

Instrument: Rapid Scanner



Das St. Galler Tableau

Geschäft:

Kunden	Kundenbedürfnisse	Produkte/Leistungen	Absatzkanäle	Erfolgsfaktoren



Was geht draußen vor sich?



Was wird gespielt?

St. Galler Ergebnispyramide

Ihre Lage: Wo besteht dringender Handlungsbedarf?

Wir als Unternehmen

+	-
+	-

Unser Markt und Umfeld

+	-
+	-

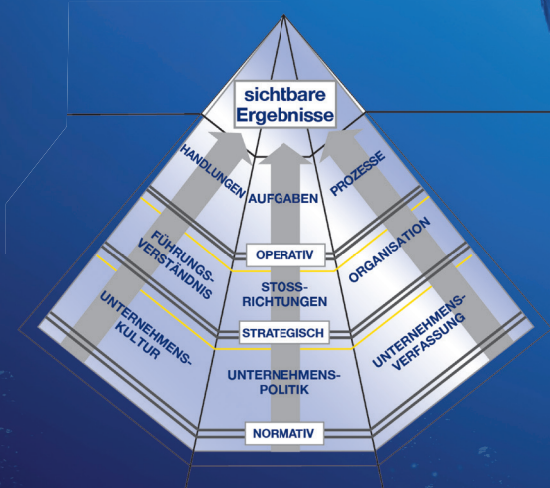


Symptome – Sichtbare Ergebnisse

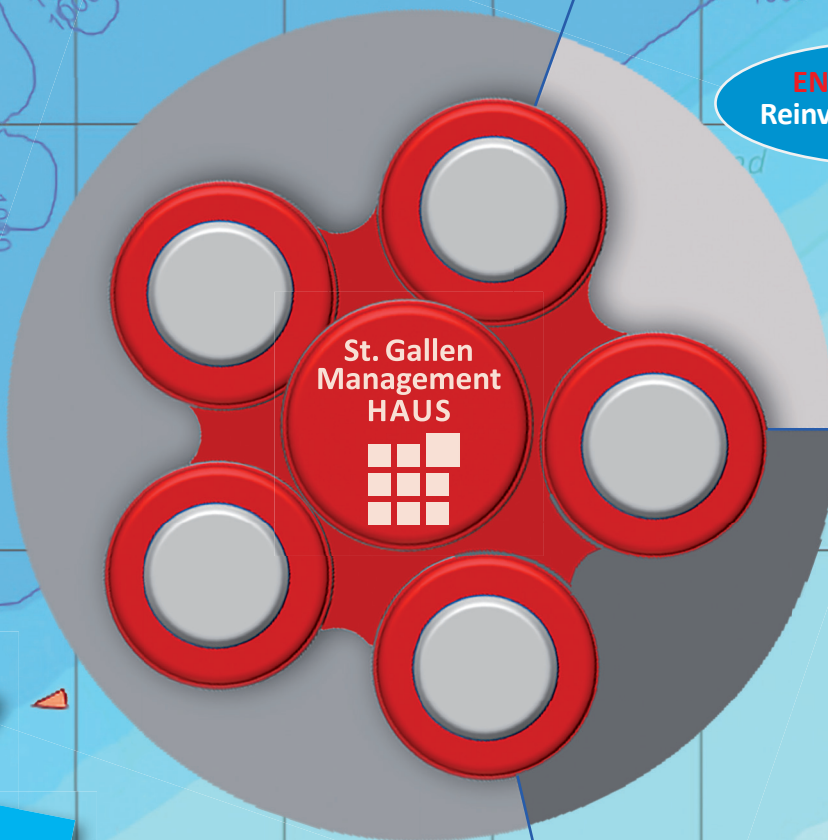
z. B. Margeneinbruch,
schlechte Preise, Umsatzrückgang,
zu hohe Kosten, schlechter Lagerumschlag,
steigende Personalkosten ...

Unsichtbare Probleme und Ursachen

z. B. unzufriedene Kunden, unattraktiver Markt,
fehlender Kundennutzen, schwache Marktposition,
Innovationsschwäche, fehlende Kompetenz,
brachliegende Potenziale, überkomplexe
Strukturen, fehlende Dynamik, ungenügende
Mitarbeiteranzahl, ungenügend genutztes
Mitarbeiterpotenzial, Verkaufsschwäche,
Verzettelungen, fehlender Fokus auf Kerngeschäfte,
fehlender Aufbau von Kernkompetenzen/
Erfolgsfaktoren, vernachlässigte
Key-Success-Faktoren,
schleichende Kostenerosion ...



Das St. Galler Management HAUS



ENTSCHEIDUNG:
Reinvent or optimize?

