

Strategizing im Zeitalter der Digitalen Trans- formation

Strategizing

Warum wir im Zeitalter der Digitalen Transformation anders planen und umsetzen

mmc-Radar

Drei Top-Management-Themen der kommenden Monate

Der Ansatz der mmc AG

Welche Leistungen können Sie erwarten?

Strategizing im Zeitalter der Digitalen Transformation

Digitale Transformation ist mehr als nur Technik

1 Digitale Vernetzung, Industrie 4.0, Robotics – viele Begriffe schwirren durch die Köpfe von Unternehmern. „Will ich haben“ denkt der Kunde, „muss ich machen“ der Unternehmer, „was habe ich davon“ der Mitarbeiter, „können wir machen“ sagen die Techniker und Ingenieure. Wirkliche Innovation und Disruption entstehen in einer logischen Kette aus all diesen Blickwinkeln und über alle Beiträge zur Wertschöpfung – und die sind je nach Branche sehr unterschiedlich.

Welche existierenden oder latenten Bedarfe hat der Kunde? Eröffnet die Digitalisierung für mein Unternehmen Möglichkeiten, diese zu erfüllen oder sogar neu zu definieren? Kenne ich die Möglichkeiten und Technologien dafür? Welche Strukturen und Prozesse stecken hinter den neuen Möglichkeiten für Produkte und Leistungen – und wie werden sie sich ändern? Können meine Mitarbeiter diesen Wandel verstehen und stemmen? Kann ich mir diesen Wandel überhaupt leisten?

In bestehenden Strukturen sind diese Veränderungen oft nur schwer durchsetzbar. Es braucht „Spielplätze“ und „Sandkästen“, in denen alle Beteiligten die Veränderung der Wertschöpfung ausprobieren und entwickeln können bis hin zu einer funktionierenden und marktfähigen Leistung. Nur so kann die nötige Startup-Mentalität entstehen.

Also setzen Sie sich doch einmal mit Ihren Kunden, Mitarbeitern und Partnern in einen Sandkasten und bauen Ihre Leistung der Zukunft.



Strategizing: Warum wir im Zeitalter der Digitalen Transformation anders planen und umsetzen

2 Die aufwändige mehrjährige Finanzplanung steht längst nicht mehr im Mittelpunkt von Strategiediskussionen. Mit Recht! Im Zeitalter der Digitalen Transformation, das u.a. von disruptiven Entwicklungen geprägt ist, gewinnt Strategizing zunehmend an Bedeutung. Hiermit werden Projekte gleich mit Budgetplanungen und Revisionen verknüpft nach dem Modell des Agilen Projektmanagements. Strategizing ist ein iterativer Prozess, der auf drei Säulen beruht:



1. Transparenz:

Fortschritt und Hindernisse der Strategieumsetzung werden regelmäßig und für alle sichtbar festgehalten.

2. Überprüfung:

In regelmäßigen Abständen werden die Umsetzungserfolge beurteilt, die Rahmenbedingungen bewertet und die nächsten Strategie-Meilensteine fortgeschrieben. Die Zyklen dazu sind branchenspezifisch alle vier oder sechs Monate in einer neuen Review-Runde.

3. Anpassung:

Der Strategiefahrplan und die Budgets für die strategischen Maßnahmen werden nicht ein für alle Mal festgelegt, sondern kontinuierlich konkreter gestaltet und entsprechend angepasst. Strategizing reduziert die Komplexität der Umsetzung nicht, sondern strukturiert sie in kleinere und weniger komplexe Bestandteile.

Damit jedoch Agilität nicht in Chaos und operative Hektik mündet, bedarf es eines klaren und von allen getragenen Verständnisses vom Sinn und Wertekanon des eigenen Unternehmens: Was für ein Unternehmen wollen wir sein? Was sind unsere Kernkompetenzen – heute und in der Zukunft? Und genauso wichtig: Was sind wir nicht!

Startup-Kultur im eigenen Unternehmen – geht das so einfach?

3

Es soll ein frischer Wind im Unternehmen wehen! Dafür werden oftmals Methoden wie Agiles Management, SCRUM oder Design Thinking eingeführt mit der Erwartung, dass sich neue Teams bilden, die sich in einer modernen Arbeitsumgebung möglichst kreativ

ausleben und durch diese Neukonstellation bereits den Weg für ein erfolgreiches Start-up ebnen. Geht das so einfach? Die Antwort ist ein klares „Nein!“.

Das Problem wird sein, dass die restlichen Mitarbeiter im Unternehmen hartnäckig den

einmal vorgegebenen und verinnerlichten Regeln folgen werden. Nur zu gerne orientieren sie sich beharrlich am bestehenden, hierarchisch aufgebauten Organigramm und absolvieren ihren Arbeitsalltag entsprechend routinemäßig. Schließlich arbeiten sie immer noch für das gleiche Unternehmen. Sie fühlen sich in ihrem gewohnten Arbeitsumfeld einfach sicher und nehmen den Szenenwechsel an anderer Stelle nur ungern wahr.

