

# Zusammenfassung Enterprise-Design-Modell

Aus dem Buch *Unternehmensplanung im Quadrat*, von Thorsten Schmude, Gabler  
Wirtschaftsverlag, ISBN 3-409-12348-2

*Enterprise-Design-Modell* von TS Consulting / Schmude entwickelt.

*Enterprise* ⇒ Initiative, Unternehmen, "professionelle Organisation"

*Design* ⇒ alle Formen der Gestaltung, kreative und innovative Lösungssuche.

<b>Human Resources</b> <b>Praktische Ebene – Mitarbeiter</b> Vergütung, Auswahl, Arbeitsorganisation, Personalentwicklung	<b>Prozesse</b> <b>Praktische Ebene – Durchführung</b> Organisation, Arbeitsvorschriften, Arbeitsabläufe = Know-How	<b>Technologien</b> <b>Praktische Ebene – Technik</b> IT, Maschinen, alle Investitionsgüter ("Anlagevermögen")
<b>Management</b> <b>Dynamische Ebene – Umsetzung</b> der Struktur in praktische Handlungen Projektleitung, Termine setzen, Controlling, Risikomanagement, Interne u. externe Kommunikation, Kundenkontakt, Entscheidungen		
<b>Struktur-</b> <b>Stabile Ebene – Grundsätzliches:</b> Formen, Konzepte und Planung <b>vor</b> Beginn der Unternehmung zu klären Kunden- und Produktstruktur, Organisationsstruktur, Finanz- und Finanzierungsstruktur, Rechtsform + Standort, Wettbewerb		

## EDM als Modell für das Wachstum des Unternehmens:

Zuerst gibt es Struktur: Wahl der Rechtsform und des Standorts usw.

Dann entsteht Management: der/die U-Gründer einigen sich über irgendwas.

Dann kommen die praktischen Probleme: Mitarbeiter, Technik, Arbeitsprozesse.

## Einsatzmöglichkeiten für EDM

- Strukturierung von Problemfeldern

**Struktur** ⇔ **Management** ⇔ **HR P & T**

- Modell für das Wachstum des Unternehmens

**Struktur** ⇒ **Management** ⇒ **Erweiterung (HR, P & T)**

- Instrument zur Planung und Steuerung:

**Erkenntnis** ⇒ **Planung** ⇒ **Umsetzung** ⇒ **Kontrolle**

- Instrument zur Entscheidungsfindung:

**Planung** ⇒ **Kommunikation** ⇒ **Entscheidung** ⇒ **Umsetzung**

- Darstellung von Dynamik: Dokumentiert die Zielsetzung + den Stand der Umsetzung

**Ist-Zustand** ⇔ **Soll-Zustand**

- Instrument zur Maßnahmenplanung im Sanierungsfall

**Problem Detailierung** ⇒ **Lösung**

## Beispiel zur Vorgehensweise

- Aufstellen einer Liste von Problemen (30 einzelne Punkte)
- Sortieren dieser Problemliste nach Problemgruppen: finden von Überschriften und zusammenfassenden Bezeichnungen
- Zuordnung der Problemliste zu den oben genannten 5 Elementen des EDM
- Aufstellen einer Liste von "grundsätzlichen Fragen der Unternehmensgründung": Rechtsform, Standort, Finanzstruktur, Kundenstruktur usw.  
Diese Liste von grundsätzlichen Planungsinhalten ist die **Struktur**.
- "Wichtiges Grundprinzip des EDM .. Zusammenfassung der Daten / Probleme zu in sich geschlossenen Planungsbereichen"

## Beziehungen zwischen den einzelnen Strukturelementen

- Management und Struktur sind "entscheidend"  $\Leftrightarrow$  HR P & T sind ausführend.
- Das Management wählt die Struktur aus  $\Leftrightarrow$  Die Struktur beeinflusst den Entscheidungsspielraum des Managements.
- Restrukturierung fängt immer bei der Ebene Struktur an.
- Mitarbeiter setzen die Prozesse ein  $\Leftrightarrow$  Die Prozesse unterstützen die Mitarbeiter.
- Die Technik beeinflusst die Arbeitsprozesse  $\Leftrightarrow$  Die Arbeitsprozesse sind die Grundlage für den Einsatz der Technik (idr. beide untrennbar verbunden).

