



### Vom IST zum SOLL

### Sprung in die Zukunft: Instrumente für den Ziel- und Kursbereich

### SOLL-Screening für eine neue Welt

Nutzen Sie die Arbeitsunterlagen aus der St. Galler Startbox. Nun ist synthetisches Denken gefragt!

### Wo wollen wir hin?

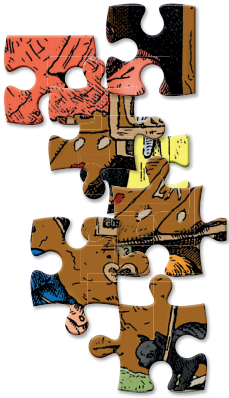
Synthetisches Denken ist die hohe Kunst, aus Puzzleteilen eine Konfiguration festzumachen, ein Bild zu lesen, dieses in die Zukunft zu denken und daraus mögliche **Visionen, Ziele und Stoßrichtungen** zu entwickeln. Einzelne anzupackende Themen setzen sich immer aus Aktivitäten, Strukturen und Verhalten zusammen, die gleichzeitig in andere Themenfelder (Raum-Module) übergreifen können. Je mehr solche übergreifenden, also mehrfach genutzten Puzzleteile integriert werden, desto effizienter lassen sich die Bilder des Vorhabens erkennen und somit umsetzen. Diese Puzzleteile können über ein jeweils unterschiedliches Sortieren dargestellt werden. So entsteht eine Art Seekarte mit den anzupackenden Ziel- und Manövrierflächen.

Um Abweichungen der realen Systeme (IST) zu den vorgesehenen Systemen (SOLL) zu erkennen, nutzen wir das Delta. Die Ursache der Abweichungen liegt oft in Erwartungen begründet, die nicht oder nicht mehr erfüllt werden können.

### Merkmale einer Vision

Maßnahmen von heute entscheiden die Situation von morgen. Visionen definieren, auf welchem Gebiet ein Unternehmen Höchstleistungen erbringen will, um seine Zukunft zu sichern. Sie beschreiben, in welchem Umfang sich ein Unternehmen ändern muss, um auf Dauer bestehen zu können.

Die Gefahr dabei ist, dass aus der realistischen Vision eine unrealistische Sinnestäuschung wird, die andere als Hirngespinnste betrachten. Motto: Der Vogel muss schon wissen, dass er besser nach einem Wurm Ausschau hält, da er kein Fisch ist, der auf Planktonsuche geht. Wichtig beim synthetischen Denken ist, sich selbst genug **Freiraum für mögliche Optionen** zu geben, damit man im Laufe der Zeit neu wahrgenommene Chancen optional nutzen kann. Fiktives Beispiel: Ein Kapitän plante eine Route von Genua (Mittelmeer) nach Sri Lanka (Indischer Ozean). Er plant die zeitaufwendigere, dafür kostengünstigere Route um Afrika herum. Im Mittelmeer mit Kurs West Richtung Atlantik erfährt er, dass seit Kurzem im Suezkanal eine zweite Fahrrinne in Betrieb genommen wurde und sich die Kosten für die Passage und die Wartezeit deutlich reduziert haben. Kurzerhand stoppt er die Maschine und ändert den Kurs um 180° gen Osten und erreicht über das Rote Meer den Indischen Ozean.



#### Tipp:

Nutzen Sie als Anregung zum synthetischen Denken das Beispiel Hänsel und Gretel (Seite 27).

