

KOMPAKTER STRATEGIE PLAN: DER WEG ZUM ZIEL

Von Verne Harnish¹, übersetzt von Nikolai Ladanyi

BEVOR SIE BEGINNEN - IDEEN:

VISION - EIN TRAUM MIT EINEM PLAN - Die meisten Leute haben keine Visionen, aber sie haben Träume. Das Dokument des kompakten strategischen Plans bringt Sie dazu, sieben einfache Fragen über Ihren Traum zu beantworten - **Wer, Was, Wann, Wo, Wie und Warum** und die immer wieder schwierige Frage „**Sollen wir, oder sollen wir nicht?**“ Sie sehen diese Leitfragen oben in jeder Spalte des Planungsdokuments. Die Fragen sind fett gedruckt um Ihnen einen verbalen und visuellen Hinweis zu geben, damit sie die „how to“ Abschnitte mit den passenden Spalten auf den Formularen leichter verbinden können.

ZWEI ÜBERGREIFENDE IDEEN - verbinden und vereinfachen. Das kompakte Planungsdokument möchte vereinfachen (es gibt nicht viel Platz zum Schreiben, also müssen Sie prägnant antworten) und verbinden (stellen Sie sich das Dokument als Kreuzworträtsel vor, wo Sie 4 senkrecht mit 7 waagrecht verbinden müssen).

VIER HAUPTENTSCHEIDUNGEN - Also das Fazit des Formulars:

- 1) Die richtigen Leute finden (zusammen mit den Grundwerten („Core Values“ und dem Zweck)
- 2) Langfristiges Ziel - BHAG²
- 3) Strategie - Markenversprechen („Brand Promise“) und das gewisse Etwas
- 4) Kurzfristiges Ziel - die entscheidenden Zahlen für das Jahr und das Quartal

Wenn Sie diese Entscheidungen richtig fällen wird sich alles andere viel einfacher gestalten. Sie werden wahrscheinlich ihre Branche anführen und Sie werden drei bis fünf mal soviel Profit machen wie der Branchendurchschnitt. Sie werden viel Geld verdienen und Ihre jährlichen Einnahmen werden doppelt so schnell wachsen wie die des Branchendurchschnitts. Außerdem wird Ihre Firma attraktiver für Kunden und Arbeitnehmer.

LADEN SIE DAS PLANUNGSDOKUMENT HERUNTER - Sie können eine Englische, Französische oder Spanische Version des kompakten Planungsdokuments in Word bei www.gazelles.com herunterladen. Klicken Sie auf den „Download forms“ Link neben dem Bild des „Mastering Rockefeller Habits“ oder auf den „One-page Strategy Plan“ unter dem Gazelles „Featured Downloads“ Überschrift auf der Homepage. Es gibt zwei Versionen:

- 1) Den original „One-page plan“ (Kompakter Plan)
- 2) Einen modifizierten Plan, der eine Liste für alle vier Quartale auf der rechten Seite des Dokuments bereitstellt, sowie das Thema und die persönlichen Prioritäten auf der Rückseite.

DAS LOGO ERSETZEN - Sie dürfen gerne das ganze Material von Gazelles von dem Dokument übernehmen und mit Ihrem eigenen Logo und der Firmeninformation ersetzen, abgesehen vom Copyright.

¹ One-page strategic plan: how to complete, by Verne Harnish

² Erfolgreiche Unternehmen fordern sich selbst heraus und setzen sich ehrgeizige Ziele. Collins und Porras verwenden den Begriff «Big Hairy Audacious Goals», um das zu beschreiben. Übersetzt bedeutet das ungefähr «große haarige verwegene Ziele». Quelle:
http://www.ephorie.de/karloef_strategische_erfolgskriterien.htm

ÜBERSCHRIFTEN ERSETZEN - nennen Sie sie Grundwerte („Core Values“), Zweck („Core Purpose“), Markenversprechen („Brand Promise“), Meilensteine („Rocks“), etc. ODER NICHT! Die dürfen gerne Ihre eigene Sprache innerhalb Ihrer Firma erfinden. HP nennen Ihre Grundwerte „HP Way“. Oft werden die Begriffe Prinzipien („Principles“) oder Leitlinien („Guidelines“) statt Grundwerte bevorzugt. Viele Leute finden den Begriff Meilensteine („Rocks“) als einen Namen für Quartalziele unpassend. Auch das bleibt Ihnen überlassen. Das Dokument dient lediglich als Leitfaden.

BENUTZEN SIE LEERE DOKUMENTE - Viele Firmen neigen während der Planungssitzungen dazu, Ihren Leuten ausgefüllte oder halb ausgefüllte kompakte Planungsdokumente vorzulegen. Ich empfehle dringend, dass Sie zu Beginn der Sitzungen leere Pläne austeilen und sie alle handschriftlich ausfüllen lassen. Das erneute Abschreiben der Grundwerte, des Zwecks, des „BHAG“, etc. in jedem Quartal hilft dabei, dass Sie sich in ihrem Bewusstsein verankern und sich jeder besser damit identifizieren kann was gesagt und entschieden worden ist. Außerdem gibt es ja nicht so viel aufzuschreiben!

