



Strategieumsetzung: Es gibt nichts Gutes, außer man tut es!

(Erich Kästner)

Winning Team

Worauf achten bei der Team-Zusammensetzung?

mmc-Radar

Drei Top-Management-Themen der kommenden Monate

Strategieumsetzung

Ein Engpass? Dafür gibt es Lösungen

Strategieumsetzung: Es gibt nichts Gutes, außer man tut es! (Erich Kästner)

Top-Line first: Wenig Neues, aber viel probiert?

1 Dieses Ergebnis einer Studie von Capital zeigt: Strategien zu mehr Innovation, Disruption, Digitalisierung und den anderen aktuellen Trends taugen nur, wenn ein wirkliches Geschäft dahinter steht. Nur wenn Produkte und Services den Kunden überzeugen, dann kann ein starker Vertrieb daraus einen Erfolg machen.

Die hundertste Produktvariante oder auch der zweihundertste Lieferservice oder Onlineshop machen keinen Erfolg. Nur wenn der Vertrieb in die Strategieentwicklung einbezogen ist, seine Sicht von Kunden und Märkten vermittelt, Bedenken aber auch Ideen äußern kann, dann wird er auch hinter dem Ergebnis stehen. Der Vertrieb kann

Prototypen und neue Angebote im Markt testen, neue Ideen entwickeln, wie man Kunden erreichen und begeistern kann. Denn nichts beflügelt Erfolg mehr als erste Erfolge. Deshalb gilt gerade bei der Entwicklung besonders innovativer Strategien: Nie den Vertrieb während der Strategieentwicklung außen vor lassen und ihn erst danach mit den Ergebnissen konfrontieren nach dem Motto: Jetzt verkauft mal schön! Nur wenn Sie hier kooperativ agieren, können Sie Ihre Kunden und auch Ihre Verkäufer begeistern.

Also besser: Viel Neues, wenig probiert – und das erfolgreich.

Winning Team – Worauf achten bei der Zusammensetzung eines Teams?

2 1 + 1 ist mehr als 2? Kombiniert man zwei vergleichbar intelligente Menschen in einem Projekt, so gibt es verschiedene Prognosen für diese Konstellation: Befürworter von Teamarbeit gehen von mehr als einer Verdopplung der Intelligenz aus – Kritiker von einer Halbierung, da zwei Alphas sich gegenseitig blockieren. Viel bedeutender ist jedoch, WIE sie als Gruppe zusammenarbeiten.

Folgende Typenkombination scheint sich in den meisten Fällen zu bewähren: Der Analytiker, der intuitiv Emotionale, der kritisch Denkende, der Optimist, der Kreative und der ordnende Moderator. Ist ein Team mit diesen „Hüten“ ausgestattet, werden sowohl die fachlichen als auch sozialen Kompetenzen abgedeckt und es besteht die für ein Winning Team nötige Diversität.

Eindeutig weniger konstruktiv bei der Teamauswahl: Der dominante Bestimmer, der sich über das Team stellt und gerne auch eine Hierarchie festlegt, die kontraproduktiv auf Kreativität wirkt. Der Eigenbrötler, der nicht kommuniziert. Der Egoist, der eigene Ziele verfolgt. Der Nörgler, der dem Team eher beweisen möchte, wie es nicht geht. Der Unzuverlässige, der Aufgaben und Verantwortlichkeiten auf andere abwälzt und keine Verantwortung übernimmt. Der Harmoniesüchtige, der die Augen vor Problemen und Herausforderungen verschließt. All diese Eigenschaften können die Arbeit in der Gruppe erheblich sabotieren und es entsteht das sogenannte Team „Sabotage“.

Die gesunde Mischung macht's und es gilt, im Vorfeld ein bisschen näher hinzuschauen bevor ein Team seine Arbeit aufnimmt.

Agiles Controlling für agiles Projektmanagement

3

Während Projekte bislang meistens nach dem „klassischen“ Projektmanagement-Ansatz umgesetzt wurden, weiß man heute zunehmend auch agile Projektmanagement-Methoden wie z. B. SCRUM zu schätzen. Für Controller bedeutet dies eine neue Herausforderung in der manchmal noch ungewohnten Projektwelt.