BLITZ-CHECKUP

KONFIGURATION  
IST

KONFIGURATION  
SOLL

IMPLEMEN-  
TIERUNG

OPTIMIERUNG





### Folgende Fragen helfen beim synthetischen Denken

- Ist das Geschäft von heute auch das Geschäft von morgen?
- Welches sind die zukünftigen Kundenbedürfnisse in datengetriebenen, kollektivistischen und »always-on« Welten?
- Sind die heutigen Erfolgsfaktoren auch die Erfolgsfaktoren in digitalisierten Welten oder werden neue Fähigkeiten benötigt?
- Wie verteidigungsfähig sind unsere heutigen Marktpositionen?
- Wie können die heutigen Marktpositionen ausgebaut und gesichert werden?
- Wie viel Gewinn und Cashflow müssen wir erwirtschaften, um genügend in die heutige und zukünftige Marktposition investieren zu können?
- Nutzen wir unsere Marktposition oder liegen Gewinnreserven brach?
- Ist ein Wechsel der strategischen Stoßrichtung tatsächlich nötig?
- Welche Konsequenzen ergeben sich bei: Weiter wie bisher?
- Wie lauten die ersten alternativen Stoßrichtungen zur Zukunftssicherung?

### Gesamtstrategie der Unternehmung

- Entwickeln und beschreiben Sie das mögliche Bild und die Gesamtstoßrichtung Ihres Unternehmens.
- Was wollen wir in fünf bis zehn Jahren als Unternehmung sein?
- Was wollen wir in fünf bis zehn Jahren als Unternehmung **nicht** sein?

Unterziehen Sie dieses Bild der Zukunft mit folgenden Fragen einem ersten Plausibilitätstest:

- Bewegen wir uns in einem für uns in Zukunft attraktiven Markt?
- Sind in diesem Markt ungelöste Kundenprobleme oder intensive Kundenbedürfnisse vorhanden, die unsere Tätigkeit rechtfertigen?
- Wird es uns gelingen, uns klar von unserer Konkurrenz abzuheben und speziell, anders, einzigartig zu sein? Wenn nicht, können wir dank tieferer Kosten Marktleistungen, wie sie die Konkurrenz auch anbietet, billiger anbieten?
- Können wir schneller werden, Skaleneffekte nutzen und auf Blitz-Scaling (Hoffman\*\*) setzen?

! Disruptive Innovatoren setzen oft auf Mythen und Stories, um Menschen gerade bei unsicheren Aussichten zu Mitstreitern zu machen – wie das Beispiel Apple mit Steve Jobs zeigt: Das »nächste große Ding« erreichen – so einfach wie der Biss in einen Apfel!



### Originäre Kundenbedürfnisse fokussieren

Kauft unser Kunde einen Rasenmäher oder einen gepflegten Rasen?

Wer sich bloß auf die Erfüllung sekundärer Bedürfnisse (Produkt, das, was der Kunde zahlt) konzentriert, kann sein Produkt zwar optimieren, aber nur so lange, bis kein Wettbewerber einen Rasensamen auf den Markt bringt, der selbst für kurze Grashalme sorgt (originäres Kundenbedürfnis = gepflegter Rasen).

### Merkmale einer Vision

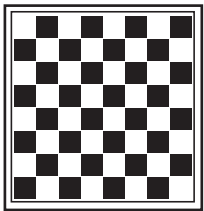
- Bild der Zukunft
- Fernziel, gemeinsamer Mythos, Story
- gerade noch erreichbar
- Red Bull Effekt: begeistert und spornt an
- noch erlebbar
- chanceneröffnend
- fähigkeitenorientiert
- qualitativ vs. quantitativ
- begreifbar
- verständlich
- kommunizierbar.





## Bewerten Sie das Bild der Zukunft:

- Die Vision ist ambitiös. Sie wird das zukünftige Profil des Unternehmens massiv verändern und zu starken Positionen führen.
- Die Vision ist vielversprechend und chancenreich. Wir können weitgehend auf Bestehendem aufbauen.
- Die Vision ist bodenständig und nur mittelmäßig erfolgversprechend.
- Der große Wurf zum Aufbau einer ganz besonderen Marktposition konnte nicht gefunden werden.
- Die Vision ist bedenklich, ideenlos und banal. Sie wird kaum für dauerhaften Markterfolg genügen.



## Strategische Optionen: How will we win?

Entwickeln Sie, basierend auf Ihrem Bild der Zukunft, nun detaillierte strategische Optionen für das Gesamtunternehmen oder einzelne Geschäftsbereiche und wie es zu erreichen ist: Wie kommen wir zum Ziel (Stoßrichtungen und Maßnahmen zum Erreichen der Vision)?