DEN PROZESS PROJEZIEREN - um den Prozess zu vereinfachen, benutzen Sie einen LCD Projektor und zeigen Sie das Dokument im Großformat. Wählen Sie jemanden aus, der es am Computer ausfüllt und es sofort an alle Teilnehmer per Email versendet. Dies hilft allen ihre eigenen Dokumente handschriftlich auszufüllen, weil sie das Dokument im Großformat sehen.

QUARTALSSITZUNG vs. JÄHRLICHE SITZUNG (Timing und Agendas) - Die jährliche Planungssitzung dauert normalerweise zwei Tage und die vierteljährliche einen Tag. Die erste Hälfte jeder Planungssitzung (erster Tag der Jährlichen, Vormittag der Vierteljährlichen) wird mit der Besprechung der Chancen („Opportunities“) und Risiken („Threats“) und den ersten drei Spalten (des Dokuments) verbracht. Die zweite Hälfte (zweiter Tag der Jährlichen, Nachmittag der Vierteljährlichen) wird mit der Einjahresspalte und der ganzen rechten Seite des kompakten Strategieplanungsdokuments verbracht. Für beide Planungssitzungen empfehle ich, dass das ganze ausführende Team gemeinsam zum Abendessen geht und sich außerdem am Abend vor Beginn der Planungssitzung für ein paar Stunden zusammensetzt. Dies ermöglicht, sich in einem informellen Rahmen auszutauschen. So kann man beginnen, die Chancen und möglichen Probleme zu diskutieren und Ereignisse aus dem letzten Quartal zu besprechen, in denen die Firma ihre Grundwerte gemeinsam gelebt hat. So hat das Team die Möglichkeit eine Nacht über die Gespräche des Abends zu schlafen.

VORBEREITUNG:

1) **SCHAUEN SIE IN MEIN BUCH** - Lassen Sie das ausführende Team mein Buch „Mastering the Rockefeller Habits“ überfliegen. Es wird den speziellen Hintergrund für viele Themen auf dem Dokument des kompakten Strategieplans liefern. Sie können signierte Ausgaben für ihr Team bei www.gazelles.com bestellen - fügen Sie einfach ihre Vornamen und eine Nachricht (oder ich füge meine Standard Kommentare ein) in die „Comments“ Spalte auf dem Bestellformular ein. Sie erhalten das Buch außerdem bei www.amazon.com.

2) **LESEN SIE DEN ARTIKEL VON COLLINS** - Lassen Sie alle Teammitglieder den HBR Artikel „Building a Company Vision“ von Jim Collins noch einmal lesen. Laden Sie ihn für \$6 bei www.hbr.com herunter. Machen Sie das auf jeden Fall für die ersten paar Planungssitzungen, bis Sie mit ihren Grundwerten, dem Zweck und dem BHAG vertraut sind, also den ersten zwei Spalten des kompakten Planungsdokuments.

Laden Sie außerdem „Turning Goals Into Results: The Power of Catalytic Mechanisms“ herunter und lesen Sie den Artikel. Es ist ebenfalls bei www.hbr.com für \$6 erhältlich. Sie können auch auf www.jimcollins.com gehen und viele seiner Artikel umsonst herunterladen. Es gibt dort verschiedene interaktive Kurse, die Ihnen helfen, Ihre Grundwerte, Zweck, BHAG etc. zu entdecken - Ich würde alles lesen, was Jim geschrieben hat!

3) LESEN SIE AUSGEWÄHLTE ARTIKEL - Gehen Sie auf www.gazelles.com und klicken Sie auf „Articles“ unter „Resources“ oben auf der Homepage. Sie finden verschiedene Artikel von mir, die Ihnen im Planungsprozess helfen werden. Suchen Sie die aus, die Ihre Firma betreffen, je nachdem ob es um Verkauf, Marketing oder das Wählen des Markenversprechens etc. geht.

4) ANGESTELLTENBEFRAGUNG (EMPLOYEE SURVEY) - Erstellen Sie ein paar Wochen vorher eine Angestelltenumfrage. Ihre Kenntnisse sind oft sehr hilfreich bei der Festlegung des vierteljährlichen oder jährlichen Themas und der entscheidenden Zahlen, weil Sie näher am Kunden, und in die täglichen Abläufen der Firma eingebunden sind. Viele Firmen benutzen www.zoomerang.com zur Administration. Ich schlage drei einfache Fragen vor:

- a. Was soll (Firmenname) beginnen zu tun?
- b. Was soll (Firmenname) nicht mehr tun?
- c. Was soll (Firmenname) weiterhin tun?

Alternativen sind die („Employee Questionnaires“) Angestellten Fragebögen im „Rockefeller Habits“ Workbook (das von denen, die beim zweitägigen Workshop waren, benutzt wird) oder eine Abwandlung der zwölf Fragen im Buch „First Break All the Rules“ von Marcus Buckingham, welches definitiv lesenswert ist, wenn man mehr als 25 Angestellte hat. Die zwölf Fragen, die an Ihre Angestellten gerichtet werden, erfragen, ob sie das Gefühl haben effektive Führungspersönlichkeiten zu haben.

5) KUNDEN FEEDBACK - Neben dem Angestellten Feedback sollten Sie ein formelles Kundenfeedback einholen. Am Besten ist es, wenn dies schon während des Jahres geschehen ist. Aber wenn sich ihre Mitarbeiter die Mühe machen, einige Kunden vor der Planungssitzung anzurufen, um ein Feedback einzuholen, kann dies nützliche Erkenntnisse liefern, bevor Sie in die Planungssitzung gehen.

