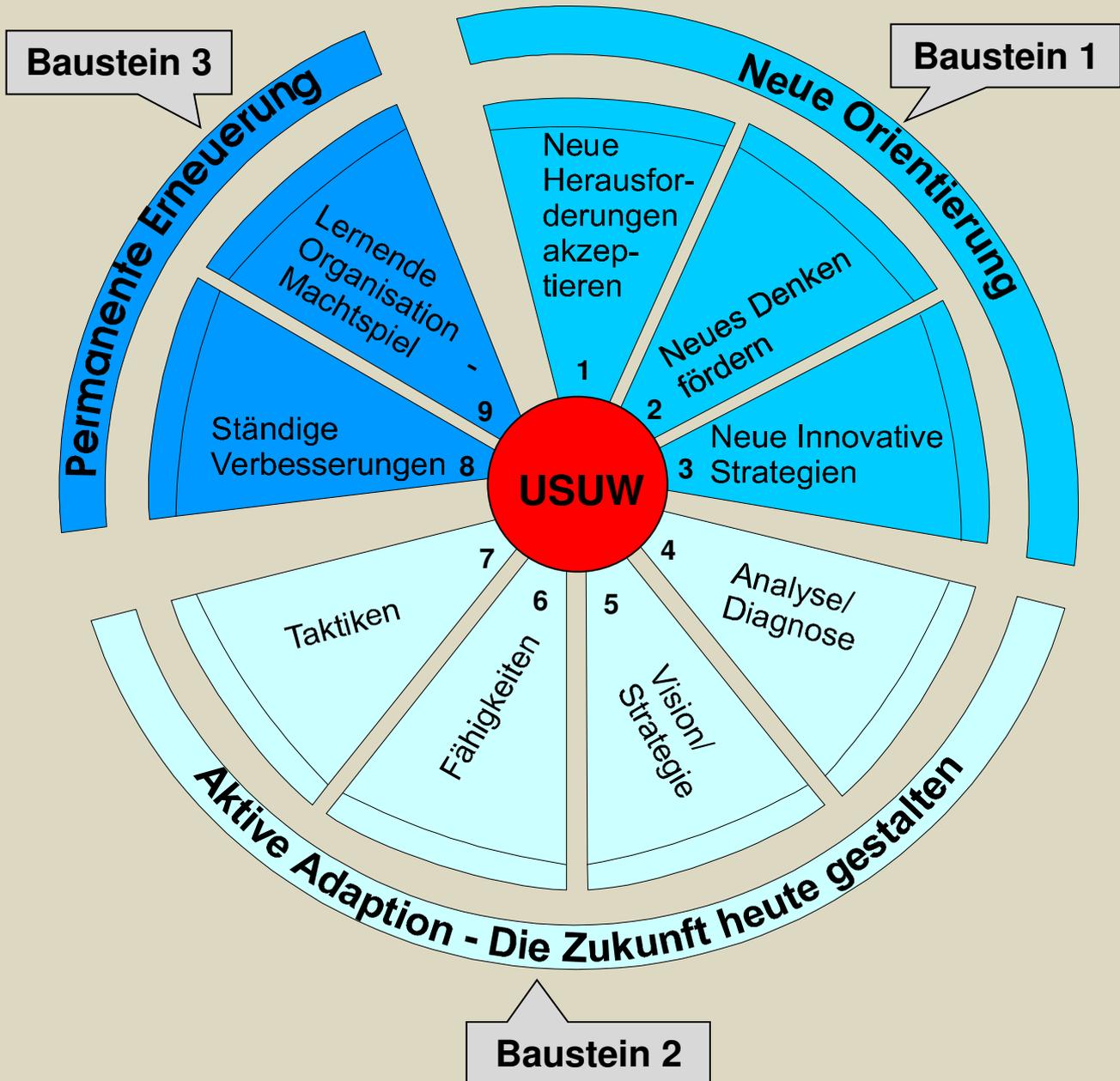


USUW

Umfassender Systemischer Unternehmens Wandel



- Systemkonzept -

Ausgangslage

Die deutsche Wirtschaft durchläuft zurzeit eine Phase, der durch die Globalisierung, Wirecard, CumEx, Deutsche Bank, Nordstream 2, Wintershall, Rurgas AG, Gasspeicher, Pandemie, Klimakrise, Energiekrise, Inflation, Ukraine Krieg, Fachkräftemangel, usw., usw., und der damit verbundenen Herausforderungen eine erzwungenen Neuorientierung und der damit verbundenen zwingend notwendigen „Umstrukturierung“, mit den erforderlichen Veränderungen, welche die nächsten Jahre, wenn nicht Jahrzehnte entscheidend beeinflussen werden.

Hier stelle ich eine rhetorische Frage, wer soll´s denn richten?

(Antwort weiter unten)

Weil die bisherigen Unternehmensführungsmethoden überwiegend versagten, als sie besonders gebraucht wurden, nämlich in der Krise, in der notwendigen Neuorientierung, ist ein „**Neues Denken**“ in der Unternehmensführung notwendig: *Das Unternehmen als dynamische Ganzheit betrachtet, in dem Ganzheiten wirken, das Menschen in neuer Betrachtung, erweitert zu Partnern, sieht.*

In den Unternehmen gehört es heute zum guten Ton, einen ganzheitlich-dynamischen Ansatz bei der Strategiefindung oder der Reorganisation zu „predigen“. So löblich diese Absichtserklärungen auch sind, die entsprechende Praxis sieht noch wenig verheißungsvoll aus. Sonst würden unsere unternehmerischen und gesellschaftlichen Problemlösungen eine höhere Qualität aufweisen. **Fazit:** Es besteht erheblicher Handlungsbedarf zur mentalen Transformation!