Die strategischen Optionen sollen möglichst präzise Auskunft über die Frage geben, welche Wege einzuschlagen sind, um unser Bild der Zukunft Realität werden zu lassen.

## Bewertung und Auswahl der strategischen Optionen

Bewerten Sie die Optionen für das Gesamtunternehmen oder einzelne Geschäftsbereiche aufgrund der aktuellen und zukünftigen Stärken/Schwächen/Chancen/Gefahren und wählen Sie die passenden Optionen aus. Es sind auch Kombinationen denkbar.

## Vision und Stoßrichtung definitiv festlegen

- Vision: Was soll und kann unser Geschäft in fünf bis zehn Jahren sein?
- Stoßrichtung der jeweiligen strategischen Geschäftsbereiche bzw. des Gesamtunternehmens.

Beschreiben Sie die Stoßrichtung und nehmen Sie eine erste Konkretisierung Ihres Masterplans vor.

## Wie werden Optionen plausibilisiert?



Was sich in der Theorie recht einfach pauschal abhandeln lässt und sich simpel anhört, hat sich in der Praxis als sehr aufwendig erwiesen. Aus dem Grund greife ich zur Verdeutlichung und Motivation immer wieder auf ein in der Seminarpraxis bewährtes Bild zurück, nämlich das Bild des Boxers auf dem Weg zum Schachweltmeister: Was macht ein Boxweltmeister, wenn er feststellt, dass künftige Erfolge spärlicher werden könnten und das Boxgeschäft für ihn in Zukunft kein attraktiver Markt mehr sein wird? Er sucht neue Märkte. Vielleicht setzt er sich zum Ziel, statt Boxweltmeister nun Weltmeister im Schachspielen zu werden. Nehmen wir zusätzlich an, dass Schachspielen in Zukunft zu einem attraktiven Markt wird, dann bleibt immer noch die Frage: Trauen wir es einem Boxweltmeister zu, nach einigen Jahren Training Weltmeister im Schach zu werden? Genügen die Kernfähigkeiten, die ein Boxer mitbringt, um auch im Schachspielen gut zu sein? Helfen lange Arme, eine schnelle Reaktionsfähigkeit, Schlagkraft und körperliche Fitness, um im Schachspielen Weltmeister zu werden? Oder braucht es

