

8-Stunden-Unternehmens-Analyse

Impulse für die Zukunftssicherung des eigenen Unternehmens

Das wirtschaftliche Umfeld für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) wird – positiv ausgedrückt – anspruchsvoller. Mancher wird vielleicht auch sagen: schwieriger. Stichworte dazu sind die Digitale Transformation, die konjunkturellen Unwägbarkeiten oder auch die Beschleunigung u.a. mit ausgelöst durch die sozialen Medien. Umso mehr kommt es darauf an, sich Zeit für die Themen der Zukunftssicherung des eigenen Unternehmens zu nehmen. Die „8-Stunden-Unternehmens-Analyse“ gibt GmbH-Chefs für diese Aufgabe eine Struktur und hilfreiche Impulse an die Hand.

Die „8-Stunden-Unternehmens-Analyse“ wurde entwickelt von Prof. Dr. Kurt Nagel. Seine Grundidee dabei: Viele Unternehmen kennen die Themen, an denen sie zur weiteren Absicherung und Verbesserung ihrer Position arbeiten müssten – aber ihnen fehlen die Werkzeuge oder Instrumente, mit denen sie das erfolgreich tun könnten. Daher hat Prof. Nagel eine Art Fahrplan entwickelt, den Unternehmen zur Analyse ihrer Situation und zur Ableitung von Aktivitäten zur Stärkung und Verbesserung nutzen können.

Die Module der 8-Stunden-Unternehmens-Analyse

Nagel empfiehlt, für die Zukunftssicherung fünf Module zu bearbeiten – siehe Abb. 1 (Seite 22 unten). Entscheidend dabei: In jedem Modul wird bei jedem Thema (siehe nächster Abschnitt) überlegt, mit welchen Maßnahmen eine vorhandene Stärke noch besser genutzt werden bzw. eine nicht so

starke Ausgangsposition verbessert werden kann. Diese über alle Module gesammelten Aktivitäten werden dann im Modul „Vernetzter Aktivitätenplan“ zusammengeführt. Dabei kommt es darauf an, die in der jetzigen Situation des Unternehmens wirksamsten Maßnahmen zu bestimmen und diese konsequent zu realisieren.

Alle fünf Module an einem Tag – also in acht Stunden – umfassend zu bearbeiten mag auf den ersten Blick kaum möglich erscheinen. Und dieser Blick trügt auch nicht. Auch hier gilt es in der Vorbereitung, Prioritäten zu setzen. Die Fragen zur Vorbereitung: Wo steht das Unternehmen heute? Wie gut können wir unsere Situation einschätzen? Wo sehen wir den deutlichsten Verbesserungsbedarf oder auch den größten Handlungsdruck? Die Antworten auf diese Fragen bestimmen dann, welche Module mit welchen inhaltlichen Schwerpunkten (siehe nächster Abschnitt) bearbeitet werden sollen.

Das ist ein weiterer Vorteil der „8-Stunden-Unternehmens-Analyse“: Mit den Themen in den Modulen bietet sie eine Auswahl an Fragestellungen für die Zukunftssicherung von Unternehmen, aus denen sich jedes Unternehmen individuell bedienen kann. Abb. 2 (Seite 23 oben) zeigt diese unterschiedlichen Möglichkeiten auf.

Die Themen in den Modulen

In jedem Modul schlägt Nagel Themen für die Bearbeitung vor. Die Stichworte dazu zeigen auf, um welche unternehmerischen Weichenstellungen es jeweils geht. Dabei sind die eingangs genannten Herausforderungen wie Digitalisierung und Marktveränderungen immer mit zu bedenken.

Modul 1: Erfolgsfaktoren-Situation – Die Stärken des Unternehmens

- Die sechs generellen Erfolgsfaktoren für ein Unternehmen: Wie schätzen wir jeweils unsere Situation ein: Strategie/Organisation/Informationssystem/Mitarbeiter/Führungssystem/Kundennähe.
- Branchen-Erfolgsfaktoren: Gibt es in unserer Branche ganz besondere Erfolgsfaktoren? Welche sind das? Wie schätzen wir unsere Position im Vergleich zu unseren z.B. drei wichtigsten Wettbewerbern ein?
- Spezifische Erfolgsfaktoren des eigenen Unternehmens: Ist unser Geschäftsmodell so speziell, dass uns darüber hinaus ganz spezifische Erfolgsfaktoren auszeichnen? Welche sind das?

