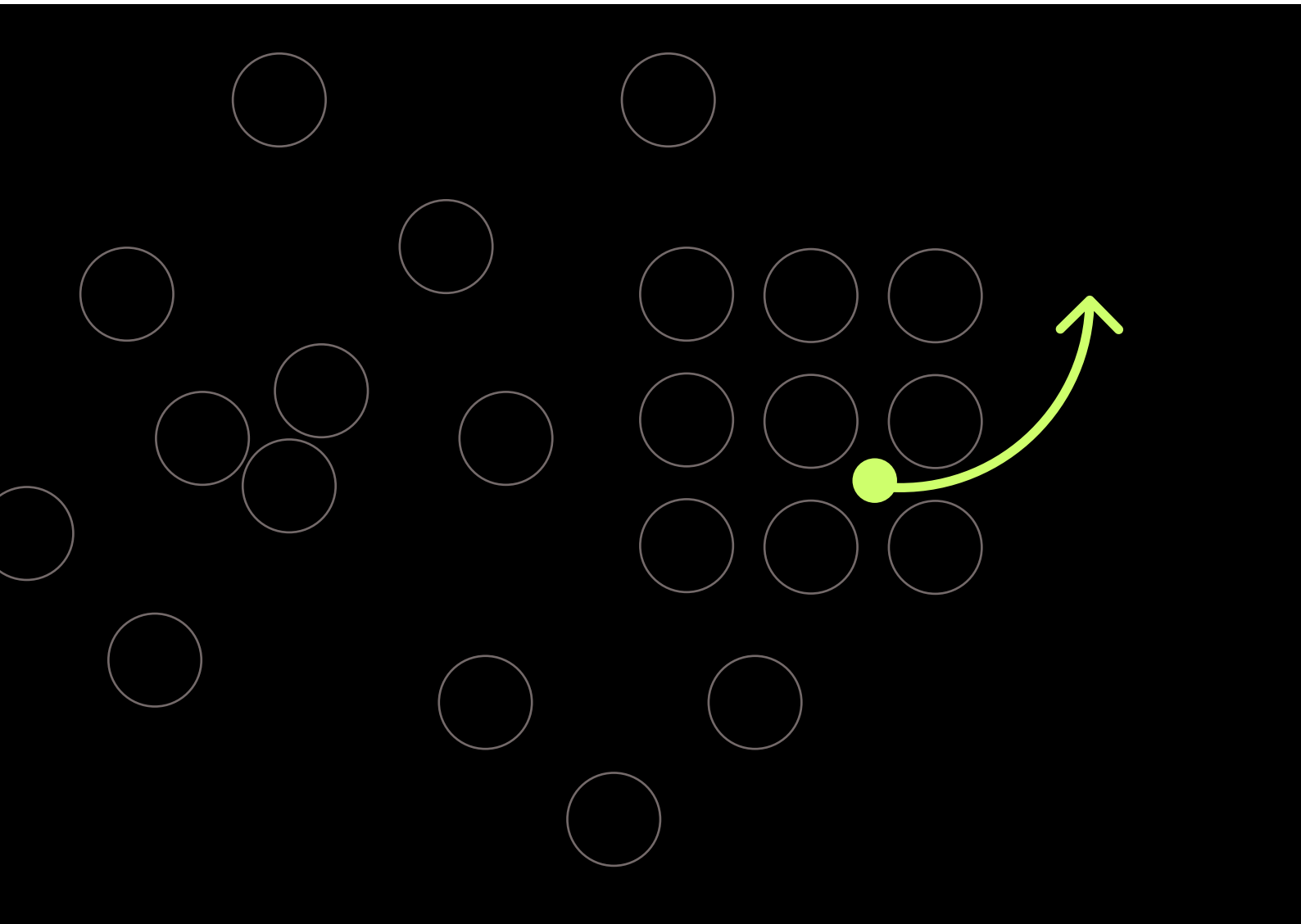
Matthias Kolbusa

SECRETS OF EXECUTION®

Strategy + Innovation Speed!

Wie Strategien und Innovation erheblich schneller umgesetzt werden



Inhalt

1 Executive Summary 03

2 Strategie vs. Taktik und Denken vs. Handeln 04

3 Die sechs Bremsklötze bei der Strategieumsetzung 06

4 Klarheit, Ziele, Strategie, Taktik 08

5 Strategie kinderleicht – eine Familie und ihre Ziele 10

6 Kolbusas High-Speed Strategy Execution 13

7 Best-Practice-Beispiele 25

© MATTHIAS KOLBUSA

1. Executive Summary

- Management findet immer in einer von vier Dimensionen statt:

  I.) Portfolio/Financials,
  II.) Hinter dem Horizont,
  III.) Operations und
  IV.) Strategischer Fortschritt.

  Häufig wird das Denken, Diskutieren und Entscheiden in diesen Dimensionen vermischt. Eine Besprechung sollte hier immer fokussiert sein. Sonst sind zumeist unnützer Aktionismus und Ineffektivität die Folge.

- Sechs Problemfelder verhindern eine hohe Geschwindigkeit bei der Strategieumsetzung. Diese sind:

  1.) Amateurdenken,
  2.) Aktivitätenfokus,
  3.) Ratio-Dogma,
  4.) Angst,
  5.) Disziplinmangel und
  6.) Unreife

- Effektives Management unterscheidet stringent im Diskutieren, Entscheiden und Handeln zwischen:

  1.) Zielen,
  2.) Strategie,
  3.) Taktik,
  4.) Planung und
  5.) Umsetzung

- Strategie ist eine Vorstellung von der Zukunft, die erzählt werden kann, ein Denken in alternativen Zielbildern, das heißt möglichen Zielzuständen, von denen der attraktivste ausgewählt wird.

- Das Ergebnis von Strategie ist weder Plan noch Maßnahmenpaket, sondern ein Zielbild.

- Das Zielbild ist eine emotional aufgeladene Vorstellung von dem, was – im Unterschied zu heute – in der Zukunft sein wird.

- In einem systematischen Drill-down wird das Gesamtzielbild der Organisation auf einzelne Zielbilder der wertschöpfenden Bereiche heruntergebrochen.

- Um Erfahrungsgefängnisse zu vermeiden, sind stets alternative Zielbilder (= Strategieoptionen) zu entwickeln! Es gibt immer einen kürzeren, besseren, „pfiffigeren“ Weg! Die Stärke im Denken entscheidet über Erfolg oder Misserfolg.

- Zielbilder werden über „Zielbildstorys“ in Aufsatzform auf jeweils ein bis zwei DIN-A4-Seiten und über sogenannte „strategische Lücken“ beschrieben und systematisiert.

- Eine erfolgreiche Strategieumsetzung ist eher eine emotionale als eine rationale Angelegenheit.

- Der maximale ***Strategy Speed*** entsteht in sieben Etappen:

  1.) Purpose/Sinn,
  2.) Ziele/Anspruch,
  3.) Gesamtzielbild/Emotionen,
  4.) Drill-down/Sicherheit,
  5.) Strategische Lücke/Klarheit,
  6.) Gap-Targeting/Fokus,
  7.) Fortschrittsattacke/Speed.

© MATTHIAS KOLBUSA

2. Strategie vs. Taktik und Denken vs. Handeln

„Wir brauchen unbedingt eine konsequentere Ausrichtung! Die Konkurrenz ist uns um Längen voraus, und wir geben noch immer kein Gas!“ Der CEO hat gesprochen, und alle stimmen zu. Als es dann heißt „Wer hilft, den richtigen Plan zu schmieden und endlich loszumarschieren?“, sind die üblichen Verdächtigen schnell am Start. Kurzerhand wird Kurt berufen, auch Hermann Müller, der meint, sich zu allem äußern zu müssen, auch wenn es für ihn nicht relevant ist, und Egon, das Meeting-Urgestein, das keine News im Unternehmen verpassen will. Auf alle Fälle soll auch die Neue, Frau Schmidt, mitmischen, um frische Impulse zu geben. Schließlich sind es 14 Teilnehmer und damit zu viele, die zur „strategischen Planung“ (dazu später mehr) zusammenkommen.

Leider fehlen die Verantwortlichen der Bereiche Vertrieb und Marketing, die eigentlich mit an Bord sein müssten. Zu allem Überfluss sprechen die Anwesenden dann noch über etwas, das es nicht gibt: „strategische Planung“. Was um alles in der Welt soll das sein? Entweder geht es um einen strategischen Entwurf – ein vielversprechender Zielzustand, auf den man hinarbeitet – oder um einen Plan: die Priorisierung der erforderlichen Puzzleteile und Schritte, um die Strategie peu à peu zu realisieren. Es kann stets nur um eines von beiden gehen, und wann immer jemand in einem Meeting unwidersprochen von „strategischer Planung“ spricht, sollten Sie umgehend eingreifen und klären, worum es tatsächlich geht.

Im vorgenannten Szenario hören wir eine Menge von dem, was Strategiearbeit eben nicht ist, und erleben, wie die spätere Umsetzung bereits in Gefahr gerät, lange bevor eine zielführende Strategie entworfen wurde. Die Blüte ist schon zum Verwelken verdammt, bevor die Blume richtig in der Erde ist.

Bevor wir uns in dieser SoE-Ausgabe den Herausforderungen und der Methodik zügiger Strategieumsetzung widmen können, ist es erforderlich, den Begriff der Strategie im zeitlichen und inhaltlichen Unternehmenskontext einzuordnen. Das Management eines Unternehmens bewegt sich immer in einer von vier Dimensionen (Abb. 1).

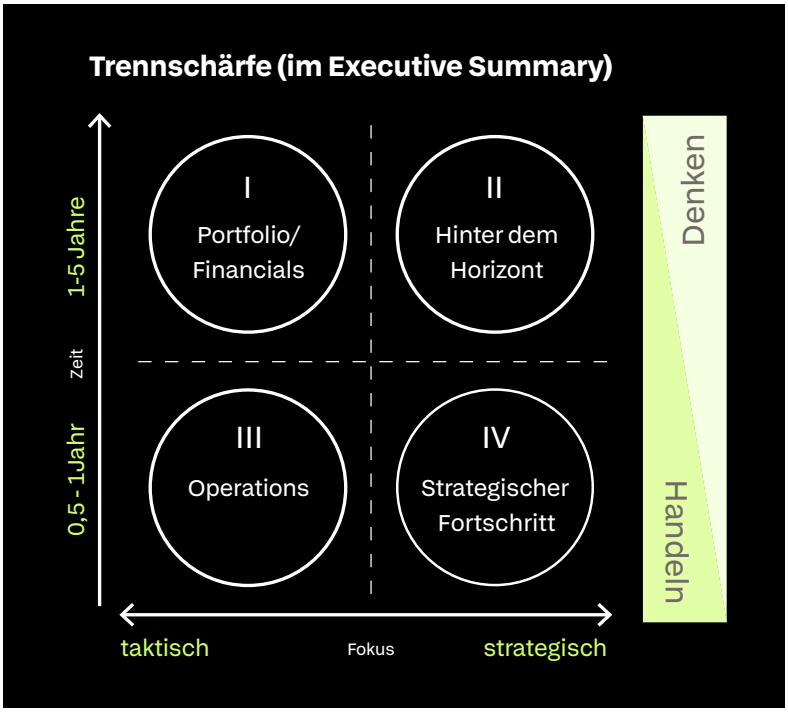


Abb. 1: Trennschärfe zwischen Strategie und Taktik und Denken und Handeln

Unternehmen und ihre Manager, die mehr Geschwindigkeit und eine höhere Qualität bei der Strategieumsetzung erzeugen wollen, brauchen die Klarheit, in welcher Dimension sie sich jeweils bewegen. Was diese Dimensionen verbindet, ist die Notwendigkeit, immer danach zu entscheiden, was wann erreicht werden soll. Strategisches und operatives Managen dürfen grundsätzlich nicht vermischt werden. Deshalb soll es in Sitzungen immer nur um das eine oder das andere gehen, weil der menschliche Geist sonst ganz schnell aufs Operative abzielt.

Praxistipp

Entweder findet ein Strategiemeeting oder ein Planungsmeeting statt – niemals beides zugleich! Denn sonst reden wir auch in der Strategiebesprechung nur über Aktivitäten und was man konkret tun muss, nicht aber über die Strategie an sich. Die menschliche Neigung, zu schnell über das zu sprechen, was konkret getan werden muss, ist einfach zu groß!

Zur klaren Abgrenzung gehen wir die vier Dimensionen anhand eines Beispiels einmal kurz durch. Wir stellen uns ein Systemhaus vor, das Software für Steuererklärungen und Buchhaltung entwickelt, das die Einführung diverser Systeme anbietet und über eine Tochtergesellschaft Seminare zu seinem Produktmix vermarktet.

Portfolio/Financials (I)

In diesem Quadranten geht es um den unternehmerischen Weitblick, welche Geschäftsfelder noch tragen beziehungsweise welche bedroht sind. Wenn die bisherige Präsenzakademie durch Online- und Blended-Learning-Formate Konkurrenz bekommt, muss man sich von ihr trennen oder selbst in eine digitale Zukunft investieren. Je früher die nötige Vorausschau greift und zu Entscheidungen führt, desto umsichtiger agiert das Unternehmen. Die Portfolioarbeit findet in einem Zeitfenster von einem bis fünf Jahren in die Zukunft statt und besteht zu großen Teilen aus analytischer Denkarbeit.

