

Strategieletter

Funktionierendes Wirksystem einer ganzheitlichen Strategie + Change Prozesse persönlich meistern



Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

bei diesem **4. Strategieletter** geht es um zwei Themen, die Unternehmer und Führungskräfte immer wieder vor Herausforderungen stellen. Zum einen ist es die Frage, wie man eine **"Kopf-, Herz- und Hand-Strategie"** ganzheitlich entwickelt, die schnell und sicher greift, zum anderen was es persönlich braucht, um **strategische Veränderungsprozesse** zu meistern.

Auf jeden Fall, das nehme ich hier vorweg, geht es nicht ohne Bewusstseinsveränderung und Systemdenken. Die Betroffenen der Veränderung agieren häufig nach dem Motto: **"Lieber bekanntes Elend, als unbekannte Freude"**. Damit lässt sich aber "kein Blumentopf" gewinnen.

Wollen Sie Einzigartigkeit und Alleinstellung Ihres Unternehmens weiter voranbringen, dann freue ich mich, wenn Sie aus diesem Strategieletter erneut wertvolle Erkenntnisse für sich gewinnen.

Ich danke Ihnen für Ihr Vertrauen und dass ich weiterhin mein Erfahrungswissen mit Ihnen teilen darf.

Beste Grüße, eine besinnliche Adventszeit und jetzt schon ein spannendes Jahr 2019!

Ihr

A handwritten signature in black ink that reads "Roland E. Schmid". The signature is written in a cursive, slightly slanted style.

Funktionierendes Wirksystem einer ganzheitlichen Strategie

Strategie ist ein ganzheitliches Gesamtkonzept, um eine dauerhaft einzigartige Marktposition zu erschaffen und zu halten. Strategie ist die Art und Weise, wie man sich innerhalb einer Branche positioniert und wie man seine Ressourcen einsetzt um folgende fundamentale Ziele zu erreichen:

1. Existenzsicherung auf lange Sicht (über Generationen hinaus).
2. Einzigartiger „Problemlöser/Anbieter“ für eine klar umrissene, ideale Zielgruppe zu sein, die zum Unternehmen passt.
3. Marktführer in seinem Geschäft zu sein.
4. Eine überdurchschnittliche Rendite zu erzielen.
5. "Abenteuerspielplatz" (ideales Entwicklungsumfeld) für alle Mitarbeitende im Unternehmen zu sein, damit diese ihre Potenziale zur Entfaltung bringen können.
6. Die ökologische, soziale und finanzielle Nachhaltigkeit sicherzustellen.

Ausgangspunkt der Strategie ist also immer die Frage: Wie können wir einzigartig sein? Dazu wurde von Dr. Rudolf Mann das Grundmodell einer ganzheitlichen Strategie entwickelt. Es ist von mir nach intensiver Auseinandersetzung mit den tieferen Ursachen der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 sowie den aktuellen Umweltherausforderungen (Klimaerwärmung, drastische CO₂-Reduktion, Lösung der Energiefrage etc.) um den Wirkfaktor „**Umwelt-/Systemnutzen**“ erweitert worden und hat den Namen „Ganzheitlich-Integrale Unternehmer-Strategie“ (GIUS) erhalten (Abbildung 1). Darüber hinaus wurden die dahinterliegenden Strategiemethoden, -werkzeuge und -arbeitsschritte von mir in den letzten Jahren wesentlich verfeinert und optimiert.



Abbildung 1: Wirksystem einer ganzheitlichen Strategie

Doch zunächst zum viel gescholtenen Begriff „ganzheitlich“. Was heißt ganzheitlich? Nicht nur in der Medizin gibt es eine Inflationierung dieses Begriffs. Keiner weiß so richtig, was damit wirklich gemeint ist. Und was bedeutet „ganzheitlich“ für einen Strategieprozess und seine Umsetzung für ein Unternehmen? Hier die wichtigsten Kriterien, die umschreiben, was damit gemeint ist:

- das Unternehmen als „lebenden Organismus“ begreifen
- das ganze Unternehmen in den Prozess einbeziehen, nicht nur Teile davon
- Vernetzungen und Abhängigkeiten im Entwicklungs- und Umsetzungsprozess gleichzeitig berücksichtigen
- Engpässe, Blockaden von den Ursachen her lösen, statt mit viel Aufwand Symptome zu bekämpfen
- die vitale Lebenskraft des Unternehmens als „Vorsteuergröße“ des Gewinns bei allen Mitarbeitern entfachen
- gelebte und bezahlte Einzigartigkeit als persönliche und kollektive Verpflichtung im Betriebsalltag begreifen
- bereits in der Entwicklungsphase der Strategie die Umsetzung parallel auf den Weg bringen
- alle Sinne und Fähigkeiten (Visionskraft, Emotion, Ratio) bei der Entwicklung und Umsetzung einsetzen und nicht nur den Kopf.

