
DIGITALER PRAGMATISMUS

Wie sich Digitalisierung auf die Strategiearbeit auswirkt

Michael Sinß, Allfoye Managementberatung GmbH

ALLFOYE

LP Conference 2018

Digitaler Pragmatismus

Wie sich Digitalisierung auf die Strategiewerkarbeit auswirkt

Zu meiner Person



Michael Sinß
Diplom-Kaufmann

- ▶ Senior Advisor bei der Allfoye Managementberatung GmbH

- ▶ 27 Jahre Beratungserfahrung

- ▶ Beratungsschwerpunkte:
 - Strategie- und Managementberatung für große Mittelständler und Konzerne
 - Projekte der (digitalen) Transformation - Zukunftssicherung
 - Aufbau von InnoLabs/inkubatoren/Acceleratoren
 - Strategische Neuausrichtung von Mittelständlern und Bildung neuer Führungsstrukturen im Zuge von Unternehmensnachfolge sowie Übernahmen bzw. Gesellschafterwechseln
 - Coaching von Inhabern/Top-Management
 - Re-/Neuorganisation und kundenorientierte Prozessoptimierung
 - Unternehmenssteuerung, Big Data, Business und Predictive Analytics

Leistungsübersicht der Allfoye Managementberatung

<h2>Digitale Strategie / Digital Roadmap</h2>	<h2>Digitale Transformation / Digital Transformation Office</h2>	<h2>Analyse „Digital Readiness“</h2>
<ul style="list-style-type: none"> • Mit Experten die digitale Reise, den Future State entwerfen, Identifizierung von Chancen und Potentialen sowie disruptiven Tendenzen. • Ein Vorgehen, das Thema Digitalisierung in Unternehmen richtig anzugehen und mit innovativen und kreativen Workshopmethoden die individuelle digitale Roadmap zu entwerfen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Das Digital Transformation Office vereint die Aufgaben eines Multiprojekt-Management-Office mit den Aufgaben eines Transformations-Managers im Kontext der Digitalisierung. • Strukturieren, systematisieren, orchestrieren. 	<ul style="list-style-type: none"> • Standortbestimmung für ein Unternehmen. Identifikation von Potenzialen. • Mit einer Online-Befragung in 20 Minuten erfahren, wo das Unternehmen steht.
<h2>IOT-Szenarien</h2>	<h2>Organisationsentwicklung und Prozessoptimierung</h2>	<h2>Kulturanalyse und -entwicklung</h2>
<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung der Smart Means wie Robotik, Sensorik, Wearables: Entwicklung von Zukunftsszenarien, um neue Geschäftsmodelle und Servicemodelle zu testen. • Fast Prototyping: Chancen und Grenzen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lernen, mit Unberechenbarkeit und Komplexität umzugehen: Entwicklung von agilen Organisationsstrukturen und -systemen • Bewährte Konzepte in neuen Kontexten nutzen (wie Lean-Ansatz in Service-Prozessen). 	<ul style="list-style-type: none"> • Kultur ist der Schlüssel zum Erfolg. • Eine Methodik, um die Unternehmenskultur und Ihre spezifischen Wertecharakteristika zu messen, mit dem definierten “Soll” abzugleichen und dieses Soll durch gezielte Interventionen sicher zu erreichen.

Es geht darum, die Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen!

AUSGANGSSITUATION

- **KONSEQUENZEN DER DIGITALISIERUNG** für die eigene Branche sind diffus
- **DISRUPTIONSTENDENZEN** werden nicht oder nur zögerlich wahrgenommen
- **KOMPLEXITÄT** der Unternehmensumwelt erschwert die Entscheidungsfindung
- **MITARBEITER** denken nicht in digitalen Lösungen, man macht vieles nur „noch ein bisschen digitaler“

ZIEL DER DIGITALISIERUNG

- Steigerung der **WERTSCHÖPFUNG** durch Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle
- Nutzung der Digitalisierung zur **VERBESSERUNG DES KERNGESCHÄFTS** und Generierung von Effizienzgewinnen
- Orchestrierte Anpassung von **PROZESSEN, STRUKTUREN, SYSTEMEN** und der **KULTUR**



Die Vielfalt der parallelen Veränderungen ist nur schwer zu überblicken

ALLFOYE

HEUTE

MORGEN



Prozesse

„Geradlinigkeit und Produktorientierung“


„Nutzen-/Kundenorientierung“
(z.B. durch Automatisierung und Digitalisierung)