## Erweiterungen der Methode

- **3. Dimension Zeit:** Wie sollen sich die einzelnen Bereiche in n Jahren wie entwickeln?
- **Kontextdarstellung:** Externe Einflüsse extern kennzeichnen
- **Benchmarking:** Vergleich des EDM-Diagramms mit solchen von Mitbewerbern
- **Outsourcing:** Planung, Analyse der Auswirkungen
- **Scoring:** Rating-Note für jeden Punkt in den 5 Blöcken
- **Risikomatrix:** Darstellung der Risikoverteilung

## Vorteile der Methode

Einfachheit, Strukturierung, Pragmatisch, Visualisierung

# Case Study Startup – EDM als Instrument zur Planung und Steuerung

Durchführung der folgenden Analyse:

<h2>Human Resources</h2> <p><b>Stand 1. Finanzierungsrunde</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– bereits 20 Mitarbeiter</li> <li>– <b>Schwachstelle Einarbeitung:</b> Unterlagen erstellen!</li> <li>– <b>Schwachstelle Überwachung:</b> regelmäßige Feedbackgespräche!</li> <li>– <b>Schwachstelle Qualifikation:</b> Fortbildung ansprechen</li> <li>– <b>Schwachstelle Motivation:</b> Mitarbeiterbeteiligung ?</li> </ul>	<h2>Prozesse</h2> <p>Stand 1. Finanzierungsrunde:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– offene Atmosphäre, keine Hierarchie</li> <li>– <b>Schwachstelle ungleiche Arbeitsverteilung:</b> Aufgabenverteilungsplan erstellen, ungleiche Belastungen vermeiden</li> <li>– <b>Schwachstelle Informationsmanagement:</b> Muster für Arbeitsergebnisse erstellen.</li> <li>– <b>Schwachstelle Planung:</b> Transaktionen mit den Kunden planen und durchspielen</li> </ul>	<h2>Technologien</h2> <p><b>Stand 1. Finanzierungsrunde</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Technik (Internetportal) funktioniert</li> <li>– Auflistung der gekauften Hardware</li> <li>– <b>Schwachstelle Geld:</b> Schwerpunkt der bisherigen Investitionen</li> <li>– <b>Schwachstelle Planung:</b> keine Einschätzung der techn. Trends ⇒ fehlende mittelfristige Planung</li> </ul>
<h2>Management</h2> <p><b>Stand 1. Finanzierungsrunde</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Schwachstelle Marketing</b> ⇒ Aufbau einer eigenen Marke, Schaffung einer attraktiven Marktposition</li> <li>– <b>Schwachstelle Finanzcontrolling</b> ⇒ bisher Delegation an den Steuerberater + daher kein Überblick, muß übernommen werden</li> <li>– <b>Schwachstelle Erfahrung:</b> hohe Komplexität, neue Problemstellungen, keine schriftliche Planung / Controlling. Mangelnde Führungserfahrung (Unsicherheit ⇒ kollegiale Atmosphäre ⇒ kein wirkliches Feedback)</li> <li>– <b>Stärken:</b> Schnelligkeit der Entscheidungsfindung, Zusammengehörigkeitsgefühl, Demonstration von Stärke nach aussen</li> <li>– <b>Ziel:</b> ausgeglichenes Wachstum, gleichmäßige Entwicklung der einzelnen Problembereiche</li> </ul>		
<h2>Struktur</h2> <p><b>Geschäftsidee:</b> fairer Makler. <b>Produkt:</b> Wohnungsvermittlung. <b>Kunden:</b> Wohnungskäufer. <b>Finanzen:</b> Venture-Capital-Geber. Finanzbedarf: problematische Kalkulierung (HW/SW im New Economy-Umfeld; keine Vergleichswerte für Marketing + Vertrieb). Schlechte Vorbereitung auf das Gespräch mit den VC-Gebern ⇒ Schlechte Vertragssituation für die Gründer</p> <p><b>Stand 1. Finanzierungsrunde</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– keine Beratung durch VC-Geber (Investmentmanager != Unternehmensmanager)</li> <li>– keine gleichberechtigte Partnerschaft zwischen VC-Geber und Unternehmen</li> <li>– <b>Schwachstelle Positionierung:</b> Kundenstruktur (Was will der Kunde) ungleich Produktstruktur (Was biete ich an)</li> <li>– <b>Schwachstelle Finanzstruktur:</b> neue Finanzierungsrunde notwendig</li> <li>– <b>Schwachstelle Wettbewerbsstruktur:</b> Bisher kein Kundenkontakt ⇒ Keine Kenntnisse für Umsatzplanung / technische Anforderungen</li> <li>– <b>Schwachstelle Organisationsstruktur:</b> bisher zu locker gehandhabt</li> <li>– <b>Stärke:</b> innovative Geschäftsidee</li> </ul>		

