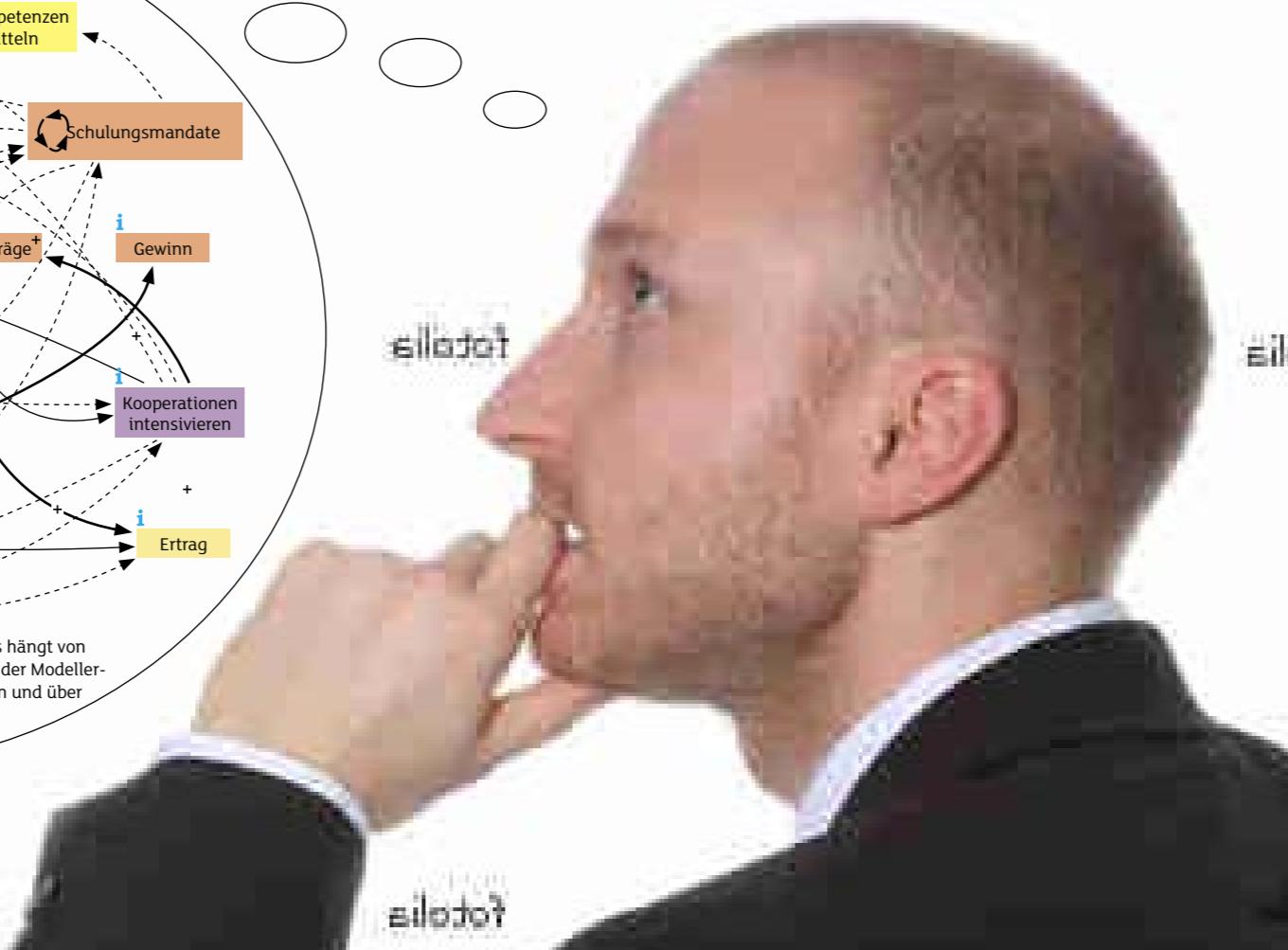


Wo liegt das Problem? Der Erfolg eines Unternehmens hängt von einem komplexen Ursache-Wirkungs-Gefüge ab. Mit Hilfe der Modeller-Software lassen sich alle Faktoren verbinden, gewichten und über eine Erkenntnismatrix auswerten.



