

## Was Manager und Führungskräfte von Heizungsinstallateuren lernen können

Vor ein paar Wochen bin ich mit meiner Familie in unser neues Haus gezogen. Während der Einweisung in die Heizungsanlage - wir haben eine Erdwärmepumpe mit Fußbodenheizung - gab der Heizungsinstallateur mir den Tipp beim Stoßlüften nicht die Heizung herunterzufahren, da dass nachträgliche Hochfahren mehr Energie verbrauchen wird als das Heizen bei geöffneten Fenstern. Mir wurde später erst so richtig bewußt, das der Installateur systemisch argumentiert hat. Super.

- Denke langfristig.
- Betrachte die Ursache-Wirkungsbeziehungen zirkulär, das heißt beachte Rückkopplungen.

Schauen wir uns nun mal eine ähnliche Situation in der Wirtschaft an. Zugegeben in der Wirtschaft hat man es in erster Linie mit Menschen zu tun und nicht mit Heizungen. Aber kann man deshalb nicht Situationen und Erkenntnisse übertragen? Relativ oft und gerade in Krisensituationen hört man von Kostensenkungen in Unternehmen. Es werden Anordnungen wie

- Verbieten von Reisen
- Keine Durchführung von Schulungen
- ...

erlassen. Aber haben die Manager bei diesen Maßnahmen die Auswirkungen auf ganzheitlicher Ebene betrachtet? Was bedeuten die Maßnahmen für das Opportunity Management, wenn man keine Kunden besuchen darf oder der Prozeß der Reisefreigabe restriktiv gehandhabt wird? Was bedeuten die Maßnahmen für das Generieren von neuen Themen, wenn Mitarbeiter keine Zeit haben kreativ zu sein? Wie wirken sich die Maßnahmen auf die Motivation der Mitarbeiter aus? Wie wirken sich die Maßnahmen auf den Wissensaufbau der Mitarbeiter aus, wenn keine Schulungen durchgeführt werden dürfen? Die Fragestellungen könnte man beliebig fortsetzen und die Faktoren in einem Ursache-Wirkungsnetz zirkulär darstellen. Ich will damit natürlich nicht sagen, dass Costcutting grundsätzlich falsch ist - also keine Schwarz-Weiß Betrachtung. Man muß die Maßnahmen nur gegen alle relevanten Dimensionen validieren: Kunde, Mitarbeiter, Gewinn, Wissen.

In diesem Zuge läßt sich auch ein Kommentar zum Shareholder-Management nicht verkneifen. Die Manager der Unternehmen fühlen sich einzig und allein den Shareholdern verpflichtet. Bezüglich der oben aufgeführten Dimensionen ist es der Gewinn. Natürlich geben Sie das nicht explizit zu, dass beispielsweise die Dimensionen Kunde und Mitarbeiter nicht in die Betrachtung einfließt (Wie sollte man das auch seinen Kunden und

Mitarbeitern erklären). Allerdings tun sie es implizit, da die Auswirkungen nicht beleuchtet werden. Ich hoffe das in Zukunft das Stakeholder-Management wieder mehr an Bedeutung gewinnt und auch danach gehandelt wird. Dann wird nämlich der ganzheitliche Blick gewährt.

Ich habe die Situation Kostensenkungsmaßnahmen eines Unternehmens in dem CONSIDERO MODELER modelliert. Vorweg einige Information zu dem Modell. Dieses Modell beschreibt keine bis ins Detail ausgestaltete ganzheitliche Sicht. Das heißt, es werden nicht alle Faktoren betrachtet, die beispielsweise die Motivation der Mitarbeiter beeinflussen. Mein Anliegen ist es, mit diesem Modell zu sensibilisieren, bei den nächsten anstehenden Unternehmensentscheidungen ganzheitlich zu denken und unter Umständen zu modellieren. Ich denke für das Sensibilisieren genügt aufgrund der Übersichtlichkeit dieses kleine Modell. Möchte man eine komplett ganzheitliche Sicht erzeugen, kann man das Modell beispielsweise entlang der Balanced Scorecard generieren. Das bedeutet, für jede der 4 Dimensionen der BSC wird ein Teilmodell mit den dazugehörigen Bestandsfaktoren gebaut, die dann im zweiten Schritt miteinander verbunden werden.

