

**Advyce GmbH**

***Dynamische Organisationsentwicklung statt  
einschneidender Restrukturierung***

***ImpulsLetter Q1 2019***

***Abstract***

***PESTEL+M, PULSE CHECK und die kontinuierliche ADJUSTIERUNG DES PRODUKTIVSYSTEMS liefern Ihrer Organisation den entscheidenden Mehrwert***

Die gegenwärtigen Anforderungen an Organisationen, das Management und die Mitarbeitenden sind groß. Organisationen sind mehrdimensionale und komplexe Systeme, die heutzutage nicht träge oder statisch agieren dürfen. Vielmehr ist das Management in einem immer dynamischer werdenden Geschäftsumfeld heute noch viel mehr als früher der steten Herausforderung ausgesetzt, die von Ihnen geführten Organisationen weiterzuentwickeln, um wettbewerbsfähig und rentabel zu bleiben. Deshalb empfiehlt **ADVYCE** seinen Kunden grundsätzlich, eine vorausschauende und ganzheitliche Perspektive einzunehmen, um den steten Herausforderungen im Sinne Ihres unternehmerischen Erfolgs vollumfänglich gerecht zu werden.

Roland Mönikes, Désirée Schweig  
28.2.2019

## Agiler, effizienter, wirtschaftlicher: ...

Die gegenwärtigen Anforderungen an Organisationen, das Management und die Mitarbeitenden sind groß. Organisationen als mehrdimensionale und komplexe Systeme dürfen heutzutage nicht träge oder statisch agieren. Vielmehr ist das Management in einem immer dynamischer werdenden Geschäftsumfeld heute noch viel mehr als früher der steten Herausforderung ausgesetzt, die sich fortlaufend verändernden Einflüsse und Rahmenbedingungen im Sinne des unternehmerischen Erfolgs bestmöglich zu bewältigen. Im Jahr 2017 hat Dieter Zetsche gesagt: "Wer dauerhaft wettbewerbsfähig und nachhaltig profitabel sein will, muss sich kontinuierlich weiterentwickeln und sich an schnell ändernde Umfelder anpassen können".

Ein dynamisches Umfeld, geprägt durch diverse exogene und endogene Einflussfaktoren, macht eine kontinuierliche Weiterentwicklung der eigenen Organisation zu einer fortwährenden zentralen Aufgabe des Managements.

Exogenen Einflussfaktoren sind der Wettbewerb, die Lieferanten, die gesamtwirtschaftliche Situation, heutzutage zunehmend die Digitalisierung sowie Krisen in Branchen und Regionen, Politik sowie in der Gesellschaft.

Endogene Einflussfaktoren liegen zumeist in der eigenen strategischen Ausrichtung, den daraus resultierenden Geschäftsmodellen und Produkten, der Qualität von Führungskräften und Mitarbeitenden, sowie den sonstigen Strukturelementen der Organisation.

Erfolgt die Reaktion des Top-Managements auf sich verändernde exogene oder endogene Einflussfaktoren zu langsam oder gar zu spät, geraten Organisationen nicht selten in eine substanzielle Schiefelage, die den unternehmerischen Erfolg nachhaltig gefährdet.

Mit immer dynamischer werdenden Geschäftsumfeldern wird die Erforderlichkeit kontinuierlicher Organisationsentwicklung immer virulenter, möchte man substanzielle Krisen und einschneidende sowie für alle Beteiligten

belastende Restrukturierungssituationen vom eigenen Unternehmen fernhalten.

Um hierfür eine Grundlage sowie Hilfestellung zu geben, hat **ADVYCE** eine vollumfängliche und ganzheitliche Analysemethode entwickelt, die mit vertretbarem Aufwand einen relevanten Beitrag dazu leistet, Organisationen auf Erfolgskurs zu halten.

## PESTEL+M als externes Assessment für das dynamische Geschäftsumfeld

Instabile, dynamische Markt- und Umweltverhältnisse stellen eine der größten Herausforderungen für das Top-Management einer Organisation dar, zumal für eine langfristige Strategieplanung stabile oder zumindest absehbare Rahmenbedingungen eine zentrale Voraussetzung sind.

