Beispiel zur Situationsanalyse

Hintergrund

Die Batterien in einem unserer mobilen Scanner, dem MagicScan 40i, sind in Brand geraten. Das Gerät ist besonders leicht, vielseitig, bietet eine erweiterte Datenerfassung und Echtzeitkommunikation zur Anwendung vor Ort in industriellen Supply-Chain-Umgebungen. Die Batterien in diesem Modell sind vom Typ UGO900, verfügen über die längste Lebensdauer und sind beinahe doppelt solange haltbar wie alle anderen Geräte von uns. Das Gerät selbst kann 20.000 Scans ohne erneutes Aufladen vornehmen. Als es Anfang des Jahres eingeführt wurde, waren alle sehr begeistert.

Als wir den ersten Bericht über einen Batteriebrand erhalten haben, dachten wir noch, dass es sich um eine Anomalie handelt. Allerdings wurden mittlerweile sechs weitere Brände gemeldet. Bislang gab es keine Verletzten und zum Glück hat die Vorfälle auch noch niemand aufgenommen und Fotos oder Videos auf diverse Social-Media-Seiten hochgeladen. Die Vorstellung, eines Abends die Nachrichten einzuschalten und dort ein Video von einem unserer Geräte zu sehen, wie es gerade in Flammen aufgeht, ist für uns mehr als beunruhigend. Bevor sich die Situation weiter zuspitzt, rufen wir die Geräte freiwillig zurück.

Noch nie zuvor waren wir in einer solchen Situation und hoffen nun, dass uns ausreichend Zeit zur Verfügung steht, um unsere Reaktion vorzubereiten. Leider hat die Presse bereits von einem der Zwischenfälle Wind bekommen und zwingt uns nun dazu, schneller zu handeln, als wir es ursprünglich geplant hatten. Schnelles Handeln ist der entscheidende Faktor, um die Auswirkungen der unvermeidlich schlechten Presse auf das Vertrauen unserer Kunden und unsere Bewertungen einzudämmen. Wir möchten im Sinne aller Interessengruppen handeln und wurden daher beauftragt, diese Rückrufaktion zu organisieren. Da es so viel zu erledigen gibt und wir das meiste davon zum ersten Mal machen, führen wir eine Situationsanalyse durch, um die Situation genau zu erfassen und die Priorität der Aufgaben zu ermitteln, die sofortige Maßnahmen erfordern.

Unser Recall Management Team besteht aus den folgenden Mitgliedern: dem MagicScan-Produktmanager, dem Vizepräsident Forschung und Entwicklung (VP F&E), dem Firmenanwalt und dem Vizepräsident für Finanzen.

Copyright © 2014 Kepner-Tregoe, Inc. All Rights Reserved.

KT Kepner Tregoe

Situationsanalyse

Situationen/Aufgaben erfassen

Thema identifizieren

Was sind die primären Situationen/Aufgaben?
Welches Thema hat diese Situationsanalyse?
Durch welche Abgrenzungen können wir unsere Aufmerksamkeit und Ressourcen fokussieren?

Rückrufaktion

Situationen/Aufgaben auflisten

Welche Abweichungen liegen vor?
Welche Pläne sollen implementiert werden?
Welche Bedrohungen existieren?
Welche Entscheidungen müssen getroffen werden?
Welche Veränderungen sind vorauszusehen?
Welche Chancen bieten sich?

Situationen/Aufgaben zergliedern und klären

Zergliedern

Gibt es mehr als ein Problem bei dieser Situation/Aufgabe?
Was deutet darauf hin?
Was sonst besorgt uns bei…?

Kann diese Situation/Aufgabe durch eine einzelne Analyse oder Maßnahme gelöst werden?
Was ist der Beweis dafür?

Klären

Was genau meinen wir mit...?

Was genau ist...?

Maßnahmen formulieren

Ist bei jeder zergliederten und geklärten Situation/Aufgabe die für ihre Lösung erforderliche Maßnahme ersichtlich?

Geht es bei der Maßnahme um eine Abweichung, eine Wahl, eine Bedrohung oder eine Chance?

Müssen wir einfach etwas tun?