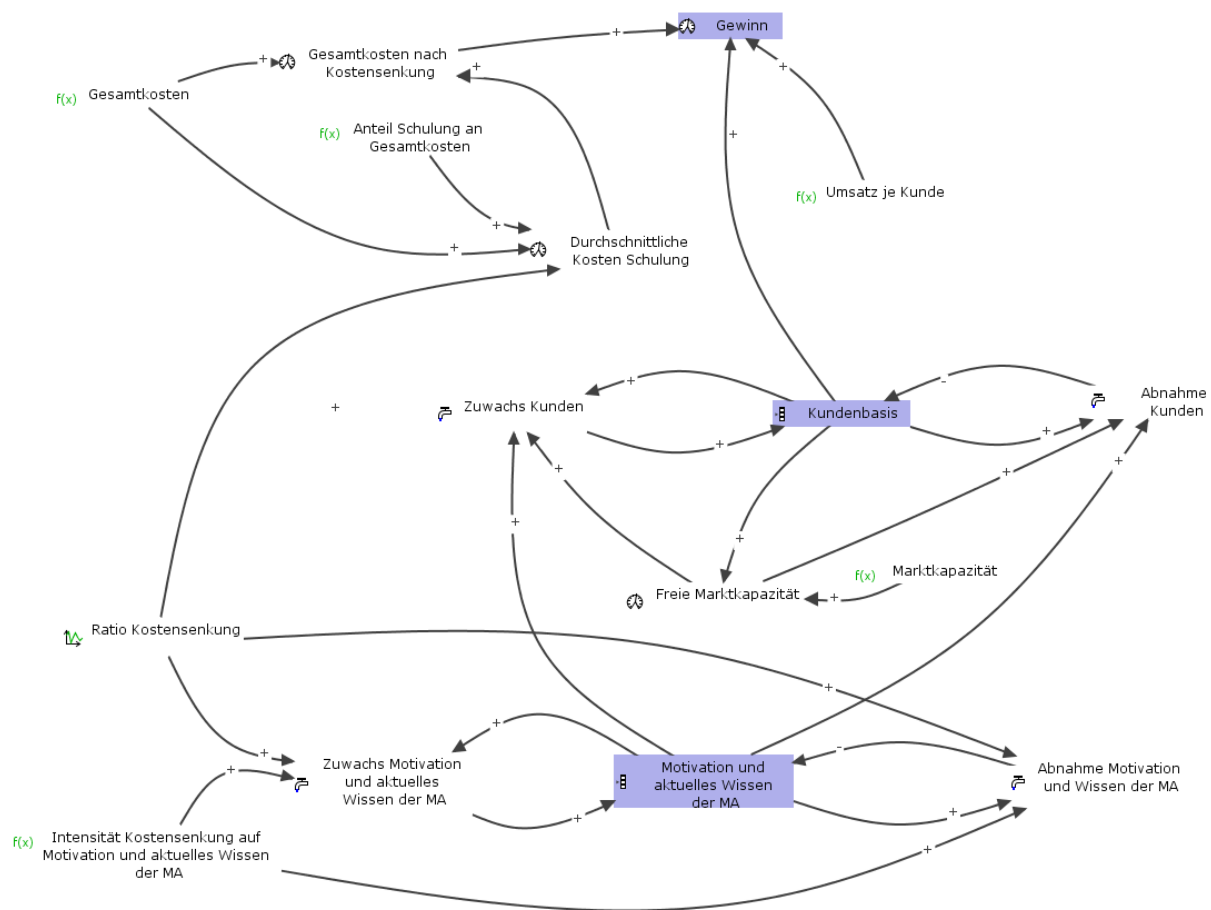


Abbildung 1: Das Modell

Das Modell besteht aus drei Teilmodellen, die ich anschließend erläutern möchte.

