

Organisationsentwicklung

**Das Lux & Lux
business approach system**

business screening

business transfer

Inhaltsverzeichnis

- **business approach system**
- **business screening**
- **business transfer**

business approach system

Einleitung

Das **business approach system** ist ein Produkt im Rahmen des Lux & Lux Produktportfolios. Es ist die systematische Bewertung kostentreibender Wirkungen ineffizienter Kommunikationsprozesse • *business screening* • und die effektive, kostengünstige Umsetzung von Veränderungen • *business transfer* •.

Die beiden Produkte *business screening* und *business transfer* sind trotz ihrer inhaltlichen Konsequenz getrennt zu sehen. **business approach system** verbindet operatives Doing mit sauberer methodischer Analyse.

Eventuell wollen Sie erst einmal eine genaue Analyse haben – im hard-, wie im soft- scill Bereich! – und später entscheiden, ob Sie einen Change Prozess mit einem Partner umsetzen; dann empfehlen wir *business screening*.

Oder Sie sind sich in der Analyse schon klar, es hapert aber an der Umsetzung; dann empfehlen wir *business transfer*.

Sie sehen, das **business approach system** ist nicht statisch. Sie können mit beiden Komponenten die Veränderung angehen; Sie können aber auch beide Dienstleistungen getrennt buchen.

In jedem Fall gliedert sich **business approach system** in das klassische Angebot „Training + Beratung“ des Hauses Lux & Lux ein. Das **business approach system** ist die logische Erweiterung des Lux & Lux Produktportfolios mit dem Gesamtansatz:

- Risiken in betrieblichen Kommunikationsvorgängen zu erkennen
- Betriebsinterne Interaktion zu verbessern
- Strukturelle Veränderungen zur Effizienzsteigerung begleitend umzusetzen

business approach system

Die Philosophie

Vielfach werden Unternehmen rein von der Seite der Hard Facts beurteilt. Das Ergebnis sind nicht selten große Zahlenmengen und beeindruckende Graphiken. Dabei stützt man sich auf mehr oder weniger verlässliche Datenbanken, komplizierte Berechnungen und auf den festen Glauben daran, dass Menschen innerhalb definierter Strukturen schon das tun werden, was man von ihnen erwartet.

Später wird dann ein Konzept präsentiert, wie das Unternehmen erfolgreicher werden kann. Meist steht die Reduzierung von Personal im Vordergrund – Phantasie ist nicht gefragt. Mit der Umsetzung dieses Konzepts steht die Firma letztlich meist allein da. Gutes Consulting geht weiter: Es schafft nicht nur eine langfristige Perspektive für das Unternehmen und die Mitarbeiter, sondern hilft auch bei der Umsetzung. Das heißt: gutes Consulting übernimmt Verantwortung für seine Empfehlungen.

Ein Aspekt bleibt bei vielen Konzepten, Empfehlungen und Beratungen häufig unberücksichtigt: Der Blick auf die Soft Facts fehlt. 80% aller Veränderungsprozesse scheitern aber genau an dieser betrieblichen Schnittstelle, die gleichermaßen als unverzichtbarer „Schmierstoff“ zwischen den Hard Facts wirken soll...

business approach system beherrscht beide Seiten des Erfolgs.

business approach system blickt auf die **Hard Facts**:

Strategische Ausrichtung • Planzahlen • Prozessbeschreibungen •
Stellenbeschreibungen • Projektaufträge • Projektmethodik • Arbeitsaufträge •
Organisationsformen • Strukturen • Kennzahlen

Doch das genügt uns nicht. Denn:

- Jede Organisation ist das Ergebnis immer größerer Anforderungen, die sich zwangsläufig aus der zunehmenden Komplexität wachsender Strukturen ergibt.
- Eine Organisation lebt von der Interaktion ihrer Mitglieder.
- Eine Organisation kann daher nur so gut sein, wie diese Interaktion.

business approach system blickt daher auch auf die **Soft Facts**:

