

Strategische Planung

Den Planungsprozess vorbereiten und umsetzen

Bei den meisten Unterfangen liegt der Schlüssel zum Erfolg in der richtigen Vorbereitung, Ausführung und Standhaftigkeit. In diesem Bonuskapitel zu unserem Buch Scaling Up (Rockefeller Habits 2.0) erhalten Sie ein Dutzend entscheidende Schritte, um Ihr Team auf die vierteljährlichen oder jährlichen Strategieplanungs-Treffen vorzubereiten, Vorschläge zur Agenda, sowie Umsetzungs -Tipps im Anschluss an Offsite-Meetings. Am Ende des Kapitels steht ein exemplarisch ausgefüllter OnePage Strategic Plan.

Verne Harnish und Nikolai Ladanyi

www.scaleup.de
info@scaleup.de



Vorbereitung:

1. Planen Sie die Termine:

Es empfiehlt sich, die Daten für die vierteljährlichen und jährlichen Strategieplanungs-Treffen weit im Voraus festzulegen. Am besten etablieren Sie einen eigenen Rhythmus (z.B. der zweite Freitag und Samstag vor dem Ende des Quartals). Die jährliche Planungsrunde dauert normalerweise zwei bis drei Tage und die vierteljährliche einen oder zwei Tage. Genaue Agenden beschrieben wir Ihnen weiter unten.

2. Lesen Sie Scaling Up:

Lassen Sie Ihr Führungsteam das Buch Scaling Up (Rockefeller Habits 2.0) lesen, besonders die drei Strategy-Kapitel und das Kapitel „Die Prioritäten“ aus Execution. Das Buch ist bei Amazon.com erhältlich.

3. „4 Decisions“-Auswertung:

Lassen Sie Ihr Führungsteam die 5- bis 10-minütige „4 Decisions“-Auswertung machen, um zu sehen, welcher der 4 Handlungsbereiche – People, Strategy, Execution oder Cash – in der nächsten Planungsrunde die größte Aufmerksamkeit benötigt.

4. Lesen Sie Collins' Artikel:

Lesen Sie (wiederholt) den Artikel „Building a Company Vision“ von Jim Collins in der Harvard Business Review – zum Download für \$6 bei www.hbr.com. Tun sie das während der ersten jährlichen Planungstreffen, bis Sie mit Ihren Core Values, Zweck, Profit/X und BHAG zufrieden sind – den Schlüsselementen der ersten beiden Spalten im One-Page Strategic Plan (OPSP). Besuchen Sie auch www.jimcollins.com, wo Collins verschiedene kostenlose interaktive Tutorials anbietet, mit denen Sie unter anderem Core Values entdecken, einen Zweck bestimmen und ein BHAG festlegen können.

5. Wöchentliches „Council“:



Bilden Sie das Strategie-Council wie in Scaling Up besprochen und beginnen Sie gleich mit wöchentlichen Treffen, bei denen Sie strategische Entscheidungen aus den Arbeitspapieren „Strengths, Weaknesses, Trends“ (SWT) sowie „7 Facetten der Strategie“ gründlich erörtern.

Diskutieren Sie auch die 4P des Marketing: Product, Price, Place und Promotion.

In den meisten

Unternehmen ist Marketingstrategie gleichbedeutend mit Strategie. Suchen Sie im Internet nach

Ogilvys 4E des Marketing und beziehen Sie sie in die Debatte mit ein. Auch wenn diese wöchentlichen Runden nur für kurze Zeit zur Vorbereitung auf das große Planungstreffen dienen – durch sie verlieren Sie nie den Fokus auf das Thema Strategie.

6. Mitarbeiterbefragung:

Ein paar Wochen vor dem Planungs-Meeting sollten Sie eine Mitarbeiterumfrage machen.

Einsichten der Mitarbeiter helfen bei der Bestimmung von vierteljährlichen oder jährlichen

Prioritäten, weil sie näher an den Kunden und den täglichen Prozessen des Business sind. Viele Unternehmen nutzen einfache und leicht zu bedienende Online-Umfragetools wie SurveyMonkey.

Wir schlagen drei simple Fragen vor:

- a. Welche Aktivität soll [Name des Unternehmens] starten?
- b. Welche Aktivität soll [Name des Unternehmens] stoppen?
- c. Welche Aktivität soll [Name des Unternehmens] beibehalten?

7. Input von Kunden:

Sammeln Sie zusätzlich zur Mitarbeiterbefragung Input von Kunden. Fragen Sie sie mindestens dieselben „Starten/Stoppen/Beibehalten“-Fragen. Wie bereits im Kapitel „Die Daten“ von Scaling Up besprochen, ist es leichter, Muster und Trends aufzugreifen, wenn die Befragung von Mitarbeitern und Kunden in einem wöchentlichen Rhythmus durchgeführt werden. Wenn der Prozess neu für Sie ist, kommen Sie mit diesen drei einfachen Fragen schon sehr weit.