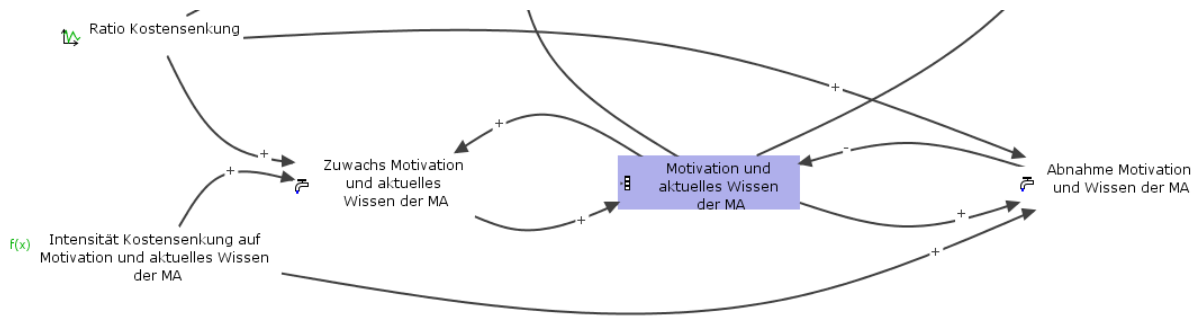


Abbildung 2: Teilmodell 1 - Motivation und Wissen der Mitarbeiter

Im Teilmodell 1 wird die Motivation und das aktuelle Wissen der Mitarbeiter modelliert. Die *Motivation und das aktuelle Wissen der Mitarbeiter* kann zu- aber auch abnehmen. Das wird über die beiden Flußfaktoren *Zuwachs Motivation und aktuelles Wissen der MA* und *Abnahme Motivation und aktuelles Wissen der MA* modelliert. Über den Eingabefaktor *Ratio Kostensenkung* wird gesteuert, wie groß die Kostensenkung ist. Dieser Faktor steuert als Schwellwert die Zu- oder Abnahme der Motivation und des aktuellen Wissens der MA. Ab einer bestimmten Höhe der Kostensenkungen nimmt der Zuwachs an Motivation und aktuellem Wissen der MA zu oder ab. Der zweite Eingabefaktor dieses Teilmodells *Intensität Kostensenkung auf Motivation und aktuelles Wissen der MA* gibt an wie sehr die Motivation und das aktuelle Wissen der Mitarbeiter von den Kostensenkungen abhängig ist. Der Bestandsfaktor *Motivation und das aktuelle Wissen der Mitarbeiter* ist ein Ratiefaktor. Das bedeutet, die Werte des Faktors liegen zwischen 0 und 1, wobei 0 minimal und 1 maximal ist.