Fehlende Klarheit • Fehlende Kontrolle • Sagen ist nicht gleich Hören • Hören ist nicht gleich Tun • Ideelle Verflechtungen • Traditionelle Verflechtungen • Prioritätskonflikte bei fehlenden Eskalationswegen • Gewollt und gefordert ist nicht gleich gekonnt • Unterschiedliches Aufgaben- bzw. Selbstverständnis • Normen- und Wertekonflikte

business approach system hilft dem Unternehmen und den Mitarbeitern bei ihrer Entwicklung. Dabei sind vereinbarte Ziele und Hard Facts der Maßstab für unsere Tätigkeit.

business screening

Trends

Es gibt drei Unternehmenstrends:

- wachsender Veränderungsdruck
- zunehmende Komplexität der Informationsvorgänge
- schwindende Handlungsressourcen insbesondere vor dem Hintergrund zunehmenden Kostendrucks

Hierin liegen erhebliche so genannte „weiche Risiken“, die sich - anders als die betrieblichen Hard facts - nur schwer überwachen lassen und deren Auswirkungen dadurch umso fataler sein können.

Dahinter steht die oft wiederholte Fragestellung, warum bestimmte Entscheidungen sich betrieblich häufig nur schwer oder gar nicht umsetzen lassen.

business screening betrachtet genau diese „weichen“ Schnittstellen.

Risiken

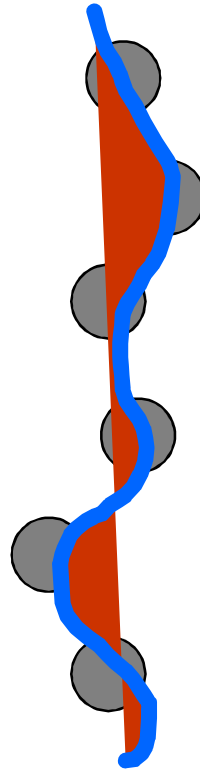
- Sie analysieren Bilanzen und Kennzahlen.
- Sie wissen nicht mit Sicherheit, ob installierte Abläufe abgestimmte Vorgehensweisen garantieren.
- Sie wissen nicht, ob Marketing als Steuerungsinstrument wirksam eingesetzt wird.
- Sie wissen nur bedingt, ob die Führungskultur den Anforderungen gerecht wird.
- Sie wissen ebenfalls nur bedingt, ob die Vertriebssteuerung nachhaltig und strategiebezogen wirkt.
- Sie können nur vermuten, ob Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse nachhaltig abgesichert sind.
- Wie sollen wir Zeit, Energie und Geld vor einem solchen Hintergrund wirklich einsetzen?
- Wir geben Ihnen eine tragfähige Entscheidungsgrundlage für Ihre Entscheidung!

Ineffiziente Schnittstellen zwischen den betrieblichen Hard Facts und den Soft Facts sind die Hauptursache für unternehmerischen Misserfolg!