8. Drei Top-Themen:

Verschicken Sie eine E-Mail an die Teilnehmer des Planungs-Meetings und bitten Sie sie, ihre drei Top-Anliegen zu nennen, die ihrer Meinung nach UNBEDINGT angesprochen/analysiert/gelöst werden müssen, wenn die nächste Planungsrunde für sie ein Erfolg sein soll. Erstellen Sie zu Beginn des Planungsmeetings oder kurz vorher eine Übersicht.

9. SWOT: Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken (optional):

Wenn Sie noch tiefer in die Materie eintauchen wollen als bei den drei Top-Themen, führen Sie zusammen mit dem erweiterten Führungsteam vor dem Planungs-Meeting eine SWOT-Analyse durch. Oder verschicken Sie einfach eine E-Mail ans Team und sammeln Sie deren Input für eine SWOT-Analyse. Erstellen Sie aus den Ergebnissen eine Übersicht für das Meeting.

10. (Erweiterte) SWT:

Lassen Sie das (engere) Führungsteam in Vorbereitung auf das Planungs-Meeting das SWTArbeitspapier aus Scaling Up ausfüllen. Nützliche Ressourcen zur Identifizierung wichtiger Trends sind Frost & Sullivans jährliche Trendreports sowie Peter Diamandis jährliche „Abundance 360“Events mit vierteljährlichen Updates.

11. (Optional) One-Page Personal Plan (OPPP):

Halten Sie alle Teammitglieder dazu an, ihren OPPP zu aktualisieren. Es ist immer besser, wenn die persönlichen und beruflichen Ziele übereinstimmen.

12. Holen Sie sich Unterstützung:

Suchen Sie jemanden außerhalb des Unternehmens, der Ihre Planungs-Meetings unterstützt.

Fragen Sie Kollegen aus anderen Unternehmen oder holen Sie sich einen professionellen

Moderator dazu, wie beispielsweise einen unserer Scale up -Coaches. So können sich alle, inklusive dem CEO, voll auf die Teilnahme anstatt auf Fragen der



Durchführung konzentrieren. Außerdem wissen trainierte Moderatoren, wie man Core Values herausfindet, einen kraftvollen Zweck definiert, eine Schlüsselstrategie entwickelt und wie man Teams dabei hilft, gegen unterschwellige Hemmnisse Prioritäten zu setzen und Leistungsindikatoren (KPIs) zu bestimmen.

Vorbereitung des OPSP:

1. Logo ersetzen: Entfernen Sie einfach alle Bezüge zu Scaling up oder Scale up (außerdem dem Copyright) aus dem OPSP-Arbeitspapier und ersetzen Sie sie durch Ihr eigenes Logo und Ihre eigenen Informationen.
2. Überschriften austauschen: Nennen Sie es Core Values, Kernzweck, Markenversprechen, Rocks, etc. – ODER AUCH NICHT!! Sie können gerne Ihr unternehmenseigenes Vokabular verwenden. HP spricht zum Beispiel von „Core Values The HP Way“. Einige Firmen bevorzugen den Begriff Prinzipien oder Richtlinien statt Core Values. Andere Unternehmen wiederum empfinden den Begriff „Rocks“ für vierteljährliche Prioritäten als irgendwie seltsam. Es liegt also ganz bei Ihnen. Das Dokument dient nur als Richtschnur.
3. Nutzen Sie Blanko-Dokumente: Manch einer neigt dazu, seinen Teammitgliedern während der Planungs-Meetings vorausgefüllte One-Page Plans an die Hand zu geben (wo z.B. die Core Values, der Zweck, etc. bereits vermerkt sind). Wir empfehlen aber dringend, unbeschriebene OPSPs auszuteilen und sie jeden vollständig von Hand ausfüllen zu lassen. Wenn Dinge wie Core Values, Zweck, BHAG, etc. jedes Quartal erneut aufgeschrieben werden, verankern sie sich fest in den Köpfen der Beteiligten. Außerdem – so viel Aufwand ist es nicht!
4. Nutzen Sie eine Leinwand: Sie können den Prozess vereinfachen, wenn Sie den OPSP an eine große Leinwand projizieren. Bestimmen Sie eine Person, die den Plan digitalisiert, damit er direkt im Anschluss an das Planungs-Meeting per E-Mail an die Teilnehmer verschickt werden kann. Zudem bleiben die Beteiligten dadurch konzentriert und es fällt ihnen leichter, die Dokumente von Hand auszufüllen.



AGENDA (ÜBERBLICK):

Vierteljährlich vs. jährlich (Zeitplan und Agenden): Das jährliche Planungs-Meeting dauert normalerweise zwei bis drei Tage, das vierteljährliche Meeting (oder jedes Trimester) ein bis zwei Tage.