Unternehmen existieren wie lebende Organismen auf drei Ebenen: auf 1. der geistig-visionären, 2. einer psychisch-emotionalen und 3. der materiellen Ebene. Die Zusammenhänge sind in **Abbildung 2** ersichtlich (Ebenen der Unternehmenssteuerung). Materielle und immaterielle Ebenen sind durch die skizzierte „Schranke“ voneinander getrennt.

Ebenen der Unternehmenssteuerung

	Ebene	Vorsteuergrößen	Bewußtsein
Immaterielle Ebene	1. GEIST	Visionsorientierung	Ahnen Intuition
	2. Energie	Potential- / Stärkenorientierung	Gefühl
Materielle Ebene	3. Bewegung	Gewinn- / Profitorientierung	Denken
	4. Substanz Materie	Liquiditäts- / Substanzorientierung	Wissen



Abbildung 2: Ebenen der Unternehmenssteuerung

Diesem Sachverhalt muss im Strategieentwicklungs- und Umsetzungsprozess durch die angewandten Methoden und Strategietools unbedingt Rechnung getragen werden. Die EKS nach Wolfgang Mewes hat hier zum ersten Mal richtungweisende Impulse gesetzt.

Funktionsweise des Wirksystems – eine Kurzbeschreibung

Zur Entwicklung der Strategie werden – vereinfacht gesagt – die vernetzten Wirkfaktoren (vgl. Abbildung 1) mit erkenntnisfördernden Methoden und Techniken gemeinsam im Führungsteam analysiert, entwickelt, abschließend definiert sowie sukzessive zu einem strategischen Gesamtkonzept zusammengeführt. Es hat sich herausgestellt, dass dieses aufs Wesentliche reduzierte System den komplizierten linearen Strategiemodellen deutlich überlegen ist. Durch die Vernetzung sowie das emotional-intellektuelle Ringen um die besten und stimmigsten Lösungen entsteht bei den Beteiligten nach und nach die innere Sicherheit, mit der Strategie auf dem richtigen Weg zu sein. Damit sind die Voraussetzungen geschaffen, sie mit „**Kopf, Herz und Hand**“ (Pestalozzi) umzusetzen. Tatsächlich werden in einem derartigen Prozess bereits die ersten Umsetzungserfolge durch Lösung des strategischen Engpasses gefeiert. Der sich daraus ergebende Umsetzungsfahrplan ist damit bereits auf den Weg gebracht.

Im Folgenden sind diese Wirkfaktoren zum besseren Verständnis kurz erläutert.

Potentiale des Unternehmens

Dahinter verbergen sich alle brachliegenden und nutzbaren Möglichkeiten und die einzigartigen Fähigkeiten, die alleine in den Mitarbeitenden begründet sind. Anlagen, Maschinen, neue Märkte etc. können alleine kein wirksames Potential entfalten. Es sind letztlich nur die Menschen und ihre Leistungsbereitschaft, die nachhaltigen Gewinn verursachen.

- **Ziele**
Vision, Mission, qualitative und quantitative Ziele, die täglich begeisternd wirken wie ein Brennglas, das die Kräfte bündelt. Alle marschieren in die gleiche Richtung. Damit entsteht die Zugkraft, den Kundennutzen zu maximieren.
- **Kundennutzen**
Kundennutzen heißt, bestimmte Probleme und Bedürfnisse der Kunden nachhaltig besser zu lösen als der Wettbewerb. Das bedeutet: Nicht Kosten- und Gewinnsteuerung ist die Quelle von nachhaltigem Gewinn, sondern stets die bessere Problemlösung, der höhere Kundennutzen.
- **Führung**
Führung bedeutet Orientierung geben und Vorbild sein. Ein Führungsverhalten, das die sensiblen Humanenergien in den Mittelpunkt stellt, setzt die kreativen Kräfte der Mitarbeiter frei. Es ebnet den Weg zur gelebten Einzigartigkeit im Markt. Für jeden ist es eine Freude, dabei zu sein.
- **Umwelt-/Systemnutzen**
Hier geht es darum, Regelkreissysteme zu schaffen, die die ökologische, soziale und finanzielle Nachhaltigkeit garantieren. Nachhaltigkeit ist die zentrale Herausforderung der Wirtschaft für die kommenden Jahrzehnte. Ein Unternehmen, das sich diesem Anspruch nicht aktiv stellt, wird früher oder später von der Bildfläche verschwinden.
- **Engpass**
Erfahrungsgemäß ist das engpassorientierte Vorgehen eines der wirksamsten Prinzipien zur Umsetzung einer Strategie. Insbesondere geht es in regelmäßigen Abständen darum, den operativen und strategischen Engpass zu lokalisieren und zu beseitigen. Der strategische Engpass bewirkt, dass ein Unternehmen auf der Stelle tritt und in Existenzschwierigkeiten gerät. Es ist die mentale Blockade zwischen Wollen und Können. Jedes Unternehmen hat zu jedem Zeitpunkt einen derartigen Engpass, der die weitere Entwicklung am stärksten bremst. Dieser muss durch eine konzentrierte Anstrengung gelöst werden. Andernfalls droht die Gefahr des Verzettelns und der Wettbewerbsunfähigkeit.