Wettbewerber
und Umfeld

Entscheidung

An dieser Stelle verlassen Sie die Phase der groben Lagebeurteilung auf oberster Ebene.

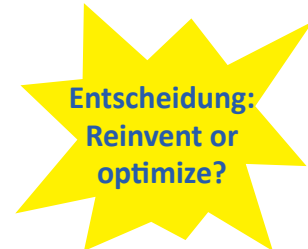
Nun heißt es eine Entscheidung treffen:

Wie im »Operations Room« beschrieben, kann die Entscheidung zwischen den beiden Extrempolen **Reinvent** und **Optimize** liegen:

- **Variante: Business as usual**
Weiter wie bisher mit eventuell minimalen Korrekturen
- **Variante: Optimize**
Ausloten von Optimierungsmöglichkeiten, Anpassungen der bestehenden Masterpläne etc.
- **Variante: Reinvent (Change)**
An einer umfassenden Neuausrichtung des Unternehmens arbeiten – das Unternehmen neu erfinden – bzw. eines einzelnen Geschäftsfeldes oder einer einzelnen Business Unit.

Je nach Entscheidung werden Sie in den nächsten Runden:

- umfassendere Detailanalysen durchführen,
- das IST und SOLL konfigurieren,
- Maßnahmen nach INNEN und AUSSEN starten,
- die bestehenden Masterpläne anpassen oder einen neuen Masterplan erstellen,
- aktiv mit der Umsetzung und dem operativen Doing starten,
- den Kurs immer wieder durch geschicktes Manövrieren so korrigieren und optimieren, dass Sie am Ziel angekommen, den nächsten Initialfunken auslösen können (permanente Erneuerung zum Normalzustand werden lassen).





Im Voraus aktiv werden – Problematisierungs- und Vorausschaubereich

Blitz-Checkup: Monster-Eisberg voraus?

Was sagen das St. Galler Tableau und die St. Galler Ergebnispyramide aus?

Mit dem **Rapid Scanner** beurteilen Sie Ihr Geschäftssystem, Ihr Management HAUS sowie die sichtbaren und unsichtbaren Symptome auf ihre Ursachen. Diese halten Sie in der **St. Galler Ergebnispyramide** fest. Das aktuelle Geschäftssystem und die Optionen für den Sprung in die Zukunft tragen Sie in das **St. Galler Tableau** ein.

Arbeiten mit dem Rapid Scanner:

Was sagen das St. Galler Tableau und die St. Galler Ergebnispyramide aus?

1. St. Galler Tableau

1.1 Unser Geschäftssystem als Ausgangspunkt

Zur Darstellung eignet sich das St. Galler Tableau, auch Morphologischer Kasten genannt. Ein Tool (neudeutsch: Framework, Canvas), welches schon die St. Galler Mönche nutzten – zum einen ein deskriptives Instrument zur Erfassung einer komplizierten IST-Situation, aber auch – richtige Anwendung vorausgesetzt – ein mächtiges Kreativitätstool zur Überprüfung bestehender und neuer Geschäfte.

Vorgehen St. Galler Tableau – so **kategorisieren** und **beschreiben Sie Ihr Geschäft**:

Ein Unternehmen lässt sich anhand verschiedener Kategorien darstellen / strukturieren. Dazu gehören i. d. R.: Produkte, Märkte, Kunden, Vertriebswege, Technologien, Erfolgsfaktoren, Ressourcen u. a. m. Legen Sie die für Ihr Geschäft / Ihre Geschäftsidee relevanten Kategorien fest. Schreiben Sie diese nebeneinander auf ein Papier und bilden so 5-6 Spalten. Bitte nicht zu viele Kategorien (diese müssen auch nicht unabhängig voneinander sein, Überschneidungen spielen keine Rolle)! Dann notieren Sie alle passenden Ausprägungen (idealerweise geclustert) pro Kategorie in die einzelnen Spalten. Auf diese Weise erhalten Sie eine Übersicht, die in einem ersten Schritt zeigt, welche

- Kunden Sie aktuell haben und welche Kundenbedürfnisse Sie mit welchen Leistungen dank welchen Erfolgsfaktoren erfüllen, daraus ergeben sich rasch Ideen, über
- Kunden, die Sie künftig aufgrund welcher Bedürfnisse haben könnten usw.

In einem zweiten Schritt kombinieren (»markieren«) Sie zusammenpassende Ausprägungen (z. B. ein Geschäft »Privatkunden«) der einzelnen Kategorien, sodass daraus erfolgsversprechende sogenannte Produkt-Markt-Vertriebskanal-Erfolgsfaktor-Kombinationen ersichtlich werden. Zusätzlich können damit auch die Angebote der Wettbewerber dargestellt werden, genauso wie Sie kreativ zu neuen Ideen gelangen.