Die Frage ist also: Welche Möglichkeiten habe ich, dennoch eine Startup-Kultur in einem Unternehmen erfolgreich zu etablieren?

Die Antwort basiert auf zwei Eckpfeilern:

1. Wichtig für das Projekt ist eine Auswahl an aufgeschlossenen Mitarbeitern, die in der Lage sind, mit althergebrachten Regeln zu brechen und denen Veränderung keine Angst bereitet.
2. Wenn diese Mitarbeiter, nach einer kurzen inhaltlichen Einführung in Selbstführung eigenverantwortlich, quasi selbst unternehmerisch tätig werden, ist das oftmals ein guter Ansatz für den Erfolg eines Start-ups. Das Management selbst nimmt mehr die Rolle des Mentors oder Coachs ein.

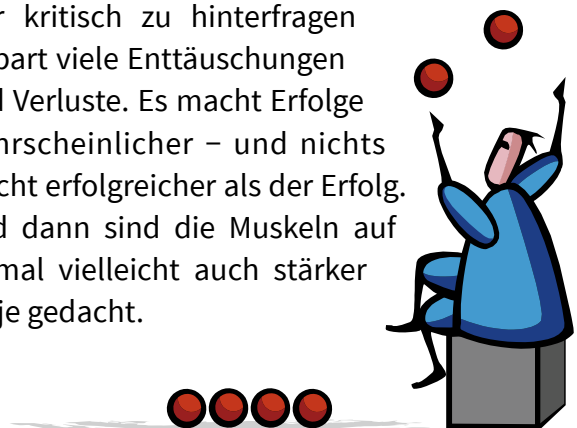
Top-Management-Themen der kommenden Monate

Strategisch denken heißt auch „Verzichten“

Märkte, Kunden, Mitarbeiter, Wettbewerber, Technologien bieten einem kreativen Unternehmer unzählige Möglichkeiten und Ideen für die Weiterentwicklung des Geschäftes. Mit viel Aufwand werden in Strategiezirkeln, Workshops und Projekten viele Ideen entwickelt, bewertet, geplant, gerechnet - und sehr oft dann verworfen oder nach einer Anlaufzeit wieder gestoppt. Neben dem Verlust an Zeit und Geld ist das einfach frustrierend.

Strategie ist auch die Kunst des Weglassens. Wie ein Sportler sollten wir uns zuerst fragen, welche technischen Fähigkeiten und „Muskeln“ wir haben und wie weit wir sie

überhaupt realistisch entwickeln können (alleine oder mit Partnern), bevor wir uns strategische Ziele setzen. Ist es für einen Mittelständler wirklich sinnvoll, in 100 Ländern präsent zu sein? Muss jede Produktidee wirklich weiterverfolgt werden? Ab wann beginnen wir uns zu verzetteln? Sich hier kritisch zu hinterfragen erspart viele Enttäuschungen und Verluste. Es macht Erfolge wahrscheinlicher - und nichts macht erfolgreicher als der Erfolg. Und dann sind die Muskeln auf einmal vielleicht auch stärker als je gedacht.



Top-Management-Themen der kommenden Monate

Die Top-Mitarbeiter nicht verlieren – sie sind zu wichtig

„Der Müller kriegt das, wie immer, hin“ denkt der Chef. „Wieso immer ich, wer soll denn meine Arbeit machen, was habe ich davon“ denkt Müller. „Warum immer der“ denken Müllers Kollegen.

Gerne verlässt man sich auf die Macher, die Bringer, diejenigen, die immer liefern. Entscheidende Initiativen und Projekte werden zu oft an den gleichen Kreis von Mitarbeitern übertragen – zu oft als Nebentätigkeit zur normalen Arbeit. Und die Müllers im Unternehmen schaffen das immer wieder – bis sie irgendwann wegen Überforderung entweder

dramatisch versagen oder die Kündigung auf den Tisch legen. Es ist enorm wichtig, diese Leistungsträger zu kennen, zu fördern und zu pflegen – statt ihre Leistung einfach nur hinzunehmen und zu nutzen. Diese Mitarbeiter müssen wissen, wie wertvoll sie sind. Sie müssen unterstützt und geschätzt werden. Das entsprechende Einkommen ist ein Hygienefaktor, entscheidend für deren Zufriedenheit ist aber vielmehr Wertschätzung und Perspektive. Also zeigen Sie Müller, wie sehr Sie ihn schätzen. Und vielleicht gibt es ja auch noch einige künftige Müllers, die Sie noch gar nicht kennen.

Mehr Mut zur Demut – alte Tugenden in neuem Glanz

Mut und Demut, zwei in die Jahre gekommene Tugenden, die es lohnt zu entstauben. Im Führungsmanagement kann das Duo durchaus einen strategisch großen Schritt in die richtige Richtung bedeuten.

