

Strategie**letter**

Kräftekonzentration durch Engpassorientiertes Denken und Handeln + Zeit wirksam nutzen statt die Zeit verplanen



Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

mit diesem 2. **Strategieletter** sollen die von mir im Herbst letzten Jahres vorgestellten ganzheitlichen Denkprinzipien, Methoden und Werkzeuge noch praxisorientierter vermittelt werden. Ich möchte meine langjährigen Erfahrungen aus der Praxis mit Ihnen teilen, so dass Sie daraus einen unmittelbaren Nutzen für Ihre „**UnternehmensStrategie**“ und/oder „**PersönlicheStrategie**“ ziehen können.

Dieses Mal geht es um die Themen: „**Kräftekonzentration durch Engpass-orientiertes Denken und Handeln**“ sowie um „**Zeit wirksam nutzen statt die Zeit verplanen**“.

Haben Sie Interesse, strategische Herausforderungen mal aus einer anderen Perspektive zu betrachten? Dann freue ich mich, wenn Sie aus diesem Strategieletter wertvolle Erkenntnisse für sich gewinnen.

Beste Grüße und ein kraftvolles Frühjahr wünscht Ihnen

Ihr

Roland E. Schön

Kräftekonzentration durch Engpassorientiertes Denken und Handeln

Eine der strategisch wirksamsten Praktiken überdurchschnittlicher Geschäftsergebnisse ist das Engpassorientierte Denken und Handeln.

Jedes Unternehmen hat zu jedem Zeitpunkt zwei dominierende Engpässe, die der Zielerreichung im Wege stehen: 1. einen **Operativen Engpass**, der das Tagesgeschäft behindert sowie 2. den **Strategischen Engpass**, der das Unternehmen in der Weiterentwicklung blockiert sowie eine höhere „**Lebenskraft**“ (Steigerung der Ertragsfähigkeit) treffsicher verhindert.

Meine langjährige Erfahrung zeigt, dass die meisten Unternehmen ein ungeheure Ressourcenverschwendung betreiben, weil sie diese Engpässe nicht ermitteln und gezielte Maßnahmen ausbleiben, die Engpässe schnell und effektiv zu überwinden. Verzettlung, Kräfteverzeehr, Verfehlung von Umsatz- und Renditezielen sowie Demotivation sind die unmittelbare Folge.

Relativ häufig erlebe ich, dass z.B. Unternehmen mit dem operativen Engpass „Absatz“ die Umsatzziele verfehlen, wenn die gezielte Kräftekonzentration zur Auflösung des Engpasses sowie der Umsetzung ausbleiben. Die Verzettlung im Tagesgeschäft lauert an jeder Ecke und es gibt viele Gründe, diese zu rechtfertigen.

Der **Strategische Engpass**, der über die sogenannte „**Strategische Bilanz**“ ermittelt wird, setzt auf der tatsächlichen Ursachenebene unbefriedigender Ergebnisse sowie einer schwachen „Lebenskraft“ an. In der Praxis werden hier zu den jeweiligen Bilanzpositionen: 1) Kapital, 2) Leistungserstellungsprozess/Material, 3) Personal, 4) Absatz und 5) Know-how die jeweiligen „Attraktivitäten“ (Anziehungskräfte) auf der Aktiv-Seite sowie die „Abhängigkeiten“ (Abstoßungskräfte) auf der Passiv-Seite in Beziehung gesetzt und durch das Führungsteam ganzheitlich bewertet.

Es sind – das zeigt die Erfahrung sehr deutlich – „**Macht- und Energieprozesse**“, die der unternehmerischen Freiheit im Wege stehen und bereits weit vor den Zahlen zu erkennen geben, wo das Leistungspotential und damit die zukünftige Gewinnfähigkeit begrenzt wird. In den Workshops werden dann folgende Fragen gestellt:

- Welche Faktoren beeinflussen die zukünftige Entwicklung von Kosten und Leistungen?
- Welche Änderungen gehen einer Veränderung von Kosten und Leistungen voraus, so dass man an diesen Faktoren zukünftige Verschiebungen von Kosten und Leistungen erkennen kann?
- Was führt zu zukünftigen Preiserhöhungen auf der Beschaffungsseite (Kostenerhöhungen) bzw. zu Verbrauchsminderungen (Kostensenkungen)?
- Welche Faktoren zu Preissenkungen auf der Absatzseite (Ertragsminderungen) oder zu erhöhter Nachfrage (Ertragssteigerung)?
- Welche Faktoren steigern die Attraktivität und damit die Anziehungskräfte des Unternehmens? Und welche Faktoren erhöhen die Abhängigkeiten bei Kunden, Lieferanten, Partnern und Kapitalgebern?

