

INHALT

LEAN-CONSULTING

UNTERNEHMENSSTRATEGIEBERATUNG

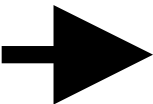
Die Grundidee: Was will der Klient?

- Überzeugendes Preis- Leistungsverhältnis
- Geringe Belastung interner Ressourcen
- Konsequente Umsetzung
- Innovative Vorgehensweisen
- Einsatz moderner Arbeitsmittel (IT)
- Soziale Kompetenz

Wie ist das zu erfüllen?

- Entrümpeln und Modernisieren der eigenen Leistungspalette
- Verschlanken des Standard- Ablaufschemas
- Neue Leistungsformen, die auch für Mittelständler erschwinglich sind
- Prozessoptimierung im eigenen Beratungsgeschäft

Veränderte Beratungskultur

- | | | |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Dogmatiker• Berater als „Macher“• Schwachstellen- Orientierung• Deus ex machina• Streng geheim• Ergebnis: 20% Umsetzung |  | <ul style="list-style-type: none">• Sokratiker• Berater als Moderator• Stärken- Orientierung• Konsens• Totale Transparenz• Ergebnis: 95% Umsetzung |
|--|---|---|

Das Sokratische Gespräch als Methode des Lean Consulting

Definition:

Das Sokratische Gespräch ist ein argumentierendes Miteinanderreden über ein Problem, die gemeinsame Wahrheitssuche mit dem Ziel des Konsenses.

Das Sokratische Gespräch:

Die 5 Grundsätze

- Veränderungsprozesse beginnen in den Köpfen
- Wahrheit kann nicht gelehrt, sondern nur von jedem selbst erkannt werden,
- Fakten werden durch die Teilnehmer eingebracht
- Genaue Verständigung/ Verständnis aller Teilnehmer
- Festhalten an einer Fragestellung bis zu ihrer Lösung
- Hinstreben auf Konsens

Das Sokratische Gespräch: Regeln

Für Strategieteam

- Sag Deine Meinung
- Sprich eindeutig
- Fasse dich kurz
- Hör genau zu
- Sprich deine Zweifel aus
- Lerne konsensorientiert zu argumentieren

Für sokratischen Berater

- Halte eigene Meinung, Wissen und Erfahrung zurück, zeige Wege auf
- Sorge für Verständigung
- Verfolge den roten Faden
- Immer konkret bleiben
- Strebe einen Konsens an, stimmt die Gruppe diesem zu, so ist es die Wahrheit

Das Sokratische Gespräch: Prozess der Wahrheitsfindung (Konsens) 1

- Berater stellt Frage
- Proponent bejaht
- Opponent widerspricht
- Proponent relativiert seine Aussage
- Opponent dringt auf wahrheitsgemäße antwort
- Wahrheit kommt allmählich heraus (Maieutik)

Das Sokratische Gespräch in der Unternehmensberatung

- Datengerüste liegen vor (Ist- Analyse)
- Ausschließlich Fragen zu allen Tatbeständen (oder Optimumaussage)

Fazit

- Methode zur Bewusstseinsänderung Betroffener
- Ausschaltung aller Schwachstellen der konventionellen Vorgehensweisen
- Betroffene werden zu Beteiligten, dadurch hohe Akzeptanz
- Sympathie und emotionale Bindung statt Widerstand und Aggressionen
- Niedrige Honorarkosten bei hohem Realisierungsgrad (Früher Point of no Return)
- Fortschreibung sichert Kundenbindung

Grundsatz der Vorgehensweise:

Nutzung der eigenen innerbetrieblichen Erfahrungen zur Neupositionierung und Zukunftssicherung.

Selbstbestimmung statt Fremdbestimmung.

Denn:

Das ist der beste Führer, dessen Leute sagen, wenn er sie ans Ziel geführt hat:

„Wir haben den Weg selbst gefunden“ (Laotse)

„Ein umfassendes Verständnis für die Unternehmensstrategie ist nur gegeben, wenn der ganze Denkprozess, der zu deren Entwicklung führt, **miterlebt** wird.“ (Cuno Pümpin)

„Bei Unternehmen, die sich auf Dauer zu den Pionieren zählen wollen, genügt es nicht mehr, wenn allein das Alphatier motiviert und besessen ist. Es muss ein **Team von motivierten Besessenen** her.“ (K. Magyar)

Worin liegt der grundlegende Unterschied unseres gemeinsamen Vorgehens?