Zumindest stellen sich viele Fragen in diesem Zusammenhang, die es gilt zu beantworten: Wer ist in einem solchen Fall der Ansprechpartner für den Controller, wenn es die klassische Rolle des Managers so nicht mehr gibt? Welche Informationen kann ein Controller von einem SCRUM-Team hinsichtlich Planung und Steuerung erwarten? Wie kann ein Controller mit seinem Know-how agile Projekte unterstützen?

Der besondere Beitrag des Controllers liegt in der Übersetzung der Projektentwicklung in finanziell relevante Größen wie Wachstum und Profitabilität (z. B. Umsatz und EBIT), Cash (z. B. Free Cashflow), Kapitalrentabilität (z. B. ROCE) oder Kapitalstruktur (z. B. Eigenkapitalquote). Damit spielt

seine Kompetenz in allen Projektphasen eine wichtige Rolle. Egal, ob es um die Planung und Bewertung von Strategiealternativen oder um die Projektkontrolle einschließlich der Prämissenkontrolle (z. B. Validierung von Potenzialen, veränderte Markt- und Wettbewerbsbedingungen) handelt, ist die Einschätzung des Controllers ein entscheidender Stellhebel. Aber auch eine fortlaufende Konsistenzkontrolle (z. B. flexible Entscheidungsbäume, Simulation von Szenarien, Einschätzungen aus verschiedenen Blickwinkeln) sowie die Fortschrittskontrolle (z. B. User Stories, Timebox, Taskboards, Burndown-Charts) sollten im günstigsten Fall von einem erfahrenen Controller abgedeckt werden. Nur so kann der Ansatz von Design Thinking, einem produktiven Zusammenwirken unterschiedlicher Expertisen, zur Realität werden.





Spott On – Neues aus der Kaos AG

Fünf Schritte, wie eine Strategie garantiert in der Schublade landet

Schritt 1: Rudi Rathlos wird zum Projektleiter für die Umsetzung der vielversprechenden Wachstumsstrategie benannt – weil er sowas immer macht und er auch immer Zeit hat. Ein echter Schokoladen-Weihnachtsmann: Außen glänzend und eloquent, innen hohl und die Substanz eher zweitklassig.

Schritt 2: Alle Leistungsträger ins Umsetzungsteam – obwohl keiner wirklich Zeit hat und X andere Projekte auf ihren Abschluss warten. Kick-off für die Strategieumsetzung ganz dringend – so etwa in zwei bis drei Monaten. Ziele hoch setzen – die machen das schon.

Schritt 3: Für die Chefs: Strategie beschließen, Team bestimmen, am Kick-off teilnehmen für eine halbe Stunde, am besten per Telefonkonferenz aus Shanghai. Dann die Ergebnispräsentation in neun bis zwölf Monaten terminieren mit ca. 30 Teilnehmern, damit auch jeder informiert ist, Dauer maximal eine Stunde. Und in der Zwischenzeit das Team bloß nicht stören, denn Empowerment ist wichtig.

Schritt 4: Strategie ist immer streng geheim – also bitte keine unnötige Kommunikation. Die sollen nicht reden, sondern arbeiten!

Schritt 5: Alle haben konzentriert in ihren Büros und Konferenzräumen gearbeitet, Maßnahmen bis ins letzte Detail geplant, Businesspläne gerechnet und in Mittel- und Langfristplanungen integriert. Jetzt kann es nach eineinhalb Jahren endlich losgehen! Aber halt – was haben eigentlich die Wettbewerber und die Kunden in der Zwischenzeit gemacht???

Top-Management-Themen der kommenden Monate

Intuition und Bauchgefühl als strategische Berater

Die Frage nach dem guten Leben ist längst nicht mehr nur Privatsache. In vielen Unternehmen hat das Thema Work-Life-Balance seinen Stellenwert bekommen. Studien belegen, dass eine ausgewogene Mischung aus Arbeit, Familie und sozialem Leben Faktoren für Erfolg und Zufriedenheit sein können. Die Herausforderung für Führungskräfte: Anstatt bei Entscheidungen ausschließlich propagierten Trends und ultimativen Ratgebern zu folgen, kann der Zugang zum selbstverantworteten Leben auch durch Vertrauen in die eigene Intuition, das innere Bauchgefühl und die gesammelten Erfahrungen erschlossen werden.