Dieses vielfach praktizierte Strategiesystem mit seinen 6 Wirkfaktoren kann die langfristige Existenzsicherung und Alleinstellung eines Unternehmens, trotz Unsicherheit sowie sich beschleunigender Entwicklungen, am ehesten garantieren und das Thema „Nachhaltigkeit“ integral in der Strategie verankern.

Change Prozesse persönlich meistern

Die persönlichen Anforderungen an strategische Change Prozesse sind heute in Unternehmen besonders hoch. Diese ergeben sich einerseits aus der Entwicklung und Umsetzung einer neuen Strategie und andererseits aus der notwendigen Verhaltensänderung der beteiligten Akteure. Dabei ist Kräftekonzentration – persönlich wie kollektiv – der entscheidende Hebel. Besonders gute Erfahrungen habe ich mit dem „Transfer“ der fundamentalen Prinzipien der MEWES Strategie (EKS-Strategie) ins Tagesgeschäft gemacht:

1. Konsequente Konzentration der Kräfte auf die Spezialisierungsleistungen im Markt (weg vom ver-zettelten Anbieter, der es jedem und allem recht machen will).
2. Konzentration auf die Lösung von Schlüssel- oder Kernproblemen, statt jedes einzelne Problem separat lösen zu wollen.
3. Minimum-Faktoren systematisch erkennen und lösen, d.h. Engpassorientiertes Denken und Handeln in der Organisation zu verankern und zu pflegen.
4. Nutzen-Maximierungs-Denken für die Zielgruppe – den Kunden lieben lernen wie sich selbst.

Change Prozesse scheitern, wenn man derartige fundamentale Gesetzmäßigkeiten im Prozessverlauf missachtet. Doch selbst dann, wenn man als Unternehmer bzw. Geschäftsführer meint, alles richtig gemacht zu haben, kann der Change misslingen. Man hat es bekanntlich mit Menschen und sozialen Dynamiken zu tun, und diese sind immer für eine Überraschung gut. Aus meiner Erfahrung haben sich sieben Faktoren herausgeschält, die mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Gesamterfolg führen:

1. Eine solide Auftragsklärung zu Beginn des Projektes mit Klarheit über die persönlichen Erwartungen und Risiken.
2. Eine hohe persönliche Lernbereitschaft der handelnden Personen im Unternehmen (Unternehmer, Geschäftsführung, Führungskräfte in Schlüsselpositionen sowie der „Meinungsmacher“ in der Firma).
3. Bereitschaft der Betroffenen, sich selbst und ihre bisherigen Denk- und Verhaltensweisen infrage zu stellen und positiv zu verändern.
4. Eine gemeinsame Vision („shared vision“), die man sich immer wieder ins Gedächtnis rufen muss und an der man sein Denken und Handeln täglich ausrichtet.
5. Regelmäßige Feedbackschleifen bezüglich des Erreichten sowie Durchführung notwendiger Korrekturen.
6. Bewusstheit führt. Der Bewusstere führt den Unbewussteren. Chef und Führungskräfte müssen sich zunächst bewusst machen, welche Bewusstseinsblockaden und mentale Hindernisse im Wege stehen, um einen „breakthrough“ zu erzeugen.

Denn das größte Hindernis ist die Angst vor Veränderung, Festhalten an alten Mustern und Routinen, die destruktiv sind und Fortschritt verhindern sowie unbewusste, mentale „Negativprogramme“ (Glaubensmuster), die treffsicher immer wieder die gleichen, begrenzten Ergebnisse hervorbringen. Das sind die „Teufelskreisläufe“ aus denen man aussteigen muss, wenn man weiterkommen will.

Diese macht man sich am besten mit dem Modell „Wille 1 – Wille 2“ (siehe Abbildung 1) bewusst. Was bedeutet das?



Abbildung 1: "Wille 1 und Wille 2"

Der „Wille 1“ entspricht dem „äußeren“ Willen („Das was ich sage, was ich will“). Dieser hat aber höchsten 5% der Kraft. Vielfach stärker wirkt der „innere“ bzw. "wahre" Wille, genannt der „Wille 2“. („Das was tatsächlich geschieht und ich nicht wahrhaben will“).

Ein wirksame persönliche und nachhaltige Verhaltensänderung kann nur geschehen, wenn ich mir dies eingestehe und die Blockaden und Glaubensmuster auflöse, die dem "Willen 2" zugrunde liegen.

Denn Widerstände überwindet man am sichersten, wenn man nicht gegen sie anrennt, sondern Mittel und Wege findet, sich diese bewusst zu machen und aufzulösen.

Roland E. Schön