

Plan zur Transformation des Unternehmens durch

© ERFA-Methodik

„Effiziente Ausrichtung der Ressourcenflüsse“

Warum sollten Sie Ihr Unternehmen umgestalten?

1

Eigentümer und Anteilseigner setzen Topmanager ein, um den "Unternehmensorganismus" stark und aktiv zu machen, damit er bei geringerem Ressourceneinsatz mehr Wert schafft und erfasst. Die Effizienz des "Unternehmensorganismus" ist die grundlegende Herausforderung für Unternehmenseigentümer und Topmanager.

Die derzeitigen Managementmethoden scheitern jedoch oft genau an dieser grundlegenden Herausforderung.

Der Grund: Der "Unternehmensorganismus" lebt sein Innenleben und lernt, seinen Ressourcenverbrauch und seine Wertschöpfung im "Gebüsch der internen Prozesskomplexität" zu verstecken.

- Wenn ein Unternehmen unrentabel ist oder stagniert, wird dieses Effizienzproblem sehr deutlich und akut.
- Ein wachsender und/oder profitabler "Geschäftsorganismus" verbirgt geschickt sein Potenzial, noch stärker zu wachsen und noch mehr Gewinn zu erzielen. Die internen Kontrollen werden schwächer und der unproduktive Verbrauch von Ressourcen wird stärker.

Unabhängig davon, wie effizient Ihr Unternehmen zu sein scheint, ist es also sehr wahrscheinlich, dass es noch viel effizienter sein könnte - Sie sehen nur nicht die Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung im Geflecht der internen Prozesskomplexität.

Unserer Erfahrung und Überzeugung nach werden Effizienzprobleme in jedem Unternehmen durch suboptimale Geld- und Arbeitsflüsse im Unternehmen als System verursacht, das sich in einem Prozess der Wertumwandlung befindet.

Vielleicht müssen Sie Ihr Unternehmen umgestalten, um es effizienter zu machen, indem Sie Ihren "Unternehmensorganismus" verschlanken und versteckte Effizienzpotenziale aufdecken. Dafür ist es unerlässlich, sich auf die Geldströme zu konzentrieren und INNERHALB DER ORGANISATION zu arbeiten.

Was ist die Lösung?

Unsere Lösung besteht in der Management-Methode Efficient Resource Flow Alignment © ERFA.

ERFA© kann Ihnen helfen, Ihren "Geschäftsorganismus" zu verschlanken und effizienter zu machen, unabhängig davon, wie er heute funktioniert, indem die Geld- und Arbeitsströme DURCH IHRE ORGANISATION optimiert werden.

Wie hilft die ERFA © Methodik?

ERFA besteht aus einer kontinuierlichen Analyse und Verbesserung von 2 Abläufen im Produktmanagement:

- Produkt-Investitionsfluss (PIF)
- Produkt-Prozess-Fluss (PPF)

In welchen 12 Schritten können Sie Ihr Managementsystem mit der ERFA © Methodik umgestalten?

Da die ERFA-Methode aus der Analyse und Verbesserung von 2 Abläufen im Produktmanagement besteht, bestehen die ersten 2 Schritte Ihrer Transformation aus der Analyse.

Schritt 1: Analyse des Produktinvestitionsflusses (PIF) durchführen

Schritt 2: Analyse des Produktprozessflusses (PPF) durchführen

Die ersten beiden Schritte beleuchten die Probleme, mit denen Geld und Arbeit in Ihrem Unternehmen konfrontiert sind, und bereiten die Kernentscheidung zur Bildung der 5 internen Flussdomänen vor, die den Geldfluss sequentiell übertragen und die Arbeit im Austausch für Geld erledigen sollen.

