



Jörg Becker

Wissen mit Sensitivitätsanalysen kritischer Werte in maßgenaue
Entscheidungen umsetzen

Der Autor

Jörg Becker hat Führungspositionen in der amerikanischen IT-Wirtschaft, bei internationalen Consultingfirmen und im Marketingmanagement bekleidet und ist Inhaber eines Denkstudio für strategisches Wissensmanagement zur Analyse mittelstandorientierter Businessoptionen auf Basis von Personal- und Standortbilanzen. Die Publikationen reichen von unabhängigen Analysen bis zu umfangreichen thematischen Dossiers, die aus hochwertigen und verlässlichen Quellen zusammengestellt und fachübergreifend analysiert werden. Zwar handelt es sich bei diesen Betrachtungen (auch als Storytelling) vor allem von Intellektuellem (immateriellen) Kapital nicht unbedingt um etwas Neues. Doch um neue Wege zu gehen, reicht es manchmal aus, verschiedene Sachverhalte, die sich bewährt haben, miteinander neu zu kombinieren und fachübergreifend zu durchdenken. Zahlen ja, im Vordergrund stehen aber „weiche“ Faktoren: es wird versucht, Einflussfaktoren nicht nur als absolute Zahlengrößen, sondern vor allem in ihrer Relation zueinander und somit in ihren dynamischen Wirkungsbeziehungen zu sehen. Auch scheinbar Nebensächliches wird aufmerksam beobachtet. In der unendlichen Titel- und Textfülle im Internet scheint es kaum noch ein Problem oder Thema zu geben, das nicht bereits ausführlich abgehandelt und oft beschrieben wurde. Viele neu hinzugefügte und generierte Texte sind deshalb zwangsläufig nur noch formale Abwandlungen und Variationen. Das Neue und Innovative wird trotzdem nicht untergehen. Die Kreativität beim Schreiben drückt sich dadurch aus, vorhandenes Material in vielen kleinen Einzelteilen neu zu werten, neu zusammen zu setzen, auf

individuelle Weise zu kombinieren und in einen neuen Kontext zu stellen. Ähnlich einem Bild, das zwar auf gleichen Farben beruhend trotzdem immer wieder in ganz neuer Weise und Sicht geschaffen wird. Texte werden also nicht nur immer wiederholt sequentiell gelesen, sondern entstehen in neuen Prozess- und Wertschöpfungsketten. Das Neue folgt aus dem Prozess des Entstehens, der seinerseits neues Denken anstößt.

Das Publikationskonzept für eine selbst entwickelte Tool-Box: Storytelling, d.h. Sach- und Fachthemen möglichst in erzählerischer Weise und auf (Tages-) Aktualität beziehend aufbereiten. Mit akademischer Abkapselung haben viele Ökonomen es bisher versäumt, im Wettbewerb um die besseren Geschichten mitzubieten. Die in den Publikationen von Jörg Becker unter immer wieder anderen und neuen Blickwinkeln dargestellten Konzepte beruhen auf zwei Grundpfeilern: 1. personenbezogener Kompetenzanalyse und 2. raumbezogener Standortanalyse. Als verbindende Elemente dieser beiden Grundpfeiler werden a) Wissensmanagement des Intellektuellen Kapitals und b) bilanzgestützte Decision Support Tools analysiert. Fiktive Realitäten können dabei manchmal leichter zu handfesten Realitäten führen. Dies alles unter einem gemeinsamen Überbau: nämlich dem von ganzheitlich durchgängig abstimmfähig, dynamisch vernetzt, potential- und strategieorientiert entwickelten Lösungswegen.

Inhaltsverzeichnis

Management Overview

Themen-Leitfaden

Nicht nur das „Was-ist“ sondern auch das „Was-sein-könnte“ (Potenziale, Perspektiven) verdeutlichen und thematisieren

Strategisches Management mit Blick auf Digitalisierung im Widerspruch zwischen lang- und kurzfristig - für ein integriertes Wertmanagementsystem ist Weitblick statt kurzfristiges Anpeilen einzelner Ziele gefragt

Um im Wettbewerb zu bestehen, sollte man sich möglichst gut gerüstet in die Arena der Vergleichbarkeit von marktbezogenen Sachverhalten begeben

Labyrinth der unsichtbaren Mechanismen: ohne Anpassung ist die Gefahr des Scheiterns groß - die Digitalisierung verändert die Grundpfeiler von Wirtschaft und Gesellschaft, die Transformation vom analogen zum digitalen muss bewältigt werden

Wertorientierte Steuerungsprinzipien mit Strategiecontrolling: verbinden, was zusammengehört, finanzielle Kennziffern werden mit Werthebeln und Werttreibern im operativen Geschäft verknüpft

Personalbilanz mit Auswertung von passiver Beeinflussung: je wissensintensiver die Leistungen des Unternehmens sind, um größer ist die Bedeutung dieses in Köpfen gespeicherten Wissens - somit sind Mitarbeiter

immer auch Produzenten und Inhaber immaterieller Vermögenswerte

Sensitivitätsanalyse kritischer Werte,
Entscheidungstechniken als Krisenschutz: Erfolg =
Summe richtiger Entscheidungen -
Eintrittswahrscheinlichkeiten und Nutzwerte von
Entscheidungsalternativen können mit Hilfe einer
Entscheidungsmatrix dargestellt werden

Preissignale Checkliste oder wie hoch ist die kritische
Absatzmenge?