Situationen/Aufgaben	Zergliederte und geklärte Situationen/Aufgaben	Maßnahmenformulierungen
Problem mit einem unserer mobilen Scanner	Die Batterien in unserem mobilen Scanner geraten in Brand	Ursache bestimmen, warum die uGO900er in Brand geraten
Externe Kommunikation	Was soll der Presse kommuniziert werden?	Ermitteln, welche Informationen an die Presse weitergeleitet werden
	Was soll den Investoren kommuniziert werden?	Eine Investor Relations Pressekonferenz abhalten
	Was soll den Händlern/Vertriebspartnern/Verbrauchern kommuniziert werden?	Ermitteln, welche Informationen an die Händler/ Vertriebspartner/Verbraucher weitergeleitet werden
	Wer soll die Pressekonferenz halten?	Unternehmenssprecher auswählen
Interne Kommunikation	Was wird den Mitarbeitern kommuniziert?	Den Mitarbeitern die Situation und die Pläne des Unternehmens erklären
	Anweisungen an die Mitarbeiter aus dem Vertrieb, Service und das Betriebspersonal	Kommunikationsverfahren für die Mitarbeiter aus dem Vertrieb, Service und das Betriebspersonal planen
	Hotline für die Rückrufaktion einrichten	Hotline für die Rückrufaktion einrichten
Welche zusätzlichen Kenntnisse/zusätzliche Hilfe ist erforderlich?	Sollte eine PR-Agentur beauftragt werden, die uns bei der Wahl der Medien und zum Umgang mit der Verbraucherwahrnehmung berät?	Eine PR-Agentur beauftragen
	Überwachung der Rückrufaktion	Überwachung der Rückrufaktion
	Einen schnell umsetzbaren Kommunikationsplan für zukünftige Rückrufaktionen entwickeln	Einen schnell umsetzbaren Kommunikationsplan für zukünftige Rückrufaktionen entwickeln

Copyright © 2014 Kepner-Tregoe, Inc. All Rights Reserved.

Priorität festlegen

Wissen und Erfahrung verwenden ODER...

An welcher Situation/Aufgabe sollten wir zuerst arbeiten? — *Wie ist die Reihenfolge der Prioritäten für die übrigen Situationen/Aufgaben?* — *Markieren Sie die höchste Gesamtpriorität (*)*