Dinner der Führungsspitze: Wir empfehlen Ihnen am Abend vor dem Beginn des Planungs-Treffens ein

Dinner mit der Unternehmensleitung, mit anschließendem Meeting für ein paar Stunden. Das gemeinsame

Abendessen dient der Einstimmung und die zwei Stunden danach bieten dem Team

Gelegenheit, die SWT zu aktualisieren und Stories über „gelebte“ Core Values aus dem letzten Quartal miteinander zu teilen. Hier

„Wie würden wir unser eigenes Unternehmen vom Markt drängen?“

können auch ein paar Überlegungen zum Unternehmen ins

Blaue hinein geäußert werden, mit Fragen wie „Wenn unser Team

ein neues Business starten wollte, was würden wir anstelle unseres jetzigen Business

tun?“ oder „Wie könnten wir unser eigenes Unternehmen vom Markt drängen?“. Im

Anschluss an diese Gespräche kann das Team eine Nacht darüber schlafen. Das erste

Drittel jedes Planungs-Meetings (Tag 1 des jährlichen Meetings bzw. drei Stunden eines

vierteljährlichen Meetings) wird mit der Aktualisierung der SWOT-Analyse (optional)

und den ersten drei Spalten des OPSP zugebracht. Aktualisieren Sie auch das Function

Accountability Chart (FACe) und konzentrieren Sie sich auf die eine Funktion/Position,

die Unterstützung braucht.

Das zweite Drittel (Tag 2 des jährlichen Meetings bzw. der Nachmittag beim

vierteljährlichen Meeting) verwenden Sie auf die Spalte „Sachziele (1 Jahr)“ im OPSP,

inklusive einer Überprüfung der Finanzzahlen

des Unternehmens. Nutzen Sie die Arbeitspapiere „CASH“ und „Power of One“, um sich

auf Verbesserungsmöglichkeiten des Cash-Flows zu konzentrieren.

Das letzte Drittel (Tag 3 des jährlichen Meetings bzw. Tag 2 des vierteljährlichen

Meetings) dient der



Vervollständigung der gesamten rechten Hälfte des OPSP. Überprüfen Sie das Process Accountability Chart (PACe) und wählen Sie einen Prozess aus, den Sie im Hinblick auf das Erreichen der Entscheidenden Kennzahl (Top-Priorität) neu schaffen oder abändern wollen. Zuletzt besprechen Sie die Rockefeller Habits Checklist und bestimmen eine oder zwei Habits, die im nächsten Quartal umgesetzt (oder besser umgesetzt) werden sollen.

WARNUNG: „Wenn du schnell sein willst, geh langsam“, lautet ein Chinesisches Sprichwort. Es gibt eine Tendenz, bei Planungs-Meetings die Stärken, Schwächen und Trends – zusammen mit der Fußzeile und den ersten zwei oder drei Spalten des OPSP (Core Values, Zweck, BHAG, Sandbox und Markenversprechen) – durchzupeitschen oder zu ignorieren.

„Wenn du schnell sein willst, geh langsam.“

Insbesondere wenn die Teilnehmer meinen, diese Entscheidungen seien bereits in den vorangegangenen Meetings zufriedenstellend abgehandelt worden. Dem möchten wir entgegenstellen: Nehmen Sie sich die Zeit, um die SWT und die ersten drei OPSP-Spalten zu besprechen und zu aktualisieren. Dann gehen die Entscheidungen in den Quartals- und Jahres-Spalten des OPSP nämlich fast immer viel leichter von der Hand. Vertrauen Sie uns!

Beispiel-Agenda:

Tag 1:

17:30 - 18:00 — Ankunft/Empfang

18:00 - 20:00 — Dinner (in Europa: kleiner Imbiss)

20:00 - 22:00 — Eröffnungssitzung — Austausch über Stories zu Core Values und Zweck, Überprüfung der SWT-Analyse, sowie offene Diskussion über die Zukunft (gerne bis in den späten Abend!) 22:00 - ? — in Europa: Dinner



Tag 2:

8:30 - 10:00 — Begrüßungsrede des CEO, positive Stories mit Neuigkeiten/OPPPs, sowie 3 Top-Themen

(wie kann das für alle ein erfolgreiches Meeting werden?)

10:30 - 12:00 — SWOT, FACe und Aktualisierung der ersten drei Spalten des OPSP

13:30 - 15:00 — Aktualisierung der Jahres-Spalte im OPSP

15:30 - 17:00 — CASH und Power of One

18:00 - ? — Dinner, Arbeit an unerledigten Themen (weitere Arbeit an den 7 Facetten)

Day 3: (Laden Sie das mittlere Management dazu ein)

8:30 - 10:00 — Reflexion über Tag 2, Vervollständigung der Quartals-Spalte im OPSP

10:30 - Mittag — PACe (Überprüfung des wichtigsten Prozesses für die Entscheidende Kennzahl des Quartals)

13:30 - 15:00 — Festlegen des Quartals-Mottos aus Spalte 6 (wird vom mittleren Management entwickelt), sowie Besprechung der Rockefeller Habits Checklist. Wählen Sie ein oder zwei Bereiche für Verbesserungen aus.