Systeme

„Konzentration und Lokalität“

„Integration und Vernetzung“
(z.B. durch Big Data, Machine Learning)



Strukturen

„Stabilität und Hierarchie“

„Flexibilität und Eigenverantwortung“
(z.B. durch Vernetzte Strukturen)



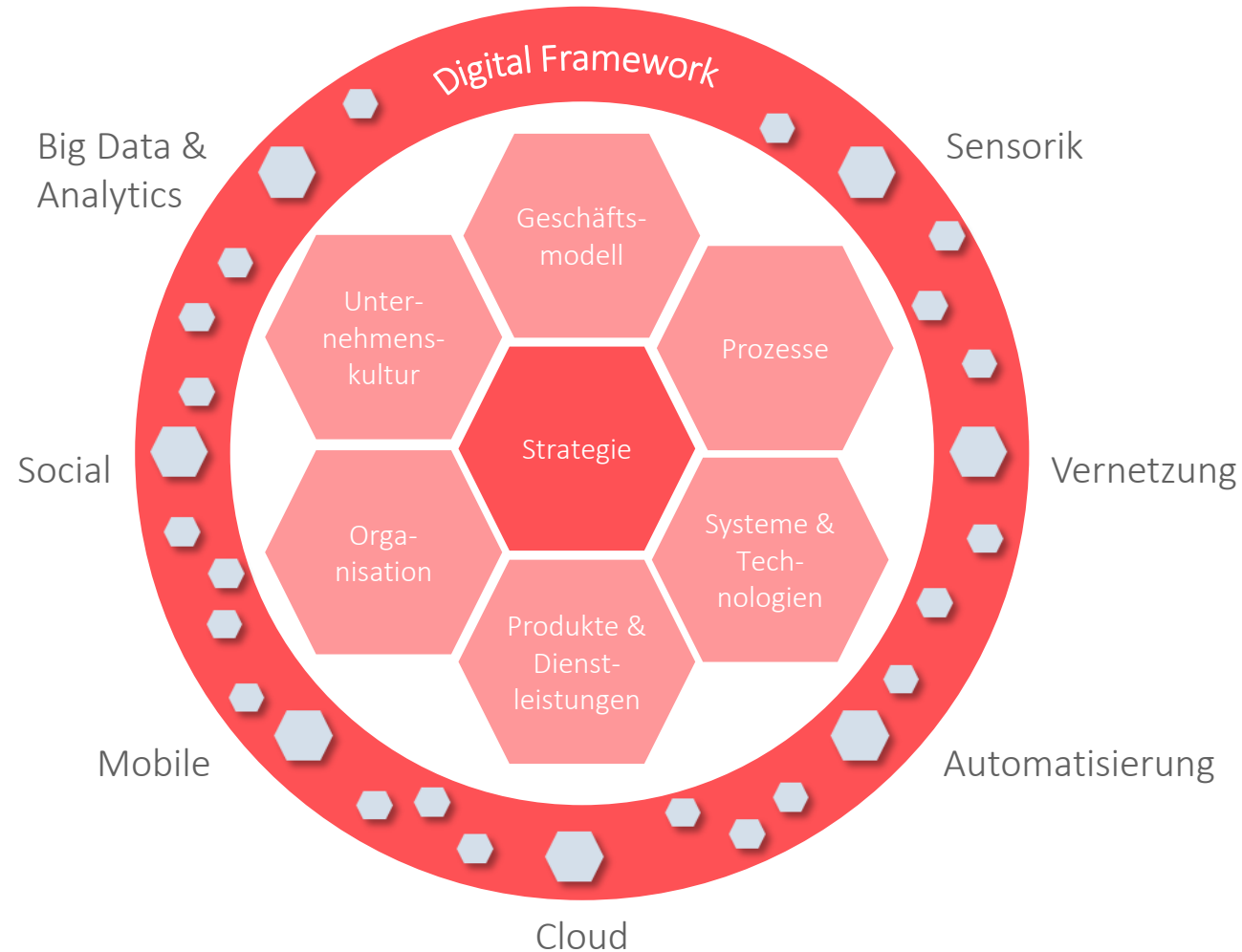
Kultur

„Führung und Wissen“

„Kooperation und Kompetenz“
(z.B. durch eine Fehlerkultur, Wissens- und Kompetenzzentrierung)

Das Allfoye-Digital Framework

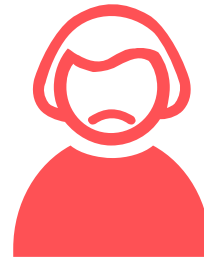
Ein zentrales Werkzeug schafft Überblick und Struktur



...doch die Praxis ist häufig:



Das haben wir schon mal
probiert – funktioniert
nicht!