Die Kaufkraft ist die wichtigste Kennziffer zur regionalen
Potentialbestimmung: sie alleine sichert noch keinen
Markterfolg, aber ohne Kaufkraft sind alle
Marketingmaßnahmen umsonst

Aus Marktinformationen eine profitable
Kundenbeziehung entwickeln oder mit welchen
Planungs- und Steuerungsinstrumenten kann die
Vertriebs-Performance verbessert werden?

Die neue Art der Zusammenarbeit ist interdisziplinär
aufgestellt, die Informationstechnik ist selbst ein
wertstiftender Teil der Wertschöpfungskette und steht
für den Austausch von Erkenntnissen und Wissen

Eine Standortbilanz verdeutlicht die Bedeutung von
Wissenskapital für die Wirtschaftsentwicklung: Bildung
macht die Menschen in ihrer Arbeit produktiver und
lässt sie neue Ideen ersinnen und anwenden, die
Grundlage für Innovationen, technologischen Fortschritt
und damit langfristigen Wohlstand

Mit Entscheidungsstärke Strategieperspektiven auch in
Wissensbilanzen bündeln

Strategieplanung und Wissensmanagement: wenn strategisches Denken im „Unternehmens-Gedächtnis“ fest verankert ist, steigen die Erfolgschancen für eine Bewältigung auch von kritischen Situationen

Management Overview

Unter Big Data versteht man die „Fähigkeit, große Datenmengen aus unterschiedlichen Quellen und mit unterschiedlicher Struktur in hoher Geschwindigkeit auszuwerten.“ Das Neue hierbei: man muss sich nicht mehr (wie sonst in der Statistik üblich) mit Stichproben begnügen, sondern kann sich aus dem gesamten Bestand an verfügbaren Informationen bedienen. Über eine Personalbilanz können auch „Intangibles“ einer transparent nachvollziehbaren und einheitlich durchgängigen Bewertungssystematik zugeführt werden. In einem spezifischen Cluster können alle Einflussfaktoren gebündelt werden, die untrennbar mit der Person als solcher verbunden sind. D.h. persönliche Eigenschaften die mit einer Person kommen und gehen. Diese Faktoren sind weder direkt noch indirekt übertragbar und sind in aller Regel auch nur von der Person selbst anwendbar und nutzbar.

Bei der vielfältigen Problematik einer Beurteilung von Personen spielen „weiche“, oft als nicht bewertbar beurteilte Personalfaktoren eine immer wichtigere Rolle. Personalauswahl, Managerbewertung oder Kreditscoring wären nur einige aus einer ganzen Reihe möglicher Beispiele. Mit dem viele (oder bereits alle?) Bereiche des Lebens durchdringenden Medium des Internet wird jede Person gleichzeitig auch zum Verwalter ihres eigenen Lebenslaufs und zum Gestalter eines identitätsbezogenen Möglichkeitsraumes.

Das strategische Management muss daher Konzepte und Denkschemata entwickeln mit denen strukturierte Lösungen für Digitalisierungsherausforderungen unterstützt werden.

Sei es durch vermehrte Differenzierungsoptionen, sei es durch den Anreiz zum Absenken der Preise, weil man sich durch höhere Produktionsmengen eine bessere Verteilung der Fixkosten erreichen will. Faktisch geht es um ein strategisches Management im Echtzeit-Modus. Indem aus exponentiell wachsenden Datenbergen (Sensoren, Transaktionen, Social Media) relevante Entscheidungsinformationen und Planungsansätze zu gewinnen. Das Denken in disruptiven Innovationen kann dabei auch helfen, Gefahren zu erkennen, die von neuen (manchmal noch unbekannt) Wettbewerbern ausgehen könnten.

