

MANAGEMENT SUMMARY

Es ist nicht Ihre Aufgabe als Entscheider, Informationen zusammenzutragen, Handlungsoptionen zu identifizieren und deren Auswirkungen zu analysieren. Das ist die Aufgabe Ihrer fachkompetenten Mitarbeitenden. Sie sollen lediglich **entscheiden**. Damit das möglich ist, benötigen Sie **eine Entscheidungsvorlage**, die alle Informationen und Überlegungen dokumentiert, die zu den vorgeschlagenen Handlungsoptionen führten. Lesen werden Sie davon allerdings zunächst nur das Management Summary, die **restlichen Ausführungen dienen dazu**, dass **Sie bei Bedarf nachschlagen** können.

Die häufigsten Fehler

Leider **erfüllen** viele **Management Summaries** genau diese **Anforderungen nicht**. Vor allem hochkompetente Experten stecken oft zu viele ihrer Überlegungen in die Zusammenfassung, um zu demonstrieren, was für eine herausfordernde Aufgabe sie gelöst haben. Damit verärgern sie allerdings höchstens Vorgesetzte, denn diese erwarten, dass ein Management Summary ihnen die Lösung bzw. mögliche Lösungsalternativen liefert und nicht nur Probleme beschreibt.

Maximal drei Handlungsoptionen

Sie als Führungskraft können erwarten, dass ein solches Management Summary **alle für eine qualifizierte Entscheidung benötigten Informationen zusammenfasst**. Das Management Summary muss alle relevanten Informationen enthalten, damit Sie sich als Entscheider schnell einen Überblick über alle wichtigen Entscheidungsparameter machen können, um eine qualifizierte Entscheidung treffen zu können. Das Management Summary konzentriert sich auf die wesentlichen Informationen und darf sich deshalb **nicht mit Details aufhalten**. Das ist manchmal nicht einfach und erfordert einen hohen Grad an Abstraktionsfähigkeit gepaart mit der analytischen Gabe, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen und zu einem Gesamtbild der Lage zu aggregieren.

Es werden meist **eine bis maximal drei Handlungsoptionen als Ergebnis** im Management Summary **vorgeschlagen** und **bewertet**. Alle relevanten Details und Ableitungen zu den Optionen finden sich allenfalls in einem dem Management Summary angehängten Teil.

Management Summaries in Projekten

Management Summaries sind in Projekten häufig für Entscheidungsvorlagen erforderlich. So geht es um einen zu bewertenden Änderungsantrag oder eine konkrete Auftragsvergabe. Ein einfaches Management Summary kann in einen einzigen Satz als Handlungsempfehlung münden, wie z.B.: "Für die Lieferung der Turbolader empfehlen wir Borg Warner Turbo Systems, da das Testprodukt bei der Qualitätsprüfung die mit Abstand besten Ergebnisse gezeigt hat". Die anschliessenden, nur für einen Spezialisten verständlichen 50 Seiten Anhang mit allen Mess- und Testprotokollen werden Sie als Entscheider sicherlich nur im Ausnahmefall durcharbeiten.

Ein Management Summary soll als Entscheidungsvorlage die folgenden relevanten Punkte umfassen, entsprechend strukturiert sein und die nachfolgenden Inhalte umfassen.

Orientieren Sie sich an den folgenden Fragen, wenn Sie ein Management Summary erstellen:

Schritt 1: Inhalt – Worum geht es?

Im ersten Abschnitt des Management Summaries sollen Sie als relevanter Entscheider **im ersten Satz erfahren, um welchen Verantwortungsbereich es sich handelt.**

Geht es um eine Organisationsentwicklung, ein neues Produkt, einen neuen Vertriebsweg, um Schadensminimierung bei einem Problem, um die Verbesserung der Infrastruktur etc.?

Sie als Führungskräfte müssen oft zwischen verschiedenen Verantwortungsbereichen "umschalten" und ärgern sich, wenn sie erst mühsam identifizieren müssen, worum es überhaupt geht.

