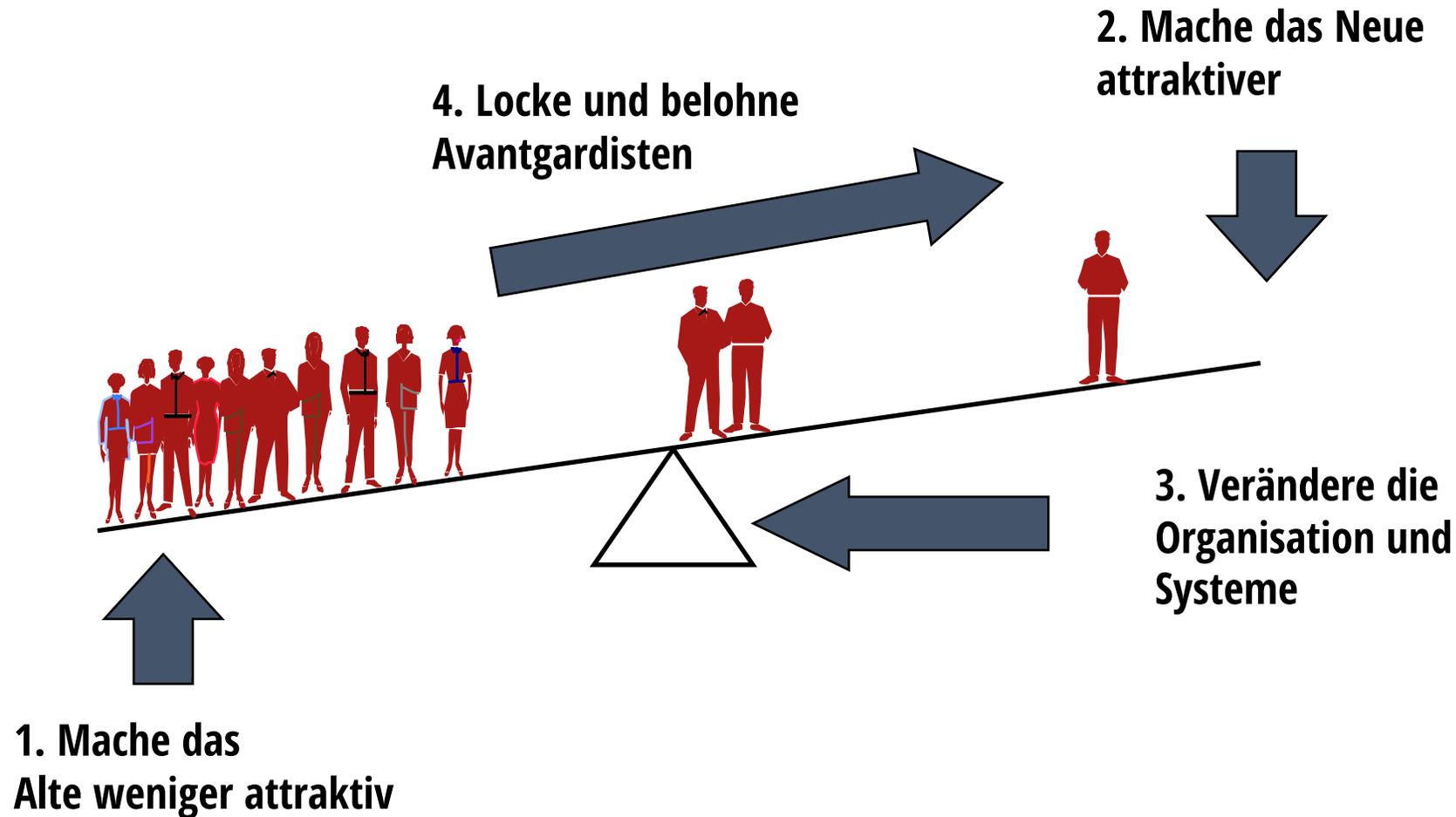


STRATEGIE UMSETZEN – ABER RICHTIG!

KAPITEL 8: GESUNDHEITSCHECK

VIER MÖGLICHKEITEN, STRATEGIEIMPLEMENTIERUNG ZU UNTERSTÜTZEN



WANN PASSIEREN VERÄNDERUNGEN?