Der Aha-Effekt

Was tun, wenn die Aufträge ausbleiben? Zwei Schweizer KMU haben ihre Geschäftsprozesse mit Software-Hilfe analysiert und den richtigen Lösungsweg gefunden.

→ VON RICHARD MÜLLER

Ein Problem kann niemals isoliert betrachtet werden, sondern immer nur ganzheitlich in seinem Gesamtzusammenhang. Auf Basis dieser Erkenntnis haben zwei Schwesterfirmen aus der IT-Dienstleistungsbranche ein nachhaltig erfolgreiches Business-Development-Projekt durchgezogen. Diese Fallstudie zeigt, wie es gelang, trotz der komplexen Aufgabe die Übersicht zu behalten und die stärksten Hebel zur Modifikation herauszufinden.

Die Schwesterfirmen Data Logistix AG und Scorpino AG, in Brüttsellen bei Zürich ansässig, sind Dienstleistungsanbieter in den Bereichen Datenlogistik und Business Intelligence. Basis des Erfolgs beider Firmen ist das Produkte-Know-

how und die Qualität der erbrachten Dienstleistungen. Über Jahre hinweg kamen die Aufträge fast von alleine. Folgebefträge zufriedener Kunden und Erstaufträge von Neukunden – durch Mund zu Mund Propaganda gewonnen – reichten völlig, um die Auftragsbücher gut zu füllen.

MIT DER KRISE WURDE ALLES ANDERS

Mit Beginn der Wirtschaftskrise 2008 setzte jedoch ein spürbarer Rückgang bei den Aufträgen ein. Die Geschäftsleitung erkannte bald die Notwendigkeit einer gezielten Unternehmensentwicklung. Als Mitglied der Geschäftsleitung der Data Logistix AG wurde ich im Rahmen einer Weiterbildung bei der Zürcher Hochschule für Ange-

wandte Wissenschaften (ZHAW) auf das Potenzial der systemischen Betrachtung mittels Software-Modellierung – und auf das Tool Conideo Modeler – aufmerksam gemacht. Es lag daher nahe, das anstehende, komplexe Business-Development-Projekt unter meiner Leitung mit Unterstützung dieses neuen Tools durchzuführen.

MITARBEITER VON ANFANG AN DABEI

Beide Firmen sind relativ kleine Unternehmen. Deshalb – und auch weil alle Mitarbeitenden primär in externen Kundenprojekten tätig sind – wurde von Beginn an die gesamte Belegschaft in das Projekt einbezogen. Damit sollte nicht nur die Akzeptanz für das Projekt, sondern auch für die am Ende zu verabschiedenden Ziele erreicht werden. Auf einen detaillierten Terminplan haben wir verzichtet, die Meetings wurden relativ kurzfristig einberufen und auf jeweils zwei Stunden angesetzt. Ziel war, nach spätestens zwei Monaten einen konkreten Massnahmenplan formuliert zu haben und die beiden Firmen wieder auf Wachstumskurs zu führen.

Systemisch vernetztes Denken oder Unternehmensentwicklung und Modellierung waren

Richard Müller ist Geschäftsführer der Data Logistix AG und Certified Partner von Conideo

BILD: FOTOLIA

wichtigsten Subsysteme entstehen und durch diese ständig produziert oder perpetuiert werden und auch nur auf dieser Ebene modifiziert werden können». Auf das Projekt bezogen heisst das: Ein Missstand darf nicht isoliert gesehen werden, sondern muss eingebettet in sein System aus Einflussfaktoren, Wirkungsbeziehungen und Rückkopplungsschleifen betrachtet werden, damit ein wirksames Massnahmenpaket geschnürt werden kann.

DIE ENTSTEHUNG DES MODELLS

Als Einstieg in das Projekt hatte ich als Projektleiter ein Modell vorbereitet, das lediglich folgende drei Beschreibungen enthielt:

■ **Problembeschreibung:** Die Auslastung der Firmen Data Logistix AG und Scorpino AG ist im Jahr 2008 unter den Erwartungen geblieben. Sowohl bei den Folgebefträgen wie auch im Neukundengeschäft liegen wir hinter unseren Zielen zurück. Es gilt, das offensichtlich vorhandene Verbesserungspotenzial zu erschliessen.