BLITZ-CHECKUP

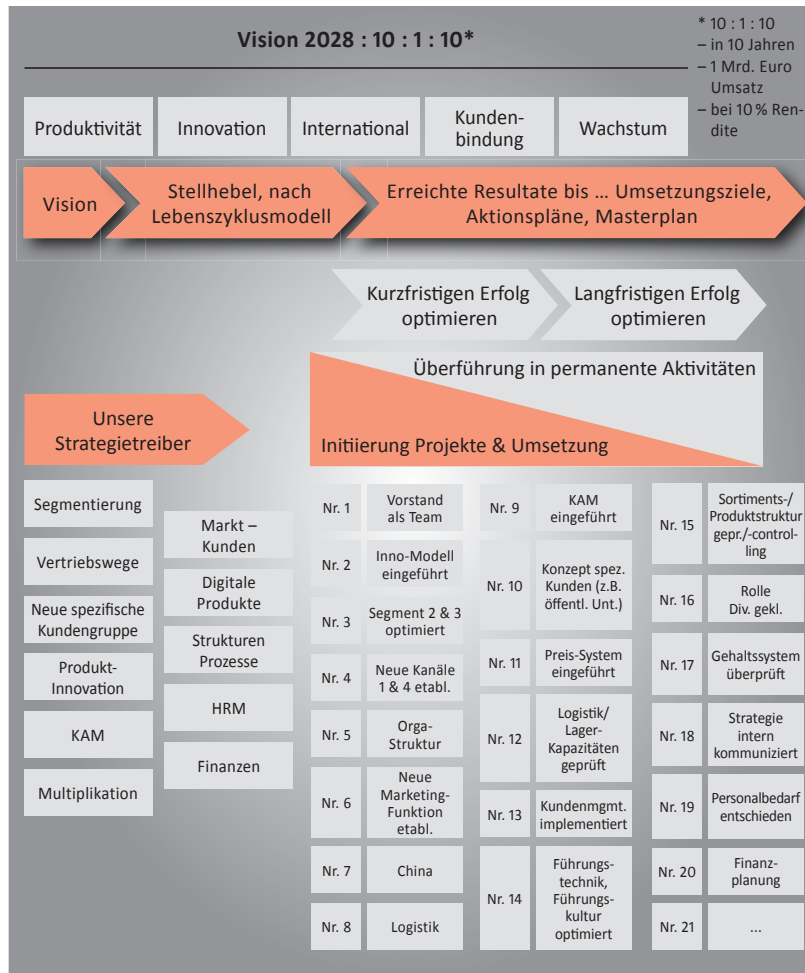
KONFIGURATION IST

KONFIGURATION SOLL

IMPLEMENTIERUNG

OPTIMIERUNG





dort nicht gerade ganz andere Fähigkeiten? Wahrscheinlich wäre es für unseren Boxweltmeister klüger, sich nicht in utopische Visionen über eine neue, mögliche Zukunft zu verlieren, sondern sich auf seine eigenen Stärken zu besinnen. Wie wäre zum Beispiel die Idee, sich im Sicherheitsmarkt zu betätigen? Würden wir es ihm zutrauen, beispielsweise eine Firma aufzubauen, die Bodyguards zur Verfügung stellt und sich im Personenschutz betätigt?

*Beispiel aus der Seminarpraxis des Autors, die dazu passende großartige Werbung von Rivella – das Schweizer Spezialgetränk!*

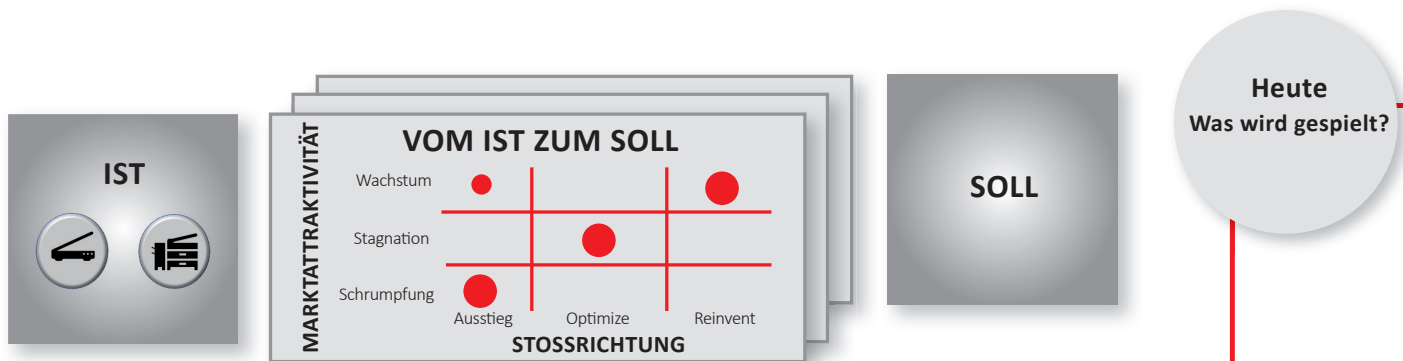


Nutzen Sie die Arbeitsunterlagen aus der St. Galler Startbox und notieren Sie sich die wichtigsten Stichworte auf Seite 180.

59 Vom IST zum SOLL | 180 Auswertung

## Auswertung SOLL-Screening, Instrument: 3D-Scanner

In Verbindung mit den Optionen aus den Resultaten des IST-Screenings (Seite 178).



### UMSETZUNG NACH INNEN UND AUSSEN

Vision und Stoßrichtung

---

Mittelbedarf

---

Veränderungsbedarf

---

Schlüsselprojekte

---

Umsetzungs-Controlling

---

**Sprung in die Zukunft**  
Wo wollen wir hin?