$$U \times V \times D > W$$

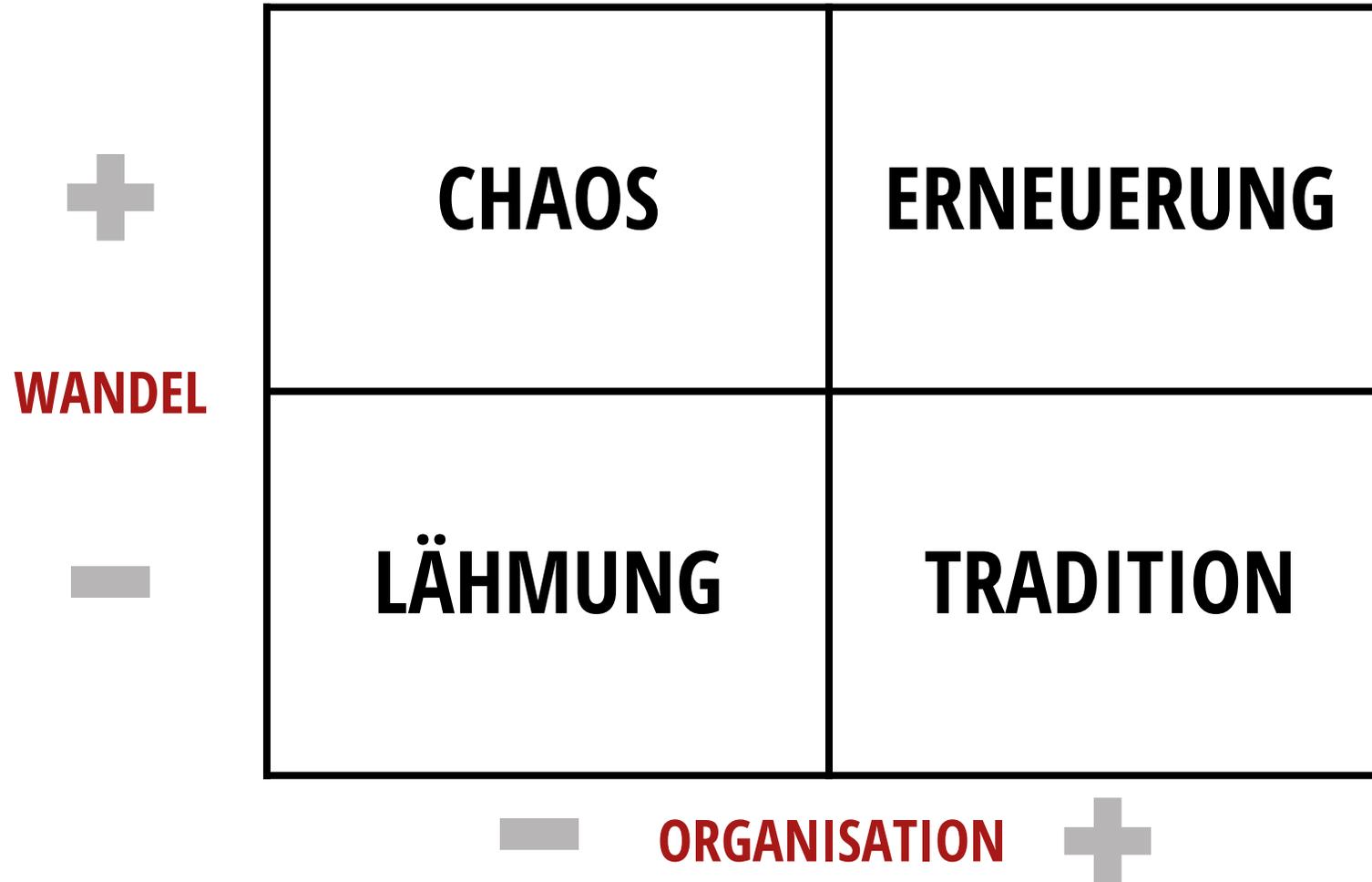
U = Unzufriedenheit mit dem Status Quo

V = Vision eines wünschenswerten zukünftigen Zustands

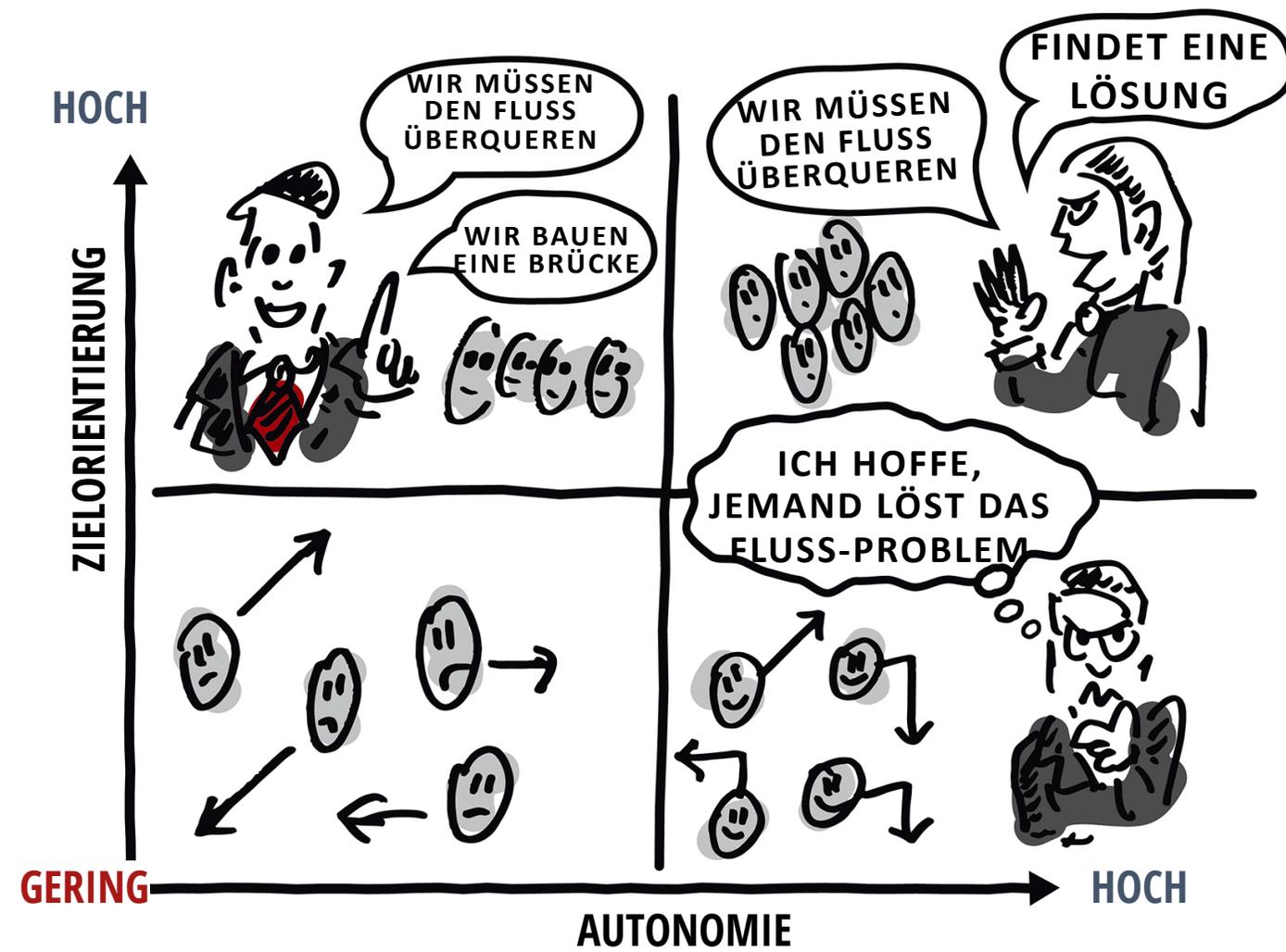
D = Definierte erste Schritte

W = Widerstand gegen die Veränderung

DAS ALTE UND DAS NEUE



WIE ES MEISTENS AUSSIEHT



DAS ZIELORIENTIERUNG EIGENSTÄNDIGKEITS-DILEMMA