Risiken

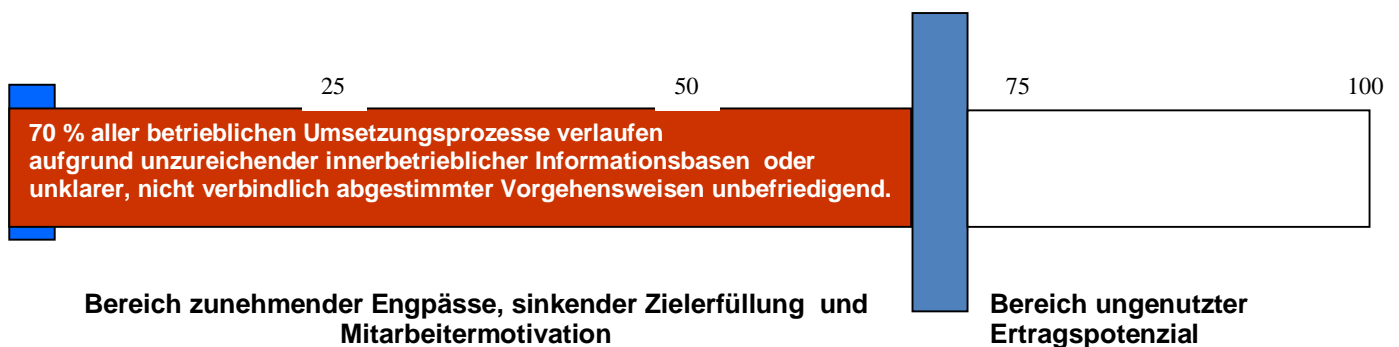
Soft Facts

- Fehlende Klarheit/Fehlende Kontrolle
- Sagen ist nicht gleich Hören
- Hören ist nicht gleich Tun
- Ideelle und traditionelle Verflechtungen
- Prioritätskonflikte bei fehlenden Eskalationswegen
- Gewollt und gefordert ist nicht gleich gekonnt
- Unterschiedliches Aufgaben- bzw. Selbstverständnis
- Normen- und Wertekonflikte



Hard Facts

- Strategische Ausrichtung
- Planzahlen
- Prozessbeschreibungen
- Stellenbeschreibungen
- Projektaufträge
- Arbeitsaufträge
- Projektmethodik
- Organisationsform
- Strukturen
- Hierarchische Zuordnungen



Beispiel

Ein typisches „schwarzes Loch“, entstanden aus unklarer Priorisierung und einer falschen Wahrnehmung einzelner Kompetenzen.

Herr K., seit Jahren ein erfahrener Leiter des Produktmanagements, steht vor folgendem Problem: Die seit Monaten gegenüber dem Vertrieb und der Kundschaft fest terminierte Produkteinführung eines elektronischen Geräts wurde im sprichwörtlich letzten Moment verschoben. Der Grund: Innerhalb vermeintlich klar definierter Abläufe war aufgrund ungelöster Priorisierungskonflikte sowie unklarer Verantwortlichkeiten ein wesentliches Bauteil im Projektplan zeitlich nicht berücksichtigt worden. Die Folge: Eine voraussichtlich 20tägige Verschiebung der Produktbereitstellung.

8 h zusätzliche Meetings mit 6 MA	1.500,-€
½ Tag zusätzliche Zeit eines GF	500,- €
20 Tage Zinsverlust auf 300 T€	800,- €
Direkter Umsatzverlust	25.000,- €
Vertrauensverlust beim Kunden	10.000,- €
Unnötige Lagerhaltung von Material	1.200,- €
Summe	39.000,- €

Aufwand *business screening* ca. 15 Tage **24.000,- €**

Betrachten wir den beschriebenen Ereignisablauf:

- Die Ursache für den zusätzlichen Aufwand war nicht geklärt. Somit traten Probleme mit ähnlicher Wirkung nicht zum ersten Mal auf.
- Ähnliche Fehlentwicklungen werden sich zwangsläufig wiederholen, wenn die Inkonsistenzen im Informationsfluss nicht bereinigt werden.
- Weitere indirekte Kosten durch die Kommunikation der zeitlichen Verschiebungen, zusätzlichen Kontrollaufwand, zu ändernde Projektpläne u. a. m. sind kaum mehr zu beziffern. Aber dennoch entstehen sie!
- Die Wirkung ist nur begrenzt messbar, aber dennoch im Zweifelsfall immens und in der Regel größer, als man vermutet. Das gilt insbesondere für Vertrauensschäden.