■ **Ziele:** Beide Firmen sollen auf den Wachstumspfad zurückkehren. Wir definieren konkrete Ziele und Massnahmen, um in allen Geschäftsbereichen erfolgreich zu agieren. Das Wachstum muss von innen heraus kommen, alle notwendigen Investitionen werden eigenfinanziert. Die Massnahmen sollen nachhaltig sein, und das Modell soll auf allen betrieblichen Ebenen zu einem gemeinsamen Verständnis für unsere Geschäftsaktivitäten führen.

■ **Systemgrenzen:** Fremdfinanzierung, Wachstum durch Zukäufe und andere grosse Risiken werden nicht in Betracht gezogen.

KAUSALE WIRKUNGSZUSAMMENHÄNGE

Um die Modellierung komplexer Systeme zu begreifen, reicht es anfänglich aus, die Einflussfaktoren (Subsysteme nach Malik) im Modell zu erkennen und die kausalen Wirkungsbeziehungen zwischen den Faktoren zu verstehen.

Im Team wurden zuerst die Faktoren benannt, die primär modifiziert werden sollten, um die Unternehmen wieder auf Kurs zu bringen: Neukunden-Aufträge und Folgebefträge. Schnell war klar, dass diese Faktoren alleine

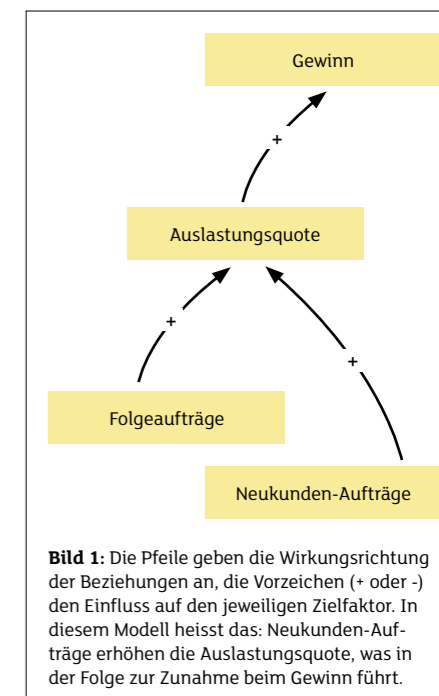


Bild 1: Die Pfeile geben die Wirkungsrichtung der Beziehungen an, die Vorzeichen (+ oder -) den Einfluss auf den jeweiligen Zielfaktor. In diesem Modell heisst das: Neukunden-Aufträge erhöhen die Auslastungsquote, was in der Folge zur Zunahme beim Gewinn führt.

noch nicht den gewünschten Erfolg bringen. Es wurden daher noch zwei sekundäre Zielfaktoren eingefügt: Gewinn und eine Auslastungsquote von 80 Prozent (**Bild 1**). Diese vier Faktoren sind vor allem Indikatoren: Sie zeigen den Zustand des Systems an, beeinflussen das Gesamtsystem selbst jedoch nur schwach.

Da jetzt Klarheit in Bezug auf die Zielfaktoren bestand, suchte das Team nach den relevanten Faktoren, die bisher den beiden Firmen zum Erfolg verholfen hatten: Kundenzufriedenheit und fachliches Know-how. Letzteres wurde dem Team noch zu wenig spezifisch und wurde daher um weitere Unterbereiche ergänzt: Know-how im Bereich drei führender Werkzeuge (Produkte 1-3), konzeptionelle Fähigkeiten und Metafähigkeiten, letztere ebenfalls durch weitere Subsysteme spezifiziert (**Bild 2**).