Notwendig hierfür ist, dass es dem strategischen Management gelingt, den Widerspruch zwischen Strategie (= langfristig) und Echtzeit (= kurzfristig) aufzulösen und in ein Gleichgewicht zu bringen. Wenn Personalfaktoren mit dem Anspruch auf Vollständigkeit identifiziert und mit höchstmöglichem Informationsgehalt präsent gemacht werden sollen, so geschieht dies nicht allein zum Zweck eigener Erkenntnisgewinne. Ein noch wichtigerer Sinn und Zweck liegt darin, sich möglichst gut gerüstet in die Arena der Vergleichbarkeit von marktbezogenen Sachverhalten zu begeben. Von Interesse könnten insbesondere Potentiale und Gewichtungen sein. Nicht so sehr die absoluten Werte, sondern die richtigen Relationen zueinander stünden hierbei im Vordergrund. Dabei ist der Übergang von sogenannten „harten“, d.h. messbaren Personalfaktoren zu den sogenannten „weichen“, d.h. angeblich nicht evaluierbaren Faktoren fließend. Von Bedeutung sind u.a. die richtige und rechtzeitige Anpassung der Personalstruktur bei einem geänderten Produktportfolio sowie der zukünftige Einfluss der Altersstruktur auf Personalbewegungen (Zu-, Abgänge).

Aufgabe der Personalbeschaffung ist, das Eignungspotential von Bewerbern festzustellen, um diejenigen auszusuchen,

die die Anforderungen der zu besetzenden Stelle bestmöglich erfüllen. Ein Unternehmen hat nicht nur externe Kunden, sondern auch interne Kunden, nämlich die Unternehmensleitung, Mitarbeitervertreter/ innen, Führungskräfte und Mitarbeiter. Diese internen Kunden haben ähnliche Eigenschaften und Bedürfnisse wie die externen Kunden. Für Führungskräfte ist hierbei die Erlangung von geeigneten Steuerungsinformation im wahrsten Sinne des Wortes entscheidend: denn zur Unterstützung ihrer Entscheidungen gibt es kaum ein Instrument, das hierfür besser als eine umfassende Mitarbeiterbefragung geeignet wäre. Ziele der Mitarbeiterbefragung sind u.a.: Analyse der Stärken und Schwächen aus Sicht der befragten Mitarbeiter, Beurteilung von persönlichen Arbeitersituationen, Verbesserung der Kommunikation, Abbau von Kommunikationsdefiziten/ -barrieren, Schaffung einer Basis für notwendige Aktionen und Maßnahmen (verbesserte Akzeptanz), Verbesserung von Führungsverhalten und Arbeitszufriedenheit/ -motivation.

Meinungen und Normen nicht zu teilen aber schweigend akzeptieren zu müssen, erzeugt Stress: den Angepassten droht der Burn-out. Mit der Entgrenzung der Arbeitswelt, d.h. den sich auflösenden Grenzen zwischen öffentlichem und privatem Leben, wird gleichzeitig auch die emotionale Vereinnahmung des Einzelnen immer intensiver. Alle sich duzend und (scheinbar) immer auf Augenhöhe gerät man nur allzu schnell in einen Sog der Anerkennungsdynamik. Im Hintergrund lauert auch immer die Abstiegsangst, die Angst zu versagen und ohne Umkehrchance auf einem Abstellgleis zu landen. Die Veränderungsprozesse der Digitalisierung lassen sich nicht als abgeschlossenes Projekt handhaben, sondern müssen als immerwährende Aufgabe gesehen werden.

Ein Transformationsmanager muss daher immer wachsam und sensibel für sein Umfeld sein und muss den richtigen Zeitpunkt zum Handeln bestimmen können: die Transformation vom analogen zum digitalen muss bewältigt werden. Zeiten der Transformationen sind Zeiten des (kontrollierten) Übergangs, die an Führungskräfte wie Mitarbeiter gleichermaßen besondere Anforderungen stellen und viel (zusätzliche) Aus- und Weiterbildung verlangen. Untersucht werden muss auch das Zusammenwirken von materiellen und immateriellen Ressourcen für den Geschäftserfolg. Erfolgreich ist, wer langfristig auch unter schwierigen Rahmenbedingungen so rentabel ist, dass er sich im Wettbewerb behaupten kann.

Die Erfolgsfaktorenanalyse dient dem Zweck, zentrale Einflussgrößen für den Gesamterfolg ausfindig zu machen. Es soll systematisch nach Schlüsselfaktoren gesucht werden, die die Erfolgsperspektiven von Strategien maßgeblich beeinflussen. Suche nach Schlüsselfaktoren: aussagekräftige Ergebnisse können aus Erfahrungswissen abgeleitet und zur Problemerkennung und -analyse im Rahmen der Planung eingesetzt werden. Mit Hilfe der Orientierung am Unternehmenswert soll: derjenige Geldbetrag in den Vordergrund rücken, der durch eine Investition als Cash Flow verfügbar ist oder nach Abschluss eines Geschäfts übrig bleibt, das komplexe handels- und steuerrechtliche Rechenwerk auf seine Grundlagen, nämlich die Zahlungsgrößen, zurückgeführt werden, die Mindestverzinsung des eingesetzten Kapitals vom Risiko der jeweiligen Investition abhängig gemacht werden, erkennbar gemacht werden, wo im Unternehmen einerseits Geld erwirtschaftet wird und wo andererseits Handlungs- und Verbesserungsbedarf besteht.