Als Ergebnis der Standortbestimmung: Welche Maßnahmen wollen wir angehen, um unsere Erfolgsfaktoren-Situation zu stabilisieren und auszubauen? Dafür kann folgende Überlegung hilfreich sein: Welche Erfolgsfaktoren haben bei Verstärkung eine positive Wirkung auf andere, ziehen diese

Abb. 1: Alle fünf Module an einem Tag

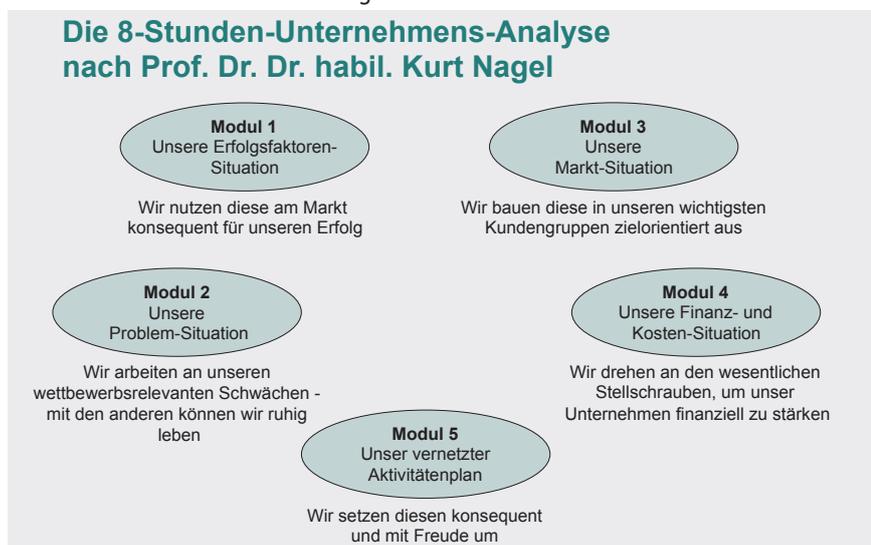
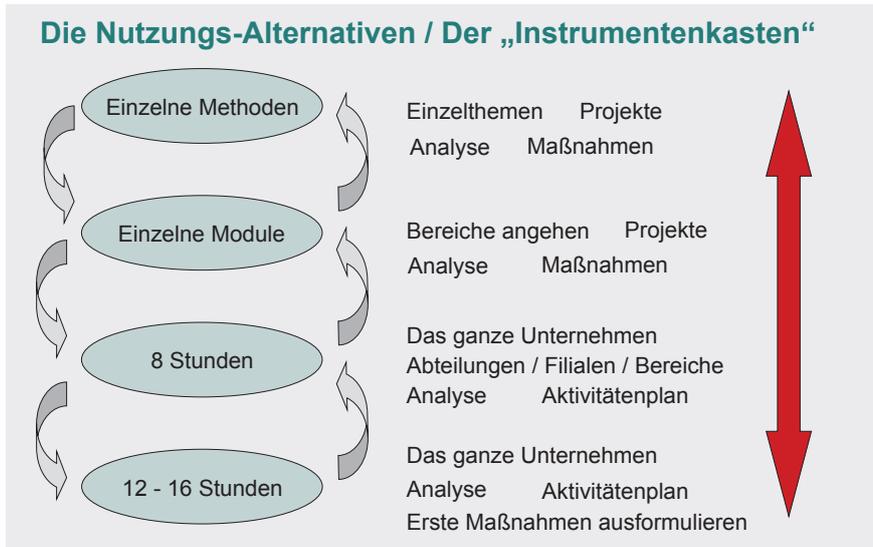


Abb. 2: 8-Stunden-Analyse als Werkzeugkasten



also quasi automatisch mit? Maßnahmen zur Verbesserung dieser aktiven Erfolgsfaktoren sollten dann Priorität haben.

Modul 2: Problem-Situation – Die Schwächen des Unternehmens

- Offene Themensammlung: Welche Schwächen haben wir? Oder anders gefragt: Was hindert uns im Besonderen daran, unsere Stärken noch gezielter zu nutzen?
- Bestimmung der wettbewerbsrelevanten Schwächen: Es kommt nicht darauf an, alle als Schwachstellen erkannten Bereiche zwingend anzugehen. Viele kleine „Unzulänglichkeiten“ nehmen Kunden durchaus in Kauf. Denn Kunden kommen wegen der Stärken Ihres Unternehmens zu Ihnen. Deshalb ist es wichtig, bei dieser Fragestellung, die Kundenbrille auf zu haben. Also möglichst aus Sicht der Kunden zu denken.

Als Ergebnis der Standortbestimmung: Welche wettbewerbsrelevanten Schwächen wollen wir mit welchen Maßnahmen anpacken? Dabei kann es helfen, die Schwächen nach den Kriterien „wichtig“ und „dringlich“ einzusortieren und in das „Aufgaben-Portfolio“ einzuordnen – Abb. 3 (Seite 23 unten). So ergibt sich sofort ein klarer Überblick über die Prioritäten.