Hinter dem Horizont (II)

Strategien wirken längerfristig in ein bis fünf Jahren auf der Zeitachse. Sie blicken über das aktuelle Geschäft deutlich hinaus. Im Gegensatz zur landläufigen Meinung bedeutet Strategie weniger eine logisch-rationale Tätigkeit, sondern vielmehr visionäre, emotionale Arbeit am Zukunftszustand des Unternehmens. Eine Strategie, die lediglich darauf abzielt, den Status quo zu optimieren, und den Status quo nicht deutlich transzendiert, ist entweder überhaupt keine Strategie oder nicht der Rede wert. Im Quadranten II dominiert die kreative Denkarbeit – etwa dass sich das Systemhaus vorstellt, wie es in drei Jahren mit einer cloudbasierten, KI-gestützten und damit vollautomatisierten Buchhaltung ohne Buchhalter den Markt komplett auf den Kopf stellt.

Operations (III)

Operations steht für das Tagesgeschäft, um Umsatz und Rentabilität in den bestehenden Geschäftsfeldern zu generieren und um Prozesse und Strukturen zum Zwecke operativer Exzellenz ständig zu optimieren. Wann immer aus vorlaufender strategischer Arbeit vom Kunden Geld für Waren oder Leistungen hereinkommt, schlägt die Stunde der Operations, wo geschickte operative Ergebnis- und Steuerungsgrößen gefragt sind. Der zeitliche Horizont im Quadranten III ist entsprechend kurzfristig. Das Denken dient dem Optimieren, andernfalls dominiert das Handeln.



Mehr dazu im Whitepaper „Ergebnisorientierung? Fehlanzeige!“ :

» Kostenloser Download

Strategischer Fortschritt (IV)

Auch wenn ein Großteil der strategischen Arbeit erst auf lange Sicht zu bilanzierbaren Ergebnissen führt, müssen die Hausaufgaben hierfür beinahe täglich gemacht werden. Dafür ist es wichtig, die Strategieumsetzung auf Augenhöhe mit der Operations zu betreiben. Ebenso wie Sie sich operativ jeden Monat die BWA, die GuV und andere KPIs ansehen, gilt es, die entscheidenden Strategie-Fortschrittsgrößen in den Blick zu nehmen, die Ihnen verraten, ob Sie mit der Umsetzung, dem Erreichen des Zielzustandes abseits jeglicher Aktivitäten- und Meilensteinorientierung, weitergekommen sind.

Praktisch bedeutet dies, beispielsweise im Gespräch mit Geschäftsfeldleitungen nicht nur deren letzte Ergebnisse und operative Kennzahlen durchzusprechen, sondern immer auch über die wenigen Fortschrittsgrößen zu diskutieren, anhand derer der jeweilige Manager festmacht, ob er dem strategischen Zielzustand näher kommt. Für den Vertriebsleiter etwa würde das heißen, mit ihm nicht nur über die aktuellen Umsatz- und Kundenzahlen, sondern ebenso über die drei Kenngrößen zu sprechen, die über den Erschließungsgrad des neuen Marktes oder der neuen Region Aufschluss geben.

Das Zeitfenster des Quadranten IV beträgt ein halbes bis zu einem Jahr, und er zeichnet sich aus durch die Dominanz des Handelns vor dem Denken.

Der Fokus dieser 14. Ausgabe der **Secrets of Ecexution©** liegt auf der strategischen Umsetzungsgeschwindigkeit, denn das ist der eigentliche Erfolgsquadrant eines Unternehmens. Voraussetzung dafür ist jedoch, vorher „beyond horizon“ gedacht zu haben, um über ein Zielbild zu verfügen, das vollkommen klar ist, an das man glaubt und das „anders“ ist als das, was man heute macht.

3. Die sechs Bremsklötze bei der Strategieumsetzung

Eine der größten Herausforderungen im Management ist die zügige Umsetzung guter Strategien. An erfolgversprechenden strategischen Entwürfen fehlt es in Unternehmen meist nicht. Mangelhaft gestaltet sich jedoch vor allem die Übersetzung in die praktischen Konsequenzen für die betroffenen Bereiche und die Umsetzung in gewinnsteigernde Strukturen und Prozesse.

Tatsächlich sind viele Unternehmen stark im strategischen Entwurf, aber schwach in der Umsetzung. Ihre Manager beklagen zu Recht, dass die Unternehmen zu langsam sind – dass ihre PS-starken Strategiesportwagen nur mit Glück, mit Ausführungsmängeln und viel zu spät vom Band rollen. Oft fühlen sie sich in einer solchen Kultur alleingelassen in einem Kreis von Kollegen, die verwässern, statt konzentriert durchzuziehen, und ausbremsen, statt Vollgas zu geben.

Es sind meiner Erfahrung nach sechs Problemfelder, die eine fokussierte und schnelle Strategieumsetzung behindern:

Die sechs wichtigsten Problemfelder bei der Strategieumsetzung

Problemfelder	Amateurhaft	Professionell
Amateurdenken	Im Erfahrungsgefängnis alter Lösungen um den „richtigen“ Weg streiten	Es gibt immer einfachere und schnellere Wege. Deshalb mit frischem Denken mindestens drei Optionen ausarbeiten
Aktivitätenfokus	Aktivitätsbasierte Planung und Orientierung an Meilensteinen	Ergebnisorientiertes Fortschrittsmanagement anhand klarer Zielbilder
Ratio-Dogma	Strategie als rational ansehen und Menschen durch Logik auf Kurs bringen wollen	Strategie als etwas Emotionales verstehen, für das Menschen brennen müssen. Emotional aufgeladene, bildhafte Ziele verwenden
Angst vor der Wette	Mit geringem strategischen Anspruch auf sicheres Gelingen setzen	Einsehen und danach handeln, dass jede Strategie eine Wette ist, bei der bewusst Risiken einzugehen sind
Disziplinmangel	Der Versuch, Strategien über einzelne Projekte umzusetzen, um dann zu erleben, wie sie vom operativen Geschäft zur Seite gedrängt werden	Kluge, schlanke Fortschrittsstrukturen und eine Strategieumsetzung, die auf Augenhöhe mit dem operativen Managen vonstattengeht. Die Umsetzung mit eiserner Disziplin vorantreiben, damit die Strategie eindeutig bewertbar von Monat zu Monat vorankommt
Unreife	Aus Lenkungsausschüssen Tribunale machen und Schuldige suchen	Erkenntnisgewinn produzieren, sich gegenseitig unterstützen und konstruktiv kritisieren

Abb. 2: Die sechs wichtigsten Problemfelder bei der Strategieumsetzung

4. Klarheit, Ziele, Strategie, Taktik

Der CEO eines Telekommunikationsanbieters hat bei einer großen Versammlung ausgeführt, wie das Unternehmen zum Digital-Lifestyle-Anbieter werden soll. Alle Zuhörer sind sichtlich inspiriert, und der CEO gibt der zweiten Führungsebene den Auftrag, die zur Verwirklichung seiner Vorstellungen erforderlichen Projekte anzuschieben. Knapp acht Wochen später ist er im Lenkungsausschuss auf hundertachtzig und fährt seinen Vertriebschef an: „Was machen Sie da? Das habe ich doch nie im Leben so gemeint!“ Der Angesprochene ist ratlos: „Das tut mir leid. Aber exakt so habe ich Sie verstanden.“ Auf eine schmerzhafte, jedoch lehrreiche Art und Weise wird klar: Der CEO hat sich der unerträglichen Leichtigkeit des Managens hingegeben, indem er seiner Mannschaft ausschließlich die Vision geschildert hat. Hätte er mit seinen Bereichsleitern den erforderlichen Dialog geführt und gemeinsam mit ihnen ausgearbeitet, was das Ganze genau für den Vertrieb, das Marketing, die Produktion etc. bedeutet, hätte er sich seinen Ärger ersparen können.
Solche und ähnliche Fälle passieren jeden Tag in einer Vielzahl von Unternehmen. Einer sagt hü, der andere versteht hott. Man missversteht sich, weil man fälschlicherweise annimmt, alles sei vollkommen klar, und am Ende schiebt man das Scheitern auf unglückliche Umstände. Niemand erkennt, dass das wahre Versagen nicht im falschen Ergebnis, sondern bereits im unterschiedlichen Verständnis der Begriffe liegt.

Damit eine gute Strategie in eine erfolgreiche Umsetzung mündet, ist es bereits zu Beginn wichtig, sich klar darüber zu sein, worüber wir eigentlich sprechen. Die Sprache ist der entscheidende Katalysator. Aus Sprache werden Gespräche, aus Gesprächen Diskussionen, aus Diskussionen entsteht Verständnis, und aus Verständnis werden Entscheidungen und Aktionen. Damit Sprache Verständnis ermöglicht, muss sichergestellt sein, dass gleiche Dinge gleich verstanden werden. Es braucht gesicherte und gemeinsame Definitionen, um Missverständnisse zu vermeiden und das Herausreden bei Versäumnissen zu verhindern. Es empfiehlt sich, diese Definitionen nicht nur festzulegen und einseitig zu kommunizieren, sondern ebenso, sich das Einverständnis explizit einzuholen.
Das klappt natürlich nur, wenn klare Begriffe verwendet werden, die nicht per se unsinnig sind. Abenteuerliche Konstruktionen wie „strategische Planung“ oder „strategisches Marketing“ können ebenso wenig definiert werden, wie sich ein schwarzer Schimmel reiten lässt. Sie sind in sich widersprüchlich, weil Maßnahmen in den verschiedenen Bereichen des Unternehmens immer taktisch oder operativ und nicht strategisch sind.
Was die Planung angeht, verhält es sich ähnlich: Es ist geradezu der Sinn der Strategie, keine Planung zu sein. Sie ist der Entwurf eines zu erreichenden anspruchsvollen Zielzustands (der Charakter der Wette), auf dessen Basis erst die Wege dorthin geplant werden. Strategie ist also nicht der Weg. Es ist ein klar beschriebener Zustand.

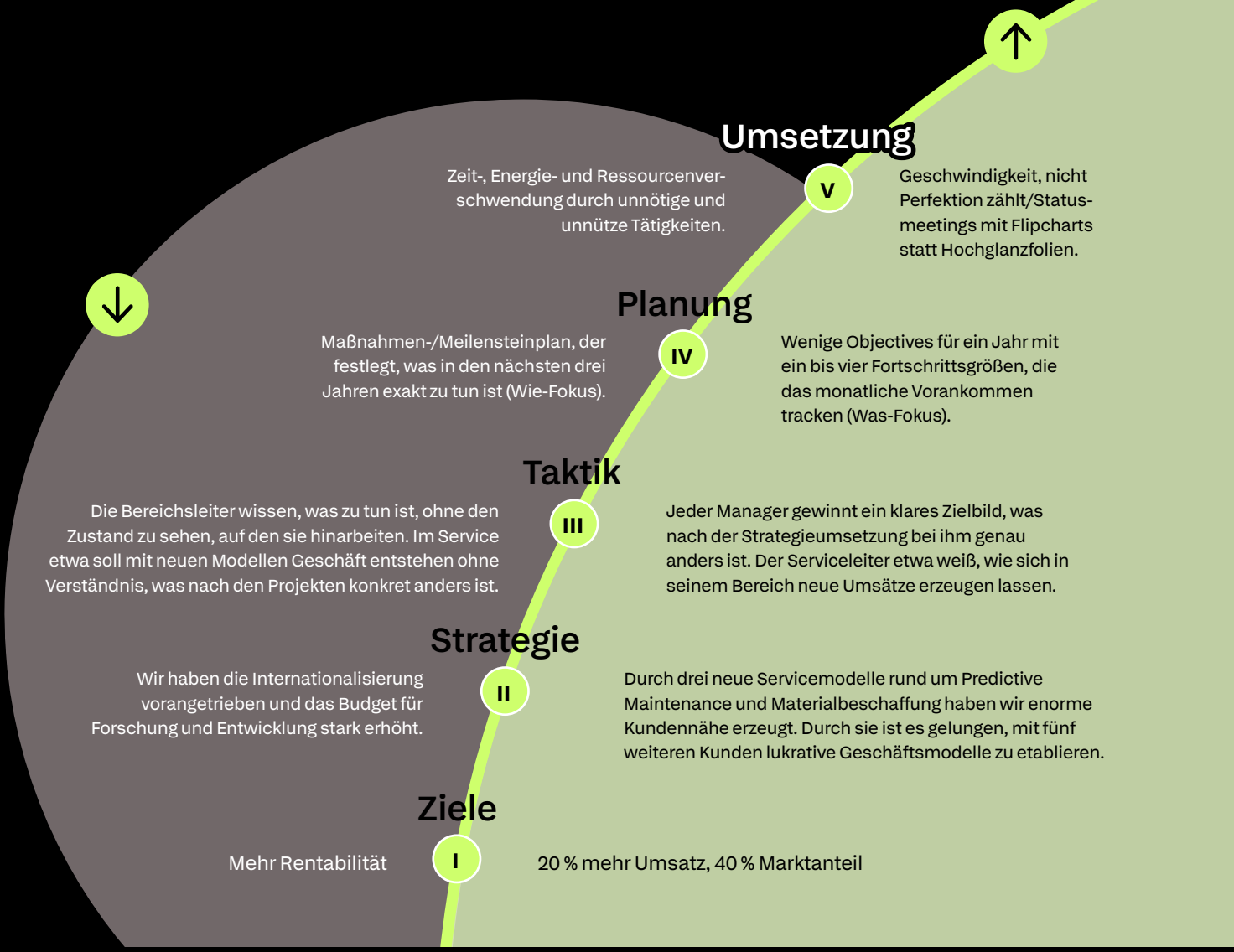
Es wäre nicht erforderlich, an dieser Stelle so überaus exakt zu sein, wenn diese und ähnlich unsinnige Begriffe nicht immer wieder dafür sorgen würden, dass es in Strategiediskussionen und bei Strategieumsetzungen zu heillosem Wirrwarr kommt. Die Beteiligten reden auf eine geradezu tragikomische Art und Weise von Dingen, die nicht existieren, und das auch noch mit unterschiedlichen Interpretationen.