Zentrale Stellgrößen sind die zukünftig erwarteten Zahlungsüberschüsse (Cash Flow), die Planungsperiode,

über die der Cash Flow ermittelt wird und die Kapitalkosten, die zur Diskontierung des Cash Flow auf den heutigen Zeitpunkt angesetzt werden. Der Grundgedanke ist einfach: Investitionen erfordern Geld, das auf dem Kapitalmarkt verzinst wird. Deshalb werden beim Wertmanagement die Bedingungen des globalen Kapitalmarkts zugrunde gelegt. Jede Investition muss dem Unternehmen mindestens den Ertrag bringen, den die marktübliche Verzinsung des eingesetzten Kapitals verspricht und der die Reproduktion des abgenutzten Wirtschaftsguts ermöglicht. Diese Mindestrendite wird auch als „hurdle = Hürde“ bezeichnet, d.h. es gilt, diese jährlich neu definierte „Hürde“ -mit möglichst deutlichem Abstand zu überspringen.

Menschen in Organisationen sind keine passiven Gestaltungsobjekte, sondern Träger von Zielen, Bedürfnissen, Wertvorstellungen und der Möglichkeit des (re-) aktiven Handelns, was sich u.a. in der Aversion gegenüber (zusätzlicher) Steuerung und Kontrolle manifestiert. Entscheidungen: Personalentscheidungen haben einen hohen internen politischen Charakter und lösen im Gegensatz zu Sachentscheidungen längerfristige, nicht-lineare Wirkungsketten aus. *Messprobleme*: viele personalwirtschaftliche Tatbestände entziehen sich einer quantitativen oder gar monetären Erfassung und erfordern die Berücksichtigung qualitativer Daten und Indikatoren. Einflussfaktoren für Humankapital sind beispielsweise: Aus- und Weiterbildung, Erfahrungen und Kompetenzen aufbauen, Mitarbeiter motivieren. Nichtwissen/ Nichtbeachtung in diesen Fragen/ Einflussfaktoren kann sich heutzutage kein Unternehmen mehr leisten. Die besten ausgeklügelten Entscheidungstechniken nutzen wenig, wenn die, die sie anwenden, nicht über die erforderlichen Personalfaktoren und -eigenschaften verfügen.

Vor diesem Hintergrund wird versucht, eine begehbare Brücke zwischen Entscheidertechniken und -eigenschaften (Personalfaktoren) zu finden. Im Vordergrund stehen dabei vor allem kleine Wirtschaftseinheiten wie beispielsweise Existenzgründer und KMU (kleine und mittlere Firmen), die nicht einen allein aus ihrer Größe heraus aufgespannten Schutzschirm genießen dürfen. Die aber auf der anderen Seite den Vorteil haben, dass in ihrem Bereich die Zusammenhänge noch überschaubar bleiben und gleichzeitig flexibel und proaktiv agieren (statt nur passiv zu reagieren) können und deren Entscheidungswege kurz sind. Das Ganze soll eingebettet sein in ein breit gefächertes System aus Wissens-, Personal-, und Standortbilanzen. Entscheidungen müssen fundiert und unter Abwägung aller erkennbaren Chancen und Risiken möglichst zielgerichtet getroffen werden. Ebenfalls von Beginn an sollte deshalb nach geeigneten Unterstützungswerkzeugen und -techniken Ausschau gehalten werden, um Entscheidungen nicht nur aus dem Bauchgefühl heraus treffen zu müssen. Denn Gewinn ist immer auch eng mit Risiko verknüpft, d.h. ganz ohne Risiko gibt es auch keinen Gewinn.

Der Kampf gegen das Risiko wird wesentlich vom vorhandenen Entscheidungsvermögen, d.h. Entscheidungstechniken als Denkhilfen, bestimmt. Eine breit fundierte Beurteilung der Preisentwicklung muss durch die regelmäßige Analyse einer breiten Palette kurzfristiger Konjunkturindikatoren ergänzt werden. Eine solche Analyse darf nicht rein „mechanisch“ erfolgen, sondern muss vor dem Hintergrund der verhaltensbedingten und strukturellen Unsicherheiten gesehen werden. Die immer mehr zunehmende Dynamik der Märkte verstärkt gleichzeitig den Druck auf eine perspektivisch ausgerichtete Planungsbasis. Es geht darum sich schneller als die Konkurrenz auf das zukünftige Umfeld einstellen zu können, d.h. in Zeiten des schnellen Wandels wird Früherkennung/ -warnung immer