6) DREI HAUPTTHEMEN - Senden Sie eine Email an die Teilnehmer der anstehenden Planungssitzung um zu erfragen, welche die drei Themen sind, von denen sie glauben, dass die besprochen/hinterfragt/beantwortet werden MÜSSEN. Sammeln Sie diese Themen zur Übersicht für den Beginn der Planungssitzung oder kurz zuvor.

7) OPTIONALE „SWOT“ ANALYSE - führen Sie vor der Planungssitzung eine SWOT Analyse durch. SWOT steht für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken). Hierbei können Sie auch wieder ihr ausführendes Team befragen und dann in der Planungssitzung die Ergebnisse zusammenfassend vorstellen.

WARNUNG: GEHEN SIE NICHT ZU SCHNELL DURCH DIE ERSTEN ZWEI BIS DREI SPALTEN des Planungsdokuments. Viele neigen dazu, in Planungssitzungen zu schnell durch den Chancen und Risiken Teil in der rechten, oberen Ecke zu gehen. Gleiches gilt für die ersten zwei oder drei Spalten des Planungsdokuments (Core Values, Core Purpose, BHAG, Sandbox, Smart Numbers and Brand Promise/Strategic Anchors.), besonders wenn das Team das Gefühl hat, die Antworten in vorangegangenen Sitzungen gefunden zu haben.

Es ist wichtig, das Team vierteljährlich und jährlich reflektieren zu lassen. Dies ist der Schlüssel dafür, dass die vierteljährlichen und jährlichen Entscheidungen bestmöglich getroffen werden. „When I go slow, I go fast“ (wenn ich langsam gehe, komme ich schnell voran) sagt ein Chinesisches Sprichwort. Ausreichend Zeit auf die ersten drei Spalten zu verwenden, hilft die Antworten in den jährlichen und vierteljährlichen Spalten schneller und müheloser zu finden. Wenn ein Team nicht genug Zeit aufwendet um die Grundlagen zu wiederholen, tut es sich viel schwerer bei den jährlichen und vierteljährlichen Spalten.

AUSFÜLLEN DES KOMPAKTEN STRATEGIEPLANS:

Vorschlag für eine Agenda für die Planungssitzung

ABENDESSEN UND ARBEITSTREFFEN AM ABEND ZUVOR (optional) - wie bereits vorgeschlagen, ist es ideal, wenn das Planungsteam am Abend bevor die formale Planungssitzung beginnt, zusammen zu Abend isst und sich im Anschluss zu einer zweistündigen Arbeitssitzung trifft. Streben Sie eine breitere Diskussion über das Thema (jährlich oder vierteljährlich) und erzählen Sie Geschichten und Ereignisse, bei denen die Firma ihre Grundwerte „gelebt“ hat. Dies ist eine Chance für das Team, sich in lockerer Runde auf den Planungsprozess einzustimmen - und außerdem die Chance eine Nacht über die ersten Ideen zu schlafen.

ERÖFFNENDE WORTE DER FÜHRUNGSKRAFT (CEO) - Reflektieren Sie das letzte Quartal/Jahr und machen Sie die Bühne frei für den Hauptkonflikt, der in dieser Planungssitzung angegangen werden soll.

IM DETAIL: „Große Meetings sind aufgebaut wie großartige Filme“, so Pat Lencioni in seinem neuesten Buch „Death by Meeting“. Im Mittelpunkt aller Filme steht die „Konflikt, dann Lösung“-Struktur. Anstatt das Meeting mit einer offenen Phrase wie „Ich bin erfreut, dass Sie alle heute hier sein können, um an dieser Planungssitzung teilnehmen zu können (gähnen)“ zu beginnen, eröffnen Sie die Bühne mit einem Eröffnungsspruch wie: „Wir sind einem harten Wettkampf von XY ausgesetzt, der Markt für unsere Dienstleistung wird wieder heißer und wir werden daran gehindert zu ... also werden die kommenden zwei Tage entscheidend dafür sein, herauszufinden, wie wir diese Herausforderungen angehen können und unsere Chancen optimieren können...“ oder so etwas wie „uns wurde die größte Möglichkeit Marktanteil zu gewinnen seit fünf Jahren eröffnet, also liegt es an uns herauszufinden, wie wir dies umsetzen können.“ Oder „Dies ist das Jahr, in dem wir die Art von Profit machen müssen, die wir von einer großartigen Firma erwarten.“ Tipps und Anregungen dafür können Sie im **VORBEREITUNGSTEIL** (Preparation) sammeln, sowie bei der Angestelltenbefragung, dem Kundenfeedback, der Top 3 der wichtigsten Themen, und der SWOT Analyse.

GUTE NACHRICHTEN - Erzählen Sie eine Reihe guter Nachrichten. Manchmal geht das den eröffnenden Worten des CEO voran oder geschieht schon am Abend vorher, falls Sie das Treffen begleiten, das ist Ihre Entscheidung.