... Verwenden Sie gegenwärtige Auswirkungen,		**Zukünftige Auswirkungen**		**und Zeitrahmen**		
Was sind die tatsächlichen Auswirkungen (bis zu diesem Zeitpunkt)dieser ungelösten Situation/ Aufgabe? (im Hinblick auf Personen, Sicherheit, Kosten, etc.) Welche Situationen/Aufgaben haben die größten gegenwärtigen Auswirkungen? Bewerten Sie entsprechend mit H/M/N (±)		*Was wären die erwarteten Auswirkungen (von diesem Zeitpunkt an), wenn sie nicht gelöst wird? (im Hinblick auf Personen, Sicherheit, Kosten, etc.) Welche Situationen/Aufgaben haben die größten zukünftigen Auswirkungen? Bewerten Sie entsprechend mit H/M/N (±)*		*Ab welcher Frist wird die Lösung schwierig, teuer, unmöglich oder bedeutungslos? Wann müssen wir beginnen? Welche Situationen/Aufgaben werden später am schwierigsten zu lösen sein? Bewerten Sie entsprechend mit H/M/N (±)*		*Bewerten Sie die Kombinationen horizontal mit H/M/N (±)* *Legen Sie die Reihenfolge der Prioritäten basierend auf ihrer Gesamt-kombination fest*
Gegenwärtige Auswirkungen ↕	GA Priorität	**Zukünftige Auswirkungen** ↕	ZA Priorität	**Zeitrahmen** ↕	ZR Priorität	↔ Gesamtpriorität
Wir sind gezwungen, das Produkt zurückzurufen	**H**	Das Vertrauen der Kunden in unsere Produkten sinkt und die Bewertungen verschlechtern sich	**H**	Bevor der Verkauf aller Produkte gefährdet ist und die weitere Produktion eingestellt werden muss	**H**	**H**
Reporter haben angerufen, um den Vorfall zu bestätigen – drängen darauf, Details zu erfahren	**H+**	Wenn wir keine Stellung nehmen, wird dies negative Auswirkungen auf unseren Ruf und den Vertrieb haben	**H**	Erste Stellungnahmen müssen heute vorbereitet werden	**H+**	**H+**
Aktienkurs ist um 3,49 % gefallen	**H-**	Aktienkurse und Jahresgewinn sinken (Umsatzverluste, Kosten für veraltete Produkte, Kostenrückerstattungen)	**H**	Beginn ab Börsenbeginn am Montag	**H**	**M+**
Es gehen erste Anrufe von Händlern und Verbrauchern ein	**H-**	Erhöhte Anzahl an Anrufen erwartet, sobald sich die Nachricht verbreitet	**H**	Es muss bis zur Pressekonferenz einen Kommunikationsplan geben	**H**	**H**
Jemanden wählen, den die Verbraucher, Investoren, Behörden und die Presse als glaubwürdig ansehen und der das Unternehmen repräsentieren kann	**H+**	Wenn eine ungeeignete Person gewählt wird, wird dies negative Auswirkungen auf unseren Ruf und den Vertrieb haben	**H**	Muss noch heute ausgewählt und gebrieft werden; Pressekonferenz ist am Montag	**H**	**H+**
Mitarbeiter sind besorgt; bitten um Informationen	**M**	Könnten falsche Informationen an die Verbraucher oder Presse weitergeben	**N**	Vor der Pressekonferenz am Montag	**N**	**M**
Es kommen Fragen auf, wie Nachfragen zu der Rückrufaktion beantwortet werden sollen	**M**	Erhöhte Anzahl an Anrufen von Verbrauchern und Händlern, sobald sich die Nachricht verbreitet	**M+**	Muss in einer Position sein, Fragen zu der Rückrufaktion zu beantworten, bevor die Pressekonferenz stattfindet	**M+**	**H**
Es kommen Fragen zu Rückerstattungen auf, derzeit hauptsächlich von Mitarbeitern	**M-**	Erhöhte Anzahl an Anrufen von Verbrauchern und Händlern, sobald sich die Nachricht verbreitet	**M**	Muss in einer Position sein, Fragen zu Rückerstattungen zu beantworten, bevor die Pressekonferenz stattfindet	**M**	**M**
Wir haben derzeit keinen Einfluss auf das Kundenvertrauen und den Marktanteil	**H**	Auswirkungen auf das Kundenvertrauen und den Marktanteil steigen an, wenn damit nicht richtig umgegangen wird	**H**	Weitere Beschädigung des Rufs und der Marktanteile eingrenzen	**H**	**H**
Effizienz der Rückrufaktion dokumentieren	**N+**	Belege möglicherweise für Haftungsprozess notwendig	**N+**	Dauert an, bis die Rückrufaktion vollständig durchgeführt wurde	**N+**	**N**
Mangel an getesteten Plänen und wenig Erfahrung mit Rückrufaktionen verhindern eine schnelle Reaktion	**N+**	Wir sind es den Verbrauchern, Investoren und Mitarbeitern schuldig, einen solchen Plan zu entwickeln und durch einen Probelauf zu testen	**N**	Nachdem die aktuelle Krise bewältigt wurde	**N**	**N**

Copyright © 2014 Kepner-Tregoe, Inc. All Rights Reserved.

Situationsanalyse

Lösungsschritte planen

Den Lösungsansatz bestimmen

Welche Schritte oder Maßnahmen sind erforderlich, um diese Situation/Aufgabe zu lösen?

Geht es bei der Maßnahme um eine Abweichung, eine Wahl, eine Bedrohung, eine Chance oder etwas, das einfach getan werden muss?

Welcher Analyseprozess (und wie viel) ist für die Lösung erforderlich?

Welche nachfolgenden Schritte oder Maßnahmen sind erforderlich? Was sonst?

Beteiligung planen

Aufgaben verteilen

Wer macht was bis wann?
Wer sollte hinzugezogen werden für:

- *die optimale Lösung?*
- *kreatives Denken?*
- *Informationsbeschaffung?*
- *Genehmigung?*
- *Struktur?*
- *Analyse?*
- *Entwicklung?*
- *Unterstützung?*
- *Einigkeit?*
- *Commitment?*
- *Implementierung?*
- *Zielvereinbarung?*