So haben wir das noch
nie gemacht und fangen
damit jetzt auch nicht
an!



Da könnt ja jeder
kommen! Wir haben ja
so schon viel zu viel zu
tun!

Unternehmenskultur ist das Problem. Unternehmenskultur ist der Schlüssel.

Warum ist die Relevanz eines kulturellen Wandels so herausragend?



- Entscheidend für den langfristigen Unternehmenserfolg ist die **PASSUNG** zwischen Umwelt, Strategie und Kultur eines Unternehmens



- Die **STRATEGIE** kann nur erfolgreich sein, wenn die strategieunterstützenden Wertorientierungen in die bestehende Kultur integriert werden



- Eine funktionierende, „passende“ Kultur ist ein **WETTBEWERBSVORTEIL**



- Ohne einen **FOKUS** auf nachhaltiges kulturelles Alignment enden komplexe Change- und Transformations-Projekte auf der Liste der „broken dreams“



- Bis zu **31%** des finanziellen Erfolgs lassen sich durch verschiedene Aspekte der Unternehmenskultur erklären*

* „Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland“ Ein Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (2008)

Gemeinsame Werte einer Organisation formen die Unternehmenskultur. Diese Werte sind im Wandel.



Strategieentwicklung ≠ Strategieentwicklung

Für Strategen gibt es einige Hausaufgaben...

- Was passiert mit den **KUNDEN UNSERER KUNDEN** unserer Kunden?
- Wie verwandeln wir unser Produktangebot in ein (ÖKO-)**SYSTEM VON SERVICES UND ANGEBOTEN**?
- Was sind unsere **WESENTLICHEN BLÖCKE DER LEISTUNGSERBRINGUNG** in fünf Jahren, wie **INTEGRIEREN** wir diese?
- Wie sieht unser Operating Model in Zukunft aus? Wie werden unsere **PROZESSE** sein? Wie werden wir dabei für **PARTNER ANKNÜPFUNGSFÄHIGER**?
- Wie verändern sich die **PROFILE** unserer **FÜHRUNGSKRÄFTE**?
- Wie und in welchem Rahmen initiieren wir eine regelmäßige Diskussion über Strategiearbeit, die durch rasche **STEUERUNGSMASSNAHMEN**, durch laufende **WEITERENTWICKLUNG** unserer Ausrichtung und durch institutionalisiertes Lernen unsere **HANDLUNGSFÄHIGKEIT** erhöht?
- Wie sieht der Wandel hin zu einem **ANDEREN FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS** aus?
- Wie bringen wir die geballte **DENKLEISTUNG** unserer Mitarbeiter zum Einsatz?

VERÄNDERUNG DER STRATEGIEARBEIT

- Strategische Pläne werden ungenauer.
Legen Sie statt detaillierter Ziele eher Entwicklungsfelder fest.
- Unsicherheit bei Entscheidungen wird zunehmen.
Seien Sie mutig und reflektieren Sie im Führungsteam.
- Dem Kunden ist egal, was Sie „denken“.
Fragen Sie und interagieren Sie mit Ihren Kunden.
- Was ist noch besser als Hirn? Mehr Hirn!
Dezentralisieren Sie und lassen Sie Ihre Mitarbeiter mitdenken.
- Linearität war nur ein Konstrukt.
Beachten Sie, dass Ihre Strategie neuen Impulsen gegenüber offen und anpassungsfähig ist.
- „Der starke Mann / die starke Frau am Ruder“ hat weitgehend „ausgedient“.
Binden Sie Ihre Mitarbeiter ein, informieren, kommunizieren und arbeiten Sie mit ihnen.
...das ist nicht alles dasselbe!

ALLFOYE

Herzlichen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit!

Michael Sinß

Senior Advisor

Allfoye Managementberatung GmbH

Graf-Adolf-Platz 1-2

40213 Düsseldorf

M +49 (0) 172 239 1145

E Michael.Sinss@allfoye.com