Praxistipp

Vermischen Sie in Meetings niemals die Themen Ziele, Strategie und Planung. Wenn Sie das dennoch tun, können Sie sicher sein, dass binnen kurzer Zeit alle Anwesenden nur noch über Maßnahmen sprechen. Halten Sie Zielmeetings ab, Strategiemeetings und Planungsmeetings, aber niemals eine Mischform aus diesen dreien!

Um für das Kommende ein gemeinsames Verständnis zu schaffen, demonstriert die folgende Grafik die entscheidenden Strategy-Speed-Erfolgsfaktoren, definiert sie konkret und enthält praktische Beispiele für korrektes und fehlerhaftes Verhalten. Weil bei jeder Definition klar sein muss, welche erwünschten und unerwünschten Handlungen mit ihr einhergehen, empfiehlt es sich, die gängigsten Verhaltensweisen als Beispiele gleich mitzuliefern.

Abb 3: Die entscheidenden Strategy-Speed-Erfolgsfaktoren



I Ziele

Abstrakte Zahlen, Daten, Fakten, Ansprüche oder Vorgaben

II Strategie

Ein Zielzustand, der dazu dient, gesetzte Ziele zu erreichen

III Taktik

Herunterbrechen des Zielbildes in Puzzleteile = Verantwortungsbereiche jedes Managers, was die Strategie für ihn genau bedeutet

IV Planung

Priorisieren der Puzzleteile und das Hinterlegen von Fortschrittsgrößen

V Umsetzung

Die drei Geheimnisse des Erfolgs: „Erfolg hat drei Buchstaben: TUN!“ *Goethe*

↓ amateurhaft

↑ professionell

5. Strategie kinderleicht – eine Familie und ihre Ziele

In Unternehmen stelle ich oft fest, dass es schwerfällt, diese Zusammenhänge richtig zu verstehen, weil eingefahrene Denk- und Verhaltensmuster bei den verschiedenen Beteiligten jeweils individuell verschieden sind. Um das erforderliche Verständnis zu erreichen, kann ein Beispiel aus der privaten Welt helfen. Eines Tages bat mich ein Vorstand, ihm und seiner Mannschaft im KLV-Format (Kinder, Laien und Vorstände) zu illustrieren, wie die Zusammenhänge sich darstellen:

Stellen wir uns also eine Familie vor, die **(im Ausgangszustand A)** in der Großstadt in einer Etagenwohnung lebt. Der Vater ist Autoverkäufer und steht unter erheblichem Verkaufsdruck. Die Mutter ist angestellte Lehrerin an einer Gesamtschule. Da sie meist erst gegen 17 Uhr wieder zu Hause ist, sind die Kinder nach der Schule auf sich allein gestellt. Dass sie nicht nur Hausaufgaben machen, versteht sich von selbst. Gestern noch hört die Mutter „Ja, Mama, alle Hausaufgaben sind längst erledigt“, und am nächsten Abend holt der ohnehin schon genervte Vater einen blauen Brief aus dem Briefkasten.

Zum Glück verstehen die Eltern, dass das Fehlverhalten der Sprösslinge, sosehr es auch gegen getroffene Vereinbarungen verstößt, systemisch bedingt ist. Der Familienrat tagt, und als die Mutter die Kinder fragt, wonach sie sich sehnen, heißt es: „Die glücklichste Familie der Welt zu sein.“ Kurz darauf sind sich alle einig: Dieses Glück soll der Leitstern für all das sein, was sie als Familie unternehmen.

- Ich nenne diesen Leitstern „Purpose“ (im nächsten Kapitel dazu mehr), die große und zeitlich unendlich wirkende Absicht, der Lebensauftrag, der allen Handlungen Sinn verleiht.

Während der Familienvater sich noch fragt, wie dieser Traum Realität werden kann, wird die Mutter bereits methodisch: „Das ist bereits das große Gesamtziel am Ende. Um dahin zu kommen, müssen wir bestimmte Ziele erreichen, die unter diesem Purpose klar greifbar sind. Welche könnten das sein?“ Wie die weitere Diskussion zeigt, leiden alle darunter, zu wenig Zeit miteinander zu verbringen, und sie haben das Gefühl, mehr Nähe würde der Familie guttun. Zudem reisen alle gern, kommen nicht zuletzt aus finanziellen Gründen jedoch leider nicht über den Schwarzwald beziehungsweise Mallorca hinaus. Auch erscheint es der ganzen Familie wünschenswert, aus der überteuerten Stadtwohnung herauszukommen und sich mehr schöne Dinge leisten zu können, die die Familie zusammenschweißen.



Mehr dazu, wie Sie Strategie-Zeilbilder mit Alternativen gezielt herbeiführe, finde Sie in meinem Buch „Der Strategie-Scout“ :

Buch kaufen

© MATTHIAS KOLBUSA

Schließlich legt der Familienrat drei Ziele fest. Ziele sind wenige klare Größen, die stets abstrakt sind:

1. Ein vertrauensvolles Miteinander,
2. von der Welt mehr sehen und lernen,
3. frei von finanziellem Stress zu leben.

„Was wir jetzt noch brauchen, ist eine richtige Strategie, wie wir unser Ziel erreichen!" Die Kinder sind Feuer und Flamme. Und auch der Vater legt gleich los: „Ich mache mich selbstständig als Berater für Autohäuser. Ich weiß schließlich, wo es da im Argen liegt. Und mit ein bisschen Glück sind wir Ende nächsten Jahres in den Ferien in Mexiko. Davon träumen wir doch schon lange." „Nicht so hastig", tritt seine Frau auf die Euphoriebremse: „Dieses Selbstständigmachen ist nicht mehr Strategie, sondern schon eine Maßnahme – vielleicht die richtige, vielleicht aber auch nicht. Das müssen wir erst mal sehen. Erst wenn wir ein paar Strategieentwürfe gemacht, abgewogen und uns für einen entschieden haben, wissen wir, ob dein Vorschlag gut ist, weil er darauf einzahlt."

Allen geht ein Licht auf: Bevor sie konkrete Schritte planen können, muss der Zielzustand klar sein, und das nicht nur im Kopf. Es muss ein Leben sein, auf das sie sich freuen können – eines, für das es sich lohnt, große Anstrengungen zu unternehmen. Für Kopf und Herz muss es passen. Strategie ist der begehrenswerte Zielzustand in allen wichtigen Aspekten. Häufig existieren zu seinem Erreichen mehrere Lösungen. Und so macht der Vater einen Vorschlag und beschreibt sein inneres Bild **(Zielzustand B)** und wo er die Familie in vier bis fünf Jahren sieht:

„Wir haben ein Autohaus in dem neuen Industriegebiet, das gerade erschlossen wird. Ich kümmere mich um den Einkauf, den Verkauf und die technischen Dinge, Mama ist für das Personal und die Administration verantwortlich. Ihr Kinder könnt später eure Ausbildung bei uns machen und den Laden irgendwann übernehmen. Natürlich nur, wenn ihr das auch wollt. Außerdem haben wir ein schickes Haus in der Nähe gemietet. Wir könnten zusammenleben und miteinander arbeiten, würden mehr Geld verdienen und wären unabhängiger. Wir könnten deshalb mehr reisen und hätten so unsere Ziele erreicht."

Die Mutter, ganz inspiriert, entwickelt ein alternatives Bild **(Zielzustand C)**, weil es wichtig ist, immer über mehrere Strategieoptionen zu verfügen. „Das ist ein wirklich guter Vorschlag! Lasst uns aber noch eine Alternative dazu skizzieren. Wie wäre es damit: Wir besitzen ein altes Bauernhaus im Mecklenburgischen mit einer Photovoltaikanlage, nutzen Erdwärme und verfügen über einen eigenen Brunnen. Dazu haben wir einen großen Gemüsegarten und erreichen einen hohen Grad an Selbstversorgung. Papa berät Autohäuser und erstellt die Marketingkonzepte dafür zu Hause, sodass er nicht ständig unterwegs ist. Schließlich kennt er die Branche aus dem Effeff. Und ich biete übers Internet Nachhilfe für Schüler und Konversationskurse in Business-Englisch für Erwachsene an. So sind wir unabhängig, haben viel geringere Lebenshaltungskosten und genug Geld für schöne Reisen und viel Zeit füreinander."

„Wenn ich die Gesichter der Kinder sehe, hast du schon gewonnen", sagt der Vater lächelnd zu seiner Frau. „Kommt, wir wägen jetzt mal ab und entscheiden uns." Nach kurzer Diskussion steht die Entscheidung fest: Das Bauernhaus im Mecklenburgischen **(Zielzustand C)** soll es sein. Damit steht der strategische Zielzustand fest. Das, was zwischen dem **Ausgangszustand A** und diesem **Zielzustand C** an Lücke vorhanden ist, die es nun zu schließen gilt, nennen wir **strategische Lücke.** Der Vater bringt das auf den Punkt: „Vielleicht machen wir es so, dass wir zuerst einmal aufschreiben, wie unser Ausgangspunkt heute aussieht und was wir alles planen und tun müssen, um dahin zu kommen. Dazwischen tut sich ja eine ziemlich große Lücke auf, die wir nach und nach überbrücken müssen."

Das ist Strategie: das Denken in alternativen Zielbildern – in möglichen Zielzuständen, von denen der attraktivste ausgewählt wird.

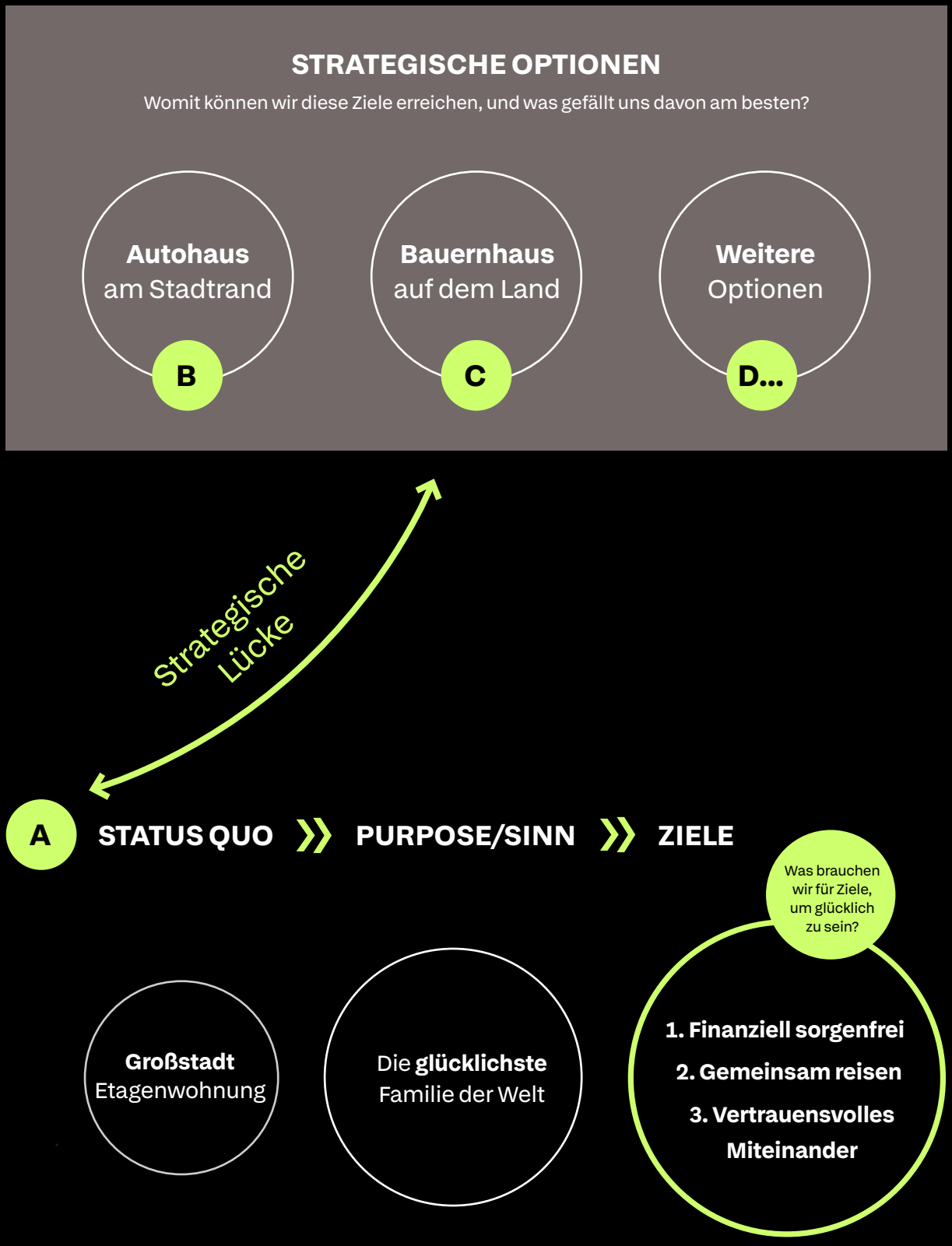


Abbildung 4: Familienbeispiel: Vom Status quo zur strategischen Lücke

6. Kolbusas High-Speed Strategy Execution

Das Vorhandensein einer klaren Strategie, das heißt einer Vorstellung von Zukunft, die erzählt werden kann (kein PowerPoint!), ist die erste Voraussetzung, wenn man Geschwindigkeit in der Umsetzung aufnehmen will. Wie bereits erwähnt, scheitern viele Strategieumsetzungen nicht an schlechten Ideen, sondern daran, dass zu wenige Beteiligte wirklich für die Strategie brennen. Die Ursachen dafür sind vielfältiger Natur.