Arbeitsweise

- *business screening* ist eine fokussierte, lineare Schnittstellenbetrachtung.
- *business screening* betrachtet die verbalen und nonverbalen Kommunikationsvorgänge zwischen den betrieblichen Hard Facts.
- *business screening* ist ein System auf verbaler und auf Fragebogen gestützter Interviewbasis.
- *business screening* ist kein betriebswirtschaftliches Analysesystem und berührt daher zunächst die wichtigsten betrieblichen Internas – Ihre wirtschaftlichen Daten – nicht.
- *business screening* ist die erprobte Verbindung von Betriebswirtschaft und Kommunikationswissenschaft.
- *business screening* ermittelt Barrieren bei der Umsetzung betrieblicher Entscheidungen.
- *business screening* findet und beschreibt Maßnahmen zur Verbesserung.

Ausgehend von

- Unternehmensstrategie und Unternehmensphilosophie,
- Organisationsform und Führungskultur,
- Kennzahlen im Trend- und Wettbewerbsvergleich,
- Projektmethodik und Kernprojekten,
- Stellenbeschreibungen und anderem mehr

werden sämtliche Kernprozesse auf Risiken und Potenziale hin betrachtet.
Grundlage ist dabei der Grad der Zielsicherheit durch

- Innovatives Ideenmanagement
- Verbindlichkeit in der Abstimmung - Inhalt, Zeit, Kosten
- Verbindlichkeit in der Planungssicherheit
- Wissenstransfer in Umsetzungsprozessen
- Monitoring-Instrumente - Berichtswesen, Priorisierung, Risikomanagement

Kritische Fragen und unsere Antworten FAQs

Gewähren wir Ihren Mitarbeitern nicht zu viel Einblick in unsere Internas?

Es findet ausdrücklich keine Betrachtung wirtschaftlicher Daten statt.

Warum hört bloß niemand richtig zu?

Vermutlich wird zugehört. Aber wird es, wie gemeint, verstanden und dann auch umgesetzt?

Warum glauben Sie, dass wir unsere Probleme nicht selbst lösen können?

Wir zweifeln nicht daran. Aber haben Sie dafür auch noch Zeit und Ressourcen und die spezifischen Erfahrungen?

Können wir uns das Geld nicht sparen?

Ja! Aber nicht, wenn eine für Sie unbefriedigende Situation geändert werden soll.

Was unterscheidet Ihren Einsatz von eingesetzten ‚Bordmitteln‘?

Unsere Neutralität gegenüber traditionellen Strukturen und Verflechtungen.

business screening ist also...

- eine fokussierte, systematisierte Schnittstellenbetrachtung, um Risiken und Potenziale sichtbar zu machen,
- ein System auf verbaler und Fragebogengestützter Interviewbasis,
- ein System zur Sichtbarmachung kostentreibender Kommunikationsprozesse,
- eine wesentliche Grundlage zur Verbesserung der Performance und
- ein Instrument zur klaren Beschreibung erforderlicher Maßnahmen zur Ablaufverbesserung.

business transfer

Was verstehen wir unter *business transfer*?

- business transfer ist die Umsetzung / Durchsetzung beschlossener Maßnahmen.
- business transfer ist damit mehr als Unternehmensberatung im Sinne reinen Consultings.
- business transfer bindet first und second level mit ein.
- business transfer optional: Kompetenzen und Verantwortlichkeiten je nach Aufgabengebiet.
- business transfer strebt Mindestanforderung an: direkter Report an die Geschäftsführung oder Aufsichtsgremien.
- business transfer lässt sich nach Abstimmung flexibel vergüten: Tagessätze oder Monatspauschalen möglich.

Wie arbeiten wir bei *business transfer*?

business transfer gestaltet Veränderungen:

- Umsetzung mittels praxisnaher und effizienter Projektmethodik
- Projektbezogenes Coachen von Führungskräften
- Mitgestaltung einer belastbaren Strategie
- Ermittlung von Risiken und Potenzialen während des Prozesses
- Mitgestaltung von Spezialprojekten
- Konzeption, Präsentation und Moderation

Wo ist *business transfer* einsetzbar?

business transfer gestaltet Veränderungen:

- Führungsaufgaben im Zuge von Spezialprojekten
- Verkauf von Unternehmensteilen
- Integration von Unternehmen
- Generationswechsel
- Führungswechsel
- Neuausrichtung
- Konsolidierung
- Expansion
- Sanierung

Vorteile von *business transfer*

Zunächst einmal ist *business transfer* befristet. Es gibt eine Terminsetzung, die sich aus dem vereinbarten Projektkontext ableitet. Da sich unsere Mitarbeiter schnell einarbeiten, ist der zeitliche Horizont begrenzt. Damit ist es preiswert, kalkulierbar und transparent.