Ganzheitlichkeit und Dynamik, sicher zentrale Elemente für den Erfolg eines Unternehmens, hängen in entscheidendem Maße von der Fähigkeit ab, rasch auf Veränderungen am Markt zu reagieren. Dies steht keineswegs im Widerspruch zu einer strategischen Grundlinie, die ein Unternehmen davor bewahrt, mit überhöhter „Sensibilität“ auf die oft widersprüchlichen Signale (Trends) des Marktes hin zu handeln.

Was hilft?

Ein **Umfassendes Systemisches Unternehmens Wandel** – Systemkonzept, das so konzipiert ist, dass die Kombination der drei Faktoren - **Konzepte, Methoden** (Verhaltensweisen) **Instrumente** zu ganzheitlich - dynamischen Prozessen und damit letztlich zum Erfolg im Unternehmen führen.

Das **USUW** - Systemkonzept ist deshalb

⊗ **umfassend**, weil:

- ☞ Die notwendige Übereinstimmung von **Kultur - Strategie - Struktur** gewährleistet wird.
- ☞ Die vier Ebenen der Wachstumspotentiale der Unternehmensführung: Ebene 4 = **Innovation**, Ebene 3 = **Markt** (Evolution), Ebene = 2 **Ertrag** und Ebene 1 = **Liquidität** mit den vier Wettbewerbsschauplätzen des Marketing, 4. **revolutionäre Sprünge / neues Unerschlossenes**, 3. **Marktanteil / Hochburgen**, 2. **Preis / Kosten und Qualität** und 1. **Einsatz der finanziellen Stärke**, parallel und somit abgestimmt umgesetzt werden.

- ☞ Die **Prozesse** bei allen Dimensionen im Vordergrund stehen. Beim „**ganzheitlichen Denken**“ führen die Prozesse zu **Konzepten**, beim „**unternehmerisch-dynamischen Handeln**“ schlagen sie sich in **Instrumenten** nieder, und beim „**persönlichen Überzeugen**“ führen sie zu entsprechenden **Verhaltensweisen**.

⊗ **systemisch**, weil:

- ☞ Die fünf Prinzipien des dynamischen und schlanken Denkens:
 - Wert den der Kunde einem Produkt / einer Dienstleistung beimisst;
 - der Wertschöpfungsstrom;
 - das Fließprinzip;
 - das Top-Down Prinzip und
 - Exzellenz im Handeln,

als Grundprinzipien eines ganzheitlich - dynamischen Unternehmens umgesetzt und bei jeder Aktivität als Erfolgsfaktor überprüft werden.

- ☞ Die fünf Hebel der Macht:
 - Spieler,
 - Mehrwert,
 - Regeln,
 - Taktiken und
 - Spielraum

permanent als Hebel zur Marktführerschaft eingesetzt werden.

- ☞ Die kritischen Faktoren
 - Kultur / Vision / Strategie,
 - Fähigkeiten und
 - Taktiken

permanent zur **Markterschütterung** eingesetzt werden.

- ☞ Die mit der Dynamisierung verbundene **Expansion**, sich auf neugeschaffenen Nutzen, hauptsächlich auf qualitative Geschäftsfelder, neue sinnvolle Dienstleistungen, Verbesserung der operativen Geschäftsprozesse konzentriert;
- ☞ Dadurch die sich in Form von **Erfolgspotentialen** bietenden Chancen ausgeschöpft werden;
- ☞ Das „**USUW** - **Umfassende Systemische Unternehmens Wandel** – **Systemkonzept**“ sowohl die Evolution (erste Lebenskurve) als auch die **Revolution / Innovation** (zweite Lebenskurve) unterstützt;

⊗ **ganzheitlich - dynamisches** Management, weil:

- ☞ Das **Market-Editing** als Management übergreifendes Instrument unterstützt wird; nimmt Einfluss auf alle Wertschöpfungsketten, z.B. vom POS (Point of Sales), Marktforschung, Entwicklung, Produktion bis hin zur Distribution;
- ☞ Die Strategiephasen vom Management und Marketing ganzheitlich-dynamisch umgesetzt werden.

Also: Das umfassende, systemische Konzept hilft die komplexen Herausforderungen der Zukunft zu gestalten!

Baustein 1: Neue Orientierung

Schritt 1: Neue Herausforderungen

Wir erleben täglich: Aggressive globale Konkurrenten drängen in den Markt. Unternehmen werden umstrukturiert. Neue Märkte bilden sich heraus oder verschwinden. Der vernetzte Kunde wird Normalität. Abschied vom nationalen Markt.....u.v.m.

Dies zeigt, dass die derzeitig eingesetzten Konzepte, starken Veränderungen unterworfen sind. Der vollzogene Wechsel ins jetzige Jahrtausend hält unsere Wirtschaft zur Besinnung und gleichzeitig aber auch zur Aktion an. Das Spiel um die Definition der Zukunft hat (hoffentlich) begonnen - und sie wird interaktiv definiert.

Wer in Zukunft Marktführer sein / bleiben will, muss seine Innovationskraft, Vitalität, Informationsgier, Partnerschafts- bzw. Kooperationsfähigkeit und Aggressivität für den künftigen Wettbewerb steigern. Herkömmliche Quellen von Wettbewerbsvorteilen (z.B. Technik) bieten keine langfristige Sicherheit mehr. Die beschriebene Charakteristik bedarf eines **Management / Marketing Take off**.

Der **Management / Marketing Take off** hat dabei vor allem zwei fundamentale Facetten, die durch das **USUW - Umfassende Systemische Unternehmens Wandel** - Konzept unterstützt werden:

⇒ **Eine Positions- / - Standortbestimmung**

⇒ **Ein neues umfassendes systemisches Marketing - „Market-Editing“**

Take off bezeichnet den Trend zur Erneuerung des Managements / Marketings generell, wobei der Aufbruch zu neuen Ufern jedoch nur nach einer entsprechenden Positions- / Standortbestimmung begonnen werden kann.