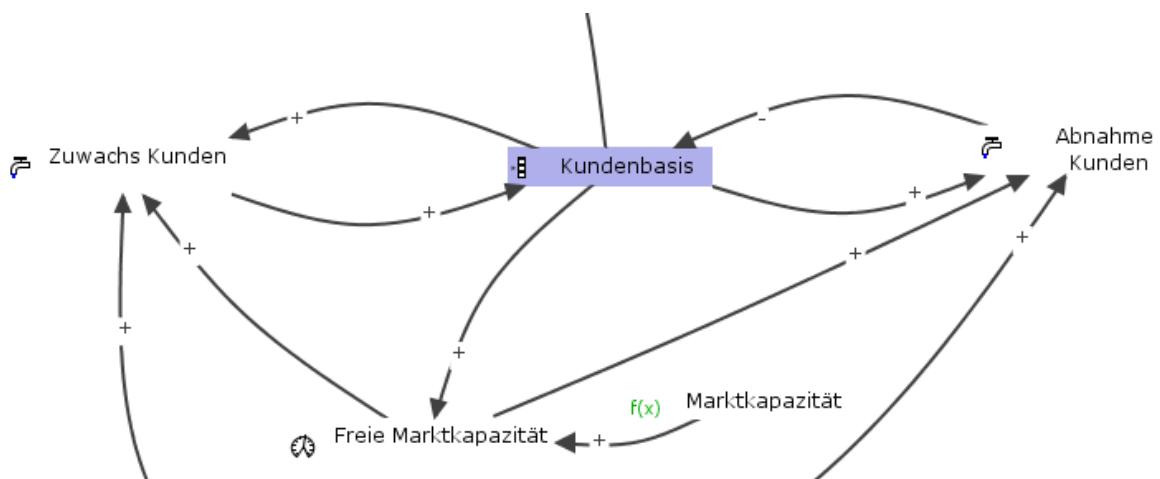


Abbildung 3: Teilmodell 2 - Kundenbasis

Im Teilmodell 2 wird die Entwicklung der Kundenbasis des Unternehmens modelliert. Das bedeutet hier ist der Faktor *Kundenbasis* der Bestandsfaktor. Die Entwicklung des Kundenbasis ist abhängig von der Motivation und dem aktuellen Wissen der MA. Deshalb sind die beiden Flußfaktoren *Zuwachs Kunden* und *Abnahme Kunden* abhängig vom Bestandsfaktor des Teilmodells 1. Des Weiteren hat der Markt eine gewisse Kapazität, denn nichts kann unbegrenzt wachsen und auch der Markt hat nur eine bestimmte Menge an Kunden, die das Unternehmen gewinnen kann. Das wird durch den Eingabefaktor *Marktkapazität* modelliert.

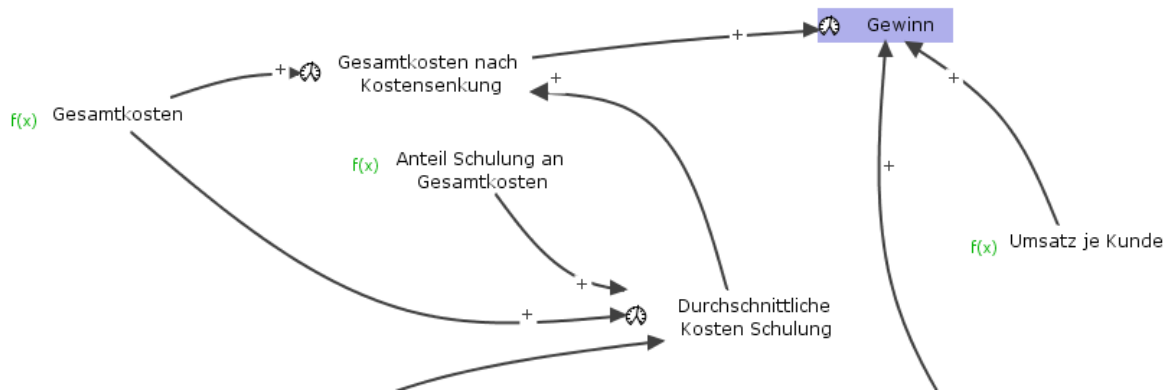


Abbildung 4: Teilmodell 3 - Gewinn

Das Teilmodell 3 verknüpft schließlich die beiden anderen Teilmodelle, damit eine monetäre Bewertung vorgenommen werden kann. In den Ergebnisfaktor *Gewinn* fließen die Kosten und der Umsatz ein. Die Kosten ergeben sich aus dem Teilmodell 1. Der Eingabefaktor *Anteil Schulung an Gesamtkosten* gibt an wie groß der Anteil der Schulungen an den Gesamtkosten des Unternehmens ist. Die Kosten der Schulung (Faktor *Durchschnittliche Kosten Schulung*) fließen dann in die Gesamtkosten des Unternehmens ein (Faktor *Gesamtkosten nach Kostensenkung*), die dann wiederum in den Gewinn des Unternehmens einfließen. Der Umsatz wird im Teilmodell 2 ermittelt: aus der Kundenbasis und dem Umsatz je Kunde (Eingabefaktor *Umsatz je Kunde*).