Darüber hinaus ist unser Berater neutral und objektiv. Er ist damit in der Lage auch bisherige „blinde Flecken“ zu entdecken und anzugehen. Dadurch, dass er unabhängig ist, besteht nicht die Gefahr, dass er sich in alte Strukturen verfängt und aus politischer Rücksichtnahme notwendige Schritte verzögert.

Letztlich ist er effektiv, weil er sowohl die organisatorischen als auch die ideellen Strukturen berücksichtigt. Eine besondere Konstellation, die klassische Unternehmensberatungen nicht bieten und reine Trainingsinstitute im Allgemeinen auch nicht. Gerade auch für das Umsetzen unpopulärer Maßnahmen kann unser Berater genau der Richtige sein.

Ein Beispiel

business transfer		Eine Festanstellung	
		Monatsbezüge:	30.000
		Nebenkosten:	6.000
		Indirekte Nebenkosten : [*]	6.000
		Zwischensumme:	42.000
Tagessatz:	1.000	Vertragsbindungskosten	
	—	Minimum 3 Monate:	42.000
Mandatsdauer:	60 Tage	Kalkulatorische Gesamtkosten:	84.000,- €
	—		—
Gesamtbelastung:	60.000,- €		—
	—		—

- Bindet keine Ressourcen
- Verweildauer rein leistungsbezogen somit keine Vertragsbindungskosten
- Indirekte Nebenkosten entfallen weitestgehend
- Tantiemen und Sonderbezüge entfallen grundsätzlich

- Ist möglicherweise im Unternehmen nicht verfügbar aufgrund zusätzlicher Verantwortlichkeiten.
- Ist dadurch für andere Aufgaben unabhkömmlich.
- Bindet hochqualifiziertes Management Know How.

*) Krankheit, Fortbildung, Infrastruktur, Personalbeschaffung

Kritische Fragen und unsere Antworten FAQs

Externe kennen unsere Firma und die Branche nicht.

Das ist eine Voraussetzung für Objektivität und Neutralität, denn es geht um unternehmerische Fragen. Wir haben darüber hinaus Erfahrungen in fast allen Branchen.

Wird die Vertraulichkeit gewahrt?

Das zeichnet *business transfer* aus und ist eine unserer Schlüsselkompetenzen. Darüber hinaus ist Vertraulichkeit Teil des Vertrags.

Kann business transfer zur Konkurrenz werden?

Das verhindert die vertragliche Bindung und: das Kapital des *business transfer* sind gute Referenzen.

Gibt es eine Erfolgsgarantie?

Nein! Aber es gibt ein permanentes Reporting und dadurch für Sie gute Kontrollmöglichkeiten.

Ich halte eigentlich nicht so viel von Beratern.

Wir beraten nicht. Wir tun!

Wir haben da so unsere ‚schlechten‘ Erfahrungen...

Das gibt Ihnen den Vorteil, vergleichen zu können.

business transfer ist also...

- Umsetzen von Maßnahmen im Rahmen eines Managements auf Zeit.
- Kostensenkung und /oder Ressourcenentlastung durch effizientere Abläufe.
- nachhaltige Verbesserung von Umsetzungsprozessen.
- Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und des *time to market*.
- Steigerung der Mitarbeitermotivation.
- Absicherung des Erreichten durch Einführung einer Projektmethodik.
- schnelle Ergebnisse durch einen direkten Einsatz beim Kunden und kurze Kommunikationswege.