IM DETAIL: Im Anschluss an die eröffnenden Worte, möchten Sie positive Stimmung verbreiten, um alle aufzulockern und dem Team zu helfen, sich als Menschen zusammenzufinden. Dies geschieht indem alle für zehn Minuten eine gute berufliche oder private Neuigkeit aus den letzten ein bis zwei Wochen austauschen. Die Neuigkeit sollte aktuell und damit relevant und „frisch“ sein. Die beruflichen Neuigkeiten ermöglichen dem Team dem Erfolg zu fröhnen und die persönlichen

Neuigkeiten sind immer für einen Lacher gut. Dies ist eine wirksame Möglichkeit, Stress abzubauen, das Gehirn ins Alphastadium (7-14 Wellen pro Sekunde) zu bringen und hilft sogar die unangenehmsten Themen in die richtige Perspektive zu rücken. Versuchen Sie dies einzuschätzen und zu benutzen, wenn jemand besonders gestresst oder verstört in das Meeting kommt.

AUSFÜLLEN DES FORMULARS

VORSICHT: Es ist ihre Entscheidung, aber ich würde nicht sofort im Detail auf die Rückschau des letzten Quartals anspringen (also nach den kurzen Worten des CEO, wie oben erklärt). Wenn Sie einmal die Büchse der Pandora geöffnet haben, ist es schwer sie wieder zu schließen. Teams neigen dazu gleich in die kleinsten Details einzusteigen, sich an diesen aufzuhalten und es wird schwierig, wieder den Wald vor lauter Bäumen zu finden und strategisch über den Weg, den die Firma gehen soll zu reden (ich hätte kaum mehr Klischees in einem Satz unterbringen können!!). Ich schlage vor, dass Sie offener anfangen. Schließlich ist es eine strategische Planungssitzung und nicht ein wöchentliches Teammeeting oder eine monatliche Abschlusssitzung. Und falls diese wöchentlichen und monatlichen Sitzungen effektiv waren, ist das Quartal ja sowieso besprochen und jeder sollte gut über den aktuellen Stand der Firma informiert sein.

NAME DER ORGANISATION/NAME/DATUM: Tragen Sie den Name Ihrer Firma oder Abteilung, die von dem Planungsteam repräsentiert wird, ein. Dann tragen Sie ihren eigenen Namen und das Datum der Planungssitzung ein.

IM DETAIL: Zwei Hauptpunkte

- 1) Nennt jeder die Firma beim gleichen Namen?
- 2) Abteilungen können eigene Planungspyramiden haben, solange es in Übereinstimmung mit dem Plan der Firma ist.

Bezüglich des ersten Punktes kann man sagen, dass es verschiedene Zeiten im Leben einer Firma gibt, wo es keine Übereinstimmung beim Firmennamen gibt. Sollen wir den vollständigen Namen, einschließlich des „Inc.“ verwenden, sollen wir das Akronym anstelle des vollen Namens verwenden (z.B. 3M und IBM), sind manche Wörter im Namen abgeschafft worden (Partnerschaft, Gruppe, GmbH) ist ein Spitzname wichtiger geworden (z.B. FedEx) oder ist es vielleicht Zeit die Firma ganz neu zu benennen, weil es besser widerspiegelt was die Firma tut? Ein Hinweis: wie nennt die Rezeptionistin die Firma am Telefon? Was sagen Sie am Telefon? Meistens ist das Ausfüllen des Firmennamens eine Übung, die zehn Sekunden dauert. Aber sehen Sie diesen Schritt nicht als Selbstverständlichkeit an wenn es irgendwelche Fragen bezüglich des Namens gibt, Übereinstimmung beginnt hier.

Bezüglich des zweiten Punktes kann man sagen, dass das kompakte Formular nützlich für Abteilungspläne ist. Aber wie viel von der Firmenplanung soll auf anderen Plänen gleich bleiben? Sicherlich die ersten zwei Spalten (Grundwerte, Zweck und BHAG). Aber die Aktionen (Actions), die die einzelnen Abteilungen in den kommenden 90 Tagen ausführen, um diese Grundideologie (Core Ideology - fasst Jim Collins' „Values, Purpose and BHAG“ zusammen) zum Leben zu erwecken werden für jede Abteilung spezifisch sein. Und in den meisten Fällen bleibt die dritte Spalte ebenfalls gleich. Bei den jährlichen und vierteljährlichen Spalten, müssen die Abteilungen ihre Besonderheiten beschreiben, um zu überprüfen, ob sie mit den jährlichen oder vierteljährlichen Zielen und Prioritäten der Firma übereinstimmen.

Ihren eigenen Namen und das Datum der Planungssitzung aufzuschreiben, sollte vergleichsweise einfach sein!!

CHANCEN/RISIKEN (obere rechte Ecke des kompakten Plans) - Was sind die Top 3 bis 5 Chancen, um ihren Plan in den nächsten 24-36 Monaten weit zu übertreffen (falls die den jährlichen Plan machen) und was sind die Top 3 bis 5 Risiken, die Ihren Plan zunichte machen könnten.

IM DETAIL: Nehmen Sie sich die Zeit, um diese zwei Spalten ausführlich zu diskutieren. Wenn Sie eine formale SWOT Analyse gemacht haben, müssen Sie hier ein paar Entscheidungen treffen, um die Liste auf eine Handvoll von Themen zu reduzieren. Eine Kernfrage ist, „wie weit sollten wir planen und was ist der Zeitrahmen?“ Die Idee ist, über den kurzfristigen Planungshorizont hinaus zu schauen. Deswegen sollten Sie die Chancen und Risiken für die nächsten 24 bis 36 Monate berücksichtigen. Wenn es ein vierteljährliches Update ist, berücksichtigen Sie die Chancen und Risiken für die nächsten 12 Monate.