Eine dieser Ursachen liegt darin, dass viele Unternehmen und Führungskräfte zu rational agieren. Sie argumentieren zwar durchaus stringent, schaffen es aber nicht, ihre Manager und die Mitarbeiter emotional hinter die Strategie zu bringen. Logische Einsicht mag zwar reichen, um ein Projekt zu starten, wenn es jedoch zu Schwierigkeiten kommt, ist die Motivation, diese voller Energie zu überwinden, nicht gegeben. Will man wirklich schnell sein, muss man alles geben. Ist dieses „alles“ nicht vorhanden, scheitert die Umsetzung bereits an den ersten Problemen.

Eine weitere Ursache für das Scheitern bei der Strategieumsetzung ist die Tatsache, dass diese neben dem operativen Geschäft betrieben werden muss. Ohne Frage bedeutet das sowohl bei den ausführenden Personen als auch für die Organisation im Ganzen eine erhebliche Belastung, die nur durch große Willensanstrengung überwunden werden kann. Wenn man möchte, dass Organisationen mehr leisten, als sie bisher glaubten, leisten zu können, muss man ihnen Folgendes geben: einen unmissverständlichen und einleuchtenden Grund, warum sie die Dinge tun sollen, einen anspruchsvollen Zielzustand, für den sie brennen, sowie die Zuversicht, diesen auch erreichen zu können.

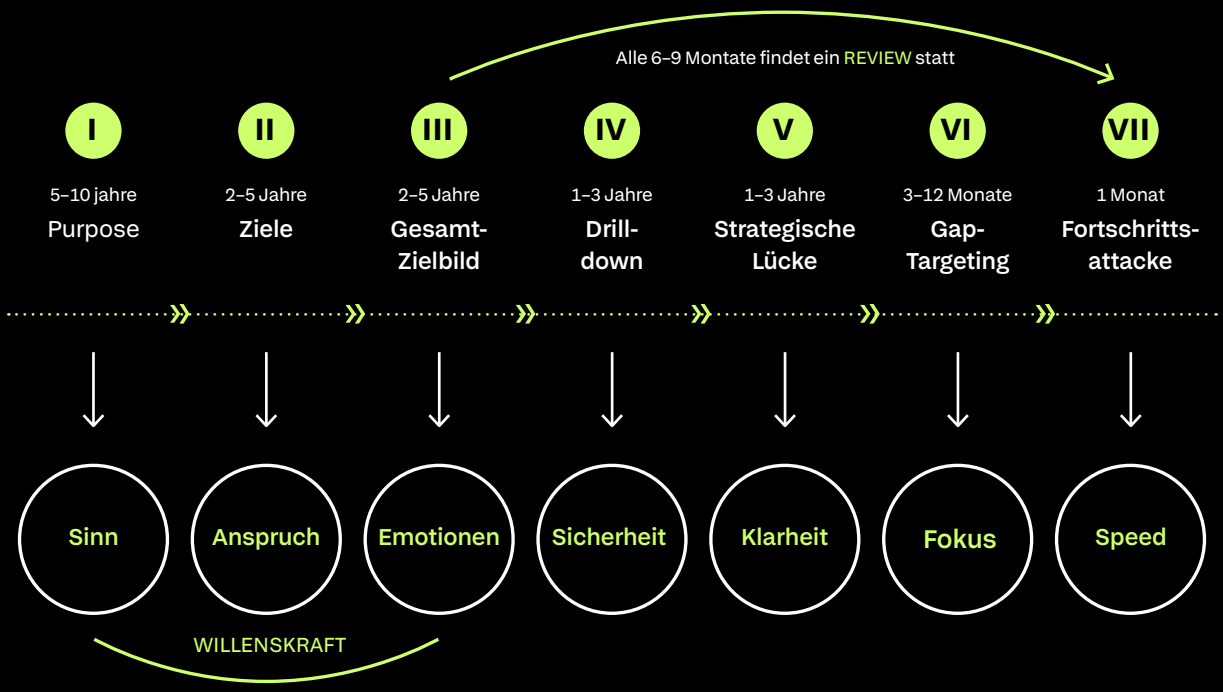


Abb. 5: Die 7 Elemente von Kolbusas High-Speed Strategy Execution

Kolbusas High-Speed Strategy Execution basiert auf sieben Elementen, die Unternehmen auf dem Weg der Strategieumsetzung durchlaufen.

1. Purpose

Der Sinn des unternehmerischen Tuns ist verstanden und formuliert als der Beitrag, mit dem die Organisation die Welt ein Stück besser macht. Um hohe Umsetzungsgeschwindigkeit und Produktivität zu erleben, ist es notwendig, dass die Organisation mehr leistet, als sie selbst für möglich hält. Diese Leistungsfähigkeit kann sich nur aus einem klaren Sinnverständnis speisen. Der Purpose kann als eine Art „coole Geschichte" in einem motivierenden Satz betrachtet werden. Sie beschreibt den höheren Zweck des Unternehmens.

↑

- „Wir forschen auf dem Gebiet des autonomen Fahrens, damit Menschen entspannt und unfallfrei von A nach B gelangen."
- „Unsere Werkstoffe ersetzen Plastik, um die Weltmeere von Mikroplastik zu entlasten."

↓

- „Wir haben die zufriedensten Kunden."
- „Wir liefern die innovativsten ERP-Lösungen."

↘ **How-to**

In einer ersten Aufgabe beschreibt ein Kreis von fünf bis sieben Managern (das sog. **Strategie-Kernteam**), was für sie persönlich den Sinn ausmacht, in ihrem Unternehmen zu arbeiten. Ein anschließender Workshop diskutiert die Ergebnisse, um einen Purpose für die nächsten fünf bis zehn Jahre zu formulieren. Die Kernfrage lautet: Wozu treten wir hier an? Was verleiht unserem Tun wirklich Sinn, wenn man die rein ökonomischen Aspekte wie Umsatz, Gewinn etc. bewusst außer Betracht lässt?

2. Ziele/Anspruch

Die Ziele eines Unternehmens übersetzen den höheren, durch den Purpose gefassten gesellschaftlichen und ethischen Leitwert in quantifizierbare Ergebnisse. Die Zielwerte bestehen aus abstrakten Zahlen, Daten, Fakten und Ansprüchen. Der treibende Gedanke lautet: Welche Ziele geben wir uns für die nächsten zwei bis fünf Jahre, um unserem Purpose näher zu kommen? Ausdrücklich untersagt sind diffuse Relativbegriffe, wie „mehr", „höhere", „innovativere". Abstrakte Größen sind Umsatz, Rendite, Marktanteil, Aktienkurs, Qualitätsmerkmale, Kundenzufriedenheit etc.

↑

„In fünf Jahren bestehen 80 Prozent unserer produzierten Teile aus Alternativen zu Plastik. Wir erreichen dabei 30 Prozent Marktanteil und eine Rentabilität von 12 Prozent."

↓

„Mittelfristig erzielen wir durch höheren Projektdurchsatz mehr Rendite und durch gesteigertes Marketing höhere Umsätze."

© MATTHIAS KOLBUSA

How-to

Durch ein Brainstorming im Management wird ermittelt, an welchen aussagekräftigen Zielgrößen (siehe oben) der Erfolg zuverlässig bewertet werden soll. Eine Fokussierung quantifiziert drei bis vier Größen (nicht mehr!), die zum Unternehmen passen und die relevantesten Ergebnisse versprechen. Mehr Größen erhöhen unnötig die Komplexität, was auch der Grund dafür ist, dass Balanced Scorecards zwar ein kluges Konzept sind, in der Praxis jedoch nicht funktionieren.

3. Gesamtzielbild/Emotionen

Die Ziele eines Unternehmens übersetzen den höheren, durch den Purpose gefassten gesellschaftlichen und ethischen Leitwert in quantifizierbare Ergebnisse. Die Zielwerte bestehen aus abstrakten Zahlen, Daten, Fakten und Ansprüchen. Der treibende Gedanke lautet: Welche Ziele geben wir uns für die nächsten zwei bis fünf Jahre, um unserem Purpose näher zu kommen? Ausdrücklich untersagt sind diffuse Relativbegriffe, wie „mehr", „höhere", „innovativere". Abstrakte Größen sind Umsatz, Rendite, Marktanteil, Aktienkurs, Qualitätsmerkmale, Kundenzufriedenheit etc.

↑

„Mit unserer neuen sensorgestützten Maschinengeneration begeistern und binden wir die Kunden mit exakten Auswertungen ihres Materialflusses und effizienzsteigernden Vorschlägen zur Produktionssteuerung."

↓

„Mit innovativen neuen Produkten sind wir zum Marktführer aufgestiegen und mit State-of-the-Art-Produkten zum Kundenchampion geworden." **Das ist das typische blutleere und abstrakte Gequatsche, das aus bunten PowerPoint-Präsentationen spricht. Keiner weiß konkret, was mit den Begriffen gemeint ist. Andere leere Begriffe: „größere Marktdurchdringung", „höhere Kundenzufriedenheit", „profitablere Lieferantenbeziehungen".**

How-to

Das **Kernteam** aus den späteren Umsetzungsverantwortlichen und einigen kreativen Querdenkern (bestenfalls maximal sieben Personen!) erhält die Aufgabe, eine Zukunftsstory in Form einer ausformulierten Geschichte auf ein bis zwei DIN-A4-Seiten zu verfassen: Stellen Sie sich eine Reise in die Zukunft vor und skizzieren Sie, wie diese aussehen wird. Welche Geschehnisse sind anders als heute und mit welchen erlebbaren Folgen? Bilder sind dabei wichtiger als Zahlen! Die Manager sollen perspektivisch und emotional gefühlt schon da gewesen sein, wo sie real hinkommen wollen.

Wichtig:
Das Bild ist immer schon fertig, die Ziele sind erreicht – nur das wird beschrieben. Weder sind Relativbegriffe („mehr“, „höhere“, „intensivere“) erlaubt noch Tätigkeitsbeschreibungen („Wir machen …“ „Wir organisieren …“). Nur wenn konkrete Werte im Raum stehen, entsteht der Ansporn, sich mit kreativer Energie aneinander zu reiben.

Im Anschluss erfolgt eine ausführliche Diskussion der **Zielbilder** im **Kernteam.** Die Zielbilder werden untereinander ausgetauscht, und jeder kommentiert die Entwürfe der anderen anhand von vier Aspekten:

1. Was finde ich besonders gut?
2. Was verstehe ich nicht?
3. Was fehlt mir (noch)?
4. Was sehe ich anders

Die Teilnehmer setzen sich in einem offenen Diskurs kritisch mit den jeweiligen Entwürfen auseinander. Aus der Diskussion der Gesamtzielbilder wird ein gemeinsames Zielbild entwickelt, das heißt, die Anwesenden entscheiden sich für einen strategischen Zielzustand. Wer hier nicht eventuell notwendige Kritik übt, handelt illoyal! Denn es geht um das beste Ergebnis für das Unternehmen, nicht um Besitzstandswahrung oder Profilierung und ebenso wenig um Sympathie, mangelnden Mut, sich zu äußern, und falsch verstandene Rücksichtnahme!



Wenn Sie für sich und Ihr Team die Prinzipien von Diskursen auf Höchstleistungsniveau ergründen und nutzen wollen, lesen Sie mein Buch „Konsequenz“ :

Buch kaufen

Hinweis: Ein Beispiel für eine Gesamtzielbild-Story stelle ich Ihnen im Anhang (Seite 29) zur Verfügung.