- ↳ **Positions- / Standortbestimmung:** Die Positionsbestimmung durch eine Unternehmens Situations Erhebung, hilft vor allem die Ausprägung aller **Potentiale** des Unternehmens zu erkennen und zu beschreiben. Der Marktführer definiert sein neues Systemkonzept, neues Marketing u.a. durch **Vision, Fairness, Präsenz, Permanenz** (Sein und Bleiben) und neue **Kommunikationsformen**. Der Baustein strategische Analyse / Interpretation trägt diesen Anorderungen Rechnung.
- ↳ **Umfassendes-sytemisches Marketing „Market-Editing“:** Das Market-Editing wird von verschiedenen Marktführern bereits umgesetzt. Es geht von dem Prinzip aus, Einfluss auf die Wertschöpfungsketten vom POS-Informationssystem, elektronischer Datentausch (EDI) künftig über ECR (Efficient Costumor Response), Entwicklung, Produktion bis hin zur Distribution zu erhalten. Dieser Gedankenansatz gilt für alle Branchen. Das **Umfassende-Systemische-Unternehmens-Wandel** - Systemkonzept stellt dazu eine Theorie, Instrumente und Methoden (Verfahren, Werkzeuge) zur Verfügung.

Schritt 2: Neues Denken

☰ Eine neue Geisteshaltung wird notwendig :

Dieser Schritt zeigt:

„Geschäft ist Krieg“ - wirkt nicht mehr. Geschäft ist Zusammenarbeit, wenn es um das Generieren von Erfolg geht und Wettbewerb wenn es um die Aufteilung des Erfolges geht. Geschäft ist Auseinandersetzung und Frieden zugleich.

Also: Nicht im „Ent oder Weder“, sonder im „Sowohl als Auch“, sprich in Ergänzungen denken.

☰ Wettbewerbsvorteile: Neues Denkmuster ist notwendig:

Man muss sich im Klaren sein, kein Wettbewerbsvorteil ist von Dauer. Die Strategie, Wettbewerbsvorteile zu verteidigen, ist eine Abschöpfungs- und keine Wachstums- bzw. Marktführerstrategie und somit in Zukunft nur wenig erfolgversprechend gangbar.

Also: Ein neues Strategiebewusstsein der aktiven Adaption - Markterschütterung - wird notwendig.

☰ Neues Denken wird notwendig!

Die Veränderungen müssen dynamisch und schnell umgesetzt und die Erfolgspotentiale rasch und nachhaltig gesteigert werden. Es geht dabei um das...

Erkennen:

- Der neuen Herausforderungen, Trends, Veränderungen,
- der Kräfte des Wettbewerbs,
- der neuen Technologien,
- der neuen innovativen Strategien wie:

- ↪ Vier Wachstumspotentiale / Steuerungsebenen,
- ↪ fünf Prinzipien des Denkens,
- ↪ fünf Hebel der Macht des Systemkonzeptes,
- ↪ die Lebenskurven,
- ↪ neue Produkt- / Marktfelder (Aktionsfelder),
- ↪ neue Marketingstrategien,
- ↪ neue Organisationen,

sowie **den Mut zu haben** zur aktiven Adaption, mit dem Ziel die Zukunft heute zu gestalten.

Hier sind vor allem die Führungskräfte gefragt!

Schritt 3: Neue innovative Strategien

Das Systemkonzept zielt darauf ab, auch die Konkurrenz neu zu definieren. Dazu sind neue / andere innovative Strategien erforderlich, die durch das Systemkonzept gefördert werden können.

☞ Die vier Wachstumspotentiale / Steuerungsebenen:

Die Zukunft zu gewinnen und Marktführer zu werden und zu bleiben bedeutet, dass alle vier Wachstumspotentiale / Steuerungsebenen **Innovation, Markt (Umfeld), Ertrag** und **Liquidität** parallel und gleichzeitig „**gemanagt**“ werden **müssen**. Man muss nicht nur schneller, kleiner, besser und billiger werden, man muss vor allem anders, sprich einzigartig sein oder werden. Gleichermaßen müssen diese vier Wachstumspotentiale / Steuerungsebenen im Marketing als Marketinginstrumente zur Wirkung kommen. Die folgende Abbildung zeigt die Basis neuen Denkens und die daraus abgeleiteten vier Wachstumspotentiale / Steuerungsebenen.

Basis neues Denken

Bereiche Steuer. Ebenen	Basis / Neue Steuerungsebenen	Ebenen des unternehmerischen Handelns	Unternehmensführung	Marketing: Wettbewerbs- schauplätze
4	Innovation: „Überlegenheit“	Geist: Innovation, Kreativität, Selbstorganisation	Schaffung neuer Wertschöpfungsketten	revolutionäre Sprünge/ neues Unerschlossenes
3	Markt: „Erfolg im Umfeld“	Energie / Seele: Mitarbeiter, Beziehungen)	Verbesserung vorhandener Wertschöpfungsketten	Ausbau Marktanteil/ Schaffung von Hochburgen
2	betriebswirtschaftlicher Erfolg; „Erträge > Ausgaben“	Bewegung: Warenflut, Informationen	Profit: G+ V	Preis / Kosten und Qualität
1	Liquidität: „Einnahmen > Ausgaben“	Materie (Gebäude, Produkte, Maschinen usw.)	Finanzen: Bilanz	Einsatz der finanziellen Stärke

Nur die Nutzung aller vier Ebenen - parallel und gleichzeitig - gewährleistet, dass die Gegenwart verbessert und die Zukunft als erster gestaltet wird - und zwar heute.