Weil Chancen und Risiken zwei Seiten derselben Medaille sind, können viele Themen in dieselbe Spalte geschrieben werden. Schreiben Sie sie einfach in die Spalte die Sie für richtig halten.

Wenn Sie sich genug Zeit nehmen, um diese Spalten zu diskutieren, werden sich viele der vierteljährlichen und jährlichen und sogar der 3-5 jährlichen Prioritäten von selbst ergeben. Bei einer eintägigen vierteljährlichen Planungssitzung schlage ich vor, 45 Minuten darauf zu verwenden. Bei einer zweitägigen Jahressitzung verbringen Sie eineinhalb Stunden damit. Das ist die Chance einmal einen Schritt zurück zu treten und ins Blaue hinein Ideen zu sammeln - und wann haben Sie das als Team das letzte Mal gemacht?

Einige Teams werden am Abend vor der formalen Sitzung, die informellen Gespräche (vor oder nach dem Abendessen) nutzen, um über mögliche Chancen und Risiken zu sprechen. Es gibt Ihnen außerdem die Möglichkeit, noch eine Nacht über die Ideen und Themen zu schlafen, bevor sie am nächsten Morgen angegangen werden.

CORE VALUES - GRUNDWERTE (SOLLEN WIR ODER SOLLEN WIR NICHT) - Listen Sie ihre Grundwerte in der ersten Spalte auf und erzählen Sie Ereignisse aus den letzten drei bis zwölf Monaten, die diese Grundwerte widerspiegeln. Überlegen Sie welcher dieser Grundwerte als nächstes gestärkt oder betont werden muss (und wahrscheinlich Ihr nächstes vierteljährliches Thema stützt) und kreisen Sie ihn ein. Wenn Sie Ihre Grundwerte noch nicht herausgefunden haben, gehen Sie zurück zu Jim Collins' Artikel „Building a Company's Vision“, den ich oben bereits erwähnt habe, und machen Sie die „Mars Mission“ Übungen, die er vorschlägt.

IM DETAIL: Lassen Sie jedem Angestellten genug Zeit, jeden Grundwert aufzuschreiben (das hilft, sich an sie zu erinnern, was der Grund dafür ist, dass wir es nicht mögen, wenn Firmen halb komplette Formulare ausgeben - benutzen Sie jedes Mal leere Formulare) UND lassen Sie sie ein oder zwei Notizen zu jedem Grundwert machen, um ein Ereignis oder eine Situation aus den letzten Monaten beizutragen, die verdeutlicht, dass ein Einzelner oder das Team gezeigt hat, dass er zu diesen Grundwerten steht, sie „gelebt“ hat.

Dann nehmen Sie sich 20 Minuten Zeit, um das ausführende Team die Geschichten für jeden Grundwert austauschen zu lassen, ohne schriftlich etwas festzuhalten. Das wird die Grundwerte stärken oder anzeigen, wo ein Grundwert schwächer wird, was man an einem Mangel an Geschichten erkennen könnte. Es wird außerdem dazu dienen, Ihnen „Legenden“ für ihr Angestellten Handbuch zu liefern, Ihre Orientierung aufzufrischen und Geschichten für den internen oder externen Newsletter einzubringen. Und es wird Geschichten liefern, an die Sie sich bei den vierteljährlichen Sitzungen erinnern können oder die bei den großen jährlichen Sitzungen dazu beitragen, die Grundwerte zu stärken.

Achten Sie besonders auf einen Grundwert, bei dem dem Team keine aktuelle Geschichte einfallen ist, um die Existenz des Grundwerts zu belegen. Wenn Sie die Grundwerte neu eingeführt haben, wird das zeigen, dass das vielleicht gar kein Grundwert ist. Wenn Sie sich sicher sind, dass es einer ist, dann ist das ein Zeichen, dass größere Probleme im Hintergrund warten. Ein schwächer werdender Grundwert ist ein frühes, frühes Warnsignal, also passen Sie auf und tun Sie etwas.

ZWECK/BHAG³ (WARUM) - Listen Sie Ihren Zweck und Ihr BHAG (Big Hairy Audacious Goal - ein Begriff von Jim Collins und Jerry Porras) auf. Diskutieren Sie, was Sie tun, um beides zu erreichen. Halten Sie spezielle 90-Tage-Aktionen in den Aktions Boxen in der Mitte der zweiten Spalte fest.

DETAILS: Ihr Zweck und BHAG sind das große WARUM Sie am Morgen aufstehen und in den Trott fallen - Sie sind das Herz der Vision. Lesen Sie Jim Collins' Artikel. Und Sie sind in derselben Spalte, weil Sie sich verbinden müssen. Der Zweck ist was Sie ständig erstreben, aber nie erreichen (wie die späte Mutter Theresa „Liebe die Armen“, sie hat sie auch nicht alle erreicht) während das BHAG das messbare 10 bis 30 Jahre - Ziel ist, das Sie zu erreichen versuchen.