Ziel:
was und warum?

ZIELORIENTIERUNG



Operative Kontrolle: *wie?*

EIGENSTÄNDIGKEIT

ÜBUNG

Ziel:
was und warum?

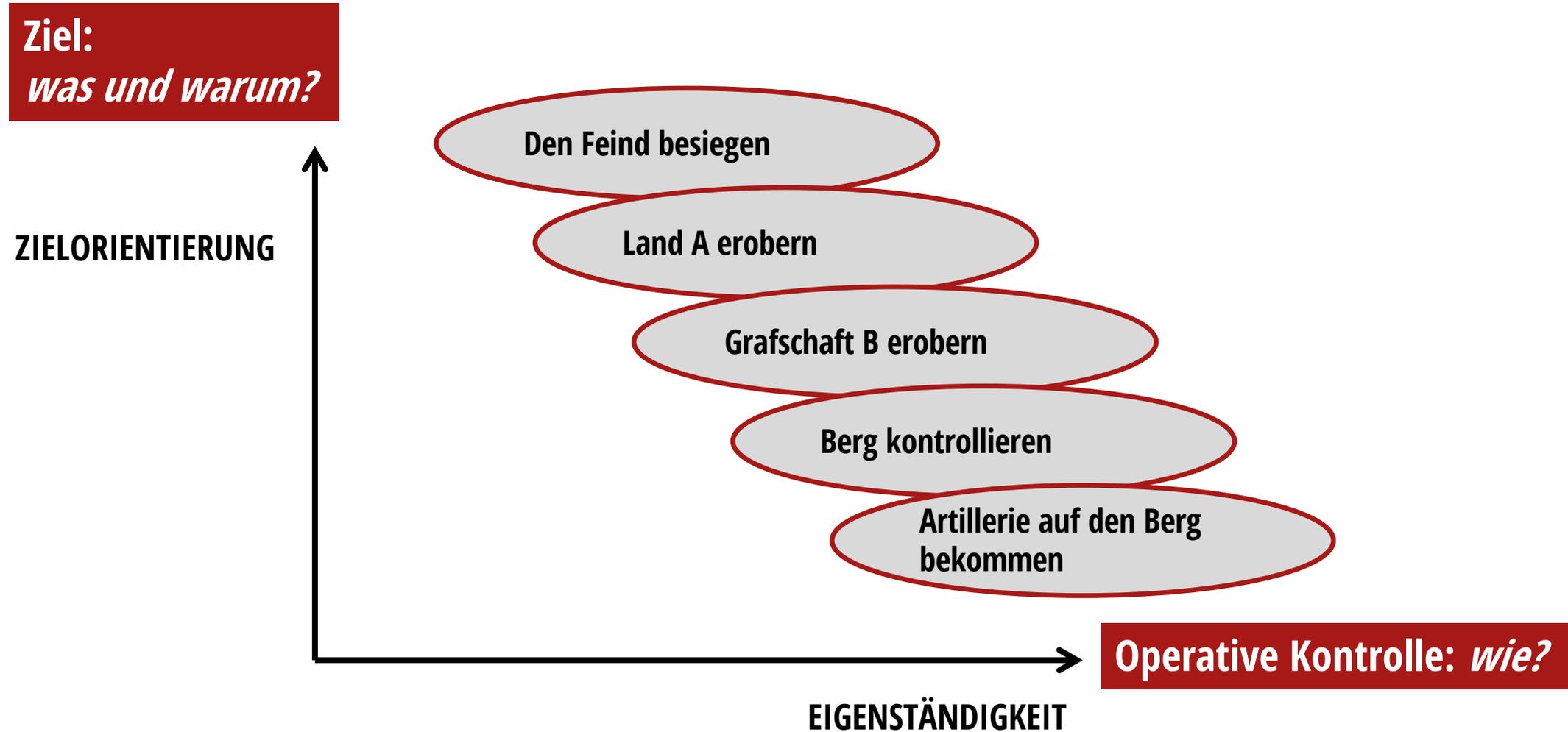
ZIELORIENTIERUNG



Operative Kontrolle: *wie?*

EIGENSTÄNDIGKEIT

HOHE ZIELORIENTIERUNG BEI HOHER EIGENSTÄNDIGKEIT



HOHE ZIELORIENTIERUNG BEI HOHER EIGENSTÄNDIGKEIT



ÜBUNG

Ziel:
was und warum?