Modul 3: Markt-Situation – Die Marktstellung des Unternehmens

- Wichtige Einzelkunden: Arbeiten wir mit einzelnen großen Kunden zusam-

- men, von denen wir abhängig sind?
- Wichtige Kundengruppen: Wenn das Unternehmen eine breit gestreute Kundschaft hat, gilt es diese in Kundengruppen einzuteilen. Zu einer Kundengruppe gehören alle Kunden, die an ein Unternehmen die gleichen Erwartungen und Anforderungen stellen. Abb. 4 (Seite 24 oben) zeigt ein Beispiel für Unternehmen des Handwerks.
- Wichtige Produkte und Dienstleistungen: Welches sind unsere wichtigsten Produkte oder Dienstleistungen, die wir anbieten?

Zu allen drei Themen geht es um folgende Fragen: Welchen Umsatz machen wir mit den Kunden? Welchen Ertrag erwirtschaften wir mit ihnen? Welche Zukunfts-

aussichten haben diese Geschäfte? Welche Risiken beinhalten sie? Was sind aus Kundensicht die Entscheidungskriterien, wo diese kaufen? Welchen Kunden(-gruppen) können wir am aussichtsreichsten welche ertragsstarken Produkte/Dienstleistungen verkaufen?

Zusätzlich kann das Thema Wettbewerbssituation wichtig sein: Analyse der Stärken und Schwächen der vorhandenen wichtigsten Wettbewerber. Außerdem die Frage, welche Wettbewerber künftig auftreten könnten. Diese Frage ist vor allem vor dem Hintergrund der Digitalisierung mit dem Stichwort Plattformen zu stellen.

Als Ergebnis der Standortbestimmung: Mit welchen Maßnahmen wollen wir was bei Einzelkunden, Kundengruppen oder Produkten und Dienstleistungen verändern?

Ein ergänzendes Thema kann das Erarbeiten von Nutzenargumenten sein. Die Ausgangsfrage dazu: Wenn unser Wettbewerber billiger anbietet als wir – was sind unsere Argumente, warum der Kunde trotzdem bei uns kaufen sollte? Nutzenargumente können Unternehmen für das Unternehmen insgesamt und/oder für Kundengruppen erarbeiten.

Modul 4: Finanz- und Kosten-Situation – Die Stabilität unseres Unternehmens

- Jahresabschluss: Wie sehen unsere Zahlen aus? Wie ertragsstark ist das Unternehmen? Ist die Eigenkapitalausstattung ausreichend? Ist das Unternehmen zukunftssicher finanziert?

Abb. 3: Welche Aufgaben zuerst angehen

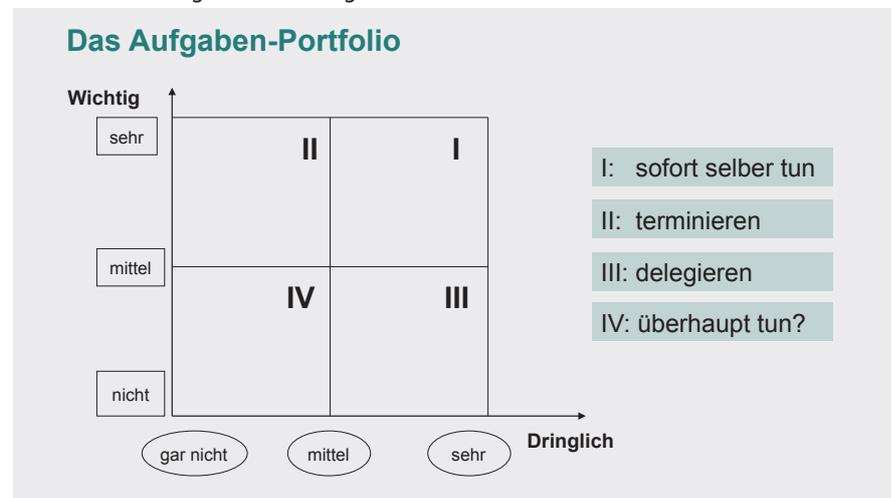


Abb. 4: Kundengruppen - ein Beispiel



- Welche Beiträge können alle Mitarbeiter zur Verbesserung der Situation leisten? Themen hierfür sind: Produktivere Arbeitsabläufe/Verringerung von Ausschuss und Nacharbeiten und Reklamationen/Reduzierung von Materialkosten/Reduzierung von allgemeinen Kosten/Steigerung der Umsätze.

Als Ergebnis der Standortbestimmung: Welche Maßnahmen zur Verbesserung leiten wir ein, wer arbeitet daran wie mit?

Modul 5: Vernetzter Aktivitätenplan – Jetzt geht's los!