Grundsätzlich dreht sich der Zweck um ein einziges Wort oder Bild und kommt aus dem Impetus, aus dem der(die) Gründer die Firma gegründet haben. Wal-Mart - Robin Hood; Disney - Fröhlichkeit; Nike - Wettstreit; 3M - Innovation; Microsoft - Omnipräsenz; Starbucks - Auszeit, etc. Und der Zweck kommt gleich nach dem Anspruch „Rettet die Welt“. Es ist der Beitrag Ihrer Firma, die Welt zu verändern. Das BHAG - welches zehn Jahre gelten soll und verwegen (audacious) aber nicht angeberisch sein soll, verbinden Sie es mit ihren Firmengrundlagen (z.B. ihrem Markenversprechen in der rechten dritten Spalte) und mit ihrem Zweck. Das BHAG von Microsoft für die 90er war „einen Computer auf jedem Schreibtisch und in jedem Haus“, für dieses Jahrzehnt ist es „Software jederzeit, an jedem Ort und überall“ - alles Schritte auf dem Weg zur Omnipräsenz. Das ursprüngliche BHAG von Nike war Adidas zu vernichten - sicher ein „wettbewerbsorientiertes“ Ziel.

Die Aktions-Box in der Mitte der Spalte ist dazu da, um bestimmte „to do's“ festzuhalten, wenn Ihr Team darüber nachdenkt, was die Firma in den nächsten 90 Tagen tun kann, um Ihre Grundwerte, den Zweck, und die BHAGs zu leben. Die

³ Erfolgreiche Unternehmen fordern sich selbst heraus und setzen sich ehrgeizige Ziele. Collins und Porras verwenden den Begriff «Big Hairy Audacious Goals», um das zu beschreiben. Übersetzt bedeutet das ungefähr «große haarige verwegene Ziele». Quelle: http://www.ephorie.de/karloef_strategische_erfolgskriterien.htm

Spalte ist eigentlich ein Platzhalter für Prioritäten, die schließlich auf der „to do“ Liste von jemandem landen werden, entweder für das Quartal oder in einer anderen Spalte des kompakten Formulars. Deshalb gibt es den kleinen Kasten auf der rechten Seite von jeder Zeile in der Aktions-Box, in die Sie einen Haken machen können, um zu bestätigen, dass bestimmte Aktivitäten irgendwo anders auf dem Plan vermerkt sind.

3-5 JAHRES-SPALTE (WO)

ZUKÜNFTIGES DATUM, EINNAHMEN, PROFIT, MARKTKAPITALISIERUNG - Wählen Sie einen komfortablen Zeitpunkt drei bis fünf Jahre von jetzt an (z.B. zukünftiges Datum 31.12.2006), bestimmen Sie erwünschte Einnahmen, Profit, und Marktkapitalisierung (Marktanteil, Zahl der „Fortune 500“ Klienten, Zahl der Büros etc. können als Ersatz für Marktkapitalisierung dienen, wenn Sie kein Dax Unternehmen sind). Dies sind Ihre erwünschten finanziellen Ergebnisse.

SANDBOX (Sandkasten hier eher: Spielwiese) - Auf den drei Zeilen bestimmen Sie Ihren Bereich (Spielwiese), den Sie in den nächsten drei bis fünf Jahren dominieren wollen. Es ist nicht dazu gedacht, alles einzuschließen, was Sie tun wollen, lediglich was Sie dominieren wollen. Besonders welche geografischen Bereiche Ihre Firma berücksichtigen will (bei Gazelles sind das die USA und Kanada, obwohl wir auch schon in Asien und Lateinamerika und Osteuropa sind). Was sind Ihre Hauptprodukte und Servicebereiche (für uns sind das exklusive Wachstumsprogramme) und was ist Ihr Markt/Anteil/Distributionsweg/Kundentyp (für Gazelles sind es mittelständische Unternehmen zwischen \$5 Millionen und \$200 Millionen im Einnahmenbereich - wir haben kleinere oder größere Kunden, aber dies ist unser Kernbereich). Daher spielen wir im Bereich des Angebots von ein bis zweitägigen Wachstumsprogrammen für mittelständische Firmen in den USA und Kanada.

MARKENVERSPRECHEN - Auf die drei Zeilen des Markenversprechens gehören die drei Dinge, in denen Sie für Ihre Kunden relevant sind und die Sie dennoch von Ihrer Konkurrenz unterscheiden. Es gibt immer ein Hauptmarkenversprechen, welches Sie wirklich von Ihrer Konkurrenz unterscheidet und Ihre Marketing Aussage anführt. Unterstreichen oder umkreisen Sie es.

IM DETAIL: Laden Sie meinen Artikel über Markenversprechen herunter (www.gazelles.com - klicken Sie auf Ressourcen und dann Artikel), um eine komplette Übersicht über verschiedene Links von Homepages mittlerer Unternehmen zu erhalten, die sich klar mit ihrem Markenversprechen identifiziert haben und ihre Entscheidungen an diesem Versprechen ausrichten, Außerdem beschreibt der Artikel von Jim Collins „Turning Goals Into Results: The Power of Catalytic Mechanisms“ einen wirksamen Mechanismus, um zu garantieren, dass eine Firma ihre Markenversprechen einhält.