☞ Die fünf Prinzipien des umfassenden systemischen Denkens

Das Systemkonzept ist darauf ausgerichtet, die Zukunft heute zu gestalten, **Kultur, Strategie** und **Struktur** ganzheitlich und dynamisch zu entwickeln und zwar mit der klaren Zielsetzung:

- Schaffung neuer Wertschöpfungsketten, Ebene 4
- Verbesserung vorhandener Wertschöpfungsketten, Ebene 3
- Senkung der Kosten und Ebene 2
- Verbesserung der Liquidität, Ebene 1

also das Unternehmen effizienter, kostengünstiger, schneller, besser und einzigartiger zu machen. Im Prinzip geht es darum, **Verschwendung** zu vermeiden, vor allem bei jeder menschlichen Aktivität, die Ressourcen verbraucht aber keinen **Wert** erzeugt. Fehl-Maßnahmen, die korrigiert werden müssen, Produkte die niemand braucht, so dass die Lagerbestände in die Höhe schnellen und die Restposten sich stapeln; Prozessschritte, die wirklich unnötig sind; Versetzung von Personal und Transport von Gütern von einem Ort zum anderen ohne irgendeinen Zweck; Menschen in nachgelagerten Aktivitäten herumstehen oder abgebaut werden, weil vorgelagerte Arbeiten nicht rechtzeitig durchgeführt wurden und Güter sowie Dienstleistungen, die nicht den Wünschen der Kunden entsprechen.

Glücklicherweise gibt es ein starkes Mittel gegen Verschwendung: **Umfassendes systemisches** (ganzheitliches) **Denken**. Es liefert innerhalb des Systemkonzeptes die Voraussetzung in Form von **fünf Prinzipien**, die erfüllt werden müssen, um die oben genannte Zielsetzung zu erreichen. Es sind:

- **Der Wert**
 - ☞ Konzentration auf den Wert, wie ihn die Kunden definieren.
- **Der Wertschöpfungsstrom**
 - ☞ Identifizieren der Wertschöpfungsströme für jedes Produkt / jede Produktgruppe, jede Dienstleistung.
- **Der Fluss (Flow)**
 - ☞ Die Aufgaben nach dem Prinzip des kontinuierlichen Fließens neu konzipieren.
- **Der Pull (Sog)**
 - ☞ Niemand sollte in einer „vorgelagerten“ Stufe ein Produkt herstellen oder eine Dienstleistung erbringen, bevor der Kunde sie nicht „nachgefragt“ hat.
- **Exzellenz**
 - ☞ Durch Perfektion und Transparenz die Vorteile aus einer radikalen Neuausrichtung der Wertschöpfungsketten ziehen und durch eine kontinuierliche Verbesserung die Ergebnisse in den nächsten Jahren weiter dramatisch verbessern.

Diese Prinzipien sind aktiv bei der Neukonzeption und passiv als Kontrollfragen bei jeder Maßnahme beteiligt.

Die fünf Hebel des Systemkonzeptes

Das umfassende systemische Denken, folgt mit den Hebeln des neuen Systemkonzeptes, spieltheoretisch fundiertem Denken. Es steht für eine Methode, die Vorteile von Kunden und Lieferanten, von Konkurrenz und Kooperation verbindet, sowie die Faktoren des Marktes, wie Mehrwert, Regeln, Taktiken und Spielraum als Hebel miteinbezieht.

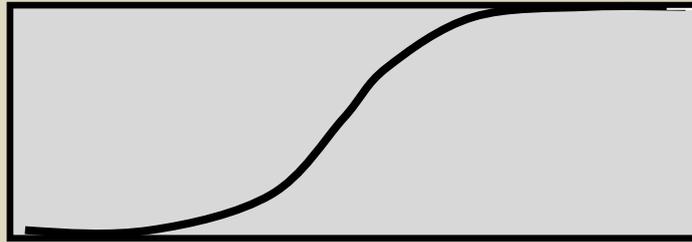
Unternehmen agieren auf dynamischen und wechselnden Spielfeldern und füllen mehrere Rollen aus. Auf ihren Absatzmärkten mögen sie hart um Kunden kämpfen, doch beim Einkauf können Kooperationen mit Mitbewerbern Vorteile für alle Beteiligten bringen. Konkurrenten werden Komplementoren, zum Nutzen aller. Unternehmen die sich nicht darauf beschränken ein vorgefundenes Spiel zu spielen, sondern das Spiel aktiv und ganzheitlich dynamisch gestalten, zeigen den Weg über das traditionelle Denken in Gewinner - Verlierer Konstellationen hinaus. Neues Denken ist erforderlich: In Ergänzungen denken ist eine andere Art über das „Geschäft“ zu denken - daraus ergibt sich eine wichtige Gruppe von „Spielern“, denjenigen, die ergänzende statt konkurrierende Produkte und Dienstleistungen anbieten; das Werternetz erstellen mit der Frage, „wer sind die Mit - Spieler von uns und wie sind deren Rollen?“

Dabei gibt es Kunden, Lieferanten und Konkurrenten. Eine weitere Kategorie stellen die Anbieter von Komponenten dar, wobei sich die Frage ergibt, „wer könnten in Zukunft meine Komplementoren sein“ um Marktführer zu werden, zu bleiben.

Wie viele Spieler kann man in einem Spiel / Geschäft gewinnen? Dies hängt nicht nur von der Größe des aufzuteilenden „Anteils“ ab, noch von der Vorstellung von Fairness, es hängt auch nicht davon ab wie gut gespielt wird. Was man erreichen kann, hängt von der **Macht** im Spiel ab und von der Macht eines jeden einzelnen Spielers und von der **Struktur** des Spiels. Mit Hilfe der **fünf Hebel** des Systemkonzeptes können die Machtverhältnisse genau bestimmt werden.