Inzwischen hatte das Team bereits eine gemeinsame Vorstellung von den eigenen Kernkompetenzen und von den anzustrebenden Zielen. Das bisherige Geschäftsmodell war →

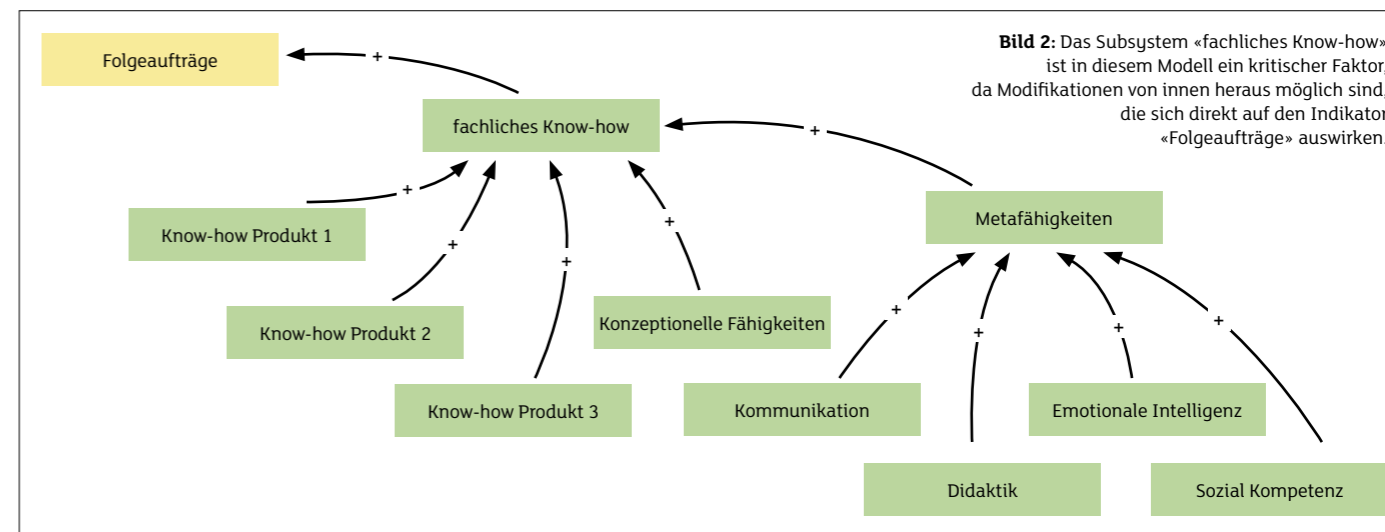


Bild 2: Das Subsystem «fachliches Know-how» ist in diesem Modell ein kritischer Faktor, da Modifikationen von innen heraus möglich sind, die sich direkt auf den Indikator «Folgebefträge» auswirken.

systemisch erschlossen. Auf dieser Basis konnte nun der Knackpunkt des Projektes in Angriff genommen werden: Was ist zu tun, um zusätzliche Folge- und Neuaufträge zu generieren?

WAS IST ZU TUN?

In einem Brainstorming-Meeting suchte das Team nach zielführenden Faktoren und hielt diese über die Metaplan-Funktion der Software fest. Um das Modell nicht unnötig aufzublähen, wurden die einzelnen Vorschläge nicht direkt in das Modell übernommen, sondern nach Abschluss des Brainstormings erst einmal bewertet. Das Team entschied gemeinsam, ob ein Vorschlag weiterverfolgt oder verworfen werden sollte. Im Laufe der Diskussionen zeichneten sich so vier Schwerpunkte ab: Aussenwahrnehmung beeinflussen, Kooperationen intensivieren, Schulungsmandate als Teil des Kerngeschäftes höher priorisieren und das Standbein «System Dynamics» mit einer Partnerschaft neu aufbauen.

Der Faktor «Aussenwahrnehmung beeinflussen» entsprang der Erkenntnis, dass manche Kunden keine umfassende Vorstellung von den tatsächlich vorhandenen Kernkompetenzen hatten. Sie nahmen nur den Teil der Kompetenz wahr, der aufgrund der auszufüllenden Rolle im jeweiligen Kundenprojekt offensichtlich wurde. So suchte ein Kunde beispielsweise nach neuen Lieferanten für Aufgaben, die von der Data Logistix AG problemlos hätten übernommen werden können. Wäre dem Kunden bewusst gewesen, was er von der Data Logistix AG erwarten kann, hätte er den Auftrag womöglich dort platziert (siehe Bild 3).