Sogenannte Tugenden stehen seit jeher für ein besonders vorbildhaftes Verhalten einer charakterstarken Persönlichkeit. Während von Mut heute noch jeder eine Vorstellung hat, ist es um die Demut schlechter bestellt. Fast ganz aus dem Vokabular verschwunden, wird sie allenfalls mit einer sich erniedrigenden Haltung in Verbindung gebracht. Dass zur Demut aber eigentlich ganz viel Mut gehört, ist ein Phänomen, das in unseren Köpfen wenig Platz hat. Mut und Demut gehören zueinander und sind

ein Gespann, das uns guttut – als Mensch und als Unternehmer. So mag es einigen im Zusammenhang mit Diesel-Fahrzeugen als sehr mutig erschienen sein, durch innovative Manipulation von Motorsteuerungen Vorschriften zu umgehen. Eine im besten Sinne hanseatische Demut (Das gehört sich nicht!) hätte hier jedoch immense Schäden für Kunden, Mitarbeiter, das Unternehmen und seine Aktionäre verhindert.

Im besten Fall stehen Mut und Demut in einem Dialog: Während der Mut die Dinge vorantreibt und dafür sorgt, dass ich auch in unsicheren Zeiten meine fest gesteckten Ziele beharrlich verfolge, verhindert die Demut, dass aus Mut Hochmut oder Größenwahnsinn wird.

Strategie-Umsetzung – ein Engpass? Dafür gibt es Lösungen

Die Partner der mmc AG unterstützen Sie und Ihre Teams in unterschiedlicher Weise. Die folgenden Case Studies illustrieren, in welcher Rolle wir jeweils mit unseren Mandanten zusammenarbeiten:

Strategieberater

Die Digitalisierung vieler Geschäftsprozesse und Produkte erfordert von einem Kommunikationsdienstleister ein radikales Umdenken. Strategie und Organisation müssen neu ausgerichtet sowie neue Kompetenzen aufgebaut werden, auch um niedrigere Kostenpositionen zu realisieren.

Der mmc-Berater begleitet das Unternehmen sowohl bei der Entwicklung der Strategie als auch bei den wichtigen Umsetzungsthemen.

Moderator

Die ehemals starke Position eines Elektronik-Herstellers bei europäischen B2B-Kunden wird durch Low-Cost-Anbieter aus dem asiatischen Raum gefährdet. Im Rahmen eines moderierten Strategie-Prozesses wird eine Internationalisierungs-Strategie erarbeitet.

In der Umsetzung werden eine Partnerschaft mit einem asiatischen Low-Cost-Anbieter und damit der Zugang zu OEM-Kunden in China erschlossen.

Mediator

Im Zuge des Generationswechsels in einem Familienunternehmen der Verlagsbranche kommt es zu Konflikten zwischen den Gesellschaftern.

In einem mediations-analogen Verfahren werden zwischen den Parteien neue Vereinbarungen entwickelt, um die Beziehungen innerhalb des Unternehmens, zwischen den Familienstämmen und zwischen den Gesellschaftern neu zu regeln. Die neue „Verfassung“ bewährt sich.

Projektmanager

Ein Konsumgüter-Hersteller mit einer bekannten Marke will sein Private-Label-Geschäft verkaufen. Das Projekt beginnt mit der Herauslösung des Private-Label-Geschäfts aus dem Stammhaus. Die Kosten in Produktion, Logistik und Verwaltung werden reduziert, Vertriebsstrategie und -prozesse werden auf Wachstum getrimmt.

Die mmc AG unterstützt den Mandanten bei der Ansprache von Investoren sowie im gesamten Verkaufsprozess.

Businesscoach

Der neue Geschäftsführer eines Möbelerstellers steht vor der Aufgabe, die Produktion umzustrukturieren. Kapazitätserweiterungen gehen mit Schließungen von bestimmten Fertigungslinien einher. Die Folge: Negative Spannungen auf allen Ebenen beeinträchtigen das Vertrauensklima.

Der Partner der mmc AG begleitet die Geschäftsleitung bei der Kommunikation und Umsetzung der eingeschlagenen Strategie.

Interim-Manager

Das Führungsteam eines Bauzulieferers erarbeitet mit Unterstützung durch die mmc AG ein neues Strategie-Konzept. Nach einem Wechsel in der Geschäftsleitung wird der mmc-Partner gebeten, die CEO-Position interimistisch einzunehmen. In dieser Zeit wird ein neuer Geschäftsbereich „Systemgeschäft“ eingeführt. Ein Nachfolger für die CEO-Position wird an Bord genommen.



mmc AG
Schlichterstraße 18
65185 Wiesbaden
DEUTSCHLAND
Telefon +49 611 36 009 0

Vorstand:
Thomas Ring

USt.-Id.Nr. DE221305271
Registergericht Wiesbaden
HRB 13419

www.mmc.ag