4. Drill-down/Klarheit

Im Drill-down erfolgt das Herunterbrechen des **strategischen Gesamtzielbildes des Unternehmens** (wie in Phase III erarbeitet) auf die **Zielbilder der einzelnen Bereiche**. Denn allzu häufig ist auf Basis des Gesamtzielbildes nur vermeintlich klar, was mit der Strategie im Einzelnen genau gemeint ist. Gerade im Topmanagement denken wir immer, dass alle Beteiligten das schon verstehen. Dem ist jedoch keineswegs so. Die Praxis lehrt mich immer wieder, dass in vielen Fällen den einzelnen Managern der nächsten Ebenen nicht wirklich klar ist, was mit der Strategie genau gemeint ist. Deshalb muss jeder an der Wertschöpfung beteiligte Bereich Folgendes beschreiben: „Wie stellt sich mein Bereich in zwei bis drei Jahren dar?" Hierbei liegt der Fokus stets auf dem, was nach der Zeitreise anders ist. Der Stil ist erzählend, und es wird im Präsens aus der Zukunft berichtet: nicht „wir werden etwas sein", sondern „wir sind es bereits".

↑

„Mit dem Brand **Müller Machines For Better Life** haben wir durch die Stimmen unserer Kunden den **Marketing Award 2025 für nachhaltige Industrie** in der Sparte Maschinenbau gewonnen. Durch die Neugestaltung der Interaktion zwischen den Bereichen ist das Marketing keine Werbeabteilung zur reinen Broschürenproduktion mehr, sondern kommuniziert das Serviceversprechen auf Augenhöhe und aus einem Guss mit dem Produkt- und Kundenmanagement."

↓

„Es ist uns im Marketing gelungen, beim Kunden einen Brand als maximal serviceorientiertes Unternehmen zu erzeugen, weil wir unsere Serviceversprechen eingelöst haben."

↘ How-to

Das **Kernteam**, das die bisherigen Schritte durchgeführt hat, repräsentiert die relevanten Wertschöpfungsbereiche. Es wird nun zur Aufgabe jedes Kernteammitglieds, mit einem **Workstream-Team** des eigenen Bereichs (meist Mitglieder der zweiten Führungsebene plus Querdenker) das Zielbild, also die Story für den Bereich, zu erarbeiten – immer im Rahmen des Gesamtbildes (der Gesamtstrategie), aber eben eine Stufe tiefer. Alle Jobs werden vom **Workstream-Team** genauso durchgeführt wie bei der Erarbeitung des Gesamtzielbildes – auch was die auf zwei Seiten ausgearbeitete Story betrifft, die die Unterschiede zwischen dem Morgen und dem Heute beschreibt.
Wenn es beispielsweise auf der Ebene des Gesamtunternehmens heißt, dass die Kundenbindung durch intelligente Service-Geschäftsmodelle gestärkt ist (im Präsens formulieren!), müssen Ableitungen für die Bereiche erarbeitet werden. Jeder Wertschöpfungsverantwortliche (Bereichsleiter) muss mit seinem **Workstream-Team** einen Aufsatz im Umfang von ein bis zwei DIN-A4-Seiten erarbeiten, in dem genau beschrieben wird, was die Strategie für den jeweiligen Bereich praktisch bedeutet. Für den Serviceleiter etwa heißt das, in einem eigenen Zielbild beschreibend zu formulieren, was sich in der Zusammenarbeit, der Art der Serviceerbringung etc. in zwei bis drei Jahren tatsächlich anders darstellt. Die Ergebnisse werden schließlich im **Kernteam** verteilt und unter Berücksichtigung des Vorbilds der höheren Ebene diskutiert.

Anknüpfend an das Gesamtzielbild-Beispiel im Anhang finden Sie auf Seite 30 ein entsprechendes „Puzzle-Stück", also einen Drill-down für ein Detailzielbild eines Bereiches.

Praxiserfahrung

Anfänglich hassen Manager es nicht selten, diese Aufsätze zu verfassen, denn sie haben so etwas seit ihrer Schulzeit nicht mehr gemacht. Verdeutlichen Sie sich aber immer wieder: Einen Prosatext auszuformulieren zwingt zum gründlichen Denken. Ein paar bunte Bilder mit PowerPoint an die Wand zu werfen und mit abstrakten Schlagworten aufzuhübschen ist dagegen leicht und in der Regel nicht fundiert. Zwingen Sie sich und Ihre Mannschaft zu diesen Aufsätzen, auch wenn sich der eine oder andere zunächst dagegen sperrt. Ich bekomme in fast jedem Projekt Feedback dieser Art: „Herr Kolbusa, ich muss ehrlich sagen, dass mich das zuerst genervt hat. Aber als ich einmal damit begonnen hatte, die Zukunft aufzuschreiben, hat es richtig Spaß gemacht. Ich sehe jetzt vor meinem geistigen Auge viel klarer, was wir eigentlich erreichen wollen."



Um mehr über Strategie und deren Umsetzung zu erfahren, lesen Sie mein Buch „Umsetzungsmanagement" :

Buch kaufen

5. Strategische Lücke/Klarheit

Nachdem wie im Familienbeispiel (Seiten 12 bis 14) der Zielzustand sowohl auf der Gesamt- als auch auf der Bereichsebene erarbeitet wurde, sollte die emotionale Zugkraft in Form von Leidenschaft für diesen Zustand gegeben sein. Was noch fehlt, ist die Sicherheit, dass der Zielzustand auch ausreichend durchdacht ist. Nun geht es darum, mithilfe der **strategischen Lücke** das Zielbild sauber zu systematisieren, damit die Lücke klar ist und gezielt geschlossen werden kann. Richtig erarbeitet, stellt sie sicher, dass a) kein relevanter Aspekt vergessen wird und b) die Basis für ein sauberes Umsetzungsmanagement der Strategie gegeben ist.

Wie das in der Praxis korrekt gemacht wird, sehen Sie im Anhang.

Wie das in der Praxis korrekt gemacht wird, sehen Sie im Anhang.

How-to

Zunächst fragt sich jedes **Workstream-Team** anhand seiner Zielbildstory: „Was sind die zentralen Themen, um die sich unser Zielbild dreht?" Für den **Service-Workstream** etwa könnte das bedeuten, das CRM, die IT-Ausstattung oder die Servicecenter-Struktur und weitere – insgesamt meist acht bis zwölf – Themen als sogenannte **strategische Eckpfeiler** in den Blick zu nehmen.

Praxistipp

In meinen Projekten erlebe ich immer wieder, dass Manager einwenden: „Das dauert doch alles viel zu lange, bis wir die ganzen Storys und die **strategische Lücke** haben. Warum legen wir nicht einfach los?“ Die Praxis beweist jedoch, dass sich ein derartiger Aktionismus im späteren Verlauf rächt. Jeder Manager, der einmal die beschriebene Vorgehensweise ausprobiert hat, bestätigt mir, wie lohnend das ist, weil viele blinde Flecken entdeckt und erhellt wurden und endlich auf einen Blick – auf einem Excel-Sheet – klar ist, was alles zur Erreichung des Zielzustandes herbeigeführt werden muss, sodass man sich mit und während der Umsetzung sehr viel wohler fühlt.

Praxistipp

Was gute **strategische Lücken** auszeichnet, lässt sich paradoxerweise an vier typischen Fehlern ablesen:

1. Es wird von Maßnahmen gesprochen statt von Zuständen.
2. Die Puzzlestücke werden bereits hier komplett priorisiert.
3. Relativausdrücke wie „höher“, „mehr“, „weiter“ etc. werden verwendet.
4. Es existieren „Und-Verknüpfungen“, die aus zwei Elementen eines machen.

Sobald diese strategischen Eckpfeiler feststehen, gilt es, für jeden von ihnen die folgenden Überlegungen anzustellen und schriftlich zu fixieren, um die **strategische Lücke** zu definieren:

1. Was beschreibt den Status quo? Für das CRM zum Beispiel: „Es sind viele händische Bearbeitungen und Eingriffe nötig.“
2. Was beschreibt den Zielzustand? „Wir verfügen über eine vollautomatisierte Kundenführung.“
3. Welche Puzzlestücke brauchen wir, um den Status quo in den Zielzustand zu überführen?

- [ ] „Wir haben ein neues, mit SAP verknüpftes CRM-System.“
- [ ] „Wir haben den neuen CRM-Prozess im Vertrieb verankert.“
- [ ] „Wir haben die Servicemitarbeiter in die Verkaufsphasen eingebunden.“
- [ ] Und so weiter …

Hinweis: Um Ihnen dies an einem Beispiel zu veranschaulichen, finden Sie anknüpfend an das Beispiel des Detailzielbildes im Anhang auf Seite 32 das Best-Practice-Beispiel einer strategischen Lücke.

6. Gap-Targeting/Fokus

Sind die **strategischen Lücken** sauber heruntergebrochen, ist für die Strategie in Summe klar, wie der exakte Zielzustand des Unternehmens bis hinunter in die Bereiche aussieht. Es gibt bei allen beteiligten Managern kein WHDJG-Phänomen (Was heißt das jetzt genau?). Die **Zielbildstorys** verdeutlichen es, und die einzelnen **Puzzlestücke** in der **strategischen Lücke** beschreiben, was an Zielzuständen im Einzelnen herbeigeführt werden muss. Die Strategie ist folglich sauber durchdacht. Erst hier im Gap-Targeting kommt es zur Priorisierung: Welches oder welche wenigen (wichtig!) **Lückenelemente** sollen zuerst geschlossen werden? Wo also soll die Umsetzung der Strategie vorangetrieben werden? Wenige Dinge sollen schnell nach vorne gebracht werden, nicht viele nur ein bisschen. Es kommt, bildhaft ausgedrückt, darauf an, wenige Bretter komplett und schnell zu durchbohren, statt alle ein wenig und nur halbherzig zu bearbeiten.



Drei bis maximal fünf **Lückenelemente,** die anhand sogenannter **OKR (Objective Key Results)** (siehe nächster Abschnitt VII) mit maximal möglicher Geschwindigkeit zuerst bearbeitet, das heißt geschlossen werden.



Der Versuch, entweder mit möglichst vielen Parallelprojekten oder mit einer Gesamtplanung ein ineffizientes Riesenprogramm aufzusetzen. Die Praxis zeigt immer wieder, dass die Strategie sich so zerfasert und kein wirkliches Momentum entsteht.

How-to

Bei der Priorisierung auf eine Wirknetz-Grafik zu setzen, um die im Gesamtzusammenhang logischsten oder größten **Lückenelemente** zuerst zu bearbeiten, kann in Betracht gezogen werden, ist jedoch oft nicht nötig. Nach meiner Erfahrung besteht der große Vorzug des Herunterbrechens auf kleine und greifbare Puzzlestücke darin, dass der gesunde Menschenverstand der **Workstream-Teams** meist schon ausreicht, um die richtige Wahl zu treffen.

7. Fortschrittsattacke/Speed

Nachdem die **Lückenelemente** in der **strategischen Lücke** erfasst und im Gap-Targeting die ersten **Puzzlestücke** anvisiert wurden, folgt nun die Umsetzung, die mit hoher Geschwindigkeit erfolgen soll. Um das zu erreichen, braucht es für jedes Element einen emotionalen Zielzustand. Da dieser jedoch oft einen langen Zeitraum impliziert, ist er nach meiner Erfahrung für die menschliche Motivation meist zu weit entfernt. Aus diesem Grund müssen alle Elemente mit mehr als einem Jahr Laufzeit in **Objective Key Results** von neun bis zwölf Monaten unterteilt und schließlich in Angriff genommen werden. Dabei kommt es darauf an, in Schritten mit wohlbedachtem Umfang **(Objectives)** die einzelnen **strategischen Lückenelemente** auf der Basis von Monatssprints zu schließen, um monatlich stolz darauf sein zu können und anhand weniger **Fortschrittskriterien** zu sehen, dass man vorankommt. Es wird bei den **OKR** bewusst darauf verzichtet, Sollwerte oder Zielwerte für diese Kriterien zu vergeben, denn diese erzeugen in aller Regel eine Scham- und Schuldkultur anstelle einer Momentumkultur, die auf Vertrauen und Leidenschaft basiert.



Positive Beispiele zum Thema Fortschritts-größen finden Sie im nachfolgenden Exkurs **Objective Key Results (OKR)**



Negative Beispiele zum Thema Fortschritts-größen finden Sie im nachfolgenden Exkurs **Objective Key Results (OKR)**

How-to

Was genau ist in einem Jahr bezüglich dieses einen **Lückenelements** des einzelnen **strategischen Eckpfeilers** erreicht? Darauf kommt es jetzt an. Stellen wir uns vor, unser Maschinenbauer hat sich als einen seiner **strategischen Eckpfeiler** eine hochmoderne technische Fachschule zur Entwicklung weltweit einzigartiger Predictive-Maintenance-Technik vorgenommen. Die Fertigstellung soll in drei Jahren erfolgen. Des Weiteren möchte er mit namhaften Hochschulen bezüglich der Forschung kooperieren. So toll das Ziel auch ist: Ein Zeitraum von drei Jahren ist zu lang, als dass die notwendige Leidenschaft der Beteiligten aufrechterhalten werden könnte. Also entscheidet man sich im **Workstream** für das **Objective**, in neun bis zwölf Monaten voller Stolz gemeinsam mit dem Bürgermeister den ersten Spatenstich zu unternehmen. Weitere **OKR** folgen bis zur Eröffnung und bis zu den vertraglichen Vereinbarungen mit den kooperationsbereiten Hochschulen.