ZIELORIENTIERUNG



Operative Kontrolle: *wie?*

EIGENSTÄNDIGKEIT

Alte Preussische Armee

Neue Preussische Armee

Einer steuert, keiner denkt mit

Auftragstaktik, Mission Command

Armee agiert wie eine Maschine

Mischung aus Zielorientierung und Autonomie

Vernichtend geschlagen 1806

Sieg 1871

Vgl. Management: MacGregors "Theory X" / "der Mensch ist unwillig."

Vgl. Management: MacGregors "Theory Y" / "der Mensch ist engagiert."

Henry Ford: "Ich wollte zwei Hände einstellen und der hat noch ein Gehirn mitgebracht."

Toyota: Mitarbeiter sollen mitdenken und Upward Feedback liefern, Manager können nicht nur Power Point, sondern wissen auch, wie es am Band aussieht

UMSETZUNG

ZIEL	
STRATEGIE	
LÖSUNG	
PRODUKTE	
DETAILS	

WORKSHOP: PRIORITÄTEN

Welches Projekt ist an der Spitze der Prioritätenliste?	
Was müssen Sie tun, um das Ziel zu erfüllen? Was ist das Endresultat?	
Was sind die tough issues?	
Welche Personen sind involviert?	
Was soll in Zukunft besser laufen?	
Welche Rolle werden Sie dabei spielen? Sponsor, Projektleiter, Teilnehmer, Unterstützung?	

TEAM - WER MACHT WAS

Wer führt das Projekt durch?	Thomas Müller
Wie soll der Projektleiter das Projekt führen?	Meilensteinplanung, Jour Fix
Wer ist Initiator? Zuständigkeit, „skin in the game“, denken Sie an die Matrix mit dem Heiligen und dem Politiker.	Bereichsleiter Herr Fischer, Chef von Thomas Müller
Wer ist zuständig? Ist der Projektleiter zuständig oder andere Manager?	Thomas Müller trägt Verantwortung, Herr Fischer berichtet gegenüber Vorstand
Hat der Projektleiter Hilfe, um mögliche Lücken zu füllen?	Kann auf High Potential Pool des Unternehmens als PMO zurückgreifen, muss dies aber 4 Wochen vorher mit Chefs von High Potentials abstimmen, daher gute Planung erforderlich. Alternativ steht Budget von 150.000 für kleinen Beratungsauftrag bereit
Wer trägt die Verantwortung? „Alle“ ist die falsche Antwort! Sozialismus funktioniert in der Politik schon nicht, im Unternehmen noch weniger!	Thomas Müller

WORKSHOP: TEAM - WER MACHT WAS

<p>Wer führt das Projekt durch?</p>	
<p>Wie soll der Projektleiter das Projekt führen?</p>	
<p>Wer ist Initiator? Zuständigkeit, „skin in the game“, denken Sie an die Matrix mit dem Heiligen und dem Politiker.</p>	
<p>Wer ist zuständig? Ist der Projektleiter zuständig oder andere Manager?</p>	
<p>Hat der Projektleiter Hilfe, um mögliche Lücken zu füllen?</p>	
<p>Wer trägt die Verantwortung? „Alle“ ist die falsche Antwort! Sozialismus funktioniert in der Politik schon nicht, im Unternehmen noch weniger!</p>	

LISTE DER MITARBEITER

Menschen, mit denen Sie arbeiten wollen:	
Testen Sie das Team gegen die Kriterien:	
Kompetenz	
Einfluss	
Verfügbarkeit	
Repräsentativ für das Thema	
Loyalität	
Aufrichtigkeit	
Kapazität	
Und die wichtigste Frage:	
Passt der Projektleiter zu dem Projekt? Kann es ihn zu höheren Ehren führen? Was ist der Anreiz für den Projektleiter, um einen guten Job zu machen?	

B: BIG PICTURE

<p>Was soll insgesamt erreicht werden?</p>	
<p>Wie passt das Projekt zu andere Projekten in der Organisation?</p>	
<p>Was sind Schnittstellen?</p>	

T: TEAM - WER MACHT WAS

<p>Wer führt das Projekt durch?</p>	
<p>Wie soll der Projektleiter das Projekt führen?</p>	
<p>Wer ist Initiator? Zuständigkeit, „skin in the game“, denken Sie an die Matrix mit dem Heiligen und dem Politiker.</p>	
<p>Wer ist zuständig? Ist der Projektleiter zuständig oder andere Manager?</p>	
<p>Hat der Projektleiter Hilfe, um mögliche Lücken zu füllen?</p>	
<p>Wer trägt die Verantwortung? „Alle“ ist die falsche Antwort! Sozialismus funktioniert in der Politik schon nicht, im Unternehmen noch weniger!</p>	

Z: ZEIT

Bis wann?

Was sind die Hauptmeilensteine und wann sollten sie erreicht sein?

- 1.
- 2.
-

S: STRUKTUR - IN WELCHER UMGEBUNG

Was sind die Verbindungen der Projektteams zu anderen Mitarbeitern und anderen Teilen der Organisation?

Schnittstellen?

STR: STRATEGIE - DER WEG ZUM ZIEL

Was hat zu dem Projekt geführt?

R: RESSOURCEN, GELD, MATERIAL, MITARBEITER

Welche Ressourcen sind verfügbar
oder werden locker gemacht?

Kapazität:
Wird die Position full time ausgeübt?