Verwenden Sie **bunte Stifte**, um die passenden Kombinationen darzustellen, z. B. alles **blau**, was zum Typ »Firmenkunden« passt, alles **grün**, was zum Typ »Privatkunde« passt.

BLITZ-CHECKUP



KONFIGURATION IST



KONFIGURATION SOLL



IMPLEMENTIERUNG



OPTIMIERUNG



1.2 Bestehende Organisation, Geschäftsfeldgliederung abgleichen

In das St. Galler Tableau können Sie sogar auch das Organigramm Ihrer aktuellen Organisation (z. B. Privatkunden, Firmenkunden) eintragen. Vergleichen Sie dieses mit Ihren vorgenommenen Kombinationen – Sie sehen so sofort, ob Ihre »offizielle Organisation« tatsächlich zum Geschäft passt oder Unwucht herrscht.

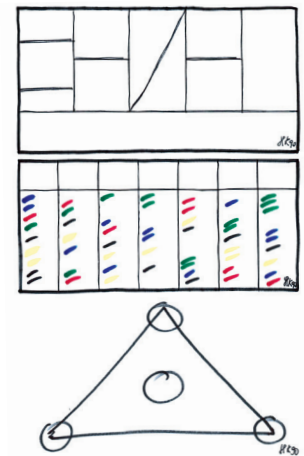
2. St. Galler Ergebnispyramide

2.1 Symptome und aktuelle Herausforderungen

Notieren Sie sich die Antworten zu folgenden Fragen:

- Welches sind die aktuell größten Herausforderungen:
 - a) des Gesamtunternehmens?
 - b) einzelner Business Units?
- Welches sind die deutlich sichtbaren Herausforderungen, die meist eher Symptom als wirkliche Ursache sind (z. B. schlechte Zahlen)?
- Welches sind die wohl eher ursächlichen, häufig nicht direkt sichtbaren Herausforderungen?
Versuchen Sie, die Fragestellungen möglichst aus den vier Perspektiven **Markt**, **Produkt**, **Finanzen** und **(Human-)Ressourcen** zu beleuchten (siehe Seite 38). Als Instrument eignet sich hier die bekannte St. Galler Ergebnispyramide bzw. die berühmte **Eisberg-Darstellung**, wo im Sichtbaren meist Symptome und im unsichtbaren Bereich die Ursachen zu finden sind (siehe Seiten 57 und 126).

Typische Canvas-Muster



2.2 Strategie und Erfolge bisher

Notieren Sie sich die Antworten zu folgenden Fragen:

- Welche Stoßrichtung haben wir in den letzten fünf Jahren verfolgt?
- Was wollten wir sein?
- Was waren die wesentlichen Faktoren für den Erfolg?
- Auf welchen Stärken basierte der Erfolg?
- Welche Chancen haben wir genutzt?
- Was hat uns den Weg zum Erfolg einfach gemacht?
- Was müssen wir daraus lernen und in Zukunft anders machen?

2.3 Verpasste Chancen, Fehler und Misserfolge bisher

Notieren Sie sich die Antworten zu folgenden Fragen:

- Welche Marktchancen der letzten Jahre haben wir verpasst?
- Auf welchen Schwächen basierte der Misserfolg?
- Welche Fehler haben wir gemacht? Welche Risiken haben uns tangiert?
- Welches waren die größten Hindernisse auf dem Weg zum Erfolg?
- Was sollten wir daraus lernen?



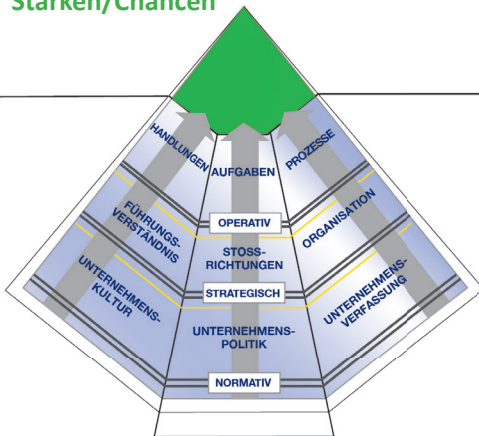
Entscheidungsgrundlagen schaffen:
Monster-Eisberg voraus oder weiter wie bisher?
Reinvent or optimize?

Entscheidungsgrundlage: Reinvent or optimize?