15:30 - 17:00 — Jeder aktualisiert seine eigene Spalte 7 – individuelle KPIs, Entscheidende Kennzahl und Prioritäten. Danach stellen alle einmal der Reihe nach ihre Entscheidende Kennzahl vor (Top-Priorität für das Quartal).

AGENDA (DETAILS):

Begrüßungsrede des CEO: Reflektieren Sie über das letzte Quartal/Jahr und stellen Sie dann den Hauptkonflikt vor, der während dieses Meetings gelöst werden soll.

Details: Gute Meetings sind aufgebaut wie gute Filme – so Pat Lencioni in seinem neuesten Buch Death by Meeting. Die Struktur aller Filme besteht im Kern aus einem



Konflikt und dessen Auflösung. Anstatt also mit etwas wie „Ich freue mich, dass ihr alle hier seid, um an diesem Planungs-Meeting teilzunehmen (Gähnen)“ zu beginnen, sollten Sie lieber Worte verwenden wie „Wir erfahren harte Konkurrenz durch XYZ, der ganze Markt für unsere Services ist überhitzt, und wir werden durch ... ausgebremst. Es ist daher entscheidend, dass wir in den nächsten zwei Tagen herausfinden, wie wir diese Herausforderungen angehen und unsere Chancen maximieren...“. Oder wählen Sie etwas in der Art: „Wir stehen vor der größten Gelegenheit seit fünf Jahren, Marktanteile zu erobern. Es liegt an uns, herauszufinden, wie wir diese Chance nutzen...“ oder „Dieses Jahr müssen wir solche Gewinne einfahren, wie man das von einer großartigen Firma erwarten darf“. Ziehen Sie für die Rede Hinweise aus Ihrer Vorbereitungsarbeit heran – die Mitarbeiterbefragung, das Kundenfeedback, die Listen mit den 3 Top-Anliegen, sowie die SWT/SWOT-Analysen.

Positive Stories mit Neuigkeiten, sowie OPPP: Teilen Sie gute News in der Runde. Manchmal wird dies vor der Begrüßung durch den CEO gemacht, oder am Abend vorher, wenn Sie die optionale abendliche Eröffnungssitzung durchführen. Sie können selbst entscheiden. Ebenfalls optional: Machen Sie ein zweites Mal die Runde und lassen Sie jeden ein Highlight seines OPPPs mit den anderen teilen – eine wichtige Beziehung, ein großer Erfolg und ein Ritual fürs kommende Quartal oder Jahr.

Details: Im Anschluss an Ihre Worte zur Begrüßung sollten Sie einen positiven Ton anschlagen, die Teilnehmer auflockern und alle Teammitglieder in Beziehung zueinander zu setzen, indem Sie sie für etwa 10 bis 20 Minuten der Reihe nach gute persönliche oder berufliche Neuigkeiten aus der zurückliegenden Woche teilen lassen. Lassen Sie sie auch kurz über das vergangene Quartal oder Jahr reflektieren. Über berufliche gute News kann man seine Dankbarkeit mitteilen, und die persönlichen guten News bringen die Runde immer wieder zum Lachen – was hilft, den Stress herauszunehmen, das Gehirn auf einen Alpha-Status herunterzubringen (Hirnwellen im Frequenzbereich zwischen 7 und 14 Hertz) und wodurch sogar die schwierigsten Probleme lösbar erscheinen. Sie können durch diese Runde auch Teilnehmer



identifizieren, die besonders gestresst oder besorgt zum Meeting gekommen sind.

(Optional) Machen Sie ein zweites Mal die Runde – und zwar wirklich separat von der Runde mit den guten News. Bitten Sie jeden Teilnehmer, eine Schlüssel-Entscheidung aus seinem OPPP für das kommende Quartal oder Jahr zu nennen. Die so erzeugte Aufmerksamkeit erweist sich als besonders hilfreich für das Setzen von unternehmensweiten Zielen, und stärkt außerdem noch einmal die Beziehungen zwischen den Teammitgliedern. Eine gesunde Gruppendynamik (und Konfliktlösungskompetenz) beginnt damit, sich gegenüber anderen als verletzlich zu präsentieren, so Pat Lencioni in seinem Buch Five Dysfunctions of a Team.