DER GROSSE PLAN

Nach drei Team-Sessions war das Modell relativ gross geworden. Um weiterhin effektiv im Team arbeiten zu können, war daher ein Redesign des Modells nötig. Diese Aufgabe kann ein Modellierer problemlos alleine erledigen, sofern er mit den Inhalten vertraut ist. Die Faktoren bleiben im Wesentlichen unverändert. Sie werden

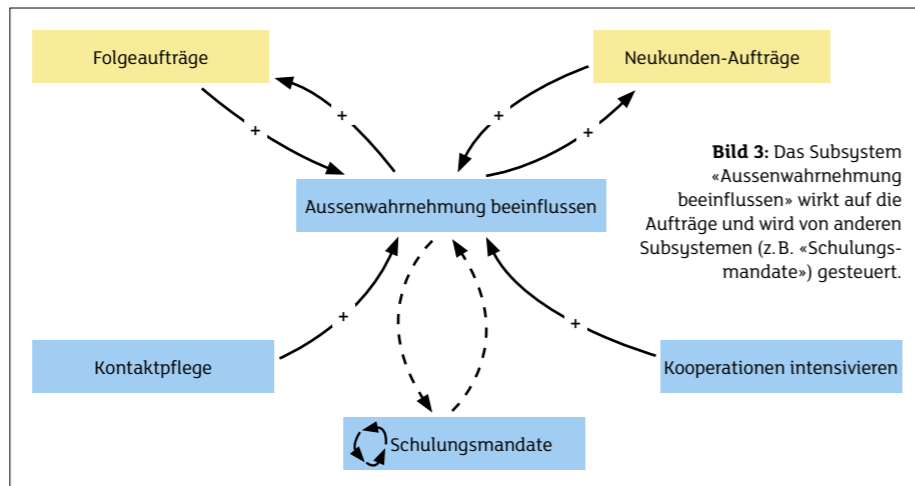


Bild 3: Das Subsystem «Aussenwahrnehmung beeinflussen» wirkt auf die Aufträge und wird von anderen Subsystemen (z. B. «Schulungsmandate») gesteuert.

allenfalls sinnvoll umbenannt und genau beschrieben. Jeder Faktor kann (und sollte) mit einer Freitext-Beschreibung hinterlegt werden. Beim Redesign ist es auch sinnvoll, die Wirkungsbeziehungen zu hinterfragen und nach fehlenden Kausalbeziehungen zu suchen. Werden Mängel im Modell erkannt, dürfen diese schon beim Redesign behoben werden. Allerdings ist das Team darüber zu informieren, und alle Verbesserungen müssen zu Beginn des Teammeetings vom Team abgesegnet werden.

DIE ERKENNTISMATRIX

Beim vierten und letzten Meeting wurde das überarbeitete Ursache-Wirkungs-Modell präsentiert und nach kurzer Diskussion verabschiedet. Insgesamt umfasste das finale Modell 27 miteinander vernetzte Faktoren, einen Ausschnitt mit 14 Faktoren sehen sie auf Seite 22. Eine gemeinsame Analyse des komplexen Modells im Team zeigte klar die stärksten Hebel zur Realisierung der angestrebten Ziele auf. Dabei hilft die sogenannte Erkenntnis-Matrix der Consideo-Software: Auf Knopfdruck wird aus den eingegebenen Beziehungs faktoren die Analyse-Ansicht aufgerufen (Bild 4).