Umsetzung der Ergebnisse:

- **Erkenntnis** der Schwachstellen: Positionsbestimmung
- Ernennung eines **Koordinators** für die einzelnen Bereiche
- Festlegung von Erledigungstermine zur **Erfolgskontrolle**

# Case Study Spin-Off – EDM als Instrument zur Entscheidungsfindung

Durchführung der folgenden Analyse:

Human Resources	Prozesse	Technologien
<ul style="list-style-type: none"><li>– Übernahme des Projektteams</li><li>– Klärung arbeitsrechtlicher Folgen</li><li>– Bewerberauswahl</li><li>– Personalverwaltung einrichten</li><li>– Regelung für Fortbildung</li><li>– Programm für Nachwuchskräfte</li><li>– HR-Wissen des Mutterkonzerns</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Einteilung in interne / externe Prozesse</li><li>– Definition der Schnittstellen: Workflow</li><li>– Bruchstellen erkennen / vermeiden</li><li>– Einteilung in regelmäßige / seltene Prozesse</li><li>– Kompetenzregelung</li><li>– Dokumentierte Prozessarchitektur</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Cluster Fertigung / Information</li><li>– CRM-System ⇒ Technik für das Marketing / den Vertrieb</li><li>– Bestimmung der Investitionssummen</li><li>– Wissensmanagement</li><li>– Def.: Ausstattung der Serienprodukte</li><li>– Wunschliste ⇒ Realistische Liste</li></ul>
<h2>Management</h2> <ul style="list-style-type: none"><li>– <b>Führung:</b> Definition der Aufgaben und Ziele der Projektleiter.</li><li>– <b>Terminfestlegung:</b> Tag der Markteinführung / Meilensteine</li><li>– <b>Kommunikation</b> mit Kunden / dem bisherigen Management</li><li>– <b>Schwachstelle:</b> persönliche Qualifikation für den Geschäftsführer – wer kann das Wagnis eingehen?<ul style="list-style-type: none"><li>- Vorbereitung auf die Aufgaben als Geschäftsführer</li><li>- Fachliche Kenntnisse bezüglich GmbH-Geschäftsführung erwerben</li><li>- Kontakt zu anderen Geschäftsführern aufbauen (Erfahrungsaustausch).</li></ul></li><li>– <b>Strukturprobleme:</b> Vertriebskonzept entwickeln, Terminplanung ausarbeiten.</li></ul>		
<h2>Struktur</h2> <p>Was: Neue Einsatzmöglichkeiten für Benzinmotor: als Flugzeugmotor oder als Schiffsmotor</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– <b>Planung der Produktstruktur:</b> 5 neue Schiffsmotoren (unterschiedliche Motorleistungen/Ausstattungen), abgesichert durch Rechte + Patente.</li><li>– <b>Planung des Standortes:</b> Meeresnähe / Nähe von großen Binnengewässern</li><li>– <b>Planung der Organisationsform:</b> möglichst großer Spielraum: "Eigenständige Business Unit" oder "Eigenständige GmbH"</li><li>– <b>Planung der Vertriebsstruktur:</b> Vertriebskonzept entwickeln</li><li>– <b>Planung des Marketing:</b> Ausrichtung auf Europa ⇒ allgemeine Marktstrategie notwendig</li><li>– <b>Planung der Rechtlichen Struktur:</b> (Abhängig von der gewählten Organisationsform)</li><li>– <b>Planung der Finanzstruktur:</b> Bisher kein Problem, aber Thema bei Ausgliederung</li></ul>		