Der Saldo in der Strategischen Bilanz zeigt die momentane "Lebenskraft" Ihres Unternehmens, die sich in künftigen Gewinn oder Verlust niederschlägt. In den meisten Fällen meiner langjährigen Praxis war dieser Saldo gerade mal unteres Mittelmaß – selbst bei gut gehenden Firmen.

Gleichzeitig wird der **Strategische Engpass** sichtbar. Er macht die Hindernisse bewusst, die das Erreichen der aktuellen Zielvorgaben entscheidend behindern.

Eine Vervielfachung des Wirkungsgrades der vorhandenen Ressourcen wird dann durch 5 – 7 starke und gezielte Maßnahmen erreicht, die punktgenau auf die Auflösung des strategischen Engpasses abzielen.

Der eigentliche Hebel der Lebenskrafteerhöhung liegt aber auf der immateriellen Ebene. Denn die wahren Ursachen des Engpasses liegen in der Praxis in aller Regel tief im mentalen, nämlich in den Herzen und Köpfen

der Mitarbeiter. Der strategische Engpass zeigt aus ganzheitlicher Sicht, wo das Unternehmen „eng“ ist, wo die Blockaden der Mitarbeiter liegen, wo wir uns nicht mehr weiter geöffnet haben, wo Vertrauen fehlt und wo wir uns unter Druck gesetzt fühlen. Er zeigt die Behinderung zwischen den Potentialen („Können“) und den Zielen bzw. Visionen des Unternehmens („Wollen“). Der strategische Engpass ist daher in Wahrheit die immaterielle, geistige Blockade zwischen „Wollen“ und „Können“.

Meine Erfahrung zeigt, dass ein „Ruck“ durchs Unternehmen geht, wenn neben fundierten Maßnahmen auch diese geistige Blockade gelöst wird. Eine derartige Blockade (mentaler strategischer Engpass) bei einem Maschinenbauunternehmen wurde durch das Strategieteam mit folgendem Glaubensmuster identifiziert: **„Wir lieben unsere Produkte nicht mehr und zweifeln an unserem Technologievorsprung“**.

Mit Engpasskonzentrieren Maßnahmen, um diesen Technologievorsprung wieder zu gewinnen, sowie der mentalen Wende mit der Ziel-Programmierung: **„Wir sichern Vorsprung durch technologische Spitzenprodukte“** gelang es in kurzer Zeit, wieder ein überdurchschnittliches Gewinn-Niveau zu erreichen. Solche Erfahrungen sind die Sternstunden Engpassorientierten Denkens und Handelns, wenn es darum geht, konsequente Kräftekonzentration zu praktizieren. Mehr dazu gerne auf Anfrage.

Persönliche **Strategie**

Zeit wirksam nutzen statt die Zeit verplanen

Strategie ist die Art und Weise wie man seine Ressourcen einsetzt, um bestimmte Ziele zu erreichen. Dazu zählt auch der intelligente Einsatz von Zeit. Nachdenken gehört auch dazu. Als ich ab Mitte der Neunzigerjahre erste Zukunftswerkshops und Strategieprozesse durchführte, war es kein Problem, dass sich die Geschäftsleitung zusammen mit den Führungskräften genügend Zeit nahm, um an der Zukunft des Unternehmens zu arbeiten. Dies hat sich in den letzten Jahren dramatisch verändert. Das operative Tagesgeschäft scheint die Führungsspitze so an sich zu binden, dass freie Zeit für das wirklich wichtig sehr knapp geworden ist. Was will uns diese Situation sagen?