Entscheidungsträger müssen folglich in der Regel auf Basis von Instabilität und Unsicherheit Unternehmensentscheidungen treffen, welche die zukünftige Ausrichtung und Steuerung der Organisation gravierend beeinflussen.

Um dieser Herausforderung entgegenzuwirken und um entscheidende Wettbewerbsvorteile abzusichern, empfiehlt **ADVYCE** die Durchführung einer PESTEL+M Analyse als grundsätzliche Stabilisator-Methode im Rahmen der unternehmerischen Ausrichtung.

PESTEL dient als zentrales Modell für eine Marko-Umweltanalyse und identifiziert exogene Ursachen sowie relevante makroökonomische Faktoren, die eine dynamische Organisationsentwicklung auslösen und beeinflussen können. Folgende makroökonomische Einflussfaktoren sind hierbei zu analysieren:

**(P)olitical**

**(E)conomic**

**(S)ocial**

**(T)echnological**

**(E)nvironmental**

**(L)egal**

Um ein vollumfängliches sowie ganzheitliches Bild über das dynamische ändernde Geschäftsumfeld zu erlangen, bedarf es des Weiteren einer Analyse des Marktes (M).

### (M)arket

Die Ergänzung durch die Analyse des Marktes stellt sicher, dass Organisationen neben den oben genannten Einflussfaktoren ebenso sämtliche relevanten Bestandteile des Mikro-Umfelds im Fokus behalten. Klassische Einflussfaktoren sind hierbei Kunden, Konkurrenten,

Ersatzprodukte, Zulieferer, Absatzmittler, Absatzhelfer sowie Medien.

Folglich dient die PESTEL+M Analyse als externer Impulsgeber, der den Start einer dynamischen Organisationsentwicklung indizieren und datenbasiert wertvolle Hinweise in Bezug auf die unternehmerische Ausrichtung zur Verfügung stellen kann. Im Rahmen der **ADVYCE** Analysemethoden dient PESTEL+M primär als externes Assessment, um das nachfolgende interne Assessment in Form eines PULSE-CHECKS inhaltlich auszugestalten.

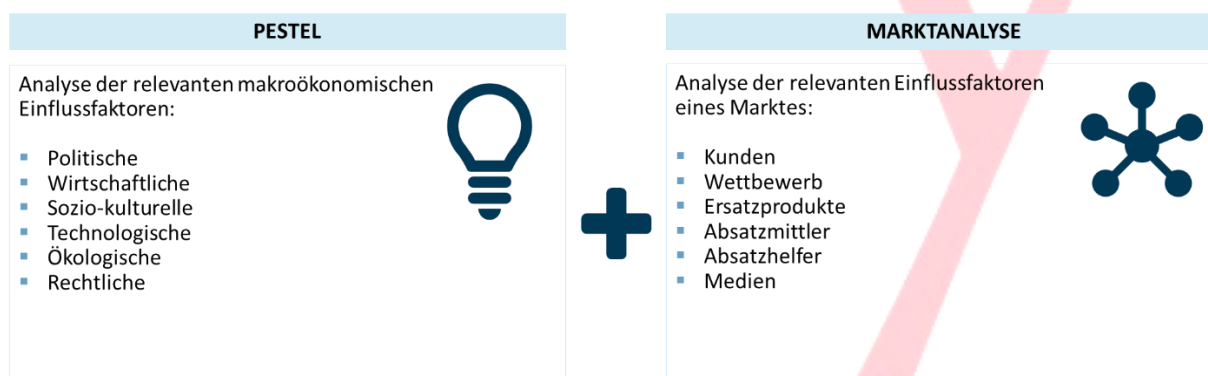


Abbildung 1: PESTEL+M (Externes Assessment); (Quelle: ADVYCE Research).

### PULSE-CHECK'S zur kompakten internen Analyse der Organisationsstrukturen

Auf Basis der festgestellten Einflussfaktoren aus dem externen Assessment der PESTEL+M Analyse werden Fragen für das interne Assessment, den PULSE-CHECK, abgeleitet.

Ziel dieses internen Assessments ist es, indikativ herauszuarbeiten, inwiefern die Organisation in ihren zentralen Transformationsebenen Strategie/Geschäftsmodelle, Kunden-/Nutzerorientierung, Aufbau- und Ablauforganisation, Steuerungssystem sowie (Führungs-)Kompetenz und Unternehmenskultur auf den bestmöglichen Umgang mit den externen Einflussfaktoren ausgerichtet ist und wo die relevanten Stellhebel zur Optimierung liegen.

