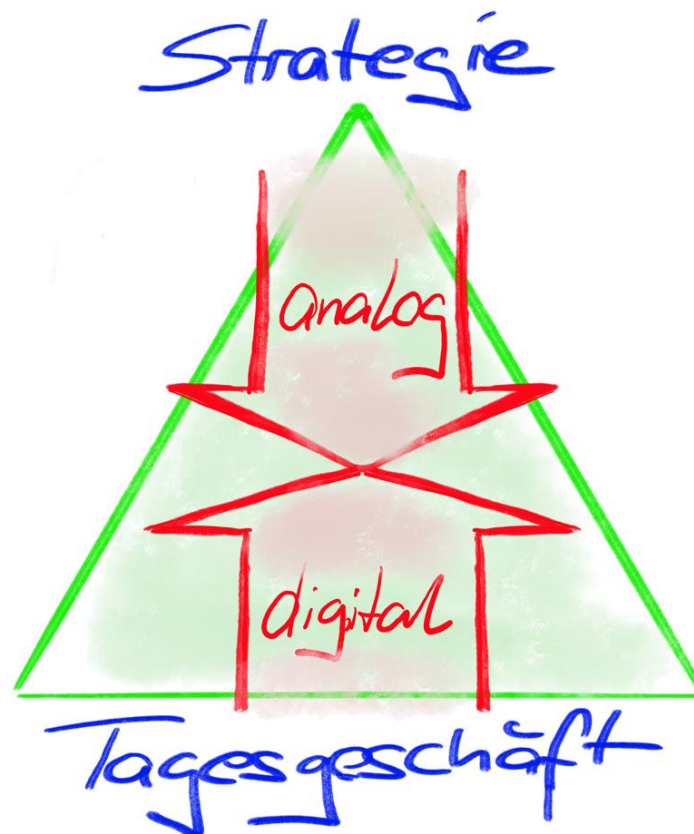


08/2023

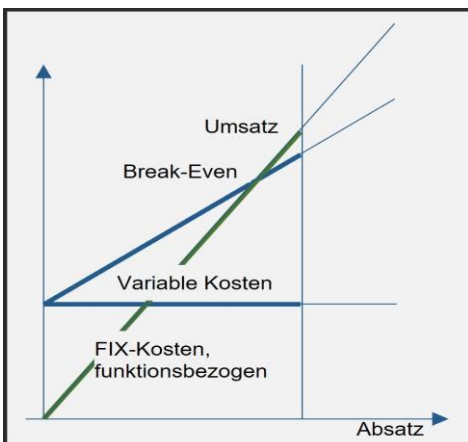
ANALOG DENKENDIGITAL LENKEN



KURZ UND KNAPP

Es gilt nicht nur „execution is an art“ auch die Anpassung oder Findung der richtigen und nachhaltigen Strategie für ihr Unternehmen ist wesentlich. Sobald es eine „Commodity“ wird und damit austauschbar, differenziert sie nicht und die Kundenentscheidung ist nur preisgetrieben. Das ist insbesondere existenzbedrohlich für Unternehmen in Hochlohnländern.

Denken sie bei der Strategiefindung analog und nutzen die Kreativität ihrer Shareholder, Stakeholder und ihres Teams.



Funktionsbezogene Kostenstruktur mit Sensitivitätsanalyse

SITUATION

„Strategy is a commodity, execution is an art“. Der US-amerikanische Pionier der modernen Managementlehre und des strategischen Managements Peter Drucker hat diesen Satz geprägt. Deshalb ist es auch schwer dem zu widersprechen. Peter Drucker war eine Größe in der Managementlehre.

Und trotzdem möchte ich zumindest den oben erwähnten Satz relativieren. Druckers Ansatz war es, in einer diskontinuierlichen Welt Stabilität durch standardisierte Prozesse und Methoden zu schaffen. Das ist sehr plausibel, führt aber schnell zu dem ersten Teil des Satzes „Strategy is a commodity“. Durch vorgegebene Methoden und Prozesse ist man schnell versucht auch Standard-Strategien für das eigene Unternehmen abzuleiten. Das muss nicht sein aber vorgegebene Prozesse, Strategie-Templates und eine digitale Unterstützung führen schnell in diese Richtung.

„Strategy is a commodity,
execution is an art.“

Der zweite Teil des Satzes „execution is an art.“ ist unbestritten. Jeder, der schon eine strukturelle Änderung von Strukturen oder Prozessen in seinem Unternehmen durchgeführt hat, kann dies bestätigen.