Die erarbeiteten Maßnahmen aus den einzelnen Modulen/Themen werden jetzt priorisiert:

Sie listen die Maßnahmen auf und bewerten jede Maßnahme mit folgenden drei Schritten und vergeben dabei jeweils die Note 0, 1 oder 2:

- Operationalität: Ist die Aufgabe von uns gut zu beeinflussen? 0 = gering, 1 = mittel, 2 = hoch.
- Schnelligkeit: Wie lange dauert es, die Aufgabe zu realisieren? 0 = sechs Monate, 1 = drei Monate, 2 = vier Wochen.
- Effizienz: Wie ist das Verhältnis von Aufwand zu Nutzen? 0 = gering, 1 = mittel, 2 = hoch.

Sie addieren für jede Maßnahme die vergebenen Punkte: Die Maßnahmen mit den höchsten Punktesummen haben die Priorität. Diese setzen Sie zuerst um. Als Grundlage legen Sie für jede Maßnahme fest:

- Wer = hat die Verantwortung für die Durchführung

- Was = ist die genaue Aufgabe
 - Mit wem = wer sind weitere Mitarbeitende
 - Bis wann = Wann muss die Aufgabe abgeschlossen sein
- Ihre Aufgabe als GmbH-Chef: Die Einhaltung von „bis wann“ zu kontrollieren und zu steuern.

Die Arbeitsweise mit der 8-Stunden-Analyse

Unabhängig davon, welche Themen aus welchem Modul Sie mit welcher Zeitinvestition angehen: Wichtig ist, dass Sie Ihre Gedanken und Überlegungen jeweils schriftlich festhalten. Das kann auf einem Blatt Papier sein, in einer Datei auf PC oder Tablet, auf einem Flipchart oder einer Pinnwand. Nutzen Sie die Instrumente, die Ihnen liegen. Die Schriftlichkeit ist die Voraussetzung dafür, dass Sie später Ihre Überlegungen wieder nachvollziehen können. Vor allem aber: Ohne Aufschreiben werden Sie bei der Umsetzung Ihrer Maßnahmen mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht so erfolgreich sein wie mit Aufschreiben.

Die Beteiligten bei der Arbeit mit der 8-Stunden-Analyse

Sie können diese Themen auf zwei Wegen bearbeiten:

- Alleine im Chefzimmer oder
- gemeinsam mit Ihren wichtigsten Mitarbeitern- oder in kleineren Unternehmen mit allen Ihren Mitarbeitern.

Die zweite Variante ist meist die erfolgreichere. Denn mehrere Köpfe bringen mehr

Ideen und vor allem verschiedene Blickwinkel mit ein. Nehmen Sie nur folgendes Beispiel: Im Modul Marktsituation arbeiten Sie an der Frage, von welchen großen Kunden das Unternehmen abhängig ist. Dazu bringt der Außendienst mit Sicherheit andere Argumente ein, als die Produktion oder das Rechnungswesen. Aber alle drei Blickwinkel sind berechtigt und wichtig.

Aber Vorsicht: Wenn Sie Mitarbeitende einbeziehen, dann müssen Sie die daraus entstehenden Vorschläge für Maßnahmen auch zu mindestens 80% akzeptieren und umsetzen. Warum? Weil sonst die Motivation der Beteiligten in den Keller geht: „Erst fragt er uns und dann interessiert ihn unsere Meinung doch nicht.“ Seien Sie beruhigt: Die Beratungserfahrung zeigt: Die Vorschläge Ihrer Mitarbeiter/innen werden ganz überwiegend gut und realistisch sein.

Externe Unterstützung nutzen

Vielleicht möchten Sie für diese Arbeit gerne externe Beratung nutzen. Weil Sie so einen ergänzenden unbefangenen Blick auf Ihr Unternehmen erhalten und weiteres Methodenwissen. Fragen Sie andere Unternehmer/innen nach erfolgreichen Erfahrungen. Oder fragen Sie Ihren Steuerberater, ob er das auch macht oder einen Netzwerkpartner dafür empfehlen kann. Bedenken Sie, dass Sie für eine solche Beratung einen Zuschuss aus dem Bundesprogramm „Förderung unternehmerischen Know-hows“ beantragen können. Ihr Berater muss dann allerdings für dieses Programm akkreditiert sein. Akkreditierte Berater/innen finden Sie u.a. auf www.kmu-berater-boerse.de. ■



Carl-Dietrich Sander
UnternehmerBerater, Kaarst
www.cd-sander.de

Der Autor ist Leiter der Fachgruppe Finanzierung-Rating des Verbandes Die KMU-Berater – Bundesverband freier Berater e.V.
www.kmu-berater.de