Diese 5 Domänen sind:

- „Finanz“ Fluss-Domäne (F)
- „Markt Edge“ Fluss-Domäne (ME)
- „Produkt“ Fluss-Domäne (P)
- „Technologie- und Infrastruktur“ Fluss- Domäne (TI)
- „Humanfaktoren“ Fluss-Domäne (H)

Sie benötigen nur diese 5 Fluss-Domänen (Flow Domains), um eine anfängliche Investition der Aktionäre des Unternehmens in ein wertschöpfendes Produktportfolio umzuwandeln, das als End-to-End-Prozess auf die Zufriedenheit, Bezahlung und Loyalität der Kunden ausgerichtet ist.

Schritt 3: Bekanntgabe der Entscheidung, die Umwandlung in ein ERFA-geführtes Unternehmen zu beginnen und 5 Flow Domains zu bilden

Dieser Schritt gibt den Startschuss für Ihre Transformationsreise. Es ist wichtig, die Gründe und Ziele der Umwandlung, den Zeitplan und die erwarteten Ergebnisse zu kommunizieren und Ihrem Team zu versichern, dass die Umwandlung eine gemeinschaftliche und respektvolle Reise sein wird, die zu greifbaren Gewinnen für alle engagierten, loyalen und mitwirkenden Mitarbeiter führt.

Schritt 4: Präsentieren Sie die Stellenbeschreibungen der 5 Leiter der Flow Domains und die internen Rahmenvereinbarungen zwischen den Flow Domains

Dies ist der entscheidende Schritt, der Ihrem Team die neuen "Spielregeln" vorstellt und es ihm ermöglicht, sich mit der Zukunft zu identifizieren und den Dialog und den Beitrag zur Transformation zu beginnen.

Schritt 5: Ernennen Sie alle 5 Leiter der Flow Domains

Anmerkung A: Idealerweise sollte eine Person nur für eine Flow Domain zuständig sein. Eine Kombination der Rollen von Bereichsleitern ist möglich, aber nicht wünschenswert, da dies zu Interessenkonflikten führt und den Fokus des verantwortlichen Managers verwässert. In einem Startup oder einem kleinen oder mittleren Unternehmen müssen Sie möglicherweise mehrere Rollen in einer Person vereinen, im Falle eines Einzelunternehmers sogar alle 5 Flow Domains. Sie sollten jedoch darauf hinarbeiten, die Rollen so bald wie möglich zu trennen.

Anmerkung B: Wenn Sie bereits eine interne Organisationsstruktur haben, fragen Sie sich vielleicht, wie diese mit den Flow Domains vereinbar sein soll. Die Antwort lautet wie folgt: Sie können mit der Transformation beginnen, indem Sie Ihre bestehende Struktur beibehalten und die Flow Domains praktisch "über" Ihrer Struktur laufen lassen, indem Sie Struktureinheiten an die Flow Domains anhängen. Sie müssen die "Spielregeln" zwischen den Einheiten Ihrer Struktur ändern, so dass alle Bewegungen von Geld- und Arbeitsströmen nur im Modus von Domäne zu Domäne stattfinden. Dann können Sie die Struktur schrittweise an die Interaktion der Flow Domains anpassen. Alternativ können Sie sich dafür entscheiden, die 5 Flow Domains als Ihre neue Organisationsstruktur zu übernehmen, indem Sie eine Entscheidung auf einen Schlag treffen, indem Sie ankündigen, dass das Unternehmen ab dem Tag X im neuen Betriebsmodus arbeitet, und dies mit einer Karte der strukturellen Umsetzung untermauern. Welcher Weg zu wählen ist, hängt von der Situation und Kultur des jeweiligen Unternehmens ab.