Wie lässt sich jetzt die Standardisierung von Unternehmensstrategien vermeiden? Denn insbesondere für Unternehmen, die sich in Ländern mit hohen Basiskosten, wie Deutschland befinden, benötigt es eine Differenzierungs-Strategie.

VORGEHEN

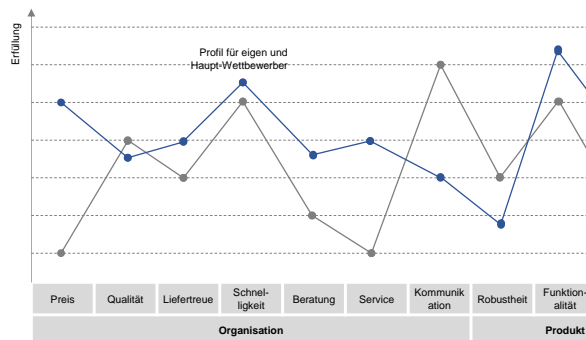
Wichtig für das Entwickeln von differenzierenden und nicht generischen Strategien ist es, zum einen die analytische Basis des Wettbewerbsumfelds zu haben und zum anderen eine Vision für ihr Unternehmen zu entwickeln. Die Vision ist ein langfristiges Ziel, das aktuelle Barrieren und Probleme ausgrenzt (z.B.: Google: „*To provide access to the world's information in one click.*“). Für die Erreichung der Vision ist die klare Formulierung der Mission wichtig (z.B. Google: „*To organize the world's information and make it universally accessible and useful.*“). Sie beschreibt, wie die Vision erreicht werden soll. Erst im

Anschluss kann die Strategie zielorientiert entwickelt und ein stufenweiser Realisierungsplan ausgearbeitet werden. Folgendes Vorgehen hat sich dazu bewährt. Vermeiden sie dabei möglichst viele generische Templates oder Portfolios. Nutzen sie besser einen geeigneten Moderator, der den Strategieprozess kennt und ihr Denken etwas lenkt. - **Analog denken**

1. **Team zusammenstellen** – ganz wichtig ist es, die Strategie nicht im „stillen Kämmerlein“ zu erarbeiten. Sie brauchen ein Team aus möglichst unterschiedlichen Abteilungen ihres Unternehmens. Nur so können sie möglichst viele Inputs über ihr Unternehmen und den Wettbewerb sammeln. Außerdem braucht es für die Entwicklung der Strategie möglichst viel kreativen Input. Manchmal nervt das, weil es den Prozess verlangsamt aber insbesondere die Strategieentwicklung ist der Prozess, der nicht

unter allzu viel Zeitdruck ablaufen sollte. Eine Zeitvorgabe ist richtig aber der Prozess sollte agil gesteuert werden.

2. Transparenz herstellen – Wichtig ist die Transparenz über ihr Wettbewerbsumfeld. Wir wollen eine differenzierende Strategie. Es kann sein, dass wir uns an einen Market-Leader andocken ... aber dann bewusst und nicht zufällig. Also müssen wir unsere direkten und indirekten Wettbewerber möglichst gut kennenlernen. Die indirekten Wettbewerber können auch unsere Kunden sein, wenn die als Systemintegrator zum Endkunden auftreten. In einem ersten Schritt geht es darum die Wettbewerber zu identifizieren und zu benennen. Dabei hilft z.B. das vorhin erwähnte Google. Aber natürlich auch ihre eigenen Marketing- und Vertriebsorganisation.



Blue-Ocean-Canvas

Danach sind Informationen über diese Wettbewerber wichtig. Das sind Zahlen, Daten, Fakten, wie Größe der Unternehmen, Marktpräsenz, Umsatz und Marge, Wertschöpfungstiefe. Zum Thema ZDF ist ebenso interessant, wie die Geschäftsfelder oder Produktprogramme ihres Unternehmens im Lebenszyklus positioniert sind und performen. Aber neben dieser ZDF-Welt ist die Einschätzung des Wettbewerbsumfeld zur Marktpositionierung und Differenzierung wichtig. Um das umfänglich abzufragen, macht es Sinn auch „vertrauensvolle“ Kunden einzubinden.

