänderung eine Reaktion der Mitbewerber nachsichziehen.