Neue Spielregeln: Im Spiel- „Geschäft“ geht es darum Werte zu schaffen! Die fünf neuen Hebel des „Neuen Systemdenkens“	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="background-color: #f0f0f0; padding: 2px 5px; font-weight: bold;">1</div> <div style="text-align: center;"> Mitspieler im Wertschöpfungsnetz Unternehmen </div> </div> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;"> </div> <div style="text-align: center; font-size: small;"> <ul style="list-style-type: none"> * Kundenpartnerschaft * Allianzen * in Ergänzungen denken </div> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="background-color: #f0f0f0; padding: 2px 5px; font-weight: bold;">2</div> <div style="text-align: center;"> Mehrwert als Schlüssel zum Markt </div> </div> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;"> <p>Den eigenen Mehrwert erhöhen</p> <p>Den Mehrwert anderer Spieler mindern</p> </div> </div>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="background-color: #f0f0f0; padding: 2px 5px; font-weight: bold;">3</div> <div style="text-align: center;"> Regeln geben dem „Geschäft“ eine Ordnung </div> </div> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;"> <p>Änderungen der Regeln zum eigenen Vorteil</p> <ul style="list-style-type: none"> * Strategien * Verträge * Vertriebskanäle * Preise usw. </div> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> Taktiken beeinflussen das Verständnis der Mitspieler </div> <div style="background-color: #f0f0f0; padding: 2px 5px; font-weight: bold;">4</div> </div> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;"> <p>Auffassungen spielen eine zentrale Rolle in Verhandlungen, in Werbebotschaften und in Außenauftritten.</p> </div> </div>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="background-color: #f0f0f0; padding: 2px 5px; font-weight: bold;">5</div> <div style="text-align: center;"> Spielraum bezieht sich auf Grenzen / Rahmen des „Spiels“. </div> </div> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;"> <p>Den Rahmen des „Spiels“ verändern: Zum eigenen Nutzen, durch schaffen von Verbindungen zu anderen Spielern oder kappen bisheriger Verbindungen.</p> </div> </div>	

Ein Modell, das die Notwendigkeit widerspiegelt, an der Gegenwart und an der Zukunft des Unternehmens gleichzeitig zu arbeiten, ist repräsentiert durch die S-förmige Sigmakurve, wie im Folgenden dargestellt:

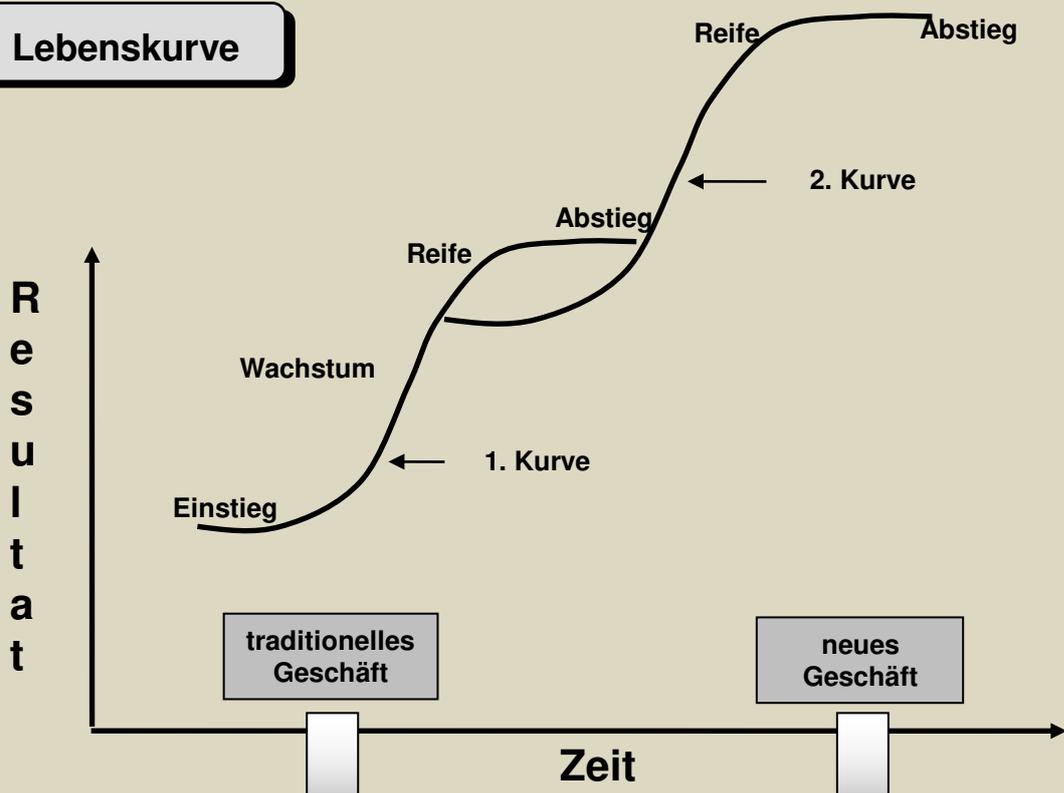


Die Kurve beschreibt den natürlichen Gang der Dinge. Manche bezeichnen sie zum Beispiel auch als Lern- bzw. Lebenskurve. Die Menschen lernen anfangs durch Versuch und Irrtum, sie entwickeln Zutrauen, erlangen Meisterschaft. Aber wenn sie nicht fortfahren sich zu erneuern, sind sie am Ende gelangweilt und selbstzufrieden und die Aktivitäten lassen nach und die Ergebnisse bleiben aus. Die Kurve hat viele Anwendungen, aber für die Zwecke des Systemeinsatzes, illustriert sie das Prinzip abnehmender Erträge, wenn der Markt sich entwickelt. Produktqualität, Marktgängigkeit oder Kundeninteresse beginnen nach einer anfänglichen Wachstumsphase zu stagnieren.

Das Geheimnis konstanten Wachstums liegt in, ① der „Erste-Kurve-Verbesserung“ durch Revitalisierung; dabei geht es darum, das besser zu machen was bereits gut getan wird; ② das „Zweite-Kurve-Wachstum“ welches einsetzt, bevor die erste Kurve zu Ende ist.

Die folgende Abbildung verdeutlicht diesen Prozess:

Lebenskurve



traditionelles
Geschäft

neues
Geschäft

**Revitalisierung durch
Neue Leistung**

- Verbesserung vorhandener Wertschöpfungsketten
- Teamarbeit
- Verbesserung der Infra-/ und Kostenstruktur
- Ausbildung von Kunden, Zulieferern
- „Echtheit“-Organisation
- fragenstellende und mitdenkende Mitarbeiter
- Schaffung einer Interorganisation

=
Evolution

Neues Wachstum

- Information als Turbolader“
- Information als wertvolles neues Geschäft/Produkt
- Lösung neuer Probleme
- Neue Geschäftsfelder
- Allianzen mit Komplementoren

=
Revolution

Merke: Mehr Konzentration auf das „Geschäft“ und weniger auf die Organisation.