Vorsicht, wenn irgendjemand irgendwas mal
„nebenbei“ machen soll, ähnlich wie die in
Beratungen übliche „Magic Time“, in der Projekte
neben den Hauptprojekten bearbeitet werden. Diese
„magic time“ ist wie der Zauberer im Märchen,
nämlich meist nicht existent

T: TAKTIK, DIE EINZELNEN SCHRITTE

Die einzelnen Schritte:

- 1.
- 2.
-

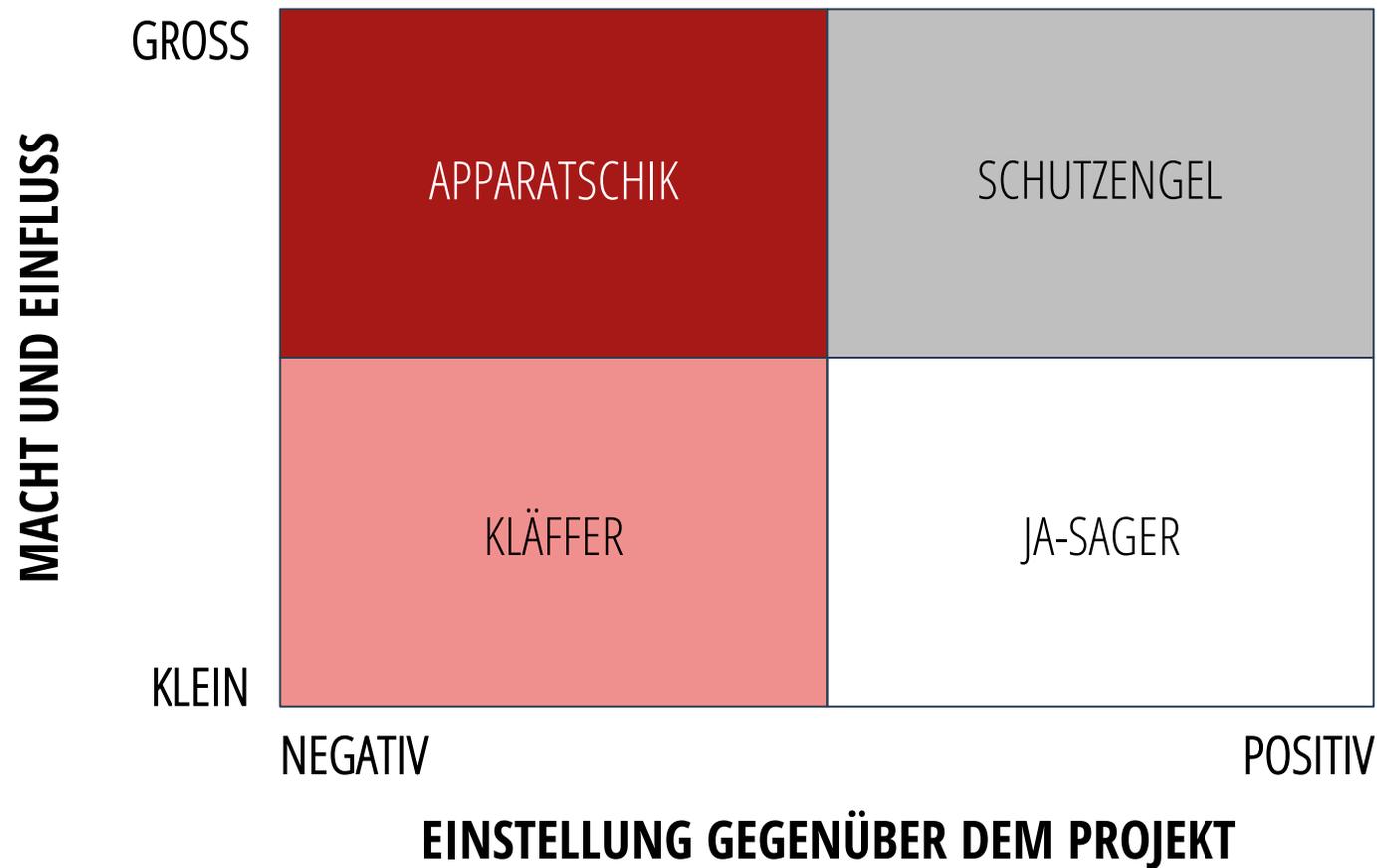
STA: STANDARDS, UNSERE WERTE, WAS MACHEN WIR UND WAS NICHT?

Was machen wir, was nicht?	
Was soll insgesamt erreicht werden?	
Welche Guidelines und Policies sind zu beachten? Wenn bei Ihnen die Frauenquote und Diversität wichtig ist, dürfen Sie das Projekt nicht mit 100 Prozent Männern um die 50 besetzen.	
Wie werden Zielerreichung und Zielverfehlung gesteuert?	