Simulieren wir nun zwei mögliche Szenarien mit einer Zeitdauer von 4 Jahren: von 01/2010 bis 12/2013. Die Simulationsschrittweite ist der Monat. In beiden Szenarien beschließt das Management des Unternehmens ein Costcutting für das gesamte Jahr 2010 (Faktor *Ratio Kostensenkung* = 0), welches anschließend komplett aufgehoben wird (Faktor *Ratio Kostensenkung* = 1).

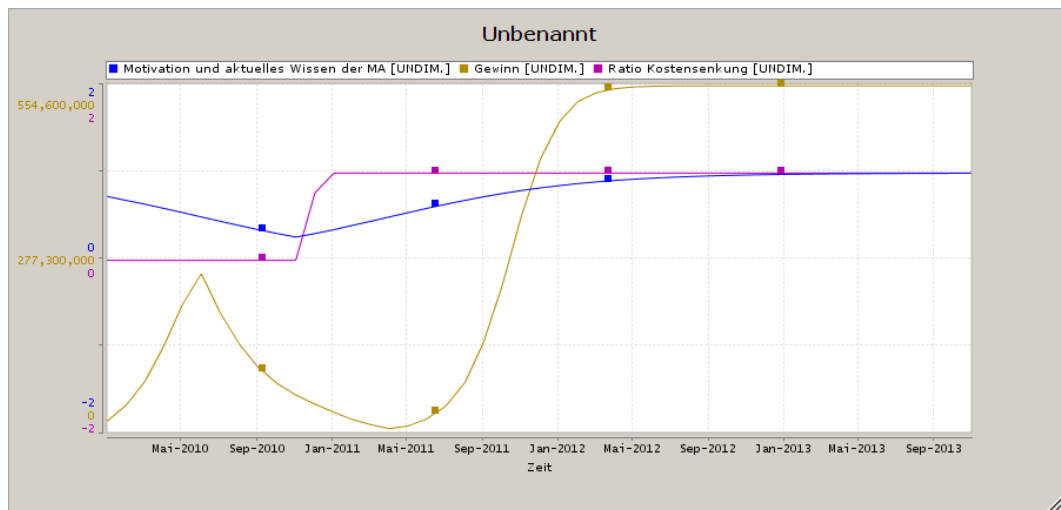


Abbildung 5: Simulationsergebnis 1 - Costcutting mit geringer Abhängigkeit auf das Geschäftsergebnis