Anmerkung C: Wir empfehlen, einen internen Wettbewerb für die Rollen der Leiter von Flow Domains zu veranstalten und diesen Wettbewerb etwa 4 Wochen lang laufen zu lassen und die Mitarbeiter aufzufordern, sich für die Rollen zu bewerben, wenn Sie das Gefühl haben, dass einige der Rollen der Leiter von Flow Domains durch die aktuelle Zusammensetzung des Managementteams nicht vollständig abgedeckt sind. Dies ist ein heikler Aspekt der Umstrukturierung, so dass Sie transparent und klar über Ihre Absichten und Ihren Ansatz bei der Besetzung der Rollen der Leiter der Flow

Domains sein müssen. Es kann sein, dass Sie Kompromisse eingehen müssen, da Sie sich für die Ernennung eines Managers entscheiden, auch wenn Sie eine gewisse Diskrepanz feststellen. Das ist normal und wird sich im Prozess der Flow-Interaktion von selbst regeln, denn die ERFA-Methode lässt einem Leiter des Flow-Bereichs keine Möglichkeit, sich hinter "kollektiver Verantwortung" zu verstecken oder die Schuld abzuschieben.

Schritt 6: Eröffnen Sie 4 Unterkonten in Ihrer Bank, eines für jede Flow Domain außer der Product Domain, und erteilen Sie den Leitern der Flow Domains die Befugnis, nach Prüfung durch den Finanzkontrolleur oder Buchhalter Geld auszugeben. Die Produktdomäne erhält ein Unterkonto, das keinen Kontakt zur Außenwelt hat (kann weder Geld an Externe senden noch empfangen), kann aber Transaktionen mit 4 anderen Unterkonten von Flow Domains durchführen.

Dieser Schritt zeigt den Leitern der Flow Domains, dass sie Vertrauen, Verantwortung und Entscheidungsbefugnis bei Ungewissheit haben, die zur Performance führen. Geld wird nur 4 Ein- und Ausgänge zu Ihrem Unternehmen haben, und jeder Eingang hat nur einen Pförtner.

Der Produktbereich hat keinen externen Gateway, da er indirekt über Agenten - die anderen 4 Flow Domains - arbeitet.

Schritt 7: Richten Sie Ihre ERFA-Cashflow-Tabellen ein (Excel oder Google Sheets sind hierfür geeignet)

Möglicherweise haben Sie bereits ein ERP-, CRM- und ein anderes Unterstützungssystem für Ihr Unternehmen im Einsatz. Sie müssen diese nicht sofort ersetzen, sondern nur damit beginnen, die Ströme der Unterkonten der Flow Domains auf einfache und regelmäßige Weise abzubilden, und jede Form von Ausgaben, die die Flow Domains umgehen, deaktivieren.

Schritt 8: Bewegen Sie die erste Geldinvestition in das Unternehmen, indem Sie das tatsächliche Betriebskapital als die Summe angeben, die der/die Aktionär(e) dem CEO und dem CFO mit einer angekündigten Renditeerwartung gegeben haben, die der CFO dem CEO für einen Vorschlag zur Dividendenausschüttung vorlegen soll.

Dieser Schritt löst die interne Verhandlung zwischen den Leitern der Flow Domains aus, da jeder von ihnen Geld erhalten und sich im Gegenzug zu einer Lieferung verpflichten muss.

Ein Beispiel: Ihre Bücher zeigen, dass Ihr Unternehmen im Laufe des Jahres einen Gesamtumsatz von 1 Mio. EUR erwirtschaftet hat, wovon 400.000 EUR auf Eigenkapital und 600.000 EUR auf Fremdkapital (Kredite) entfallen. Nun geben Sie 1 Mio. EUR als Investition an, die der CEO von den Aktionären erhalten hat, wobei Sie erwarten, dass 1,2 Mio. EUR für den Schuldendienst, die Reinvestition des Betriebskapitals und die Ausschüttung des Nettogewinns zur Verfügung stehen werden. Der CEO leitet diese Zusage an den CFO weiter, und der CFO muss nun dafür sorgen, dass die angestrebte Finanzleistung mit den Zusagen der anderen Flow Domains in Einklang gebracht wird.

Schritt 9: Sie beginnen mit den internen Verhandlungen zwischen den Leitern der Flow Domains und führen die erste Runde der Zielsetzung für das Produktportfolio und die Budgetierung der Produkt-Roadmaps durch.