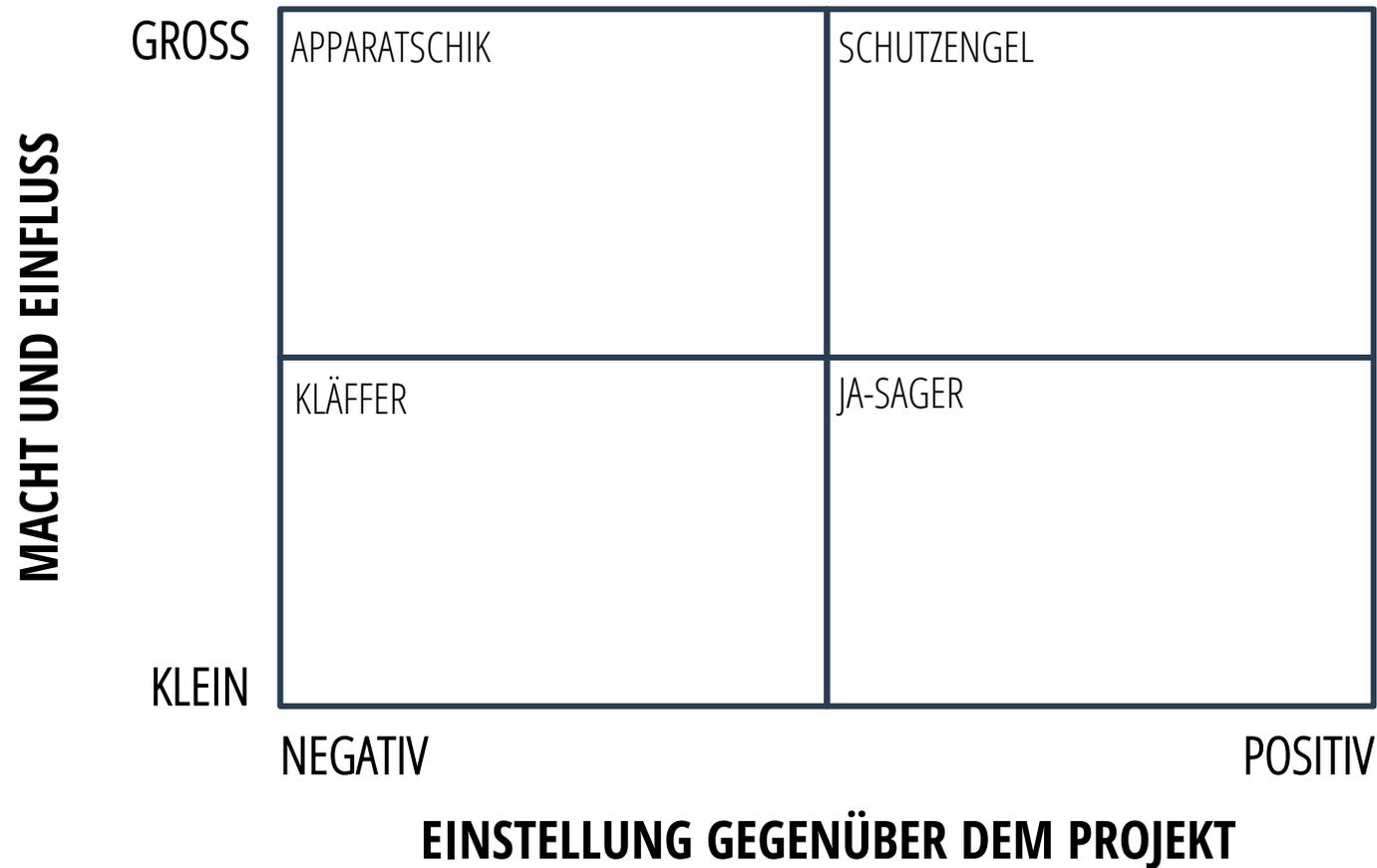
Z: REPORTING

Wie erfolgt das Reporting?	
An wen von wem?	
Wann erfolgt das Reporting?	

WAS MACHT IHR GEGENÜBER?



WORKSHOP: WAS MACHT IHR GEGENÜBER?



STAKEHOLDER MAP

Position relativ zu Ihrer	Name	Rolle	Haltung	Einfluss	Persönliche Motivation	Verhältnis zu der Person	Ihre Strategie und Story
Über Ihnen	1.	1.	1.	1.	1.	1.	1.
	2.	2.	2.	2.	2.	2.	2.
	3.	3.	3.	3.	3.	3.	3.
Unter Ihnen	4.	4.	4.	4.	4.	4.	4.
	5.	5.	5.	5.	5.	5.	5.
	6.	6.	6.	6.	6.	6.	6.
Gleichgestellt	7.	7.	7.	7.	7.	7.	7.
	8.	8.	8.	8.	8.	8.	8.
	9.	9.	9.	9.	9.	9.	9.
Personen außerhalb der Organisation	10.	10.	10.	10.	10.	10.	10.
	11.	11.	11.	11.	11.	11.	11.
	12.	12.	12.	12.	12.	12.	12.

DREI GRUNTYPEN



RAMBO
Macht

- Positiv: Stärke
- Negativ: Wut



DER HOBBIT
Sicherheit

- Positiv: Verlässlichkeit
- Negativ: Angst



ENTDECKER
Neugier

- Positiv: Neue Ufer
- Negativ: Immer neue Reize

WORKSHOP: DREI GRUNTYPEN

RAMBO Macht

- Positiv: Stärke
- Negativ: Wut

DER HOBBIT Sicherheit

- Positiv: Verlässlichkeit
- Negativ: Angst

ENTDECKER Neugier

- Positiv: Neue Ufer
- Negativ: Immer neue Reize

DIE DREI GRUNDPFEILER DER EMOTIONEN

	Positiv	Negativ
Macht	Stärke, Reichtum, Autonomie	Gier, Egoismus, Wut
Sicherheit	Stabilität, Konsistenz, Verlässlichkeit	Angst, Langeweile, Monotonie
Abwechslung	Neugier, Spontaneität, Begeisterung	Unzuverlässigkeit, Thrill-Addict, kein Fokus