Neue Teammitglieder: Pat Lencioni schlägt vor, dass alle Teams einen Persönlichkeitstest machen (Myers

Briggs oder etwas Ähnliches) und die Ergebnisse gemeinsam auswerten. Es hilft beim Verständnis und der Wertschätzung für die unterschiedlichen Charaktere im Team (und bringt auch immer ein paar Lacher mit sich). Lencioni schlägt außerdem vor, die „LifeLines“ aller Teilnehmer zu besprechen: fünf Hochs und fünf Tiefs, durch die sie das wurden, was sie heute sind. Diese Technik wird zum Beispiel bei der Young Presidents' Organization und der Entrepreneurs' Organization angewendet.

HINWEIS: Sobald ein neuer Geschäftsführer ins Team kommt, sollte die Lebenslinien-Übung wiederholt werden. Ein Neuer im Team verändert das gesamte Team. Es ist nicht einfach das alte Team plus eins.

Ausfüllen der One-Page Tools: Für das übrige Planungs-Meeting nutzen Sie die Wachstumstools, um die richtigen Fragen und Diskussionen aufkommen zu lassen. Lesen Sie noch einmal das Kapitel „Strategy“ aus Scaling Up (Rockefeller Habits 2.0) mit den genauen Instruktionen zum Ausfüllen des OPSP. Überprüfen Sie auch unbedingt alle anderen One-Page Tools, die wir im Überblick über die Agenda weiter oben erwähnt haben.



WARNUNG: Es liegt natürlich bei Ihnen, aber wir würden der Versuchung widerstehen, gleich zu Beginn des Meetings eine genaue Beschreibung des letzten Quartals oder Jahres (die Spalten 4 und 5 im OPSP) abzuliefern – über die wenigen Begrüßungsworte des CEOs hinaus. Wenn Sie diese Büchse der Pandora einmal öffnen, ist sie nicht mehr leicht zu schließen. Teams neigen immer dazu, in Einzelheiten zu versinken und an Details hängen zu bleiben. Es fällt ihnen oft schwer, einen Schritt zurückzutreten und die Richtung des Unternehmens aus strategischer Sicht zu erörtern. Wir schlagen daher vor, dass Sie ganz allgemein mit einer Besprechung der SWT-Analyse und den ersten drei Spalten des OPSP beginnen. Letzten Endes ist das ein Strategieplanungs-Meeting – und kein wöchentliches oder monatliches Führungsteamtreffen. Wenn diese wöchentlichen und monatlichen Treffen effektiv waren, sollte das Quartals-Meeting ohnehin kein Problem darstellen und jeder sich über den aktuellen Stand des Unternehmens im Klaren sein.

Vierteljährliches/Jährliches (Town Hall) Meeting

Versammeln Sie alle Mitarbeiter (bzw. besuchen Sie die verschiedenen Standorte), teilen Sie die Ergebnisse des letzten Quartals mit und kündigen Sie das Motto/die Priorität für das nächste Quartal an. Dieses Meeting dauert gewöhnlich 30 – 45 Minuten.

Die erste Hälfte des Meetings ist eine Würdigung/Feier des vorigen Quartals. Entscheidend ist es, die Mitarbeiter dazu zu bringen, Erfolgsgeschichten miteinander zu teilen. Der CEO kann diesen Dialog in Gang bringen, indem er etwas sagt wie „Willkommen zum vierteljährlichen Meeting. Wir haben gesagt, wir würden X tun, und wir haben Y erreicht – herzlichen Glückwunsch!“ Anstatt nun weiter herunterzuleiern, wie alle an einem Strang gezogen und hart gearbeitet haben (als ob der CEO davon eine Ahnung hätte), sollte der CEO die mächtigste Frage stellen, die man jedem (Kind oder Team) stellen kann, das gerade etwas erreicht hat: „Wie hast du/habt ihr das gemacht?“



Sie können das Gespräch anstoßen, indem Sie etwas sagen wie „Lisa, du hast mir erzählt, dass dein Team eine Nachtschicht eingelegt hat, um diesen Acme Deal zu sichern. Kannst du allen davon erzählen?“ Natürlich sollten Sie jemanden auswählen, der gerne vor vielen Menschen spricht. Danach wird das Gespräch in Gang kommen. Lisa sagt etwas wie „Ja, wir haben uns die Nacht um die Ohren geschlagen, aber wir hätten es nicht ohne Sams Team geschafft...“ und schon ist Sam aufgefordert, seine Erfolgsstory mit den anderen zu teilen. Alle Zuhörer sollen hautnah miterleben, mit welchem Aufwand die Ziele erreicht wurden.

Umgekehrt, wenn Sie Ihr Ziel verfehlt haben (in Scaling Up besprochen) und das Team sich gegenseitig vertraut, können Sie auch das Scheitern zum Thema machen.

Nach dieser Überprüfung des letzten Quartals ist es an der Zeit, das Motto fürs nächste Quartal vorzustellen. Dimmen Sie das Licht, spielen Sie Musik ein und liefern Sie eine gute Show ab. Doug Greenlaw von VTC kam in einem roten Overall zur Musik des Films „Sechs-Millionen-Dollar-Mann“ hereingelaufen (Ziel: die Verkaufszahlen um diesen Betrag zu steigern). Appletree Answers begann gewöhnlich mit einem Video – dieses hier stellt zum Beispiel ihre Idea-Flash-Initiative vor, die wir in Scaling Up erwähnt haben.