Wir erleben im Moment eine Beschleunigung des Wandels. Die Selbstbeschleunigung von Entwicklungen, ausgelöst durch die Digitalisierung, nimmt bedrohlich zu. Die Auflösung alter Strukturen, Systemstörungen in unseren technischen, sozialen und ökologischen Systemen sowie Turbulenzen in den Märkten kommen noch dazu. Eigentlich bräuhete es an der Spitze des Unternehmens jemanden, der sich damit beschäftigt und notwendige Veränderungen für das Unternehmen bewusst antizipiert. Leider ist das nur selten der Fall.

Doch wenn jemand sagt, dass er keine Zeit hat, dann ist es im Grunde gelogen. Eigentlich heißt das nur, etwas anderes ist mir wichtiger. Denn jeder Mensch hat jeden Tag 24 Stunden Zeit. Jetzt, wo alles immer schneller geht, ist die Zeit ein entscheidender strategischer Faktor geworden. „Strategie muss Vorrang vor dem operativen Tagesgeschäft haben“, denn die strategische Effizienz bestimmt die operative und nicht umgekehrt. Lläuft hier etwas schief?

Der **strategisch denkende Chef** dagegen hat Zeit. Er hat es geschafft, sich freizuschaukeln, weil in Zukunft frei verfügbare Zeit für den Unternehmensführer wichtiger ist als der Beschäftigungsnachweis.

Wer sich aufmacht, sich Zeit „frei zu schaukeln“ kommt automatisch zu bestimmten Fragen:

- Wieso absorbiert das Tagesgeschäft so viel meiner Zeit?
- Warum ist mir das operative Geschäft wichtiger als das strategische, wenn doch hier die Zukunftspotentiale von morgen liegen?
- Warum muss ich mich immer so beschäftigen mit Dingen, die wenig Wirkung auf das Gesamtunternehmen haben?
- Habe ich vielleicht Angst, nicht mehr gebraucht zu werden?
- Wem muss ich beweisen, dass es ohne mich nicht geht?
- Warum fürchte ich mich vor freier Zeit, in der es einfach mal nichts zu tun gibt außer Nachdenken?

Wer sich entschlossen hat, umzusteuern, Zeit wirksam zu haben, statt in der verfügbaren Zeit mehr zu tun, dem helfen folgende Fragen:

- Warum erledige ich noch Routinearbeiten, die ich delegieren könnte?
- Was tue ich zur Absicherung, weil ich in Wirklichkeit ängstlich bin?
- Wo übernehme ich Aufgaben als Herausforderung zum Lernen, die ich schon längst beherrsche?
- Wo lasse ich mich von Sachzwängen leiten, um mutige Entscheidungen zu vermeiden?
- Wie reduziere ich meinen Zeitverbrauch in Besprechungen um mindestens 50 Prozent, weil ich nicht überall dabei sein muss?
- Wo erleide ich Kraftverluste, weil ich mir Sorgen um die Zukunft mache?

Der **strategisch denkende Chef** braucht jetzt die freie Zeit. Er muss verfügbar sein, wenn Unvorhergesehenes geschieht, was heute im digitalen Zeitalter und weltweiter Turbulenzen immer öfter geschieht.

Der **strategisch denkende Unternehmer** benötigt Zeitreserven zur Mobilisierung von Produktivität und Kreativität bei den Mitarbeitenden. Und letztlich braucht er Zeit zu seiner eigenen persönlichen Entwicklung und Innenarbeit. Innenarbeit, um all das in sich zu verarbeiten, was außen geschieht.

Dann nur kann er die Oberfläche durchschauen. Dann wird ihm deutlich, dass ihm bisher der Durchblick gefehlt hat. Dafür hatte er bisher keine Zeit. Wenn er die Übersicht behalten will, muss er selbst über den Dingen stehen, die im Unternehmen und seinem Umfeld geschehen.

Der **strategisch denkende Chef** braucht heute Zeit, um genau das zu tun, dem er bisher durch Hektik und Zeitmanagement entflohen ist. Zur langfristigen Existenzsicherung des Unternehmens.

Dann wird klar, dass die wichtigste strategische Entscheidung der Zukunft lauten muss:

„Zeit wirksam nutzen statt die Zeit verplanen!“ Viel Erfolg damit!

Roland E. Schön