Beispielhafte Fragen sind:

- ▶ Ist unsere aktuelle Strategie/das aktuelle Geschäftsmodell in einer Form ausgeprägt, dass es dem digitalen Fortschritt sowie dem

dynamischen Unternehmensumfeld standhalten kann?

- ▶ Ist unsere Kunden-/Nutzerorientierung in einer Form ausgeprägt, dass aktuelle Kundenwünsche und Bedarfe bestmöglich bedient werden?
- ▶ Ist unsere aktuelle Aufbau- sowie Ablauforganisation in einer Form ausgeprägt, dass wir produktbezogen bestmögliche Resultate für interne wie externe Kunden erzielen können?
- ▶ Ist unser aktuelles Steuerungssystem in einer Form ausgestaltet, dass eine bestmögliche zielorientierte strategische Steuerung gewährleistet ist?
- ▶ Sind unsere internen Führungskompetenzen unter Berücksichtigung der Unternehmenskultur so ausgeprägt, dass Führungskräfte in die Lage versetzt werden, sich voll auf die Steuerung der Abläufe, der Mitarbeiter und der Resultate zu konzentrieren?
- ▶ [...]

Diese Fragen werden auf Basis einer ordinalen Bewertungsskala beantwortet. Folgende Bewertungskategorien können dafür angewendet werden:

**1 = sehr schlechte Ausprägung:** Eine systematische Planung und Steuerung der Zielerreichung der Organisation/Funktionalbereiche findet nicht statt.

**2 = schlechte Ausprägung:** Eine Planung und Steuerung der Zielerreichung der Organisation/Funktionalbereiche findet zwar statt, sie ist aber nicht systematisch und methodisch aufbereitet.

**3 = typische/übliche Ausprägung:** Die Planung und Steuerung der Zielerreichung der Organisation/Funktionalbereiche ist systematisiert und greift auf standardisierte Instrumente zurück.

**4 = umfängliche Ausprägung:** Die Planung und Steuerung der Zielerreichung der Organisation/Funktionalbereiche ist systematisiert und greift auf standardisierte Instrumente zurück. Es erfolgt eine kontinuierliche Optimierung und Ausrichtung der Bedürfnisse des Unternehmens auf die Zielsysteme.

**5 = vollumfängliche Ausprägung:** Die Planung und Steuerung der Zielerreichung der Organisation/Funktionalbereiche ist systematisiert und greift auf standardisierte Instrumente zurück. Es erfolgt eine kontinuierliche Optimierung und Ausrichtung der Bedürfnisse des Unternehmens auf die Zielsysteme. Durch den Einsatz moderner IT wird das Zielsystem unterstützt und kann dadurch flexibel auf sich veränderte Faktoren reagieren.

#### PULSE-CHECK

##### Ziel des PULSE-CHECKS:

Direkte und gezielte Abfrage zu aktuellen organisatorischen Strukturen und Prozessen, um indikatorisch herauszuarbeiten, inwiefern die Organisation in ihren zentralen Transformationsebenen auf den bestmöglichen Umgang mit den externen Einflussfaktoren ausgerichtet ist und wo die relevanten Stellhebel zur Optimierung liegen.



Abbildung 2: PULSE-CHECK (Internes Assessment); (Quelle: ADVYCE Research).

## Das Produktivsystem als Adjustierungsmethode für Organisationen

**ADVYCE** nutzt die im Rahmen der turnusmäßig durchzuführenden Assessments gewonnenen Daten und Erkenntnisse, um die relevanten organisatorischen Entwicklungsbedarfe zu identifizieren/abzuleiten und entsprechende organisatorische Maßnahmen in Abstimmung mit dem Top-Management festzulegen.

Hierdurch wird sichergestellt, dass auch und vor allem in einem sich dynamisch verändernden Geschäftsumfeld die relevanten Transformationsebenen des Kunden im Sinne eines bestmöglich funktionierenden Produktivsystems aufeinander abgestimmt sind.