Beispiele für Markenversprechen sind:

McDonalds - Schnelligkeit, Beständigkeit, Spaß für Kinder

Southwest Airlines - Viel niedrigere Preise, Viele Flüge, Viel Spaß (was sie ihre drei Vs nennen)

Vielleicht bemerken Sie, dass Sauberkeit bei McDonalds nicht auftaucht - dies war einmal ein unterscheidender Faktor, aber wird heutzutage als Selbstverständlichkeit erachtet, wenn man im Spiel bleiben will. Dasselbe gilt für günstige Produkte bei

McDonalds, das müssen sie erfüllen. Bei Southwest Airlines würde man Sicherheit als Selbstverständlichkeit annehmen (zum Glück).

Zwei Begriffe sind ausgeschlossen - Qualität und Wert. Wert müssen Sie erst einmal definieren. Was sind die drei Dinge, warum Sie wertvoller für ihre Kunden sind als ihre Konkurrenz? Und als Qualität würde man bezeichnen, dass Sie ständig daran arbeiten, Ihre Versprechen zu erfüllen. Sie haben eine hohe Qualität wenn Sie das tun, und eine niedrige, wenn nicht.

Ihre Markenversprechen werden auch als Ihr einzigartiger Verkaufsvorschlag oder Ihr Wertvorschlag bezeichnet.

„SCHLAUE“ (AUSSAGEKRÄFTIGE) ZAHLEN (SMART NUMBERS): Listen Sie drei entscheidende Kennzahlen (metrics) (oft auch Performanzindikatoren genannt) auf, die Ihr Team täglich oder wöchentlich anschauen wird, um zu wissen, ob die Firma sich auf ihre Ziele hin bewegt.

IM DETAIL: Das Führungsteam von Dell schaut sich seit Jahren die gleichen drei Zahlen an. Diese Zahlen erscheinen bei jedem Angestellten weltweit auf dem Computer, wenn er sich einloggt. Die drei Zahlen bei Dell sind „Ship to target“ (Lieferungsrate), „Initial Incident Rate“ (Problemrate), „First Time Fix“ (Reparaturrate). Und sie kennen diese drei Zahlen für ihre Abteilung.

Wichtiger Hinweis: Die drei entscheidenden Kennzahlen, die sie täglich erfahren wollen, sollten messen, ob Sie Ihre Versprechen gegenüber dem Kunden halten, oder nicht. Deshalb sind die Schlaunen Zahlen direkt im Kästchen über den Markenversprechen zu finden. McDonalds hat sich in letzter Zeit von Grund auf erneuert. Das Ziel war, sich auf die drei Markenversprechen zu konzentrieren und Wege zu entwickeln, wie man Schnelligkeit, Beständigkeit und Spaß für Kinder messen und täglich erfragen konnte. Sie wollen messen was wichtig ist, nicht was leicht zu messen ist.

KAPAZITÄTEN/VORSTÖßE (Capabilities/Key Thrusts): Was sind die paar Prioritäten, die für Sie in den nächsten drei bis fünf Jahren wichtig sind, um Ihre Ziele zu erreichen (Einnahmen, Profit, Marktanteil), die Spielwiese dominieren und Ihre Markenversprechen einhalten.

IM DETAIL: Dieser Kasten wird genau wie die anderen mittleren Kästchen zuletzt ausgefüllt, wenn Sie ihre Ergebnisse (die Zahlen, die oben auf der Spalte angegeben sind) und ihre drivers (unten). Die Idee ist, Ihre Prioritäten einzukreisen. Typische drei bis fünf-Jahresprioritäten beinhalten:

- 1) Drei neue Büros eröffnen
- 2) Eine neue Produktlinie oder einen neuen Service einführen
- 3) Ein oder zwei neue Aufgabenbereiche einführen
- 4) Eine Akquisition verfolgen
- 5) Partnerschaft mit einem wichtigen Lieferanten, Kunden oder Firma in ihrem Markt
- 6) Eine Anzahl neuer Patente gewinnen

JÄHRLICHE SPALTE (WAS)

KENNZAHLEN (metrics) -oben in der Spalte- Wie jede drei bis fünf Jahresspalte gibt es einige messbare Ergebnisse, die wir als Standard erachten. Füllen Sie sie aus und fügen Sie gerne noch mehr wichtige Ergebniszahlen ein, als die die wir aufgelistet haben. Für die Inventur haben wir alle Gemeinsamkeiten, wie z.B. die Benutzungsrate, wenn Sie eine professionelle Servicefirma sind. Versuchen Sie einige Maßnahmen zu finden, die zeigen, dass Sie Ihre Ressourcen nicht ganz ausschöpfen, das zeigt Ihnen, wo Sie Ressourcen haben, die brach liegen.

KRITISCHE ZAHL(EN) (Critical Number)- unten in der Spalte - Dies ist die eine wichtige Entscheidung die Sie am Ende des Planungsprozesses sind. Nach der Festlegung und Überprüfung der ersten drei Spalten (Ihrer Langzeit-Vision), welche ist das oberste messbare Ergebnis das Sie im nächsten Jahr erreichen müssen, dass alle anderen erwünschten Ergebnisse antreibt? Welche ist die Hauptschwäche in Ihrem Geschäftsmodell, die behoben werden muss? Welcher ist der größte Stein in Ihrem Schuh? Was lässt Sie nachts nicht schlafen? Was verursacht, dass Sie Kunden verlieren? Alle diese Fragen können Sie sich durch den Kopf gehen lassen, um zu ihrer Kritischen Zahl zu kommen, einen Begriff, den wir benutzen um uns auf das Denken von Jack Stack und seinem „Great Game of Business“ zu beziehen (einer unserer wichtigsten Partner). Sein neuestes Buch heißt „A Stake in the Outcome“.