## Entscheidungsfindung

- Planung: Festlegung der Aufgaben / Datensammlung
- Kommunikation: Erstellung einer Entscheidungsvorlage (z.b. relativer Bezug der einzelnen Kästchen zueinander – sollte ausgeglichen sein ist aber Technologielastig). EDM als Präsentationsmittel
- Entscheidung: Beschluß des Vorstandes
- Umsetzung: Eigenständige Business Unit

# Case Study Reorganisation – EDM als Instrument für Reengineering

Durchführung der folgenden Analyse:

<p><b>Human Resources</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Fehlende Qualifikationen der Mitarbeiter</b> Keine Entwicklung neuer Produkte ⇒ <b>Notwendigkeit von Fortbildungen</b></li> <li>- <b>Leistungsprobleme</b> ⇒ <b>Regelmäßige Beurteilung einführen</b></li> <li>- <b>Kapazität</b> ⇒ <b>Bedarfsplanung</b></li> </ul>	<p><b>Prozesse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Prozessdarstellungen</b> ⇒ <b>regelmäßig aktualisieren</b></li> <li>- <b>Verzögerungen</b> ⇒ <b>Arbeitsabläufe besser regeln</b></li> </ul>	<p><b>Technologien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Mehrservers geht net</b> ⇒ <b>qmail</b></li> <li>- <b>Wissenstand</b> ⇒ <b>Training</b></li> </ul>
<p><b>Management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Kooperation</b> zwischen Kundenbetreuung und Back-Office ⇒ <b>Kooperation ausbauen</b></li> <li>- <b>Führungsverhalten</b> Scheuklappenmentalität, Abteilungsdenken ⇒ <b>Auf Problemeinsicht setzen</b></li> <li>- <b>Verantwortung</b> bisher Delegation ⇒ <b>Verantwortung übernehmen</b></li> <li>- <b>Keine klaren Ziele</b> ⇒ <b>setzen</b></li> <li>- <b>IT-Bereich schlecht</b> aber Kerntechnologie ⇒ <b>Führungsaufgabe</b></li> </ul>		
<p><b>Struktur</b></p> <p>Ziel: <b>Verbesserung der Prozesse durch Reengineering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Finanzstruktur unproblematisch</li> <li>- <b>bisher hierarchische Doppelstruktur</b> (Leiter Front-Office / Leiter Back-Office) ⇒ <b>Weniger Hierarchie, mehr Teamgeist</b></li> <li>- <b>Entscheidungsfindung</b>: Kompetenzen liegen beim Konzern in D ⇒ <b>Zusammenarbeit mit Head-Office</b></li> <li>- <b>Schwierige Ertragsstruktur</b>: Geringe Margen, Hohes Risiko ⇒ bessere Streuung ⇒ <b>Ertragsstruktur verbessern</b></li> <li>- <b>Kundenstruktur</b>: einseitige Ausrichtung (Niederlassungen deutscher Unternehmen) ⇒ <b>Optimieren</b></li> <li>- <b>Produktstruktur</b>: keine "innovativen Finanzprodukte" ⇒ <b>Optimieren</b></li> </ul>		

Form der Einträge jeweils

**Problem** Beschreibung ⇒ **Lösungsvorschlag**