☞ Neue Produkt- / Marktfelder (Aktionsfelder)

Die vier Wachstumspotentiale / Steuerungsebenen machen es notwendig, dass die bekannte strategische 4 Felder-Stoßrichtung, um weitere Aktionsfelder ergänzt werden muss. Das Ziel ist, auf allen neun Feldern fokussiert tätig zu sein. Es geht vor allem um: ① neue Problemfelder zu finden und zu lösen und ② das Angebot (Produkt / Dienstleistung) in neuen Märkten, der Gesellschaft, Kultur, Ökologie zu platzieren.

Zukunftsmatrix:

↑	Entdeckt neue Probleme und Löst sie	kreativer Branchen-Spezialist	kreativer System-Veränderer	Gesellschafts- und Kultur-Veränderer
	Löst bekannte Probleme mit neuen Ansätzen	innovativer Branchen-Spezialist	Querschnitts-Innovator	Gesellschafts-Innovator
	löst bekannte Probleme mit bekannten Ansätzen	klassischer Branchen-Spezialist	Multiplikator	Universalist
		→		

Neue Marktpartner / Spieler

Neue Marketingstrategien

Die neuen **Aktionsfelder**, sowie die neuen **Partner** machen auch eine neue Marketingstrategie notwendig. Der traditionelle „**Wettbewerber**“ konzentriert sich mit seinen klassischen Strategien hauptsächlich auf die „**Behauptung**“ seiner erworbenen Marktposition. Der „**Innovator**“ erweitert synergetisch die Strategien, um eine innovative Differenzierung im Sinne von **Unternehmens-, Marken- und Mythenidentifizierung**, sowie die **Dialog-, Erlebnis / Life-Style- und Beziehungsorientierung** zu organisieren.



Neue Organisationen

Lernende Organisation

Viele Führungskräfte, die umfassendes systemisches Denken nicht kennen, weil in der „klassischen“ Ausbildung nicht vermittelt, kommen nach den motivierenden Erfolgen des anfänglichen „Durchbruchs“ vielleicht zu einer falschen Schlussfolgerung: „*Wir haben fürs Erste große Erfolge erreicht, lassen Sie uns nun die Konsolidierung einleiten*“. Diese Schlussfolgerung ist völlig verfrüht, in Wirklichkeit stehen sie erst am Anfang. Der nächste Schritt besteht darin, eine Organisation zu schaffen, die den Wertschöpfungsstrom davor bewahrt, erneut zu versickern. Es muss auch eine praktische Strategie dafür entwickelt werden, die freigewordenen Ressourcen voll nutzen und in die Bilanz stellen zu können.

Das erfordert die Reorganisation des Unternehmens nach Produktfamilien oder Produkt-Markt-Segmenten, wobei die Verantwortung für jedes Produkt / PMS klar definiert sein sollte. Des Weiteren ist der Aufbau einer wirklich schlagkräftigen, ganzheitlich dynamischen Promotion-Funktion nötig, die zur Quelle der wirklich hart erarbeiteten Fähigkeiten wird. Es erfordert auch eine konsistente Personaleinstellungs- und Entwicklungspolitik im Unternehmen und die Entschlossenheit **die** Führungskräfte „umzusetzen“, und Maßnahmen treffen für die, die den neuen Weg **nicht** akzeptieren. Schließlich heißt es auch einen Denkstil zu erzeugen, der vorübergehende Fehlentscheidungen beim Verfolgen des definierten Zieles akzeptiert, aber „**keine**“ Leistungsverbesserung als ausreichend hinnimmt.

wertschöpfungsorientierte Prozesse im Vordergrund

= Aufbau einer Organisation zur Kanalisierung der Wertschöpfungsströme

- Reorganisation des Unternehmens nach Produktfamilien und Wertschöpfung (z.B. Produkt-Markt-Segment)
 - ↪ Neuorganisation der Produktentwicklung
 - ↪ Konstruktion bis Produktionsablauf, Informationsmanagement
 - ↪ von der Bestellung bis zur Auslieferung, physikalische Transformation
 - ↪ vom Rohmaterial zum fertigen Produkt
 - ↪ Schaffen einer ganzheitlich dynamischen Funktion für „Promotion“

Unternehmenssystem installieren

- ↪ System installieren
 - Verantwortlichkeiten
 - Daten- und Informationssysteme
 - Feedback
 - Anerkennung

- Aus- und Weiterbildung

Dreiklang: Kultur - Strategie - Struktur

Baustein 2: Aktive Adaption

Schritt 4: Strategische Analyse / Interpretation

Baustein 1 hat dazu beigetragen einen (mentalen) notwendigen Transformationsprozess einzuleiten, damit die erforderlichen Veränderungen im Unternehmen erfolgreich vollzogen werden können. Baustein 2 bietet die Instrumente, Methoden und Aktivitäten um den Veränderungsprozess aktiv umzusetzen.

Der Verlust eines vorhandenen Vorsprungs z.B. in Qualität, Preis usw. löst eine Phase der Problemerkennung, der Besinnung und Selbstreflexion aus. Verbesserungen der Konkurrenz und dadurch Verlust von Wettbewerbsstärke, zwingen zu drastischen Änderungen der eigenen Strategie. Die strategische **Analyse/ Interpretation** hilft die Potentiale aus folgenden Bereichen aufzuzeigen:



Einstiegsanalyse

(USE - Unternehmens-Situations-Erhebung)

Wo stehen wir?

- Besteht die Notwendigkeit zur Neuorientierung?



Vision / Strategie

Wo sind wir heute positioniert?

- Welche Strategien verfolgen wir und der stärkste Konkurrent?
- Welche Fähigkeiten besitzen wir um unsere Strategien umzusetzen?