In den ERFA-Flow-Schemata erfahren Sie, welcher Flow-Bereich für welchen Geldparameter verantwortlich ist.

Anmerkung D: Verteilen Sie 100% der Kosten des Unternehmens auf die Produkte nach dem gesunden Menschenverstand und versuchen Sie dabei zu berücksichtigen, wie jedes Produkt die Ressourcen der einzelnen Flow Domains verbraucht, so dass Sie eine Gesamtübersicht über Ihre Produkte und Ihr Produktportfolio als Ganzes erhalten.

Schritt 10: Überprüfen Sie Ihr Produktportfolio erneut und führen Sie nun eine Analyse des Produktinvestitionsflusses (PIF) und des Produktprozessflusses (PPF) mit den neu installierten Leitern der Flussdomänen durch.

Dabei kann sich herausstellen, dass Sie Ihr Produktportfolio optimieren müssen, indem Sie einige Produkte streichen, neue Produkte einführen oder bestehende Produkte verändern. In 2-4 Iterationen müssen sich alle Leiter der Flow Domains auf ihre Verpflichtungen einigen, indem sie den gesamten Stapel der Internal Frame Flow Agreements zwischen den Flow Domains unterzeichnen. Die Vereinbarungen enthalten die Summen der Motivationsboni, die innerhalb jeder Domäne ausgezahlt werden ("Geldentnahme für Boni"), wenn die Leistungen wie vereinbart erbracht werden, sowie "Strafen" für zu geringe Leistungen als Rückzahlungen zwischen den Flow-Domänen und entsprechende Kürzungen der "Geldentnahme für Boni".

Schritt 11: Treffen Sie eine Entscheidung über die Notwendigkeit der Trennung von Produkterstellung und Produktbetrieb. Bei dieser Entscheidung geht es um die Aufteilung der Rolle des Leiters der Product Flow Domain in 2 Unterrollen.

Anmerkung E: Hier haben Sie die folgenden Möglichkeiten:

A) Der alleinige Leiter der Product Flow Domain bleibt für die Erstellung / Unterdrückung von Produkten und für den Betrieb von Produkten verantwortlich; Sie können ihn Chief Operations Officer (COO) nennen, und die Produkterstellung ist diesem alleinigen Leiter unterstellt, wobei ein oder mehrere Produktmanager und/oder Product Owner das Team des Leiters der Product Flow Domain bilden

B) Der Produktflussbereich wird gemeinsam vom Product Operations Manager und dem Product Portfolio Manager geleitet; sie entscheiden "gemeinsam" über alles, was sich wesentlich auf die Produkte auswirkt; sie müssen sich also einigen, bevor sie etwas entscheiden - der Product Portfolio Manager kümmert sich darum, welche Produkte im Portfolio sind (Produktinvestitionsfluss), und der

Product Operations Manager darum, wie effizient die Leistung der einzelnen Produkte ist, gemessen an den Produkt-KPIs; Sie können den Product Operations Manager als Chief Operations Officer (COO) des Unternehmens bezeichnen.

C) Die Product Flow Domain wird vom CEO des Unternehmens geleitet, und es gibt einen Product Operations Manager in der Domain, wobei die jeweiligen operativen Befugnisse vom CEO und dem Leiter der Product Flow Domain an den Product Operations Manager delegiert werden (er kann bei Bedarf auch als COO bezeichnet werden, um seine Befugnis zu betonen, über Effizienz- und Qualitätsfragen der Produkte zu entscheiden)

Schritt 12: Geben Sie bekannt, dass der Kern der Transformation abgeschlossen ist, legen Sie den vierteljährlichen Zyklus der Flow Sprints und die Woche für das erste vierteljährliche Flow Scoring Review fest. Schließen Sie den ersten vierteljährlichen Flow Scoring Review ab. Jetzt hat Ihr Unternehmen seinen ersten vierteljährlichen Zyklus im ERFA©-Modus abgearbeitet.