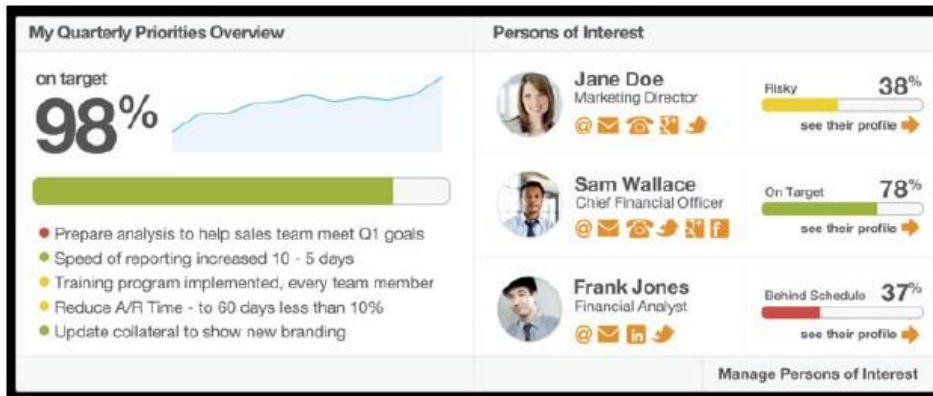
Jeder Manager soll erläutern, wie seine Position das Motto/die Entscheidende Kennzahl voranbringen wird, und welche „Rocks“ aus dem Weg geräumt werden, um das Ziel zu erreichen und das Quartals-Ergebnis zu verbessern (Umsätze, Rohertrag, Gewinn, etc.). Diskutieren Sie auch den einen Prozess, der geschaffen oder verändert wird, um die Entscheidende Kennzahl zu erreichen (Appletree entwickelte eine App bei Salesforce.com, um das Motto „Idea Flash“ zu unterstützen). Teilen Sie im Anschluss eine Kopie des Vision

Summary an alle Mitarbeiter aus und geben Sie jedem fünf Minuten, seine individuellen Ziele am unteren Rand einzutragen. Die direkten Vorgesetzten können das Meeting mit ihren Teams nachbereiten und dabei helfen, passende KPIs und Prioritäten zu bestimmen, die mit der Vision des Unternehmens übereinstimmen.

Tägliche/Wöchentliche Updates:

Stellen Sie sicher, dass nach dem vierteljährlichen Treffen Scoreboards verwendet werden, um den täglichen/wöchentlichen Fortschritt beim Motto/der Entscheidenden Kennzahl zu verfolgen. Viele CEOs, wie Larry Page bei Google, halten Ihre Mitarbeiter wöchentlich über Fortschritte auf dem Laufenden – entweder über E-Mails oder eine Mitarbeiterversammlung. Page nennt sie TGIF-Meetings (früher waren sie freitags, heute immer donnerstags).

Wenn Sie SaaS-Services wie Align einsetzen, können die aktualisierten Ergebnisse via Smartphone oder Tablet aufgerufen und auf großen Flatscreens verteilt über das ganze Büro mitverfolgt werden. Hier ist ein Beispiel-Screenshot von Align:



Wir hoffen, diese Informationen waren für Sie nützlich.

Exemplarischer One-Page Strategic Plan

Auf den folgenden zwei Seiten finden Sie einen vollständig ausgefüllten One-Page Strategic Plan, für eine fiktive Firma namens TestCo. (Uns ist bewusst, dass es keine 100%ige Übereinstimmung mit Ihrem Unternehmen geben kann!)

Wir wünschen Ihnen ALLES GUTE bei Ihrem Strategieplanungs-Prozess und freuen uns auf Ihren Kontakt.

Ihr Nikolai Ladanyi & Ralph Chromik



**Wir freuen
uns auf Sie!**



info@scaleup.de



Strategy: One-Page Strategic Plan (OPSP)

Organization Name: Testco

People (Reputation Drivers)

Employees

1. Appreciation every 7 days KPI = 100% at 95%
2. Employee Net Promoter Score KPI = 60+ 75
3. Voluntary A-Player Retention - KPI = 95% 95

Customers

1. Delivery - KPI = Daily report 10 minutes 10
2. Client 'contact'- KPI = 3 Contacts per Client 3
3. NPS - KPI = Net Promoter Score at 8.5 8.5