Vier Steuerungsebenen / Wachstumspotentiale

Welche Erfolgspotentiale haben wir in den vier Steuerungsebenen?

- Innovation / Überlegenheit?
- Evolution / Erfolg im Markt
- Ertrag = betriebswirtschaftlicher Erfolg
- Liquidität



Branche

Wie sind wir in unserer Branche im Verhältnis zu unserem Hauptmitbewerber positioniert?

Die Ergebnisse und Erkenntnisse der strategischen **Analyse / Interpretation** (Systemkonzept Teil 1 Seite 13 ff) zeigen die wahren Marktführer. Die **Champions** nutzen die Erkenntnisse und definieren ihr neues Marketing.

Schritt 5 - 7: Strategieentwicklung und -umsetzung

Aufgrund der Charakteristika des Wettbewerbs ist das neue Systemkonzept nicht als Palette von Erfolgsrezepten dargestellt. Vielmehr handelt es sich um maßgebliche Ansätze, Unternehmen in die richtige Richtung führen zu können. Der Schwerpunkt liegt dabei einerseits in der Gewinnung der Marktführerschaft und andererseits auf der Erschütterung des Status quo durch Aufbau temporärer Vorteile.

Für die **Marktführerschaft** sind drei kritische Faktoren von Bedeutung:

-  **Strategien**
-  **Kompetenzen / Fähigkeiten**
-  **Produkt- und Markttaktiken**

Die **neun Elemente**, ① Strategische Prognose, ② Befriedigung von Interessentengruppen, ③ Strategieformulierung, ④ Einmaligkeit/Schnelligkeit, ⑤ Überraschungseffekte, ⑥ Wettbewerbsregeln, ⑦ Signale setzen, ⑧ Strategievorstöße und ⑨ Anreize schaffen, fördern diese o.g. kritischen Faktoren und liefern daher einen entscheidenden Beitrag zur **Marktführerschaft** bzw. **Markterschütterung**. Im folgenden werden die neun Elemente der kritischen Faktoren dargestellt und zeigen die notwendige Reihenfolge der Vorgehensweise auf.

**Drei kritische Faktoren
zur Marktführerschaft**

**Neun Elemente des
Systemkonzeptes**

1. VISION / STRATEGIE

Element 1

- Einsatz **strategischer Prognosen** zur Identifizierung von Trends / Veränderungen in den Bereichen Technologie, Kunde und Wettbewerb und Schaffung von Möglichkeiten zur Marktführerschaft und Markterschütterung (z.B. neue Geschäftsfelder, Wachstumsmöglichkeiten)

Element 2

- Erkennen von grundlegend neuen Möglichkeiten zur überlegenen Befriedigung der **Bedürfnisse der Interessentengruppen** (Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Öffentlichkeit, Anteilseigner / Besitzer) z.B. durch neue Aktionsfelder, neue operative Geschäftsprozesse, neue Fähigkeiten u.a.m.

Element 3

- Formulierung der strategischen Elemente bestehend aus: Käufer- / Leistungsversprechen, Ziele sowie die Fokusstrategie und der Strategien für die vier Wettbewerbsschauplätze im Einklang von **Strategie, Struktur** und **Kultur**.

2. Potentiale / Fähigkeiten

Element 4

- Aufbau der Kompetenzen / Fähigkeiten, der Einmaligkeit und Schnelligkeit, die eine wesentliche Voraussetzung für das Erlangen der **Marktführerschaft**, aber auch für effektives Reagieren sind.

Element 5

- Aufbau der Potentiale / Fähigkeiten, die für Überraschungseffekte benötigt werden um den **Taktiken** mehr Schlagkraft zu verleihen.

3. Produkt- / Marktaktiken

Die letzten vier Elemente befassen sich mit Taktiken, um die Initiative zu ergreifen, zur Erlangung von Vorteilen. Sie sind auf ein dynamisches Wechselspiel von Maßnahmen und Gegenmaßnahmen ausgerichtet. Sie beeinflussen - und das muss beachtet werden - die Auffassung der Spieler, also die subjektive Wahrnehmung.

Element 6

- Wahl der Maßnahmen zur Änderung der **Wettbewerbsregeln**, um den Markt positiv zu beeinflussen, bzw. zum eigenen Vorteil zu erschüttern, z. B. durch neue Verträge, neue Vertriebskanäle, neues Preis- und Konditionsgefüge, „aggressives“ Marketing usw.

Element 7

- Einsatz von Signalen zur Verdeutlichung der **strategischen Intensionen** sowie der Beeinflussung zukünftiger dynamischer strategischer Interaktionen, z.B. Botschaften über Ziele, Strategien, erwarteter Marktanteil, „Vorankündigung“ von Produkten, Förderung von Mund zu Mund Werbung u.a.m.

Element 8

- Auswahl von **simultanen** und **sequentiellen Vorstößen** als Mittel zur Steuerung der Ziele und Strategien innerhalb der vier Steuerungsebenen der Unternehmensführung und der vier Wettbewerbsschauplätze des Marketings. Insbesondere aber zur Umsetzung des Käufer- Leistungsversprechens, z. B. neues Führungsverhalten, neue Geschäftsfelder, Quantensprung durch Technologie erzielen, neue Infrastruktur, Reorganisation von Prozessstrukturen, Ausnutzung von Kostensenkungspotentialen, Verbesserung der Herstellungszeit u.a.m.

Element 9

- Festlegen von **Anreizsystemen** für alle Partner, die innerhalb des Spielraumes „Geschäft“, zum Erreichen der Ziele von Bedeutung sind, z.B. Anreizsysteme für Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, Konkurrenten wie: leistungsbezogene Entlohnung, Gewinn- oder Anteilsbeteiligung, gemeinsame Produktentwicklung mit Lieferanten, Kundenbindungsprogramme, Kooperationen u.a.m.