- Nicht ein Berater von außen entwickelt die neue Strategie, sondern alle, die den Markt und das Unternehmen am besten kennen: Sie, Ihre wichtigsten Mitarbeiter und Ihre Kunden

Sie können damit sicher sein, dass **Ihr Wissen** und die **Erfahrungen** Ihrer Mitarbeiter genutzt werden, um künftige Herausforderungen zu bestehen.

- Die Erstellung dauert nicht Monate, sondern **nur 7 Tage**. Sie sparen viel Zeit und Geld. Sie haben sofort umsetzbare Ergebnisse.
- Unsere Vorgehensweise **kostet nur ein Bruchteil** dessen, was eine traditionelle Beratung an Investitionen erfordert. Die Kosten sind vollkommen transparent
- Die Strategie und alle Maßnahmen zu ihrer Umsetzung werden nicht am grünen Tisch geschrieben, sondern von den Betroffenen selbst erarbeitet. Damit **entfallen alle Akzeptanz- und Realisierungsprobleme**.
- Kontrollworkshops und Fortschreibung nach einem Jahr garantieren die **Durchsetzung** der Strategie und aller ihrer Maßnahmen.
- Die Strategie gibt Ihnen und Ihren Mitarbeitern eindeutige Ziele und eine realistische, auf die **Kernfähigkeit** des Unternehmens abgestimmte Maßnahmenplanung und – umsetzung.
- Es werden nicht nur Sachfragen gelöst, sondern durch das gemeinsame Vorgehen auch Probleme auf der **Beziehungsebene** aus dem Weg geräumt.

- Das Workshop- Vorgehen vereint Teilnehmer aller Hierarchieebenen. Alle hierarchiebedingten Restriktionen sind während der Workshops aufgehoben.
- Ziel ist das gemeinsame Lösen von Problemen zur **Sicherung der Zukunft.**

Kurzdarstellung des Vorgehens:

Stufe 1: Markt- Analyse und - Prognose

Absatzpotential- Bestimmung

Das heißt:

- Stärken und Schwächen unserer Produkt- und Dienstleistungspalette erkennen, Kostensenkungs- und Ertragsteigerungspotentiale aufdecken, Eliminierungskandidaten identifizieren, neue Produkte positionieren.
- Uns eher verschlossene, überworbene, besetzte Marktsegmente erkennen.
- Chancenreiche, verschenkte Märkte identifizieren.
- Marktnischen für qualitative Weiterentwicklung bestimmen.
- Felder finden, in denen man sich noch profilieren kann.
- Zielgruppen bestimmen und bewerten.
- Kundengruppen nach Zukunftschancen und Kaufwiderstand uns gegenüber beurteilen.
- Neue Vertriebsstrategien gemeinsam entwickeln

Ergebnis:

Konsens über die gegenwärtigen Marktgegebenheiten, Bestimmung unserer zukünftigen Positionierung im Markt

Stufe 2a: Interne Stärken- / Schwächen- Analyse

- Stärken- und Schwächenanalyse:
Bestimmung der internen Engpassfaktoren und
Entwicklungspotentiale der Zukunft für alle relevanten
funktionalen Bereiche
- Portfolioanalysen
Wahrscheinliche künftige Markt- und Wettbewerbsposition
für SGE und Produkte
(Soll- Portfolio von Gewinner- und Verlustbereichen)

Stufe 2b: Ziele setzen

- Vision, Leitbild, Strategische Erfolgsposition (SEP)
- Strat. Ziele (**BSC**)
- Operative Ziele (**BSC**)

Ergebnis:

Feststellung der internen Stärken und Schwächen und der
Portfoliositionen

Im Konsens erarbeitet und festgeschrieben:

- Vision, Leitbild, Ableitung der SEP aus den Stärken.
- Ziele für die nächsten ein bis drei Jahre

Stufe 3: Maßnahmen- und Projektplanung

Die Umsetzung der Ziele erfolgt durch konkrete Maßnahmen:

- Für jedes Ziel werden Maßnahmepakete zur Zielerreichung erarbeitet (je Ziel 1 Maßnahmen- Katalog).
- Konzentration auf Maßnahmen mit Multiplikatorwirkung, Selektion nach Wirkungsintensität nach innen und außen.
- Die personelle, finanzielle, zeitliche und soziale Machbarkeit der Maßnahmen wird überprüft.
- Jede Maßnahme wird einer Risikoanalyse unterzogen, um die Umsetzung nicht zu verzögern oder zu gefährden.
- Festlegung eines Projektmanagements für die Umsetzung der Maßnahmen, die Projektcharakter haben.

Ergebnis:

Kataloge wirkungsvoller, auf Realisierbarkeit überprüfter Maßnahmen, die mit dem vereinbarten Kontrollvorgehen in die Umsetzung kommen.

Personelle und rechtliche Voraussetzungen

Teilnehmerkreis:

- Im Strategieteam werden nach der Analyse die Ziele und Maßnahmen festgelegt. Wenn das Team die Betroffenen umfasst, beginnt bereits in den ersten Workshopstunden die Umsetzung der neuen Strategie.
- Daher müssen alle, das künftige Marktverhalten beeinflussenden Abteilungen d.h. in der Regel fast alle Bereiche des Unternehmens, in die Strategieentwicklung einbezogen werden.
- Die Zusammensetzung des Teilnehmerkreises bestimmt einerseits die Qualität der Konzeption und andererseits ihre Durchsetzung. Daher müssen alle wichtigen Entscheidungsträger am Workshop selbst teilnehmen. Insbesondere Mitarbeiter mit unmittelbarem Kundenkontakt und solche, die anderer Meinung sind, sollen einbezogen werden. Die Teilnahme des **Controllers**/ Leiter Rechnungswesen ist unerlässlich. Der Betriebs- bzw. Personalrat muss im Strategieteam vertreten sein.
Ideal ist ferner die Einbeziehung von zwei typischen Kunden während des 2.bzw. 3. Analysetages.
- Optimal ist eine Gesamtteilnehmerzahl bis zu 15 Personen
- Während des Workshops werden vom Moderator die sachdienlichen Fragen gestellt und nach der Diskussion die Gruppe zum Konsens geführt.

Zeitlicher Ablauf:

- Es ist wünschenswert und ökonomisch, dass die sieben gemeinsamen Arbeitstage in drei Workshops mit Pausen von etwa 2-4 Wochen durchgeführt werden.
- Tagesablauf:
 - Es werden bis zu 10 Stunden je Tag gemeinsam gearbeitet.

- Beginn jeweils 9 Uhr, Ende 20 Uhr, Pausen jeweils nach 1.5 Stunden.

Vorschlag Mitarbeitermeeting- strategische Neupositionierung

1. Ausgangssituation

Es ist beabsichtigt das gegenständliche Unternehmen strategisch neu zu positionieren.

2. Meeting

- Im Meeting soll unter Mediatorleitung (Dr. Balik) die Einschätzung/ Erfahrung der Mitarbeiter des gegenständlichen Unternehmens bezüglich
 - ➔ Intensität der Kundenbeziehung
 - ➔ Kundenaktivierungsprogramm
 - ➔ Neukundengewinnungsstrategie
 - ➔ Vertriebsorganisation
 - ➔ Wettbewerbsanalyse und –projektion

Eingehend besprochen und analysiert werden.

- Auch aufbauend auf die sich (hoffentlich ergebenden) Ergebnisse/ Fazit soll infolge die strategische zukünftige Erfolgsposition abgeleitet werden.