Also **Klarheit bei der inhaltlichen Frage: Worum geht es?**

Beispiele für gute erste Sätze eines Management Summaries sind:

- "Aufgrund eines Absatzrückgangs im ersten Quartal um 4,5 Prozent sollen unsere Produkte über neue Vertriebswege abgesetzt werden"
- "Wir wollen die Zuverlässigkeit der IT-Infrastruktur erhöhen und deshalb die Wartung der Drucker an einen externen Dienstleister vergeben"
- "Die XYZ-AG wird in einem halben Jahr ein Konkurrenzprodukt zu unserem Hauptprodukt auf den Markt bringen".

Schritt 2: Gründe – Warum muss eine Entscheidung getroffen werden?

Erklären Sie kurz, warum das Thema so wichtig ist und warum eine Entscheidung getroffen werden muss.

Es kann einen konkreten Anlass geben, Chancen und Potenziale können naheliegen, Risiken können drohen, gesetzliche Anforderungen machen dies notwendig, Mängel müssen beseitigt werden, Kunden oder Mitarbeitende erwarten etwas – so lassen sich Gründe für die Entscheidungsvorlage darstellen.

Mögliche Beispiele:

- "Es besteht die Gefahr, dass der Wettbewerber einen signifikanten Vorsprung durch ein neues Produkt erzielt"
- "Durch die Akquisition der XY-Firma besteht eine sehr starke Konkurrenzsituation im unserem Produktbereich Z".

Schritt 3: Ziele – Welche Ziele werden verfolgt?

Benennen Sie die wichtigsten Ziele, die mit der Entscheidung verbunden sind. Was soll **verbessert, optimiert, eingespart, verringert, ausgebaut** oder **erreicht** werden?

Ergänzen Sie, **in welcher Zeit ein Ziel erreicht werden soll** oder **für welchen Bereich es gilt.**

Benennen Sie auch **die Rahmenbedingungen**, die **eingehalten werden müssen**. Aus diesen **Zielen** und **Rahmenbedingungen** werden **die Kriterien abgeleitet**, die im Folgenden bei der **Bewertung der Handlungsoptionen** herangezogen werden.

Sie können hier beispielsweise formulieren:

- "Ziel unseres Vorgehens ist es, dem Wettbewerb ein Produkt entgegenzusetzen. Dieses muss im ersten Jahr in den Break-Even, sodass wir schnell Marktanteile zu keinen Umsatzrückgängen in unserem zentralen Marktsegment kommt".

Schritt 4: Entscheidungsklarheit – Welche Entscheidung ist zu treffen?

Beschreiben Sie idealerweise ebenfalls in nur **einem Satz** die zu **treffende Entscheidung**. Das heisst, versuchen Sie sich möglichst kurz zu halten. Das gelingt Ihnen am besten, wenn Sie Ihren Vorschlag in Form einer zu treffenden Entscheidung **als Empfehlung formulieren**.

Mögliche Formulierungen für eine zu treffende Entscheidung sind beispielsweise:

- "Es ist zu entscheiden, welcher der drei identifizierten neuen Vertriebswege als Erstes beschritten werden soll".
- "Es ist zu entscheiden, ob dem im Ausschreibungsverfahren als am besten bewerteten Anbieter der Auftrag erteilt werden soll".
- "Es ist zu entscheiden, welche der identifizierten Gegenmassnahmen umzusetzen ist".

Schritt 5: Optionen – Welche Optionen gibt es?

Ab jetzt darf es etwas ausführlicher werden, d. h. für **jede vorgestellte Handlungsoption** gewinnen und dass es dadurch **dürfen es ein oder sogar zwei Sätze sein**.

Wichtig ist, dass es **mindestens zwei Optionen** gibt. Ansonsten gibt es nichts zu entscheiden.

Selbst wenn es ganz offensichtlich nur eine einzige Möglichkeit zu geben scheint, ist zumindest darzustellen, **was passiert, wenn man alles so weiterlaufen lässt wie bisher**.

Dadurch **erhält die Entscheidung** für das empfohlene Vorgehen **den Charakter einer aktiven Steuerung** und erscheint dem Adressaten nicht mehr als erzwungene Reaktion. **Entscheider lieben es nicht, unter Druck gesetzt zu werden**.