Also: Das **USUW - Systemkonzept** macht es möglich, das Unternehmen systemisch zu sehen und damit die Weiterentwicklung von **Strategie, Struktur** und **Kultur** zusammenfließen zu lassen, um über eine umfassende Sichtweise das Unternehmen weiter zu entwickeln.

Baustein 3: Ständige Erneuerung

Dieser Baustein schließt den Kreis des Systemkonzeptes, indem er wieder auf Elemente der **vier Wachstumspotentiale / Steuerungsebenen** zurückführt, nämlich auf die Ebene 4 „Innovation / Geist“ und auf die Ebene 3 „Energie / Seele“ des unternehmerischen Handelns. Es geht also in diesem Abschnitt um die Menschen im Unternehmen, denen die besondere Aufmerksamkeit gelten sollte, nicht ihrem Körper (physische Gesundheit auch) sondern ihrem Geist, ihrer Energie (mentale Gesundheit), denn Menschen sind die Seele des Unternehmens. Es geht insbesondere darum, die Erfolgsfaktoren gegenseitige Anerkennung, Einmaligkeit, Vertrauen und Akzeptanz zu fördern; Anreizsysteme für den eigenen Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten zu schaffen; individuelles Lernen zu forcieren und vor allem die Organisation und die Taktiken ständig zu erneuern.

Schritt 8: Ständige Verbesserung

Um die Marktführerschaft zu gewinnen oder zu erhalten und die dazu notwendigen Aufgaben zu erfüllen, ist der Prozess der **ständigen Verbesserungen** (permanente Adaption) notwendig. Wenn ein Unternehmen nicht besser wird, wird es schlechter. Stillstand ist Rückschritt. Das bedeutet:

Organisation und Taktik laufend anpassen!

So wie die einzelnen Menschen Arbeitsplatzsicherheit nur dann haben können, wenn sie neue Fähigkeiten erwerben, können auch Unternehmen nur dann sicher sein eine Zukunft zu haben, wenn sie morgen besser als heute, nächste Woche besser als diese Woche und nächstes Jahr besser als dieses Jahr sind.

Revolution in der Unternehmensorganisation (einfach & schnell)!

Teams als Treiber der Organisation fördern!

Taktiken ändern!

- ständige und überraschende Veränderung der Spielregeln
- simultane und sequentielle Vorstöße
- Markterschütterung als Taktik (schneller, anders, unberechenbar)
- aggressives Marketing

Erfolgsfaktoren fördern!

Ein weiterer wichtiger Faktor, dass ständige Verbesserung tatsächlich stattfindet ist, aus sog. Fehlern zu lernen, anstatt festzustellen wer was falsch gemacht hat. Dies bedeutet, dass es notwendig ist, die Unternehmenskultur zu verändern. Dabei sollten folgende Faktoren umgesetzt werden:

- ☞ **Gegenseitige Anerkennung / Akzeptanz** → resultiert aus dem Motiv der Selbstachtung, Würde und Anerkennung;
- ☞ **Einmaligkeit** → nicht nur Qualität, sondern Einmaligkeit erreichen;
- ☞ **Vertrauensorganisation mit Kontrolle** → Kontrolle auf das Wichtigste beschränken:
- ☞ **Feindbild** → den Hauptgegner übertrumpfen - bei gleichzeitiger Kooperation:
- ☞ **Der Mensch im Mittelpunkt** → Mitarbeiter in die Definition von „Belohnung / Anreizsystem“ mit einbeziehen.

Schritt 9: Lernende Organisation

Ein Unternehmen, das individuelles Lernen fördert, erkennt die Verantwortung des Individuums für seine persönliche und berufliche Entwicklung an und es akzeptiert gleichzeitig seine eigene Verpflichtung, eine chancenreiche Umwelt aufzubauen, in der Entwicklung stattfinden kann, durch:

- ☞ Förderung des Mitarbeiters als ein Unternehmensziel,
- ☞ potentialbezogene Personalentwicklung und Stellenbesetzung,
- ☞ Qualifikationsanforderungen definieren und permanent weiter entwickeln,
- ☞ Qualifikation laufend bedarfsgerecht steuern,
- ☞ langfristige Nachfolgeplanung als dringende Aufgabe sehen,
- ☞ kontinuierlich wachsende Verbesserung.
- ☞ Ausschöpfen des Wissens auf allen Ebenen

Das Unternehmen darf das individuelle Lernen nicht als Kostenfaktor sondern als Investition in die Zukunft sehen. Dafür sollen die Mitarbeiter bedarfs- und zeitgerecht die Möglichkeit zu regelmäßigen Trainings erhalten.

Zu guter Letzt:

Der Erfolg in einem Unternehmen hängt weder von dem Umfang der Intelligenz, der Kenntnis oder von den Mitteln der Mitarbeiter ab, sondern einzig und allein von der Fähigkeit und dem Willen neu zu denken und zu handeln; also von der Strategie, wie gedacht wird, linear oder lateral, wie die Größe eines Bildes gesehen wird, wie ihre Potentiale eingesetzt werden, schneller lernen als die Konkurrenz und wie die sichtbar gemachten Potentiale und Mittel eingesetzt werden.



Das **Systemkonzept** fördert die Unternehmens-, Kommunikations- und Lernkultur und sichert dadurch die Marktposition und die Zukunft.

Also:

ZUSAMMENFASSUNG:

Wenn das Ziel, die Zukunft zu gestalten und die Schaffung neuen Wettbewerbsraumes ist, so muss jedem Verantwortlichen klar sein, dass es sich um eine Neuausrichtung des ganzen Unternehmens handelt, die es radikal und umfassend anzugehen heißt. Die umfassende systemische Adaption bedarf der Neuorientierung des Unternehmens, im Denken und Handeln, in der Unternehmenskultur, Mitarbeiterförderung, in der Ausrichtung auf den Markt und nicht zuletzt im Einsatz der Ressourcen sowie vor allem in der Abkehr vom Wettbewerber (Konkurrenten) und der vollen Hinwendung zur Innovation.