Benötigte Prozesse	Nächste Schritte (Was)	Wer	Bis wann
PA	1. Die Personen identifizieren, die an dieser Problemanalyse arbeiten werden; Ziel ist es, Informationen über das Problem zu sammeln	1. VP F&E	1. 18. März
	2. Bestimmen Sie eine Zeit und einen Ort, um die Problemanalyse durchzuführen	2. Assistent F&E	2. 18. März
	3. Starten Sie die Problemanalyse	3. Teammitglieder der Problemanalyse	3. 19. März
EA	1. Die Personen identifizieren, die an der Formulierung der Nachricht beteiligt sind; Meeting organisieren	1. Produktmanager	1. 18. März
	2. Bestimmen Sie eine Zeit und einen Ort, um die Entscheidungsanalyse durchzuführen	2. Assistent des Produktmanagers	2. 18. März
	3. Starten Sie die Entscheidungsanalyse	3. Produktmanager, VP Marketing, Firmenanwalt, VP Behördliche Angelegenheiten	3. 19. März
APP	1. Die Personen identifizieren, die an der Entwicklung des Plans beteiligt sind	1. VP Finanzen	1. 19. März
	2. Bestimmen Sie eine Zeit und einen Ort, um das Meeting abzuhalten	2. Assistent des Produktmanagers	2. 19. März
	3. Starten Sie die Analyse potentieller Probleme	3. VP Finanzen, VP Marketing, Recall Management Team, Firmenanwalt	3. 20. März
APP	1. Die Personen identifizieren, die an der Entwicklung des Plans beteiligt sind	1. Leiter der Qualitätssicherung	1. 19. März
	2. Bestimmen Sie eine Zeit und einen Ort, um das Meeting abzuhalten	2. Assistent des Produktmanagers	2. 19. März
	3. Starten Sie die Analyse potentieller Probleme	3. VP Finanzen, VP Marketing, Recall Management Team, Firmenanwalt	3. 19. März
EA	1. Die Personen identifizieren, die an der Entscheidung beteiligt sind; ein sofortiges Meeting organisieren	1. Chief Operating Officer (COO)	1. 18. März
	2. Starten Sie die Entscheidungsanalyse	2. COO, Führungskräfte, Recall Management Team	2. 18. März
EINFACH MACHEN	1. Interne E-Mail an alle Mitarbeiter senden	1. Chief Executive Officer (CEO)	1. 20. März
	2. Darin enthalten sind die aktuellsten Informationen und Links zu wichtigen Informationen auf der Website	2. Produktmanager, Webmaster	2. 23. März
APP	1. Die Personen identifizieren, die an der Entwicklung der Kommunikationsverfahren beteiligt sind	1. Leiter Kundenservice	1. 19. März
	2. Bestimmen Sie eine Zeit und einen Ort, um das Meeting abzuhalten	2. Assistent des Produktmanagers	2. 19. März
	3. Den Plan entwickeln und die Analyse potentieller Probleme starten	3. Leiter Kundenservice, Vertriebsleiter	3. 20. März
EINFACH MACHEN	1. Telefonanschlüsse einrichten	1. Betriebsleiter	1. 20. März
	2. Telefonnummern veröffentlichen; Gesprächsskript und FAQs entwickeln	2. Leiter Kundenservice	2. 23. März
EA	1. Die Personen identifizieren, die an der Entscheidung beteiligt sind; ein sofortiges Meeting organisieren und eine Liste mit Alternativen erstellen	1. Vorsitzender Marketing	1. 18. März
	2. Führen Sie die Entscheidungsanalyse durch	2. Vorsitzender Marketing, Führungskräfte	2. 19. März
	3. Mit Interessenten sprechen	3. Vorsitzender Marketing	3. 20. März
SA	1. Die Personen identifizieren, die an der Überwachung beteiligt sind	1. Produktmanager	1. 23. März
	2. Bestimmen Sie eine Zeit und einen Ort, um das Meeting abzuhalten	2. Assistent des Produktmanagers	2. 23. März
	3. Die Situationsanalyse durchführen	3. Produktmanager, Recall Management Team	3. 24. März
APC	1. Die Personen identifizieren, die an der Entwicklung des Plans beteiligt sind	1. VP Marketing	1. 30. März
	2. Bestimmen Sie eine Zeit und einen Ort, um das Meeting abzuhalten	2. Assistent des Produktmanagers	2. 30. März
	3. Entwickeln Sie den Plan und führen Sie ein Analyse potentieller Probleme zu Bereichen mit Schwachstellen aus	3. VP Marketing, Recall Management Team, Firmenanwalt	3. 10. April

Copyright © 2014 Kepner-Tregoe, Inc. All Rights Reserved.