Um diese Matrix zu berechnen, werden jeweils zwischen zwei Faktoren die Zusammenhänge grob beschrieben: Wirkt ein Faktor erhöhend (gleichgerichtet) oder senkend (entgegengerichtet)? Wie stark ist diese Wirkung (schwach, mittel, stark oder beliebig differenziert über Prozentangaben)? Wirkt dieser Faktor sofort, oder verzögert? Aus diesen Angaben analysiert die Software für einen frei wählbaren Faktor bzw. Indikator (etwa «Neukundenaufträge»), welchen Einfluss die Summe der direkten und indirekten Einflüsse entlang so genannter Wirkungsketten sofort bzw. zeitverzögert hat. Das ist dann die Position auf der X-Achse der Erkenntnis-Matrix. Zudem wird geprüft, inwieweit Wirkungsschleifen vorliegen, die eine Wirkung im Laufe der Zeit verstärken oder abschwächen, das ist dann die Position auf der Y-Achse. So entsteht eine Matrix, die im oberen positiven Bereich der x-Achse Faktoren zeigt, deren Wirkung zunimmt. Im unteren Bereich Faktoren, deren Wirkung abnimmt. Im negativen Bereich der x-Achse ist es entsprechend umgekehrt. Oben lässt die negative Wirkung nach, unten nimmt sie zu.

Aufgrund der Analysen konnten nun gezielt wirksame Handlungskonsequenzen definiert

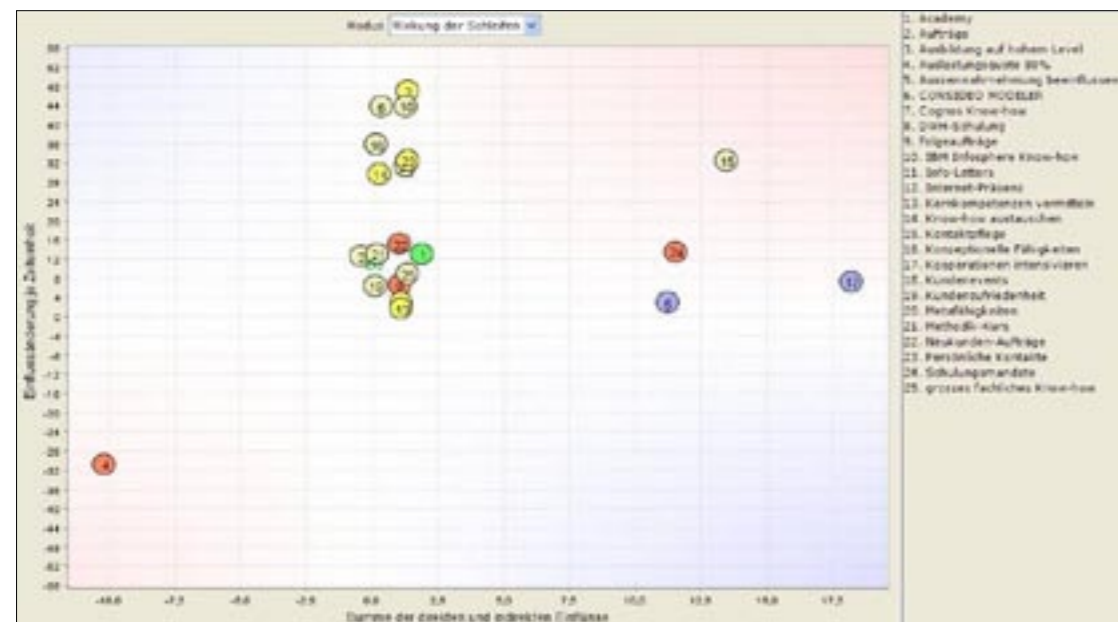


Bild 4: Erkenntnis-Matrix für den Faktor «Neukunden-Aufträge». Oben rechts werden die stärksten Hebel zur Erreichung des Faktors angezeigt. Nach rechts nimmt die unmittelbare Wirkung einer Aktivität zu, nach oben deren Nachhaltigkeit. Die Faktoren 15 (Kontaktpflege), 17 (Kooperationen intensivieren), 24 (Schulungsmandate) und 5 (Aussenwahrnehmung beeinflussen) bewirken am schnellsten die Gewinnung von Neukunden aufträgen. Die Faktoren im oberen Teil der Matrix sind Garant für die Nachhaltigkeit. Der Faktor 4 (Auslastungsquote 80%) unten links behindert Neukunden-Aufträge.

werden. Diese sieben Aufgaben wurden einerseits an bestimmte Personen delegiert, teilweise aber auch allen Mitarbeitenden als generelle Verhaltensrichtlinien mit auf den Weg gegeben:

- Kernkompetenzen den Kunden und Partnern gezielt vermitteln
- Internetpräsenz ausweiten
- Ausbildungsstandard permanent hoch halten
- Persönliche Kontakte verstärkt pflegen
- Kundenanlässe einplanen und durchführen
- Versenden von Info-Letter in Betracht ziehen
- Know-how-Austausch intern und mit Partnern vermehrt pflegen.