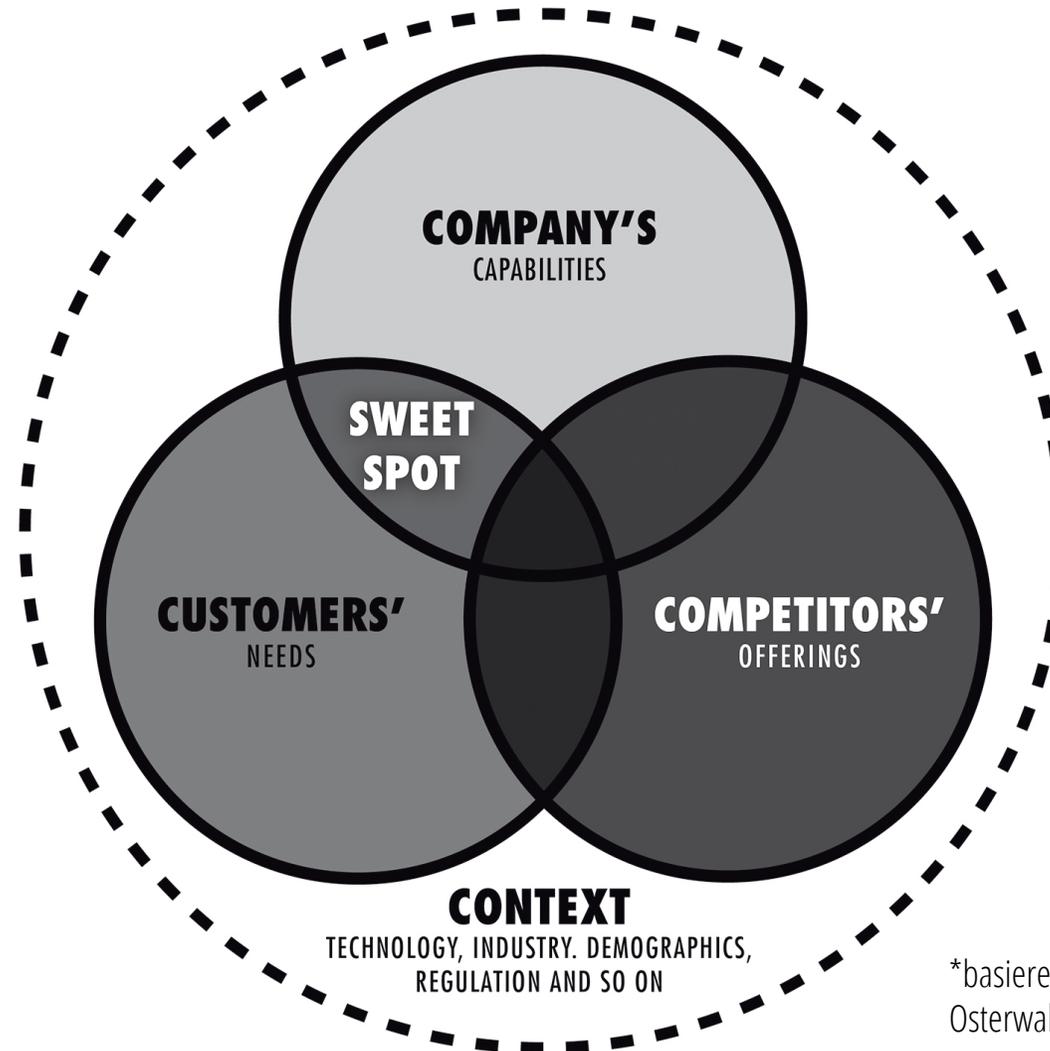
VOM DREHBUCHSCHREIBEN ZUR STAKEHOLDERANALYSE

Name	Dr. Lydia Olbring
Alter	39
Herkunft	Köln
Sozialer Status	Gehobener Mittelstand, Tochter des Firmengründers Ernst Olbring
Job Titel	Mitglied des Beirats, Olbring Werke, Olpe
Ausbildung	Anglistik Studium in Köln, MBA an der WHU,
Religion	Christlich, katholisch, wenig praktizierend
Beziehung	Verheiratet, 1 Tochter (10)
Soziale Umgebung	Sport Club, Tennis, Inneneinrichtung, Frauen-Netzwerk Club
Lieblingfilm	Sex and the City
Werte	Christlicher Werte, gemischt mit etwas Sozialdarwinismus
Temperament	Kann ausrasten, wenn ihr etwas gar nicht passt
Ziele	Chefin des Beirats, irgendwann Geschäftsführerin
Lebensmotto	Leuten helfen, dass sie sich selbst helfen
Ängste	Spinnen

WORKSHOP: STAKEHOLDER ANALYSE

Name	
Alter	
Herkunft	
Sozialer Status	
Job Titel	
Ausbildung	
Religion	
Beziehung	
Soziale Umgebung	
Lieblingfilm	
Werte	
Temperament	
Ziele	
Lebensmotto	
Ängste	