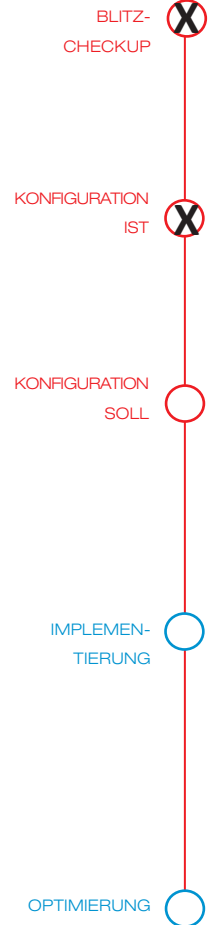
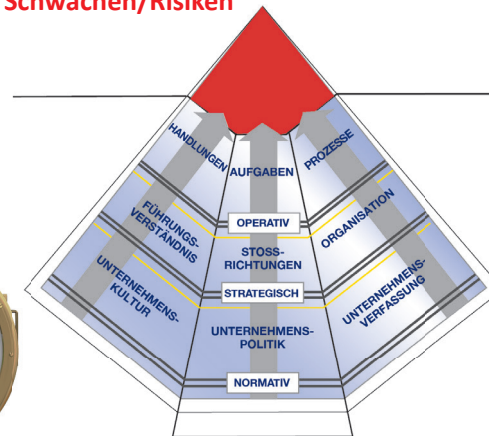
Ist ein »weiter so wie bisher« zielführend? Oder besteht größerer Handlungsbedarf? Wie auf Seite 115 erläutert, sind Kombinationen oder Teilziele zwischen den beiden Extrempolen **Reinvent** und **Optimize** möglich: Business as usual mit eventuellen Minimal-Korrekturen, ein Optimize mit Anpassungen der bestehenden Masterpläne oder ein Change, in dem Sie das Unternehmen, Geschäftsfelder oder Business Units neu erfinden. Ergeben alle Befunde aus den drei Perspektiven (Phasenanzeiger, Stillstand, Rapid Scanner) negative Ergebnisse (rote Signale), dann müssen sofort die **Alarmglocken** geläutet werden. Das bedeutet: Kapitän, Eigner und Schlüsselmitarbeitende gehören ab jetzt in den »**Operations Room**« (auf die Kommandobrücke!). Dort ergründen Sie tieferliegende Ursachen, bestimmen neue Ziele und Stoßrichtungen, erstellen Masterpläne und bauen das St. Galler Management HAUS um. Ist lediglich ein **Optimize** angesagt, konzentrieren Sie sich auf ausgewählte Fragestellungen und durchschreiten die Denk- und Wissensschleifen je nach Bedarf.

Im Ergebnis liefert der Rapid Scanner ein Bild der **St. Galler Ergebnispyramide**:

Stärken/Chancen



Schwächen/Risiken





Entscheidung: Reinvent or optimize?

Finale Entscheidung: Reinvent or optimize?

Zusammenfassend: Am Ende der Phase Blitz-Checkup steht die **ENTSCHEIDUNG** an:

Weiter so wie bisher?

Oder gar Maschine HALT!

Reinvent or optimize?

Wenn Reinvent: langsam oder volle Kraft voraus?

Prüfen Sie mit dem Team im »Operations Room«, ob ein »weiter so wie bisher« (eventuell mit minimalen Korrekturen des Geschaffenen) wirklich zielführend ist. Oder ob gegebenenfalls größerer Handlungsbedarf insgesamt beziehungsweise in Teilbereichen vorliegt, der ein detailliertes Überdenken des aktuellen Kurses des Gesamtunternehmens (oder Teilen davon) notwendig macht.

Denken Sie an die möglichen Blockaden auf den Etagen und den Treppen im St. Galler Management HAUS (Auswertung Seite 173)! Sollte dies der Fall sein, so ist – je nach Situation – ein größerer oder kleinerer Umbau im St. Galler Management HAUS notwendig, um das Unternehmen funktionsfähig zu halten.

Projekte und Change in Gang setzen

Je nach dessen Reifegrad hinsichtlich Unternehmensentwicklungs-Wissen wird das Management-Team mehr oder weniger Zeit für den Blitz-Checkup benötigen. Die Verantwortlichen entscheiden – in Abstimmung mit den Eignern und wichtigen Stakeholdern, auf welche Position der Stellhebel aufgrund erkannten, organisierten Stillstands zu bewegen ist. Schließlich auch, ob mit der Schiffsglocke ein **umfassendes Reinvent** einzuläuten ist.

Wo besteht bei Ihnen dringender Handlungsbedarf?

Je nach Entscheidung werden Sie umfassendere Detailanalysen durchführen, das IST und SOLL konfigurieren, die bestehenden Masterpläne nach INNEN und AUSSEN anpassen oder einen neuen Masterplan erstellen. Der St. Galler Denk- und Wissensnavigator führt Sie nun in den Ziel- und Kursbereich.

Folgen Sie dem Wegweiser.

059 Entscheidung