Shareholders

1. Cash increase daily - KPI = % of increase 10%
2. Revenue Increase - KPI = 20% 20%
3. Gross Margin - KPI = 55% 55%

COREVALUES/BELIEFS (Should/Shouldn't)	PURPOSE (Why)	TARGETS (3-5 YRS.) (Where)	GOALS (1 YR.) (What)																													
We live to hear the word "speed" We never say no! We always give options We cultivate trust with clients	EASY! - We make using data easy so that it helps rather than hurts people!	<table border="1"> <tr><td>Future Date</td><td>31 Dec 2018</td></tr> <tr><td>Revenues</td><td>\$14,250,000</td></tr> <tr><td>Profit</td><td>\$2,850,000</td></tr> <tr><td>Mkt Cap/Cash</td><td>\$1,425,000</td></tr> </table>	Future Date	31 Dec 2018	Revenues	\$14,250,000	Profit	\$2,850,000	Mkt Cap/Cash	\$1,425,000	<table border="1"> <tr><td>YR Ending</td><td>31 Dec 2015</td></tr> <tr><td>Revenues</td><td>\$6,875,000</td></tr> <tr><td>Profit</td><td>\$1,375,000</td></tr> <tr><td>MKT Cap</td><td></td></tr> <tr><td>Gross Margin</td><td>\$3,781,250</td></tr> <tr><td>Cash</td><td>\$687,500</td></tr> <tr><td>A/R Days</td><td>32</td></tr> <tr><td>Inv. Days</td><td>15</td></tr> <tr><td>Rev./Emp.</td><td>\$225,000</td></tr> </table>	YR Ending	31 Dec 2015	Revenues	\$6,875,000	Profit	\$1,375,000	MKT Cap		Gross Margin	\$3,781,250	Cash	\$687,500	A/R Days	32	Inv. Days	15	Rev./Emp.	\$225,000			
		Future Date	31 Dec 2018																													
		Revenues	\$14,250,000																													
		Profit	\$2,850,000																													
Mkt Cap/Cash	\$1,425,000																															
YR Ending	31 Dec 2015																															
Revenues	\$6,875,000																															
Profit	\$1,375,000																															
MKT Cap																																
Gross Margin	\$3,781,250																															
Cash	\$687,500																															
A/R Days	32																															
Inv. Days	15																															
Rev./Emp.	\$225,000																															
<p>Actions To Live Values, Purposes, BHAG</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td>Post Core Values and Purpose visually in the office <u>+</u></td></tr> <tr><td>2</td><td>Post in ALL marketing materials and online</td></tr> <tr><td>3</td><td>Host one on one - quarterly - CV, CP, BHAG Reviews</td></tr> <tr><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </table>	1	Post Core Values and Purpose visually in the office <u>+</u>	2	Post in ALL marketing materials and online	3	Host one on one - quarterly - CV, CP, BHAG Reviews	4		5		<p>Key Thrusts/Capabilities</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td>UK - Germany - France launch and profitable</td></tr> <tr><td>2</td><td>Database developed for automated marketing</td></tr> <tr><td>3</td><td>Zero human touch in request fulfillment</td></tr> <tr><td>4</td><td>Named the Best Place to Work Award</td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </table>	1	UK - Germany - France launch and profitable	2	Database developed for automated marketing	3	Zero human touch in request fulfillment	4	Named the Best Place to Work Award	5		<p>Key Initiatives</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td>Automate proposal process</td></tr> <tr><td>2</td><td>Dashboard/KPI metrics updated and reviewed weekly <u>+</u></td></tr> <tr><td>3</td><td>Hiring/onboarding plan and process in place- filled openings <u>+</u></td></tr> <tr><td>4</td><td>Ensure every TestCo team member 'understands' and 'lives' our CP/CV/BHAG <u>+</u></td></tr> <tr><td>5</td><td></td></tr> </table>	1	Automate proposal process	2	Dashboard/KPI metrics updated and reviewed weekly <u>+</u>	3	Hiring/onboarding plan and process in place- filled openings <u>+</u>	4	Ensure every TestCo team member 'understands' and 'lives' our CP/CV/BHAG <u>+</u>	5	
1	Post Core Values and Purpose visually in the office <u>+</u>																															
2	Post in ALL marketing materials and online																															
3	Host one on one - quarterly - CV, CP, BHAG Reviews																															
4																																
5																																
1	UK - Germany - France launch and profitable																															
2	Database developed for automated marketing																															
3	Zero human touch in request fulfillment																															
4	Named the Best Place to Work Award																															
5																																
1	Automate proposal process																															
2	Dashboard/KPI metrics updated and reviewed weekly <u>+</u>																															
3	Hiring/onboarding plan and process in place- filled openings <u>+</u>																															
4	Ensure every TestCo team member 'understands' and 'lives' our CP/CV/BHAG <u>+</u>																															
5																																
<p>Profit per X</p> Profit Per Installation 2014- \$125,000 2015- \$155,000 2016 - \$200,000	<p>Brand Promise KPI's</p> 10 days or less - installation NPS scoring 60+ 7 business days to measurable results	<p>Critical #: People or B/S</p> <table border="1"> <tr><td>6</td><td>PhD Hires</td></tr> <tr><td>5</td><td>PhD Hires</td></tr> <tr><td>Between green & red</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td>PhD Hires</td></tr> </table>	6	PhD Hires	5	PhD Hires	Between green & red		3	PhD Hires																						
6	PhD Hires																															
5	PhD Hires																															
Between green & red																																
3	PhD Hires																															
<p>BHAG®</p> 'GLOBAL #1' ~ The #1 Global Data Analytics Solution. 1,000 installations within the Fortune 2,500 - globally!	<p>Brand Promises</p> Speed of installation Easy to do business with Results in a week	<p>Critical #: Process or P/L</p> <table border="1"> <tr><td>60%</td><td>Gross Margin</td></tr> <tr><td>55%</td><td>Gross Margin</td></tr> <tr><td>Between green & red</td><td></td></tr> <tr><td>50%</td><td>Gross Margin</td></tr> </table>	60%	Gross Margin	55%	Gross Margin	Between green & red		50%	Gross Margin																						
60%	Gross Margin																															
55%	Gross Margin																															
Between green & red																																
50%	Gross Margin																															