Als Basis dazu dienen die im externen sowie im internen Assessment ermittelten Ergebnisse und Erkenntnisse. Mit ihrer Hilfe ist indikatorisch herauszuarbeiten, inwiefern die Organisation in den Transformationsebenen Strategie/Geschäftsmodelle, Kunden-/Nutzerorientierung, Aufbau- und Ablauforganisation, Steuerungssystem sowie (Führungs-) Kompetenz und Unternehmenskultur auf den bestmöglichen Umgang mit den internen und externen Einflussfaktoren ausgerichtet ist und wo die relevanten Stellhebel zur Optimierung der Organisation liegen. Auf dieser Grundlage erfolgt schließlich die Adjustierung des Produktivsystems der Organisation.

Der durch die turnusmäßige Durchführung der Assessments entstehende Aufwand steht einem überproportional hohen Nutzen gegenüber:

Die relativ schlanke Assessment-Methode gewährleistet auf der einen Seite, dass das Top-Management fortlaufend über relevante exogene wie endogene Entwicklungen und Zustände informiert ist. Auf der anderen Seite können diese Erkenntnisse unmittelbar in organisatorische Handlungsempfehlungen übersetzt und dieser Transfer bei Bedarf neutral moderiert werden.

Die Implementierung der auf diesem Wege abgeleiteten Handlungsempfehlungen gestaltet

sich dabei in der Regel eher einfach, da die gesamte Organisation über den PULSE-CHECK relevanten Input geliefert hat und somit bei der organisatorischen Weiterentwicklung aktiv mitgenommen wurde.

Die passgenaue Adjustierung aller relevanten Organisationsstellhebel im dynamischen Verhältnis zueinander ist die zentrale Voraussetzung für den unternehmerischen Erfolg einer jeden Organisation, gleichzeitig aber auch eine der größten Herausforderungen für das Top-Management.

**ADJUSTIERUNG PRODUKTIVSYSTEM**

Folgende Stellhebel sind auf Basis der Ergebnisse aus PESTEL+M und dem PULSE-CHECK zu adjustieren:

- Strategie / Geschäftsmodelle
- Kunden- / Nutzerorientierung
- Aufbau- und Ablauforganisation
- Steuerungssystem
- Führungskompetenzen und Unternehmenskultur

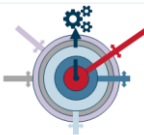


Abbildung 3: Adjustierung Produktivsystem; (Quelle: ADVYCE Projekterfahrung).

## Nutzen Sie die Vorteile unserer ganzheitlichen Betrachtung auch für Ihre Organisation

Aus unserer jahrelangen Projekterfahrung in Organisationsentwicklungs- und Restrukturierungsprojekten empfehlen wir insofern eine ganzheitliche Betrachtung mit Hilfe des Dreiklangs PESTEL+M, PULSE-CHECK sowie der ADJUSTIERUNG DES PRODUKTIVSYSTEMES, um dynamische Organisationsentwicklungen erfolgreich voranzutreiben, die Notwendigkeit von Veränderungen frühzeitig zu erkennen und damit Restrukturierungen als letzten Ausweg für die Organisation so gut als möglich präventiv zu verhindern.