3. Vision entwickeln - eine Vision lässt sich nicht durch eine „Nabelschau“ oder mit generischen statements entwickeln. Idealerweise werden sowohl wesentliche Leistungsträger des Unternehmens, Shareholder und Stakeholder interviewt, um einen großflächigen Überblick über die langfristig wesentlichen Erfolgs-Faktoren ihres Unternehmens zu bekommen. Die aktuellen vordergründigen Faktoren kennen sie bestimmt, aber hier kann es ruhig auch etwas „Wünsch-Dir-Was“ sein. Die wesentliche Frage an die Interviewpartner ist als: „Was würden sie sich von einem Unternehmen wünschen, um für sich und ihr Unternehmen noch mehr Wert zu erhalten?“. Nach der strukturierten Auswertung dieser Inputs muss allerdings ein Filter geschaltet werden. Es gibt, wie immer Wünsche die nicht realisierbar sind. Entweder ist die Ausgangssituation dafür nicht gegeben (siehe 2.) oder es scheitert schlicht am Aufwand-Nutzen-Verhältnis. Also muss bereits in diesem frühen Stadium zumindest eine grobe ROI Bewertung gemacht werden. Die verbleibenden

Faktoren können dann über eine Nutzwertanalyse eingengt und/oder kombiniert werden. Das Ergebnis ist die Basis um ihre Unternehmens-Vision zu formulieren. Diese muss verständlich und konkret den wesentlichen, differenzierenden Kundennutzen herausstellen.

4. Mission entwickeln – eine Vision alleine reicht nicht. Es muss ebenso formuliert werden, wie diese Vision umgesetzt werden kann. Das wird in der Mission formuliert. Oft wird hier einfach ein generisches Missionstatement benutzt um das Thema „abzuhaken“. Das ist tatsächlich verschwendete Zeit. Denn die Mission ist der Kern einer Strategie. Es handelt sich dabei um den Auftrag, der ausgeführt werden muss, um die Vision zu erreichen. Ein Auftrag muss einen möglichst spezifischen Inhalt haben und eine klare Zielsetzung beinhalten. Der Inhalt muss auch beinhalten mit welchem Differenzierungsmerkmal die



Möglichkeiten der Ausrichtung

Vision erreicht werden soll. Z.B kann das Differenzierungsmerkmal eine Kostenführerschaft sein, eine Entwicklungspartnerschaft,.....

- 5. Strategie planen** – spätestens hier wird es richtig spannend. Welche Maßnahmen sind notwendig um die formulierte Mission ausführen zu können. Und tatsächlich schaffe ich diesen Vorgang nicht in wenige Worte zu fassen. Es wäre zu generisch und damit nicht spannend. Spannend wird dieser Punkt angewandt auf ihr Unternehmen und ihre Situation. Ich kann sie also nur bitten, uns 1 Stunde ihrer Zeit zu geben um darüber zu sprechen.

Ergebnis des Strategieplans sind der Maßnahmenplan mit ROI Betrachtung, der Realisierungsplan, ein cash-flow über der Zeitachse, Meilensteine mit entsprechenden KPIs und eine Projektorganisation zur Umsetzung.

- 6. Strategie umsetzen** – genau hier ist der Übergang von analog denken hin zu digital lenken. Ein digitales Hoshin Kanri kann hier, neben einer agilen Projektorganisation strukturell unterstützen. Durch das strukturierte, hierarchisch aufgebaute Zielsystem eines Hoshin Kanri und eine stringente PDCA Vorgehensweise ermöglichen eine unternehmensweite Umsetzung der geplanten Strategie. „Execution is an art“!

ICH UNTERSTÜTZE SIE GERNE



Seit über 30 Jahren beschäftige ich mich mit der Strategiefindung, Optimierung und Restrukturierung von Prozessen und Strukturen in produzierenden Unternehmen. Dabei habe ich von der Definition der Strategie bis hin zum Shop-Floor Management alle Rollen bei der Realisierung der Steigerung der Unternehmens-Profitabilität ausfüllen dürfen.

Als Coach gebe ich diese Erfahrung gerne an Sie und Ihr Team weiter. Als Berater unterstütze ich sie gerne, gemeinsam mit meinem Team, bei der Moderation und als Teil ihres Teams.

Gerne spreche ich mit Ihnen über Ihre Aufgabenstellung oder als Ideengeber. Vereinbaren Sie gerne einen Termin mit mir über :

Kopieren Sie den Link und fügen ihn in ihren Browser ein. So kommen Sie zu meiner Buchungsseite:

<https://outlook.office.com/bookwithme/user/e3ec620dff624a71b21e1e6b91a39607@delta4u.de/meetingtype/YEzSoY3CjE211UEgX-aWvw2?anonymous>

Delta4U Consultants GmbH

Oliver Ruoff
Herdweg 10
D-71384 Weinstadt
Mobil: 0176-61754409