Auch beim **OKR** gelten die bekannten Regeln: Es muss ein motivierender bildhafter Zukunftszustand sein, für den Menschen brennen – keine leeren Relativbegriffe und keine Aktivitäten.
Jedes **OKR** wiederum benötigt kluge **Fortschrittsgrößen**, anhand derer das Vorankommen jeden Monat festgestellt werden kann. Für das Technikum und den Weg bis zum ersten Spatenstich kann das bedeuten, die Menge der fertigen Teilkonzepte zu verfolgen oder die Anzahl der eingebundenen Mitarbeiter bei der Konzeption zu tracken.

Ein **OKR** besteht demnach immer aus
1. einem emotional aufgeladen **Objective** und
2. einem bis fünf **Key Results (Fortschrittsgrößen)**, anhand derer jeden Monat festgestellt werden kann, dass man im Projekt Fortschritte macht.

Wie schon gesagt, verzichten die gewählten **Fortschrittsgrößen** bewusst auf fixe Sollwerte. Die einzige Vorgabe besteht darin, dass Monat für Monat tatsächlich ein Fortschritt erzielt werden muss. Der nötige Drive wird dadurch erreicht, dass die gewählten **OKR** ebenso wie die Elemente der Unternehmensziele und des Gesamtzielbildes anspruchsvoll und mitreißend sind. Wie bereits erwähnt: Strategie und ihre Umsetzung sind zuvorderst eine emotionale Angelegenheit.

Hinweis: Um Ihnen dies an einem Beispiel zu veranschaulichen, finden Sie anknüpfend an das Beispiel des Detailzielbildes im Anhang auf Seite 32 das Best-Practice-Beispiel einer strategischen Lücke.

Exkurs: Objective Key Results (Fortschrittsgrößen)

Da bei den **Objective Key Results** immer wieder alles Mögliche falsch gemacht wird und häufig klassisches Projektmanagement unter dem Deckmantel dieser **OKR** auftritt, im Folgenden einige Hinweise, wie es richtig gemacht wird.

Der Begriff **OKR** besteht aus zwei Teilen: **Objective** und **Key Result.** Obwohl sie miteinander verknüpft sind, lassen sich spezifische Ansprüche an jedes einzelne der beiden Elemente feststellen.

Das Objective

1. Das wichtigste Kriterium eines tragfähigen **Objective** ist sein Bezug zu mindestens einem, zuweilen aber auch mehreren Elementen der **strategischen Lücke.** Nicht erlaubt ist es hingegen, einem **strategischen Lückenelement** mehrere **OKR** zuzuweisen.

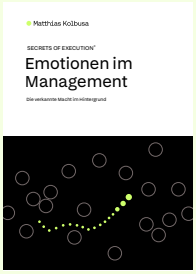
2. Eine häufig geäußerte Frage zielt darauf ab, warum ein **OKR** maximal innerhalb eines Jahres erreicht werden muss. Der Hintergrund ist nicht technischer Art, sondern auf der emotionalen Ebene verortet: Alles, was über ein Jahr in der Zukunft liegt, erzeugt keinerlei emotionale Schubkraft bei den Beteiligten – einer der häufigsten Gründe, warum vielen Beteiligten bei Strategieprojekten zuerst die Lust und in der Folge dem ganzen Projekt die Luft ausgeht

3. Wenn in **OKR** zwei, drei oder gar vier Jahre in der Zukunft liegt, muss ein Weg gefunden werden, dieses in emotional aufgeladene **Objectives** in Form von Zwischenzielen zu zerlegen, die nacheinander angegangen werden. Soll in vier Jahren ein neuer Maschinenpark entstehen, sind mit großem Stolz und viel Optimismus nach einem Jahr vielleicht die Maschinen ausgewählt, die künftig installiert werden sollen.

4. Ein **Objective** enthält keine Zahlen, Daten und Fakten. „20 Prozent mehr Umsatz in einem Jahr" ist niemals ein **Objective,** sondern ein Ziel! Das **Objective** ist nichts Rationales, sondern ein emotionaler Anspruch, der in maximal zwölf Monaten erfüllt ist. Aus diesem Grund ist die Maschinenauswahl nur ein Kriterium des **Objective,** dessen wahrer Fokus der Stolz auf das manifestierte Vorankommen ist. Auf Mengenangaben wird ausdrücklich verzichtet!

Die Key Results

In der Praxis erweist sich die Bestimmung der **KR (der Key Results = Fortschrittskriterien im OKR)** oftmals als schwierig. Manager, die sehr zahlen-, daten- und faktenorientiert sind, neigen dazu, Sollwerte auszugeben, die im Fall der Nichterreichung zu Frustration (Scham- und



Mehr über die spannenden Hintergründe hierzu und darüber, wie man Emotionen im Management stimuliert und mit ihnen umgeht, lesen Sie im Whitepaper „Emotionen im Management" :

Kostenloser Download

Schuldgefühle) führen und im Fall der Erreichung Stagnation erzeugen, da im Zweifelsfall exakt die vorgegebenen Werte erreicht werden (obwohl nichts dagegen spricht, noch bessere Ergebnisse zu erzielen). Ohne Sollwerte fallen die Ergebnisse tatsächlich besser aus als mit solchen vorgegebenen Werten – das beweist die Erfahrung!

Manager mit weniger Erfahrung und geringerem Selbstvertrauen sind gelegentlich versucht, die Kriterien zu schwammig zu wählen. Hinzu tritt die allgemein feststellbare menschliche Neigung, in Aktivitäten zu denken, weil diese so schön greifbar sind. Man weiß immerhin, was zu tun ist – leider jedoch ohne die Gewähr, dass es auch das Richtige ist.

Die Voraussetzungen einzelner kluger Fortschrittsgrößen kurz zusammengefasst:

1. Fortschrittsgrößen sind als klarer Measurement Term auszudrücken: also nicht einfach ein Thema oder gar eine Aktivität (also kein Wie!), sondern ein Begriff, der klar zum Ausdruck bringt, dass hier etwas gemessen wird.

   a. **Negativbeispiele:** Produktbewerbung, Konzeptionsphase, Detailplanung etc.

   b. **Positivbeispiele:** Konzept-Reifegrad, Markterschließungseffektivität, Kundenakzeptanz, Integrationsgrad etc.

2. Die Definition des Measurement Term enthält keine Beschreibung, was im Rahmen des Fortschritts geleistet oder getan wird. Sie stellt eine unumstößliche Festlegung dar, wie die Messung beziehungsweise Bewertung genau erfolgt. Und zwar so, dass sie auch fremde, am Prozess völlig unbeteiligte Personen nachvollziehen können.

   a. **Negativbeispiele:**
      - Für die Konzeption wird zunächst eine Marktanalyse durchgeführt, auf deren Basis die Anforderungen abgeglichen und in Form eines Pflichtenheftes zusammengefasst werden. (Falsch, da völlig aktivitätsorientiert!)
      - Der Integrationsgrad spiegelt wider, wie gut die beiden Businesseinheiten zusammenarbeiten. (Zu diffuse, nicht eindeutig formulierte Definition, wie dies bewertet wird!)

   b. **Positivbeispiele:**
      - Der Konzeptreifegrad drückt zu den zwölf notwendigen Detailkonzepten, für die es jeweils mindestens drei Iterationen braucht, aus, wie viele Iterationen wir in Summe (mindestens 36) durchlaufen haben.
      - Eine feste Peergroup aus Produktmanagement und Marketing bewertet den Fortschritt auf einer Skala
      - von 1 bis 10 anhand der Frage: „Wie empfindest du den Integrationsgrad mit dem Produktmanagement beziehungsweise Marketing?“ (1 = ganz okay, wir kommen klar … 10 = Wir kritisieren und inspirieren uns gegenseitig proaktiv und sind offen für die Vorschläge aus dem jeweils anderen Bereich; es macht einen Heidenspaß) Die Peergroup besteht im Produktmanagement aus: Fritz, Herbert, Luise, Maria und Eberhard; im Marketing aus Michael, Sara, Peter und Stefan.

3. Die **Fortschrittskriterien** sind immer so zu wählen, dass tatsächlich jeden Monat ein Fortschritt verzeichnet werden kann. Voller Stolz sollen die Beteiligten von Monat zu Monat erkennen können, wie sie vorankommen. Würde man etwa beim Konzeptreifegrad (Positivbeispiel oben) zu der Einschätzung gelangen, dass die ersten Konzeptiterationen frühestens in vier Monaten durchlaufen werden können, ist dieses Kriterium zunächst ungeeignet.
   Es käme nun darauf an, ein davor liegendes Kriterium in der Wirkkette zu wählen und zu definieren, bevor die

Konzeptreife zum **Fortschrittskriterium** wird. Im strategischen Fortschrittsmanagement ist es nicht unüblich, dass bestimmte **Fortschrittskriterien** nach drei bis vier Monaten erledigt sind und durch andere ersetzt werden.

In der Gesamtschau aller Key Results kommt es darauf an, dass

1. alle **Key Results** einen klaren Bezug zu ihrem **Objective** haben. Sollen zum Beispiel Bestandskunden nach einer Innovation für ein Upgrade auf das neue Produkt gewonnen werden, wäre ein größerer Marktanteil (so toll er insgesamt wäre) kein **Fortschrittskriterium** dafür. Er würde die Arbeit am vorliegenden strategischen Ziel nicht voranbringen;

2. ein **Fortschrittskriterium** nicht nur hilfreich, sondern notwendig ist. Wenn ein **Objective** einen höheren Marktanteil fokussiert, so hat die Einstellung zusätzlicher Verkäufer im Außendienst eher den Charakter einer Maßnahme als den eines **Key Result**. Neue Verkäufer sind hilfreich, wenn die strategischen Operationen für mehr Marktstärke durchgeführt werden, weil sie dann helfen, die Früchte der Strategie zu ernten;

3. die gefundenen (meist ein bis fünf) **Key Results** in Summe hinreichend sind – dass sie also insgesamt definitiv das **Objective** erfüllen;

4. dass die **Key Actions** nur echte Schlüsselaktionen sind. Vermieden werden soll, alle möglichen Schritte und Aktionen haarklein festzulegen, wie es im klassischen Projektmanagement üblich ist.

Werden diese wenigen Regeln verstanden und befolgt, gelingt es, mit erfolgreichen **OKR** den entscheidenden Schritt zur Strategieumsetzung einzuleiten.

Abschließende Worte

Ich hoffe Ihnen mit dieser einfachen und dennoch stringenten Vorgehensweise nicht nur ein Werkzeug an die Hand gegeben zu haben, mit dem Sie Ihre Strategieumsetzung massiv beschleunigen können, sondern vor allem eines, das praktikabel ist! Die Beispiele, die Sie im folgenden Anhang finden, geben Ihnen hoffentlich die notwendige Anwendungssicherheit. Ich denke und hoffe, dass vieles in diesem komplexen Thema klargeworden sein dürfte, weiß aber auch, dass der Teufel oft im Detail steckt. Wenn Sie spezielle Unterstützung brauchen, etwa für konkrete Belange Ihres eigenen Unternehmens, oder wenn Sie mir Feedback zu diesem SoE geben wollen, melden Sie sich gerne jederzeit bei mir: ***(0160-975 233 94 oder matthias@kolbusa.com).***

7. Best-Practice-Beispiele

Ein echtes Praxisbeispiel hilft, die oben gemachten Ausführungen noch besser zu verstehen, und liefert eine klare Orientierung bei der Anwendung von Kolbusas High-Speed-Strategy-Execution-Modell. Daher finden Sie in diesem Anhang Best-Practice-Beispiele aus einem Guss, die aus einem Real-Life-Projekt stammen, zu folgenden Ergebnistypen:

1. Gesamtzielbild 29

2. Detailzielbild 30

3. Strategische Lücke 32

4. OKR 33

7.1 Zielbildstory eines Gesamtunternehmen

125 Jahre TANK AG – Die Geschichte einer Weltmarke

TANK, das global führende Digital-Machinery-Unternehmen Vor wenigen Jahren wurde die TANK AG als „die Perle des deutschen Maschinenbaus“ bezeichnet. Eine „Perle“ ist das Traditionsunternehmen noch immer. Jedoch greift der zweite Teil, nämlich „Maschinenbau“ und „deutsch“, aus heutiger Sicht viel zu kurz: Heute ist TANK – nach einer mehrjährigen Transformationsphase – das weltweit führende Digital-Machinery-Unternehmen.