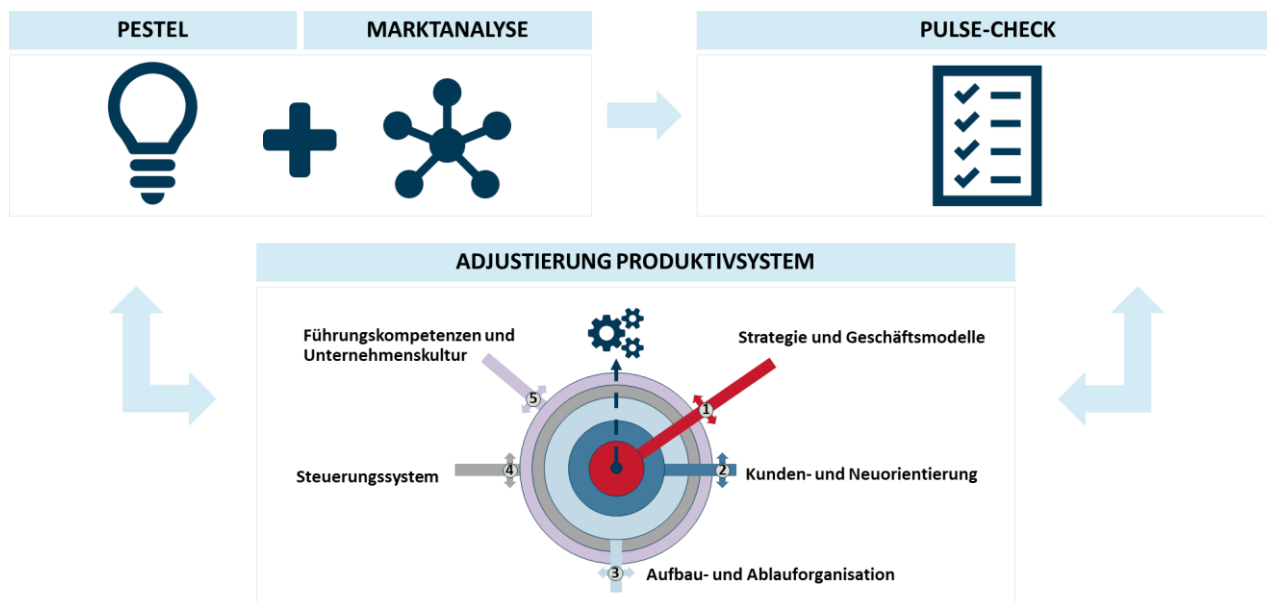


Abbildung 3: Eine ganzheitliche Betrachtung für Ihren unternehmerischen Erfolg; (Quelle: ADVYCE Projekterfahrung).

## Unser Fazit

Die Anwendung der PESTEL+M Analyse sowie des internen PULSE-CHECKS als Grundlage für die fortlaufende Adjustierung des Produkktivsystems Ihrer Organisation liefert Ihnen zusätzliche Flexibilität und erhöhte Reaktionsfähigkeit, um eine direkte und adäquate Antwort auf sich stetig ändernde exogene wie endogene Einflussfaktoren zu finden.

Darüber hinaus bietet das turnusmäßige interne sowie externe Assessment den Vorteil,

dass die Notwendigkeit von organisatorischen Veränderungen frühzeitig erkannt wird und auf diesem Wege Restrukturierungen als letzter Ausweg für die Organisation präventiv verhindert werden können.

Wir sind fest davon überzeugt, mit der dargestellten Methode die Grundlage für eine dynamische Organisationsentwicklung bei gleichzeitiger präventiver Verhinderung einschneidender Restrukturierung für Ihr Unternehmen zu schaffen.

Lassen Sie uns hierüber sprechen!

## Wir möchten mit ADVYCE ein Zeichen setzen -

denn unsere Welt ist komplexer geworden

Seit der Gründung im Jahr 2014 hat sich **ADVYCE** zu einer rasant wachsenden und umsetzungsstarken Strategieberatung mit Standorten in München, Düsseldorf, Berlin, Wien und Zürich entwickelt. Mit derzeit 50 Consultants und einem etablierten internationalen Netzwerk verbindet **ADVYCE** klassische Strategiewerkarbeit mit moderner Technologie, Umsetzungskompetenz und aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen.

**ADVYCE** setzt moderne Ansätze ein, baut auf interdisziplinäre Teams und kooperiert mit Forschungseinrichtungen als festem Bestandteil der Beratungsleistung. Dafür werden enge Beziehungen zu herausragenden Lehrstühlen, die Forschung, Lehre und Praxis vereinen, unterhalten. Netzwerkpartner und unsere internationalen Offices liefern eine Bandbreite additiver Leistungen, die den Beratungsansatz komplementieren und stets eine rasche Implementierung von Ideen absichern, z.B. mit Labs zur Prototypenentwicklungen.

In einer digitalen Welt ist Technologiekompetenz von zentraler Bedeutung und bei **ADVYCE** integraler Bestandteil der Beratungsleistung, welche von Business Analytics Tools bis zur Evaluierung der Legacy Systemwelt Empfehlungen für den Kunden dauerhaft absichert.



München – Düsseldorf – Berlin – Wien – Zürich

© 2018 Advyce GmbH | All rights reserved