FAZIT: WIEDER AUF ERFOLGSKURS

Das Projekt «Business Development» war ein voller Erfolg. Die Mitarbeitenden beider Firmen fanden die richtigen Hebel, um die nötigen Korrekturen am Geschäftsmodell vorzunehmen. Die angesetzte Projektdauer von zwei Monaten wurde nicht voll ausgeschöpft, die Mitarbeitenden konnten sich trotz der vier Meetings fast ungestört auf ihre Kundenprojekte konzentrieren. Bereits zwei Monate nach Projektabschluss zeigten sich erste Resultate, im Herbst 2008 befanden sich beide Firmen wieder auf Wachstumspfad.

Weil alle Mitarbeitenden am Aufbau des Modells beteiligt waren, wurden die Ideen problemlos adaptiert und in die tägliche Arbeit integriert. Darüber hinaus entwickelte sich ein gemeinsames Verständnis für die komplexen Mechanismen, die den Markterfolg eines Unter-

nehmens massgeblich bestimmen. Dieses Wissen können die Mitarbeitenden jetzt auch bei den Kunden nutzbringend anwenden.

Dass die gesamte Belegschaft an diesem Projekt beteiligt war, ist natürlich ein Glücksfall. Grössere Unternehmen haben diese Option nicht. Trotzdem kann Modellierung der ganzen Belegschaft und den Projekten sehr viel nützen, da die Modelle ein hervorragendes Kommunikationsmittel sind. Komplexe Zusammenhänge lassen sich so visualisieren – übrigens auch für die Mitarbeiter per Web-Browser im HTML-Format – und relativ einfach erklären.

Obwohl im Modell immer nur kausale Wirkungsbeziehungen eingegeben werden, entsteht ein dicht verwobenes Ursache-Wirkungs-Netz, das ohne Modellierungswerkzeug unmöglich zu verstehen wäre.

Das menschliche Gehirn überblickt maximal vier bis fünf Einflussfaktoren mit den zugehörigen Wirkungsbeziehungen. Unser Modell mit «nur» 27 Einflussfaktoren beinhaltet beispielsweise über 1000 Rückkopplungsschleifen. Die einen stabilisieren das System, andere sind selbstverstärkend und wirken folglich eher destabilisierend. Dahinter versteckt sich auch noch unsichtbar viel implizites Wissen. Beispielsweise verzichtete das Team darauf, den Faktor «Verkäufer einstellen» in das Modell zu

übernehmen. Es war zu offensichtlich, dass der Gesamtaufwand ertragsseitig wohl nie kompensiert würde. Wäre dieses Wissen nicht gesichert gewesen, hätte der Wirkungsfaktor samt seinen eigenen Einflussfaktoren zusätzlich eingetragen werden müssen, um ein aussagekräftiges Ursache-Wirkungsnetz aufzubauen.

Die richtigen Hebel zu finden, ist ohne PC-gestützte Modellanalyse kaum möglich. Nur so werden auch die Risiken, Neben- und Fernwirkungen der geplanten Massnahmen erkennbar.



«Das menschliche Gehirn überblickt maximal 4 bis 5 Einflussfaktoren mit ihren Wirkungsbeziehungen»

Richard Müller

Für die Data Logistix hatte die Arbeit mit dem Modeler noch einen weiteren Effekt: Nach Abschluss des Business-Development-Projektes haben wir für Projekte dieser Art den Geschäftsbereich «System Dynamics» aufgebaut und das Know-how erworben, um selbst als Consideo Certified Partner anerkannt zu werden. Vernetztes Denken und System Dynamics werden wir in absehbarer Zeit als wesentliche Schlüsselkompetenzen der Data Logistix etablieren. ←