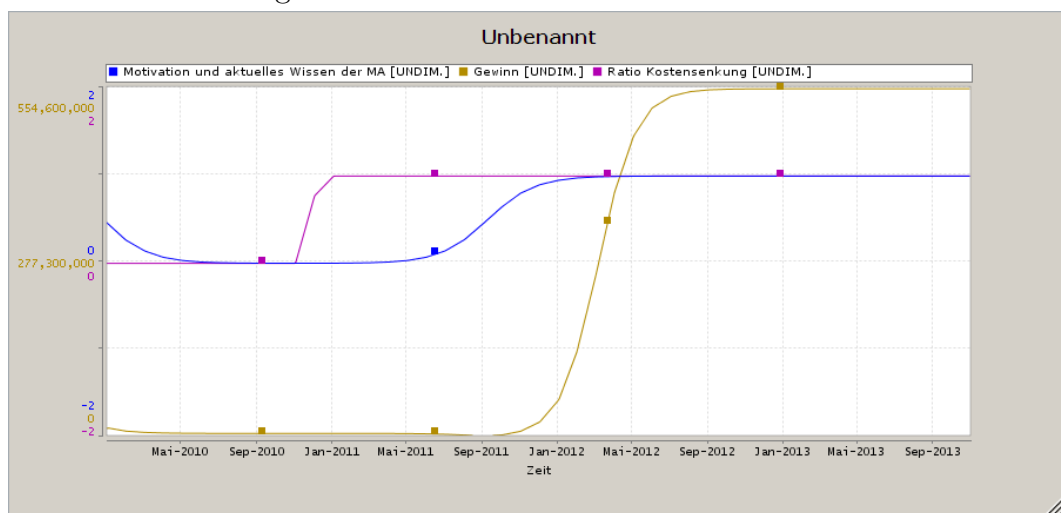


Abbildung 6: Simulationsergebnis 2 - Costcutting mit hoher Abhängigkeit auf das Geschäftsergebnis

Im Szenario 1 (Abbildung 5) haben wir eine geringe Abhängigkeit der Kostensenkungsmaßnahmen zu dem aktuellen Wissen und der Motivation der Mitarbeiter gewählt (Faktor *Intensität Kostensenkung auf Motivation und aktuelles Wissen der MA* = 0.2). Das bedeutet die Maßnahmen wirken sich nicht so stark auf die Motivation und das aktuelle Wissen der Mitarbeiter aus. Es läßt sich sehr schön erkennen, wie nachgelagert der Gewinn des Unternehmens massiv fällt: bis zum Mai 2011 mit einem Tiefpunkt von 9 Mio. Euro, obwohl die Motivation der Mitarbeiter schon wieder seit Januar 2011 gestiegen ist. Im Szenario 2 (Abbildung 6) erhöhen wir die Intensität (Faktor *Intensität Kostensenkung auf Motivation und aktuelles Wissen der MA* = 0.8) und erkennen die dramatischen Auswirkungen. Ein knappes Jahr länger dauert es (ab November 2011)

- bezogen auf das Aufheben der Kostensenkungsmaßnahmen - ehe der Gewinn wieder ansteigt. Ganze zwei Jahre lang befand sich der Gewinn auf dem Tiefpunkt. Auch die Motivation der Mitarbeiter liegt bis zum 3. Quartal 2011 völlig auf dem Tiefpunkt, obwohl die Kostensenkungsmaßnahmen am Beginn des Jahres 2011 komplett aufgehoben wurden, also beispielsweise Schulungen angeboten werden. Selbst das eigens gesteckte Ziel der Gewinnoptimierung hat das Management des Unternehmens nicht erreicht, da die Situation nicht ganzheitlich betrachtet wurde, denn die Faktoren hängen zirkulär voneinander ab. In diesem Zusammenhang ist es nicht so wichtig, auf die absoluten Zahlen zu schauen. Es ist eher interessant die relativen Zahlen zu betrachten. Das heißt in diesem Fall. Wenn man die Intensität der Kostensenkungen auf Motivation und aktuelles Wissen von 0.2 auf 0.8 erhöht, wirkt sich diese Änderung enorm auf den Gewinn aus. Es gibt kein zwischenzeitliches Hoch an Gewinnsteigerung (wie bei Szenario 1) und das Unternehmen kann erst ein halbes Jahr später (bezogen auf Szenario 1) Gewinnsteigerungen verzeichnen.

Motivation und auch aktuelles Wissen der Mitarbeiter oder auch der Kundenstamm sind Bestandsfaktoren. Genau wie die Temperatur im Raum. Den Level kann man nicht einfach von heute auf morgen von 0 auf 100 ändern. Hier gilt: Die Ergebnisse von heute resultieren aus den Gedanken und den Maßnahmen von gestern und vorgestern. Ich hoffe, daß ich ein Stückchen dazu beitragen kann, dass bevor die Manager eines Unternehmens Maßnahmen - wie Costcutting - ergreifen, eine ganzheitliche Betrachtung vorgenommen wird.