Digitale Produkte und neue Geschäftsmodelle

Anfang 2018 hatte TANK erkannt, dass die Exzellenz des deutschen Traditions-Maschinenbaus nicht mehr ausreicht, um sich auf dem Weltmarkt von der Konkurrenz abzusetzen, und hat konsequent auf eine Zwei-Säulen-Strategie gebaut: Zum einen ist natürlich weiterhin die Entwicklung und die Herstellung der Performance-Maschinen das Rückgrat der Firma. Zum anderen hat sich der (digitale) Servicebereich in den letzten fünf Jahren zu einer zweiten, nicht minder starken Säule des Unternehmens entwickelt. TANK hat den Umsatz mit Services in den letzten drei Jahren verdoppelt.

Neben den klassischen Servicegeschäften eines Maschinenbauunternehmens, Ersatzteile, Wartung/Reparaturen, Schulungen und Retrofit, bietet das Unternehmen eine ganze Reihe von neuen (digitalen) Dienstleistungen an. Dreh- und Angelpunkt ist die Web-Technologie: Alle Maschinen von TANK werden mit einem Internet-of-Things-Interface ausgeliefert, sodass sie nur noch mit einem Internetzugang verbunden werden müssen. In weniger als zehn Minuten kann man sie mit dem KM-Webcontroller verbinden, über den man alle Maschinen von überall in der Welt aus steuern, Daten sammeln und auswerten kann. Sozusagen Plug-and-play – nur dass es bei TANK auch funktioniert!

Mithilfe dieses Netzwerkes kann der Kunde beispielsweise die Ausschussraten seiner TANK-Anlagen durch Datenanalyse und Optimierung weiter reduzieren. Auch ist es ihm möglich, den Ausfall von Verschleißteilen frühzeitig vorauszusagen, um die Stillstandszeiten zu minimieren. Schließlich kann der Kunde mittels einer durchgängigen ist-datenbasierten Darstellung seiner Maschinen die Auslastung über alle Anlagen optimieren. Damit werden zusätzliche Produktivitätspotenziale freigesetzt, die TANK einen klaren Wettbewerbsvorteil verschaffen. Eine agile Arbeitskultur und die Etablierung der Digifast als Nukleus für die Entwicklung von erfolgreichen digitalen Dienstleistungen waren und sind der Grundstein für innovative TANK-Digi-Produkte. Der Anlagen- und Maschinenbauer überzeugt hier mit einer klaren Digital-Excellence-Strategie.

So konnten hochmotivierte Softwareentwickler und Data Scientists gewonnen werden. Mittlerweile ist TANK als Ausrichter von Hackathons zur gemeinsamen Entwicklung von Produktivitäts-Apps mit Partnern und Kunden weithin anerkannt. Neben dem Aufbau des Digitalangebots hat TANK früh erkannt, dass Mietmodelle, wie sie im Automobilmarkt schon seit Jahrzehnten erfolgreich etabliert sind, auch in der Maschinenbaubranche funktionieren können. Bei der Einführung 2017 war noch eine sechsmonatige Marketingkampagne notwendig, um die konservative Klientel vom neuen TANK-Programm „Mieten statt kaufen“ zu überzeugen. Inzwischen ist das gesamte Programm ein Selbstläufer: TANK bringt jede fünfte Maschine mithilfe dieses Mietmodells in den Markt.

Neben „Mieten statt kaufen“ forciert TANK aufgrund der starken Entwicklungen im Bereich künstliche Intelligenz zudem schon seit 2018 weitere völlig neue Geschäftsmodelle am Markt: So bieten wir heute nach Kundenbedarf ein Pay-per-Use-Bezahlmodell an. Auch bei der Umsetzung von globalen Automationslösungen überzeugt TANK inzwischen mit einem Mix aus German-Engineered-High-Tech-Lösungen und lokal adaptierten Good-enough-Lösungen. „Über den konsequenten Ausbau von Automationshubs in China und USA haben wir im Bereich der Systemintegration die globale Marktführerschaft erreicht“, erläutert Thomas Meier, Leiter des Automationsbereiches.

Einen großen Überraschungscoup hat die Firma gelandet, als Anfang 2019 bekannt wurde, dass TANK ein komplett neues Terrain betritt: eine Plattform für Gebrauchtmaschinenhandel. Anfangs wurde das Start-up noch belächelt. Das ist heute nicht mehr so. Spätestens seit klar ist, dass für 2022 mehr als eine Milliarde Euro Umsatz in diesem Bereich auszuweisen sind und sich die Wachstumsraten weiterhin bei 10 Prozent im Monat (!) einpendeln.

Service-Champion

Neben diesen digitalen Dienstleistungsangeboten hat TANK auch seinen klassischen Service weiter ausgebaut. Im letzten Jahr hat TANK von der Global Machinery Association (GMA) auf Basis einer Kundenbefragung den Preis als „Service Champion of the Year 2022“ gewonnen – eine sehr renommierte Auszeichnung in dieser Branche. Hier wurden vor allem die sechs weltweiten Customer Care Center prämiert, die den TANK-Kunden in den sechs weltweiten Service-Hubs kundennahen und kompetenten Service vor Ort bieten – unterstützt von einem Onlineservice durch die technische Kompetenz im Headquarter. Nur so hat es TANK geschafft, eine kompetente 24/7-Service-Hotline zu etablieren, die von Kunden in aller Welt genutzt wird. Darüber hinaus ermöglichen die sechs Service-Hubs in Europa, USA und China eine schnelle und unkomplizierte Ersatzteilverfügbarkeit. „Unsere Kunden schätzen die Schnelligkeit und Kompetenz dieses Angebots sehr“, berichtet ein verantwortlicher Serviceleiter von TANK.

Daneben ermöglicht TANK seinen Kunden, sich über die „TANK e-Serviceseite“ sozusagen selbst zu bedienen – ein Angebot, das heute nahezu alle Maschinenbauunternehmen bereitstellen. Im Falle von TANK ist dies jedoch durchaus eine Erwähnung wert, wenn man bedenkt, aus welcher komplexen Systemwelt dieses Unternehmen kommt und welche Anstrengungen zur Vereinheitlichung notwendig waren. Der entscheidende Gewinn im klassischen Dienstleistungsgeschäft von TANK waren nicht allein die zusätzlichen Umsätze, sondern er bestand vielmehr in der Tatsache, dass sich durch den kundenzentrierten Ansatz die Kundenzufriedenheit deutlich gesteigert hat.

Global Footprint

Nicht nur durch die gesteigerte Kundenzufriedenheit konnte TANK auch in seiner zweiten Säule, im Maschinenbereich selbst, die Marktanteile von 11 Prozent auf 17 Prozent steigern. Der wesentliche Treiber war hier sicherlich, dass aus der „deutschen Perle“ eine „globale Perle“ geworden ist. Im Jahr 2017 war das Auftragsvolumen in den drei größten Absatzmärkten Deutschland, China und USA ungefähr gleich groß. Heute ist das China-Geschäft von TANK ungefähr doppelt so groß wie das in Deutschland. Darüber hinaus konnte TANK das starke USA-Geschäft weiter ausbauen und Märkte wie Lateinamerika und Südostasien durch die neue Basic-Produktpalette erobern.

Digitalisierung mit neuer IT-Basis

Im Einklang mit der Überarbeitung der Basisprozesse wurde die gesamte IT-Infrastruktur auf ein vernünftiges Maß angepasst. Dadurch konnten die Wartungskosten innerhalb der IT um 40 Prozent reduziert werden. Ein weiterer wertvoller Effekt ist daraus entstanden, dass TANK in der Zwischenzeit über weite Teile des

Produktportfolios auf eine einheitliche Datenbasis zugreifen kann. Dies beschleunigte unter anderem sämtliche Vorhaben rund um die Digitalisierung insofern, als Mehrfachentwicklungen vermieden wurden. Produkte wie beispielsweise die globale „e-Service-Plattform", die „e-Commerce-Plattform" für den Ersatzteilbedarf, aber auch für die Produktion von Kleinserien-Bauteilen werden durch diese Datenbasis „gespeist".

7.2 Detail-Zielbildstory – das Drill-down-Zielbild eines Bereichs

Die BU Automation ist der „shining star" des ALPHA-Bereichs und wurde in den letzten Jahren von einer Ergänzung des bestehenden Portfolios zu einer tragenden Säule des ALPHA-Geschäftsmodells entwickelt. Dies war nötig, da 2017 bereits abzusehen war, dass die Kundenanfragen und Anforderungen immer komplexer werden: Die Kunden erwarten zunehmend vollintegrierte Anlagen, die den kompletten Produktionsprozess abbilden und gegebenenfalls auch vor- oder nachgelagerte Prozessschritte mit einbinden. Um diese Anfragen bedienen zu können, waren in den letzten Jahren große Investitionen in den Aufbau einer eigenen Automationsabteilung notwendig. Dies hat sich zum heutigen Tage ausgezahlt: Mit rund 40 Ingenieuren werden etwa 50 Millionen Euro erlöst. Ohne diesen Schritt wären wir bei der Vergabe vieler Turnkey-Projekte nicht zum Zuge gekommen beziehungsweise hätten nur eine Dosiermaschine an den Systemintegrator geliefert.

In den letzten Jahren hat der Werkstoff CFK im Automobilbau den Durchbruch geschafft, wozu auch unsere Anlagen einen enormen Beitrag geleistet haben. Inoffiziell kann man sagen, dass der erste große CFK-Produktionsauftrag 2018 der Startschuss für alle weiteren Automationsentwicklungen im Geschäftsbereich ALPHA war. Neben der Verarbeitung von verschieden Matrixsystemen binden wir auch vor- oder nachgelagerte Schritte ein, zum Beispiel den automatisierten Zusammenbau von Batteriezellen. Hier sind wir eine Partnerschaft mit einem großen OEM eingegangen und in Europa am größten Batterieprojekt beteiligt. Auch in der Luftfahrtindustrie sind die HD-Produktionsverfahren mit ihren kurzen Zykluszeiten nicht mehr wegzudenken.

BU-übergreifend sind wir in der Lage, effizient weiterführende Prozessschritte zu integrieren, die dem Schäumprozess vor- oder nachgelagert sind. Beispielhaft kann hier die Positionierung von Einlegern und Clips bei der Sitzkissenproduktion mit ihren kurzen Zykluszeiten oder die Positionierung von Carbonfasertapes in das Werkzeug vor dem eigentlichen Injektionsprozess genannt werden. Gerade bei den Sitzkissen gibt es durch das autonome Fahren immer mehr die Anforderung zur Individualisierung der Produkte, da die Sitze zum Relaxen beziehungsweise als Arbeitsplatz eine neue Funktion erhalten. An diesem Punkt haben wir angesetzt und können durch unsere in den letzten Jahren entwickelte modulare Software perfekt den Markt bedienen. Einige dieser Prozessschritte können mittels einer eigens entwickelten kamerabasierten Software überwacht und weiter optimiert werden.

Durch die Übernahme eines Thermoforming- und Kaschierspezialisten konnten wir neben der Erschließung neuer Märkte auch vollverkettete Anlagen zur Herstellung von Instrumentenpanels anbieten. Diese Anlagen sind so tief vernetzt, dass die Daten untereinander ausgetauscht werden, um die Prozessgenauigkeit zu verbessen und um damit Produkte bester Güte zu erzeugen. Das geht so weit, dass die Beschnitt- und Entgratungsanlagen direkt in den Prozess eingebunden sind und die Prozessdaten linear weitergegeben werden.

Das neu geschaffene Innovationszentrum für Automatisierungstechnik ermöglicht es einem kleinen Expertenteam, losgelöst vom eigentlichen Projektgeschäft neue Ideen umzusetzen und zur Marktreife hin weiterzuentwickeln. Im Innovationszentrum darf visionär gedacht werden, um neue Ideen für Fertigungsverfahren zu

entwickeln, welche die Produktion von Bauteilen mit der Stückzahl „eins“ effizient ermöglichen. Zum Beispiel hochflexible Anlagen, die auf autonom fahrenden Transportsystemen beruhen.
Die erweiterten Kapazitäten in der Software- und IBN-Abteilung erlauben uns schnellere Durchlaufzeiten sowohl in der Produktion als auch beim Kunden auf der Baustelle. Ein großer Meilenstein war hier die Entwicklung einer neuen Softwarestruktur, die nun State of the Art ist und durch ihren modularen Aufbau besticht. Die standardisierte Software lässt sich durch Module flexibel erweitern, ohne die Grundstruktur zu verlassen. Auf der UI-Ebene können die wichtigsten Informationen auch über die Cloud auf allen Endgeräten abgerufen werden.

Am Anfang waren die meisten Kunden gegenüber der Bereitstellung der Daten in der Cloud und unserem Zugang zu den Daten skeptisch. Aber mittlerweile überwiegt der Nutzen die Bedenken, da wir bei der Auswahl des Cloud-Anbieters besonders auf die Datensicherheit geachtet haben. Die Kunden greifen gerne auf die neu angebotenen Prozessoptimierungs- und Predictive-Maintenance-Module zu, die auf der Auswertung der anonymisierten Anlagendaten der Kunden beruhen.

Sollte es einmal nicht möglich sein, Kunden über die Fernwartung bei Problemen zu helfen, kann sich unser hervorragend ausgebildetes Servicepersonal über ein passendes Endgerät (Mobiltelefon oder Ähnliches) mittels Kamera live zum Kunden aufschalten und ihm bei der Lösungsfindung helfen – Stichwort „Augmented Reality“. Dieser Service ist während der Gewährleistung kostenlos und kann im Anschluss über einen Wartungsvertrag gegen Gebühr gebucht werden.