Wir erwähnen ein oder zwei Kritische Zahlen, weil es am besten ist, wenn Sie einen zweiten wichtigen Bereich suchen, der eine Balance zu der ersten Kritischen Zahl herstellt. Wenn Sie z.B. vermehrt den Bestand umschichten, sollten Sie auch die Verfügbarkeit des Bestandes messen, damit Sie nicht auf der einen Seite den Bestand umschichten und auf der anderen Seite Kundenzufriedenheit verlieren.

INITIATIVEN: Welche sind die drei bis fünf wichtigsten Prioritäten für das nächste Jahr, die die Kritischen Zahlen und erwünschten jährlichen Ergebnisse unterstützen, während Sie bei Ihren langfristigen Kapazitäten/Vorstößen Fortschritt machen? Es ist NICHT wichtig, eine eins zu eins Überschneidung zwischen Ihren drei bis fünf Jahres Prioritäten und Ihren ein-Jahres Prioritäten zu haben. Aber dann müssen Sie sich dieses Jahr bewusst dafür entscheiden, nicht an Ihren drei bis fünf Jahres Prioritäten zu arbeiten.

Viele Firmen sehen die jährliche Kritische Zahl als das messbare Ergebnis Ihres jährlichen Themas. Die Handvoll von Prioritäten sind dann die drivers (Antriebsfaktoren), die dann jeweils zu vierteljährlichen Kritischen Zahlen werden, z.B. welche sind die vier oder fünf Dinge, die wir tun müssen, um unser Bruttoergebnis dieses Jahr zu steigern und dann nehmen Sie eines pro Quartal und machen dies zu Ihrer Kritischen Zahl.

QUARTALSSPALTE (WIE)

KENNZAHLEN (METRICS) - Füllen Sie sie ein, wie Sie es in der jährlichen Spalte gemacht haben. Der Grund weshalb die Zeilen hier länger sind ist, damit Sie notieren können, wenn Sie von Quartal zu Quartal fortschreiten, was das Quartalsziel ist. Ebenso das Ziel, das Sie für genau in einem Jahr anstreben, z.B. für das zweite Quartal wollen wir die Einnahmen dieses Jahr bei \$3 Millionen sehen, in einem Jahr bei \$5 Millionen.

KRITISCHE ZAHL - Welchen Antriebsfaktor müssen wir dieses Quartal erreichen, um unsere jährliche Kritische Zahl zu erzielen? Sie können wiederum zwei wählen, die sich ausgleichen.

MEILENSTEINE (ROCKS) - welche sind die paar Meilensteine, die Sie bewegen müssen (vierteljährliche Prioritäten), um Ihr Ergebnis zu erzielen und an Ihre Kritische Zahl zu gelangen.

NOTIZ: Weniger ist mehr. Viele Firmen finden, dass drei Prioritäten pro Jahr und Quartal reichen. Zudem erlaube ich Firmen normalerweise nicht, etwas auf die Liste zu setzen, das Teil Ihres laufenden Geschäfts ist, ob das nun die Umsatzsteigerung oder das Einführen von Upgrades ist. Die Idee, um die es bei den Prioritäten geht ist, dass man etwas ANDERES macht, damit Sie andere Ergebnisse bekommen. Falls ein wichtiger Teil Ihres laufenden Geschäfts gerade einbricht, dann machen Sie es in Herrgottsnamen eben zur Priorität.

THEMENSPALTE

Lesen Sie das Kapitel „Mastering the Quarterly Theme“ in meinem Buch. Welche ist die deadline für das Thema (das muss nicht das Ende des Quartals oder Jahres sein - ein Entrepreneur hat seinen Geburtstag benutzt „wenn wir bis zu meinem Geburtstag 200 Kontakte pro Woche erreichen, dann...“) Was ist das messbare Ziel? Was ist der Name des Themas (machen Sie es einprägsam)? Was wird die Anzeigetafel anzeigen? Und was wird die Belohnung sein, wenn Sie das Ziel erreicht haben?

LETZTE SPALTE (WER/WANN)

Wenn der Plan fertig ist, nimmt sich jeder Geschäftsführer Zeit, um seine paar Prioritäten für das nächste Quartal aufzulisten. Es ist wahrscheinlich, dass einige dieser Prioritäten einer der Kritischen Zahlen Rechenschaft tragen, oder einer vierteljährlichen oder jährlichen Priorität.

LETZTER HINWEIS: jedes Kästchen auf dem Planungsdokument sollte praktisch eine zuständige Person haben. Und ich meine jedes Kästchen. Wer ist zuständig für Einnahmen? Wer für ein bestimmtes Risiko? Wer für eine bestimmte Aktion, die dafür sorgt, einen geschwächten Grundwert zu stärken?

VIEL ERFOLG mit Ihrem strategischen Planungsprozess.