Anmerkung F: Im Flow Scoring Review kommen die 5 Leiter der Flow Domains und der CEO zusammen und überprüfen, wie sie in den gegenseitigen bilateralen Internal Frame Flow Agreements abgeschnitten haben. Alle Transaktionen des Geldflusses werden in den Blättern überprüft, Entscheidungen erläutert und erhaltene Lieferungen gegen gezahlte Preise abgewogen. Die Kernfragen der Überprüfung lauten für jeden Head of Flow Domain:

- "Hat mein Flow-Bereich bekommen, wofür ich bezahlt habe?"

und

- "Sind Sie mit dem zufrieden, was mein Flow-Bereich für das Geld, das Sie uns bezahlt haben, geliefert hat?"

Dies ist eine Peer-to-Peer-Diskussion zwischen 5 Leitern von Flow Domains, die direkt mit der Verantwortung für ihre Entscheidungen und Ausführungsleistung konfrontiert sind.

Wenn sie Meinungsverschiedenheiten über die Leistung für das Geld feststellen, lösen sie diese in einer transparenten und ehrlichen Diskussion, zu der jeder Leiter der Flow Domains die notwendigen Manager einladen kann, um Licht ins Dunkel zu bringen und transparent zu machen, was falsch gelaufen ist und die vereinbarte Leistung behindert hat.

Anmerkung G: Seien Sie darauf vorbereitet, in jeder Flow Scoring Review die Fragen der Orchestrierung Ihrer Organisationsstruktur mit dem Flow Domains-Ansatz sowie die Themen der Personalangelegenheiten nicht nur unter den Leitern der Flow Domains, sondern auch in den Funktionseinheiten, Produkten und Projekten zu bewerten. Gehen Sie diese Themen mit gesundem Menschenverstand, Menschlichkeit und Weisheit an - niemand ist einerseits perfekt, andererseits werden die Ergebnisse gemessen und bewertet. Das Gleichgewicht wird in der goldenen Mitte liegen.

Herzlichen Glückwunsch!

Nach diesen 12 Schritten haben Sie Ihr Unternehmen transformiert und Ihrem "Geschäftsorganismus" jede Möglichkeit genommen, seinen Ressourcenverbrauch und seine Wertschöpfung im "Gebüsch der internen Prozesskomplexität" zu verstecken.

Sie werden in der ERFA-Methodik weiter iterieren, aus jedem Quartal Lehren ziehen und Potenziale zur Leistungssteigerung freisetzen. Es wird ein anspruchsvoller und manchmal heikler Weg sein, der Diplomatie, Einfühlungsvermögen und menschliches Gespür erfordert. Aber letztlich ist die unvermeidliche nackte Wahrheit der Wirtschaft, dass Unternehmen dazu da sind, Gewinne für ihre Aktionäre zu erwirtschaften, und dass Menschen in Unternehmen arbeiten, um Geld zu verdienen und ihre zukünftigen Verdienstmöglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen. Dieses rationale Denken und der gesunde Menschenverstand stehen nicht im Widerspruch zu nicht-monetären Inspirationen und ökologischer und sozialer Verantwortung, Ehrlichkeit und Integrität sowie der Fähigkeit der Menschen, innerhalb der Unternehmensstrukturen freundlich und hilfsbereit miteinander umzugehen, kleinere Fehler zu verzeihen, Lernen und den Transfer von Fachwissen zu erleichtern. Es gibt nichts Besseres für die Effizienz und das Wachstum eines Unternehmens als einen glücklichen Händedruck zwischen einem internen Kunden und einem Lieferanten, nachdem sie ihren Vertrag erfüllt haben.

Seien Sie sicher, dass Sie bei der Implementierung und Entwicklung Ihres ERFA©-Managementsystems immer auf DEXENTRI Consulting zählen können. Wir sind für Sie da: www.dexentri.com