Handlungsoptionen könnten, hier anhand des Beispiels mit dem Konkurrenzprodukt, z.B. so vorgestellt werden:

- **Option 1:** "Durch eine intensiv beworbene Rabattaktion für unser Produkt XY sättigen wir den Markt so stark, dass der Wettbewerb mit seinem Produkt keinen signifikanten Marktanteil erreichen kann. Zugleich bereiten wir die nächste Version dieses Produkts vor".
- **Option 2:** "Wir schliessen ein Joint Venture mit dem Wettbewerber für eine gemeinsame Weiterentwicklung des Produkts".
- **Option 3:** "Wir unternehmen nichts, in der Annahme, dass das Produkt des Wettbewerbers nicht konkurrenzfähig sein wird".

Schritt 6: Beurteilung – Nach welchen Kriterien wurden diese Handlungsoptionen beurteilt?

Um die verschiedenen Optionen bewerten und eine Empfehlung aussprechen zu können, **werden Kriterien benötigt**. Genau **diese müssen benannt werden**, denn im Topmanagement haben die Handelnden den Überblick darüber, welche Massstäbe derzeit und eventuell zukünftig zu beachten sind. Sind z.B. die Auswirkungen einer kommenden Fusion berücksichtigt? Wurde ein internationales Rechtsgutachten eingeholt, da das Produkt auch auf dem asiatischen Markt platziert werden soll?

Es kann viele zusätzliche Aspekte geben, die nicht im Blickfeld der Experten waren und unter Umständen eine neue Analyse erfordern. Und umgekehrt können bisher zentrale Kriterien plötzlich irrelevant geworden sein, weil sich die Unternehmensstrategie geändert hat.

Kriterien für die verschiedenen Handlungsoptionen lassen sich sehr knapp benennen, beispielsweise so:

- "Die genannten Optionen wurden mithilfe der vorgeschriebenen Risikoanalyse und Kosten-Nutzen-Analyse bewertet. Ferner wurden die aktuellen Marktprognosen der Fachverbände berücksichtigt. Nicht betrachtet wurden die Auswirkungen einer etwaigen Produktionsverlagerung nach Asien, wie sie gerade im Projekt Asia Outsourcing diskutiert wird".

Schritt 7: Empfehlung – Welche dieser Optionen wird empfohlen?

Am **Schluss** eines Management Summaries **stehen die Empfehlung für eine der Optionen und die Begründung dafür**.

Wichtig ist zum einen, dass tatsächlich eine **klare Empfehlung ausgesprochen** wird, zum anderen, dass sie wirklich **als Empfehlung** und nicht als Handlungsanweisung an den Entscheider **formuliert** wird.

Schreiben Sie also nicht:

- "Die Geschäftsleitung muss unbedingt ein zusätzliches Budget von CHF 20'000 genehmigen, damit auf der Messe Zürich eine Marketingaktion durchgeführt werden kann"!

Die Empfehlung ist DER Entscheidungsbeschleuniger

Die **Empfehlung sollte** zudem **so formuliert sein**, dass der Entscheider sie direkt für die Formulierung des zu treffenden Beschlusses weiterverwenden kann, ebenso wie für Berichte, die er eventuell an seine eigenen Vorgesetzten verfassen muss.

Schreiben Sie die Formulierung deshalb **nicht im Konjunktiv** oder **als Nebensatz** ("... unter den beschriebenen Annahmen ergäbe sich als beste Lösung, dass ..."), sondern direkt **als eigenständigen Hauptsatz**.

Den Hinweis, dass es sich um eine Empfehlung handelt, stellen Sie voran und beenden ihn mit einem Doppelpunkt, wie z.B.:

→ "Die Arbeitsgruppe empfiehlt unter den beschriebenen Annahmen folgende Lösung: Das Budget des Projekts wird um CHF 20'000 erhöht, zweckgebunden für die Marketingaktion auf der Messe Zürich".

Als Fazit gilt, ein gut geschriebenes Management Summary beschleunigt die Entscheidungsfindung immens.