Die Kunden sind regelmäßig begeistert, wie schnell und effizient wir neue Anlagen bei ihnen aufstellen und einfahren. Das Feedback, das wir von unseren Kunden immer wieder hören, ist: Stahl können alle liefern, aber keiner kann so schnell und reibungslos vollintegrierte, auf die Kundenwünsche abgestimmte Anlagen liefern.

7.3 Strategische Lücke orientiert am Beispiel des Detailzielbildes von oben

Strategische Lücke	**ALPHA AUTOMATION**																													
Eigner	Ulrike Mustermann																													
Strategische Eckpfeiler (8-12 Stück max.)																														
	1	Ingenieurs-kompetenz	comple-tion in %	2	Produktions-prozess	comple-tion in %	3	Entw.-/Innovations-zentrum	comple-tion in %	4	Internet 4.0	comple-tion in %	5	Vertrieb	comple-tion in %	6	Neue Märkte	comple-tion in %	7	Service	comple-tion in %	8	Produktportfolio	comple-tion in %
Aktueller Zustand		hier und da ein paar Kopfmonopole			ein einziges Getrickel			lahme Ente			wenig netzwerkfähige Maschinen			mühevolle, träge Handarbeit			völliger Chemie-Fokus			Betreuung nur aus Oldenburg			Dosiermaschinen mit Peripherie	
STRATEGISCHE LÜCKE - Strategische Puzzle-Stücke	1a)	Konstruktionsteam für Kundenanpassungen der Automations-komponenten		2a)	Systemprozess zur Anschubunterstützung mit Partnern		3a)	Technikum erweitert um Automations-komponenten		4a)	90% der Maschinen serienmäßig mit Datenschnittstelle ausgerüstet und I4.0 vernetzt		5a)	Baukastensystem im FRATA für 3–5 Standardmodule; 80% der Komponenten abgebildet		6a)	Abgestimmte Anlagen für den Güterverkehr		7a)	Lokale Kompetenzzentren in Indien zur Unterstützung der Anlagenmontage und Wartung		8a)	Produktionsanlage für Batteriemodule gemeinsam mit OEM-Partner	
	1b)	intelligenter Softwarebaukasten *(Durchlaufzeiten-Verkürzung um 10% bis 20%)*		2b)	Baukastensystem für Greifer und Peripheriegeräte		3b)	Maschinenübergreifende Entwicklungsplattform für Softwaremodule		4b)	Modul Predictive Maintenance zur höheren Anlagenverfügbarkeit um 20–30%		5b)	Standard-Textmodule zur Angebotserstellung		6b)	3–5 Neukunden im Güterverkehr		7b)	Eigenständige Abwicklung von Serviceanfragen/ Erweiterungen in den Kernmärkten		8b)	Dosierprozess mit vorgelagerten Prozessen verknüpft, um Anlagen effizient auszulasten	
	1c)	Projektierung/ Anwendungstechnik, die mit Automationstechnik vertraut ist		2c)	Gemeinsame Softwaremodule mit Partner		3c)	hochflexible Produktionslösungen für Prod.-Volumen von der Stückzahl 1		4c)	Modul Prozessoptimierung für z.B. 50 % geringere Ausschussraten		5c)	Excelbasierte Dokumente zur Anlagenauslegung		6c)	Abgestimmte Anlagen für Handel (Lieferzeit, Ausstoß)		7c)	gleicher Wissensstand aller Servicetöchter		8c)	ABC-Kompetenz, um Anlagen in diesem Markt zu platzieren	
	1d)	Dediziertes, systematisches Schulungsangebot für Nassteile vorhanden		2d)	Einkaufssynergien für Automatisierungskomponenten (15–30% Kostensenkung)		3d)	etablierte/etablierte Forschungsbeziehungen zu 2 Universitäten		4d)	Zusätzliche Erlöse (ca. 200–500 T/pa) durch Lizenzen für Add-on-Module					6d)	3–5 Referenzkunden im Handel für neue Produkte					8d)	Automationskompetenz Handlingsoperationen (3–5 Referenz-Projekte)	
																6e)	ALPHA verfügt über Market-Intelligence Güter und Handel							
Zielzustand		systematische Automationsexpertise			maximal synergetisch mit eigener Kernkompetenz			Leading Star im Anlagenbau			durchgängig vernetzte Anlagen			automatische Angebots-generierung			Diversifizierte Kundengruppen			Lokale Serviceteams in Kernmärkten			Dosiermaschinen	

© Matthias Kolbusa

7.4. Zwei Beispiel-OKR, die jeweils ein Element der obigen strategischen Lücke adressieren

OKR - R4.1 (Automation)

Owner	Ulrike Mustermann

Objective
Herausragende Automationskompetenz der Ingenieure, die sich vor allem im Bereich Anwendungstechnik/Inbetriebnahme auszeichnet. Dies ermöglicht eine zeitnahe, reibungslose und termintreue und damit zur vollen Kundenzufriedenheit durchgeführte Inbetriebnahme der automatisierten Anlagen. Insbesondere durch die dadurch gegebene Termintreue und durch schnelle Reaktionszeiten konnte die Kundenzufriedenheit signifikant erhöht werden. Das jährlich durchgeführte Kundenzufriedenheitspanel belegte die gestiegene Zufriedenheit der Kunden. Darüber hinaus sind Einsparungen bei dem Einsatz von Personal vor Ort zu verzeichnen, was zu einer höheren Effizienz durch Montagekostensenkungen führt.
Relating to strategic gap: 1c

Key Results

No.	Measurement Term	Definition	On-going Tracking			
			Mrz 18	Apr 18	Mai 18	Jun 18
1.	Auslastung RTM Laborzelle (Greiferroboter)	Anzahl Versuchswochen mit Einsatz des Greiferroboters	3	5	7	11
2.	Qualifikationsgrad Automatisierungstechnik	Die Anzahl der Personen mit übergreifendem Automatisierungs-Know-How	1	1	3	5
3.	Inbetriebnahmezeiten	Quotient kalkulierter Inbetriebnahmeaufwand zu tatsächlichem Inbetriebnahmeaufwand im Durchschnitt über die in Betrieb genommene Maschine	12%	14%	18%	21%
4.	Softwareeffektivität	Anzahl fertig kompatibler Softwaremodule	0	3	7	11

Key Actions

No.	Short Description
1.	Kundenakquise für Versuche zur Belegung der Nasspresszellen
2.	Entwicklungsplan Nasspressen
3.	Schulungen für Anwendungstechnik z.B. hinsichtlich Roboterprogrammierung, Montage, Anwendungstechnik
4.	…
5.	Übersicht Softwaremodule und Überarbeitungsplan oder Entwicklungplan erstellen und Zeitplan festlegen

OKR - R4.1 (Automation)

Owner	Idefix Ingeborg

Objective
Exzellente Handlingkompetenz der Automation durch gezieltes Zusammenarbeiten mit FERMONT als Partner in Projektierung, Roboterbau und Softwareentwicklung. Diese Synergien lassen den Bereich bei unseren Kunden durch zügige und hervorragend ausgearbeitete Angebote glänzen. Herausforderungen bei bestimmten Projekten können so frühzeitig erkannt werden. Dies macht sich wiederum bei der Abwicklung der Projekte bezahlt, die ebenfalls zur vollsten Zufriedenheit der Kunden abgeschlossen werden können.
Relating to strategic gap: 2a

Key Results

No.	Measurement Term	Definition	On-going Tracking			
			Mrz 18	Apr 18	Mai 18	Jun 18
1.	Synergiengewinnung mit FERMONT	Anzahl gemeinsamer Entwicklungsprojekte	3	6	8	11
2.	Synergiegrad Softwareprojekt	Anzahl gemeinsam genutzter Module	23	31	50	67
3.	Robotik-Know-How	Anzahl vorhandener Robotik-Konzepte	2	3	5	8
4.	Modularitätsgrad-Robotik	Anzahl Schnittstellenprobleme pro Roboter	0	4	11	21
5.						

Key Actions

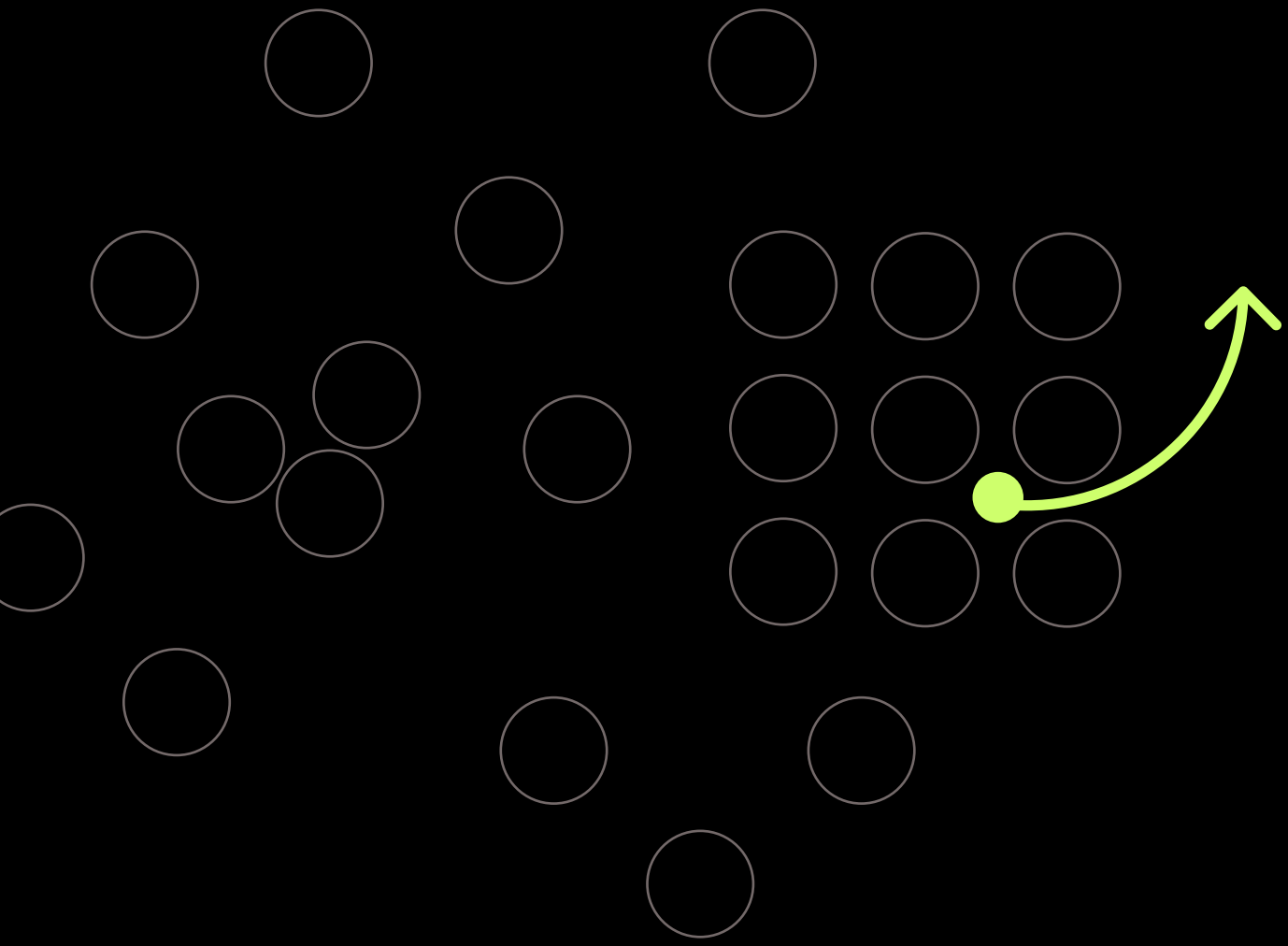
No.	Short Description
1.	Etablierung gemeinsamer Austauschplattform (Definition Teilnehmer, gesamt und dann heruntergebrochen auf Projektierung, Konstruktion und Software)
2.	Definition Robotik-Baukasten, Anfragestruktur, Austausch SAP
3.	Preise müssen wettbewerbsfähig bleiben
4.	Abstimmung mit FERMONT

Impressum:

Copyright: Alle Texte, alle Fotos, alle Gestaltungselemente dieses Newsletters sind – sofern nicht ein anderes Copyright angegeben ist – für Matthias Kolbusa urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung von Matthias Kolbusa unzulässig.

Hinweis zum Teledienstgesetz: Für Internetseiten Dritter, auf die Matthias Kolbusa durch sogenannte Links verweist, tragen die jeweiligen Anbieter die Verantwortung. Matthias Kolbusa ist für den Inhalt solcher Seiten Dritter nicht verantwortlich.

Redaktion und Bildquellen: Matthias Kolbusa



Matthias Kolbusa

Matthias Kolbusa
Schäferkampsallee 43
20357 Hamburg

Telefon +49 (0) 40 2809 6760
matthias@kolbusa.com

www.kolbusa.com