DER NÄCHSTE LEVEL DER STRATEGIE

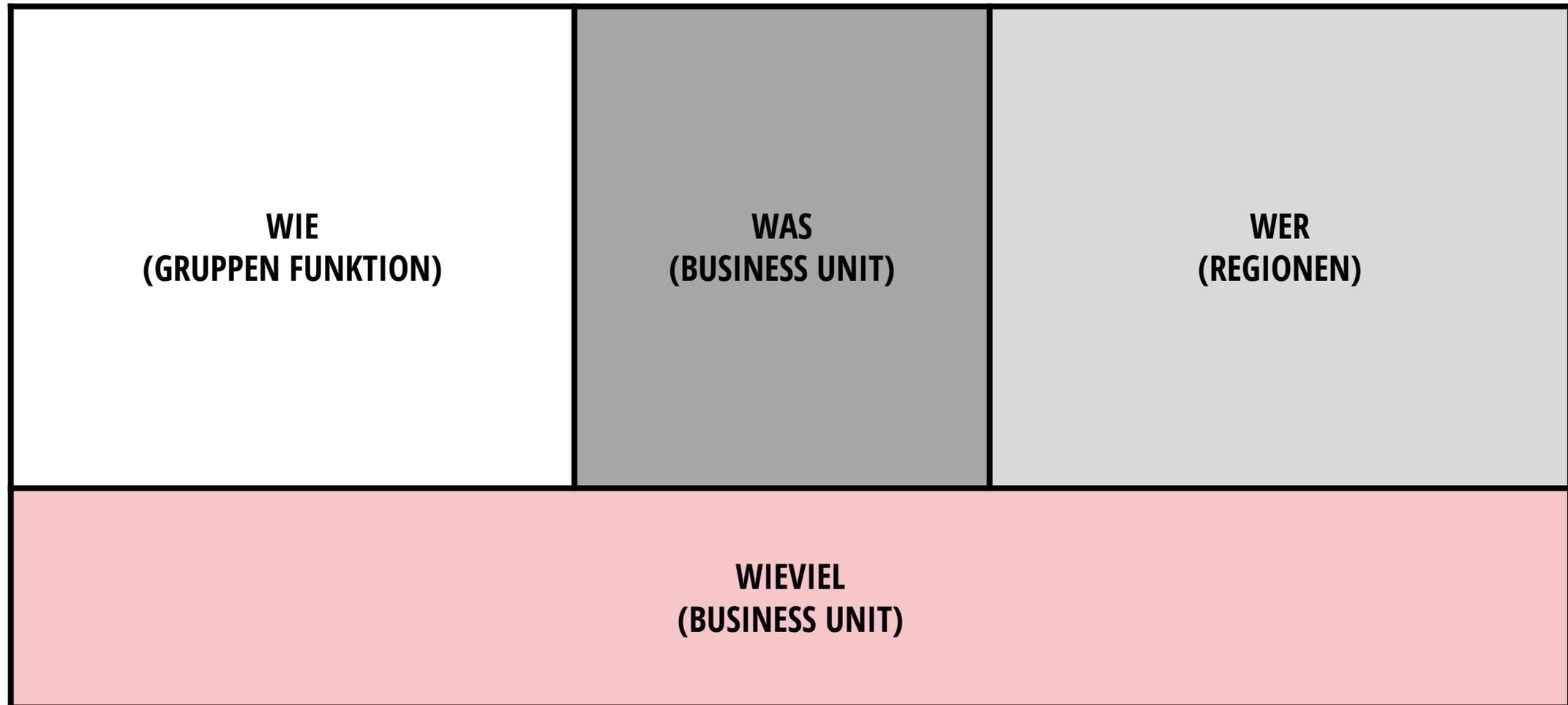


*basierend auf "Business Model Canvas" von Alexander Osterwalder

DER NÄCHSTE LEVEL DER STRATEGIE: STRUKTUR



DER NÄCHSTE LEVEL DER STRATEGIE: DETAILS



DER NÄCHSTE LEVEL DER STRATEGIE: DETAILS

	BUSINESS UNIT	REGION	GRUPPEN FUNKTION	Z.B. PRODUKTIONSSTÄTTE
ANALYSE	<ul style="list-style-type: none"> MARKT WETTBEWERBER PARTNERSCHAFTEN MEGATRENDS FINANCIALS & KPI'S PROJEKTE 	<ul style="list-style-type: none"> STRATEGISCHE BUSINESS UNITS KUNDENANALYSE (SEGMENTE, KANÄLE, ABC) 	<ul style="list-style-type: none"> RISIKO ANALYSE REIFEGRAD DES MARKTES 	<ul style="list-style-type: none"> BENCHMARKS PRODUKTION OUTPUT RÜSTZEITEN RUHEZEITEN INVENTAR WORKING CAPITAL
GESCHÄFTSMODELL	<ul style="list-style-type: none"> PRODUKT, PREIS RESSOURCEN PARTNERSCHAFTEN WERTVERSPRECHEN 	<ul style="list-style-type: none"> PLATZ, PROMOTION (INKL. KANÄLE) CUSTOMER LIFE TIME VALUE PRO SEGMENT PARTNERSCHAFTEN 	<ul style="list-style-type: none"> SWOT (INKL. BENCHMARKS) FOKUS MATRIX (MEHR MACHEN, AUFHÖREN, WEITERMACHEN, ANFANGEN) 	
UMSETZUNG	Roadmap 2025			

WORKSHOP: DER NÄCHSTE LEVEL DER STRATEGIE: DETAILS

	BUSINESS UNIT	REGION	GRUPPEN FUNKTION	Z.B. PRODUKTIONSSTÄTTE
ANALYSE				
GESCHÄFTSMODELL				
UMSETZUNG	Roadmap 2025			

VIERTELSJÄHRLICHE STRATEGISCHE REVIEW

Maßnahme	Aktuelles Quartal	Erwartetes Ergebnis	Zuständig	Teilprojektstart	Fertig bis	Ampel (rot, gelb, grün)

FINALE FRAGEN ZU KAPITEL 9

Wie verankern Sie die Strategie in der Organisation?	
Wo verlaufen die Schnittstellen zwischen Business Unit und Region?	
Wer sind die wichtigsten Stakeholder?	
Was sind die drei wichtigsten Meilensteine?	
Welche drei Personen sind für die Umsetzung am wichtigsten?	

info@veit-etzold.de
www.veit-etzold.de