Frei nach Kant: „Nur der freie Mensch kann zwischen Gut und Böse unterscheiden.“

Bezogen auf unsere Epoche der Digitalen Transformation, bei der noch keiner weiß, ob sie mehr Risiken oder mehr Chancen beinhaltet, ist es also an der Zeit, Freiräume für sich selbst und für die Mitarbeiter zu schaffen. Strategieentwicklung ist das eine, wesentliche Schlüssel für eine nachhaltig gelungene Strategieumsetzung jedoch sind Achtsamkeit auf soziale Kompetenz und Weiterentwicklung von Mitarbeitern.

Top-Management-Themen der kommenden Monate

Perspektivwechsel hilft, oder: Der Indianer in uns

Stellen Sie sich vor, dass in Ihrem Unternehmen eine neue Produktidee entsteht oder dass Sie Potenziale für Ihre bestehende Produktpalette in bestehenden Märkten vermuten, die noch nicht ausgeschöpft scheinen. Wie können Sie eine Idee zur Einschätzung dieser Chancen entwickeln? Der typische Ansatz ist eine große Marktstudie, die viel Zeit und noch mehr Geld kostet. Das verschafft auf den ersten Blick eine vermeintliche Sicherheit, weil ja alles getan wurde, um eine seriöse Beurteilung zu erhalten. Aber: Trauen Sie niemals Statistiken und Umfragen, deren Ergebnisse Sie nicht selbst gefälscht haben ...

Es gibt jedoch noch einen anderen Ansatz: Umzingeln Sie die Fragestellung nach guter Indianer-Art aus verschiedenen Richtungen.

Was wäre z.B., wenn jeder Vertriebler unter Durchschnitt so erfolgreich wäre wie der Durchschnitt? Was wäre, wenn schwache Vertriebsregionen in etwa den Durchschnitt Ihres Produktspektrums verkaufen könnten? Oder wenn Sie die gleichen Erfolge wie Wettbewerber hätten?

Perspektivwechsel heißt das Zauberwort. Von oben betrachtet: Wieviel Umsatz muss das neue Produkt bringen, um ein Erfolg zu sein anstatt: Was können wir verkaufen? Und wenn man die Ergebnisse der unterschiedlichen Perspektiven vergleicht, dann entwickelt sich häufig ein plausibles und überzeugendes Bild.

Einer unserer Kunden hat den Ansatz mal im Scherz als „Voodoo-Mathematics“ bezeichnet – versuchen Sie es mal, es wird sich lohnen!

Sind neue Arbeitswelten produktiver?

Mit der Digitalisierung erleben wir den größten Wandel der Arbeitswelt seit der industriellen Revolution. Viele Unternehmen stellen sich architektonisch neu auf, um mobile Arbeit, Home Office, Cafés oder Co-Working-Spaces zu realisieren.

Man darf fragen: Lohnt sich dieser Aufwand? Unsere Beobachtungen sagen: „Ja!“.

Die Öffnung der Arbeitswelt, weg von langen Fluren und geschlossenen Arbeitsräumen, führt tatsächlich zu mehr Transparenz und zu messbar schnelleren Arbeits- und Entscheidungsprozessen. Unternehmen mit Vertrauensarbeitszeit berichten von einem Produktionszuwachs und auch verbesserten Produkten von bis zu 14 Prozent gegenüber Unternehmen mit herkömmlichen Arbeitszeitregelungen.

Gut, Millionen für eine neue Zentrale – aber, geht es nicht auch kleiner?

Es geht! Es kann schon vorteilhaft sein, wenn sich ein Projektteam neue Räume sucht und nach seinen Aufgaben zweckgerecht gestalten kann. Heraus aus der Konzerneinbindung, wenn sie denn als „lähmend“ empfunden wird und auch so wirkt.

So schön das klingt, ein solches Konzept darf nicht von oben nach unten verordnet werden, sondern wird nur dann gelebt, wenn die Mitarbeiter auch bei der Gestaltung und bei dem Entstehen der neuen Arbeitswelt beteiligt sind und sich darin wiederfinden. Nur so wird Selbstverantwortung und Selbstführung gefördert und wirksam. Die neue Arbeitswelt – ein Projekt für sich.

Strategieumsetzung – 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 Möbelherstellers 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