3. Strategische Zielvereinbarung

Z	1	Festlegung der langfristigen Ziele
	1.1	Rahmenziele
	1.2	Ableitung der Umsatz- und Ertragsziele
Z	2	Alleinstellungsziel, aus den Stärken entwickelt
	2.1	Strategische Erfolgsposition (SEP)
	2.2	Leitbild
Z	3	Kurzfristige Ziele
	3.1	Zielsysteme
	3.2	Formulierung

Ergebnis: Klarheit über die gemeinsam festgelegten Ziele, und Identifikation mit den Zielen

4. Maßnahmen- und Projektplanung	
4.1. Festlegung von Maßnahmen	
<u>Ergebnis:</u> Für jedes Zielsystem ein realisierbarer Maßnahmenkatalog	
4.2. Wirkungsgrad der Maßnahmen	
4.2.1.	Wirkung der geplanten Maßnahmen nach innen
4.2.2.	Wirkung der geplanten Maßnahmen auf Zielgruppen
<u>Ergebnis:</u> Umfassende Absicherung der Realisierung	
4.3. Machbarkeitsprüfung und Risikoanalyse	
4.3.1.	Persönliche und kostenmäßige Machbarkeit
4.3.2.	Betriebliche und soziale Machbarkeit
4.3.3.	Analyse sonstiger Risikofaktoren
<u>Ergebnis:</u> Umfassende Absicherung der Realisierung	
4.4. Projektsteuerung	
4.4.1.	Projektübersicht
4.4.2.	Fortschrittskontrollvorgehen
4.4.3.	Vermeidung der Überlastung
4.4.4. Mitarbeitergewinnung als Erfolgsfaktor	
<u>Ergebnis:</u> Das abgestimmte, motivierende und abgesicherte Maßnahmenprogramm zur Zielerreichung	

Fortschrittskontrollvorgehen (FK): Hinweise

Wer die Kontrolle vergisst, kann sich die Planung auch gleich sparen

Die ökonomische Umsetzung als Alternative zu den üblichen, zeitraubenden Sitzungen mit umständlicher Protokolltechnik:

- Arbeits- und Fortschrittsblatt (AF- Blatt) für jede Maßnahme durchführen,
- Einzelschritte (Unterschritte) je Maßnahme auf AF- Blatt strukturieren,
- Diese alle 3 Monate in Fortschrittskontrollsitzen präsentieren (als Folie auf Overheadprojektor). In den ersten vier Monaten jeden 1.-2. Monat.
- Fortschrittskontrollsitzen: Der jeweilige Maßnahmeverantwortliche erklärt den Stand der Umsetzung, Schwierigkeiten und Erfolge. Der Moderator notiert die „Messlatte“ und den konsensfähigen Zielerreichungsgrad in %.
- Protokoll: Alle so fortgeschriebenen AF- Blätter (soviel wie Maßnahmen) werden im Anschluss kopiert und allen Teilnehmern zugestellt.
- Der abgestimmte Fertigstellungsgrad in % ist die wichtigste Messlatte. Die Veränderung des Prozentsatzes bleibt von Sitzungen zu Sitzungen verfolgbar, der Erfüllungsdruck steigt mit Näherung zu 100%. Dies gilt sowohl für die Beurteilung, ob die Maßnahme planungs-, also fristgerecht durchgeführt wurde (formeller Erfüllungsgrad) als auch dafür, ob die Maßnahme das inhaltliche Ziel erreicht hat (materieller Erfüllungsgrad).
- Die 1. Fortschrittskontrollsitzen ist entscheidend für die weitere Umsetzung. Hier muss die Ernsthaftigkeit und Nachhaltigkeit der Umsetzung eingeleitet werden. Sie ist die wichtigste Sitzungen, da sie Ziele absichert und die erreichten Arbeitsfortschritte dazu erfasst.
- Die **Fortschrittskontrollsitzen** darf nicht zu neuen und weiteren Sitzungen führen, sondern muss vom Zeitaufwand her bestehende **Planungssitzungen ersetzen. Andere Sitzungen mit aktuellen Themen führen in der Regel nur zu neuem Aktionismus. Sie führen dazu, dass wir auf Markt und Wettbewerb reagieren, statt dem Markt wie dem Wettbewerb unsere markt- und zielgruppengerechten Aktionen zur Reaktion anzudienen.**