Strengths/Core Competencies

1. Deep analytic capabilities
2. Culture inductive to PhDs
3. Live for Speed

Weaknesses:

1. Arrogance -- we're good and we know it
2. Sales Capabilities -- lacking, so better be the best
- 3.

BHAG is a Registered Trademark of Jim Collins and Jerry Porras.



Your Name: Jack "Bullseye" Harris

Date: 01 Jan 2015



Process (Productivity Drivers)

Make/Buy

1. Pipeline Full - KPI = 60 qualified leads
2. Active Proposals - KPI = 14 active
3. Close Ratio - KPI = 75%+

Sell

1. Time on Project - KPI = 90% of Budget
2. Help Tickets - KPI = 95% SLA's met
3. Utilization Rate - KPI = 85%

Recordkeeping

1. Invoice within 24 hours
2. Cash Conversion Cycle minus 18 days
3. Timely reports -- daily, weekly

ACTIONS (QTR) (How)		THEME (QTR/ANNUAL)	YOUR ACCOUNTABILITY (Who/When)	
Qtr # 1	ending 31 March 2015	Deadline: 3/31/2015	Your KPIs Goal	
Revenues	\$2,185,000	Measurable Target/Critical #	1	Proposals Closed 50
Profit	\$37,000	1,200 face to face meetings with decision makers, clients and partners	2	Prospects Contacted 250
Mkt Cap			3	Face to Face Meetings 125
Gross Margin	\$1,201,750	Theme Name	Your Quarterly Priorities Due	
Cash	\$145,000	Race to 1,200	1	Hire 3 Sales Associates 3/31/15
A/R Days	35	Scoreboard Design Describe and/or sketch your design in this space	2	Increase Google Presence 3/31/15
Inv. Days	18		3	1200 Client Meetings with Whole Team 3/31/15
Rev./Emp	\$225,000		4	Get 10 Stories from Clients on Core Values 3/31/15
			5	
Rocks				
	Who			
1	Training Program - created - implemented - every team member	Lisa		
2	Complete Business Plan	John		
3	Increase Google Presence	Jane		
4	Reduce A/R Time - to 60 days less than 10%	Tom		
5	1,200 client meetings with whole team	Angel		

Critical #: People or B/S <input checked="" type="checkbox"/> 22 Service Contracts <input checked="" type="checkbox"/> 20 Service Contracts <input type="checkbox"/> Between green & red <input type="checkbox"/> 18 Service Contracts	Celebration A BIG dinner where we will bring our families - loved ones - together to celebrate the accomplishment	Critical #: People or B/S <input checked="" type="checkbox"/> 1500 Client Meetings <input checked="" type="checkbox"/> 1200 Client Meetings <input type="checkbox"/> Between green & red <input type="checkbox"/> 900 Client Meetings
Critical #: Process or P/L <input checked="" type="checkbox"/> 89% Utilization Rate <input checked="" type="checkbox"/> 85% Utilization Rate <input type="checkbox"/> Between green & red <input type="checkbox"/> 75% Utilization Rate	Reward \$12,000 donated to the groups top 12 favorite charities - \$1,000 per charity! \$10 for every contact made!	Critical #: Process or P/L <input checked="" type="checkbox"/> 150 Referrals <input checked="" type="checkbox"/> 100 Referrals <input type="checkbox"/> Between green & red <input type="checkbox"/> 75 Referrals

Trends

1. Artificial intelligence and how it will evolve
2. The speed at which technology is evolving
3. Generational views on the use of our solutions
4. Communication mediums shifting -- social
5. Information flows (speed and type) changes
6. The value being placed of data as a tool

BHAG is a Registered Trademark of Jim Collins and Jerry Porras.