



Wie Unternehmen(r) in ihre Zukunft kommen oder auch nicht

– Ein Change-Leitfaden für Führungskräfte –

Dr. Hans-Joachim Grabow
Struktur Management Partner (SMP)
Köln, September 2017



Inhalt

1 Einführung: Wandel oder „Nicht-Wandel“, das ist die Frage	4
2 In vier Schritten in die Zukunft kommen	5
2.1 Sich öffnen, den Status quo (A) infrage stellen und das „Warum“ erkennen	6
2.2 Das „Wo / Wohin“ (B) erfinden, designen, bewerten, entscheiden	12
2.3 Das „Wie“ (C) – den Weg der Umsetzung planen und organisieren	14
2.4 Flexibel / agil erreichen, was erreicht werden will, das „ob“ (D) der Zielerreichung managen	16
3 Schluss: Fangen Sie an! „Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben (der Markt).“	18
4 Literaturempfehlungen für Kapitel und Phasen	19



Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das 4-Phasen-Modell des Wandels	5
Abbildung 2: Modell zur Bearbeitung Phase 1	7
Abbildung 3: Modell zur Bearbeitung Phase 1	8
Abbildung 4: Hilfsraster zur Bearbeitung Phase 1.....	9
Abbildung 5: Hilfsraster zur Bearbeitung Phase 2.....	13
Abbildung 6: Hilfsraster zur Bearbeitung Phase 2 (mit Beispiel).....	14
Abbildung 7: Modell zur Bearbeitung Phase 3	15
Abbildung 8: Hilfsraster zur Bearbeitung Phase 3.....	16
Abbildung 9: Modell zur Bearbeitung Phase 4	17
Abbildung 10: Hilfsraster zur Bearbeitung Phase 4.....	18



1 Einführung: Wandel oder „Nicht-Wandel“, das ist die Frage

In der viel beschriebenen digitalen VUKA-Welt, die von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägt ist, müssen Unternehmen und ihre Führungskräfte lernen, ihre Anpassungs-/ Innovationsfähigkeit und -geschwindigkeit laufend zu erhöhen. Dies ist keineswegs nur eine akademische Feststellung, sondern betrifft Unternehmen jeglicher Größe und nahezu jeder Branche. Fragen Sie sich selbst: Wie haben Sie als Konsument noch vor fünf Jahren Bücher, Reisen und Bekleidung gekauft oder gebucht? Wahrscheinlich anders als jetzt. Höchstwahrscheinlich ist es so, dass Sie jetzt neue Anbieter und digitale Angebote in Anspruch nehmen. Schauen Sie analog auf Ihr Unternehmen und Ihr Unternehmensumfeld: Was hat sich in den letzten Jahren in Ihrem Markt-, Kunden- und Wettbewerbsumfeld verändert, und wie haben Sie Ihr Unternehmen bzw. Ihr Geschäftsmodell auf diese Herausforderungen eingestellt? Was erwarten Ihre Kunden heute und morgen von Ihnen? Wenn Sie darüber nachdenken, treibt Sie möglicherweise eine Unruhe oder ein Bauchgefühl, dass Sie etwas verändern müssen, um morgen noch im Geschäft zu sein? Dann liegen Sie wahrscheinlich genau richtig.

Dies gilt umso mehr für Unternehmen, deren Bilanz heute noch goldumrandet ist. Aus unseren Erfahrungen ist nämlich nicht die Frage, ob man sich wandeln oder neu erfinden muss, sondern wann. Verspäteter Wandel oder Erneuerung des Geschäftsmodells können zu existenzbedrohenden Krisen führen. In unserem Beratungsalltag haben wir oft genug festgestellt, dass Krisen- oder Sanierungssituationen Folge verspäteter Anpassungen sind und somit vermeidbar gewesen wären. Sobald Unternehmen aber erstmals in eine Krise mit Liquiditätsengpässen gerutscht sind, verringert sich deren Handlungsspielraum und somit die Wahrscheinlichkeit, erfolgreich in die Zukunft zu kommen.

Der vorliegende Leitfaden verfolgt das Ziel, Ihnen als Führungskraft über ein einfaches vier-Phasen-Modell einen praktischen Leitfaden für den (pro)aktiven Wandel oder die strategische Erneuerung Ihres Unternehmens an die Hand zu geben und Ihren Wandel konkret zu bearbeiten. Hierfür haben wir für jede der Phasen einfache, praxistaugliche Modelle und Hilfsblätter entwickelt, die Sie für die Bearbeitung des Wandels in Ihrem Unternehmen nutzen können. Empfehlenswert ist es außerdem, die im Literaturverzeichnis aufgeführte ergänzende Literatur für die einzelnen Phasen einzubeziehen.

2 In vier Schritten in die Zukunft kommen

Die im Folgenden vorgestellten vier Phasen beschreiben, wie Sie und Ihr Team den (strategischen) Wandel Ihres Geschäftsmodells als dynamischen Prozess selbststeuernd herbeiführen und managen können. Das hier vorgestellte vier-Phasen-Modell zeigt im Überblick die einzelnen Phasen des Wandels (Abbildung 1). Die ersten beiden Phasen beleuchten die Ausgangslage, das „Warum“ und das „Wo / Wohin“, also die strategischen Herausforderungen, Anpassungsbedarfe und Ziele des Wandels. Phase drei und vier behandeln das „Wie“, also die Umsetzung und das „Ob“, also die Steuerung und gegebenenfalls flexible Anpassung des „Was“ und „Wohin“ der Zielerreichung.

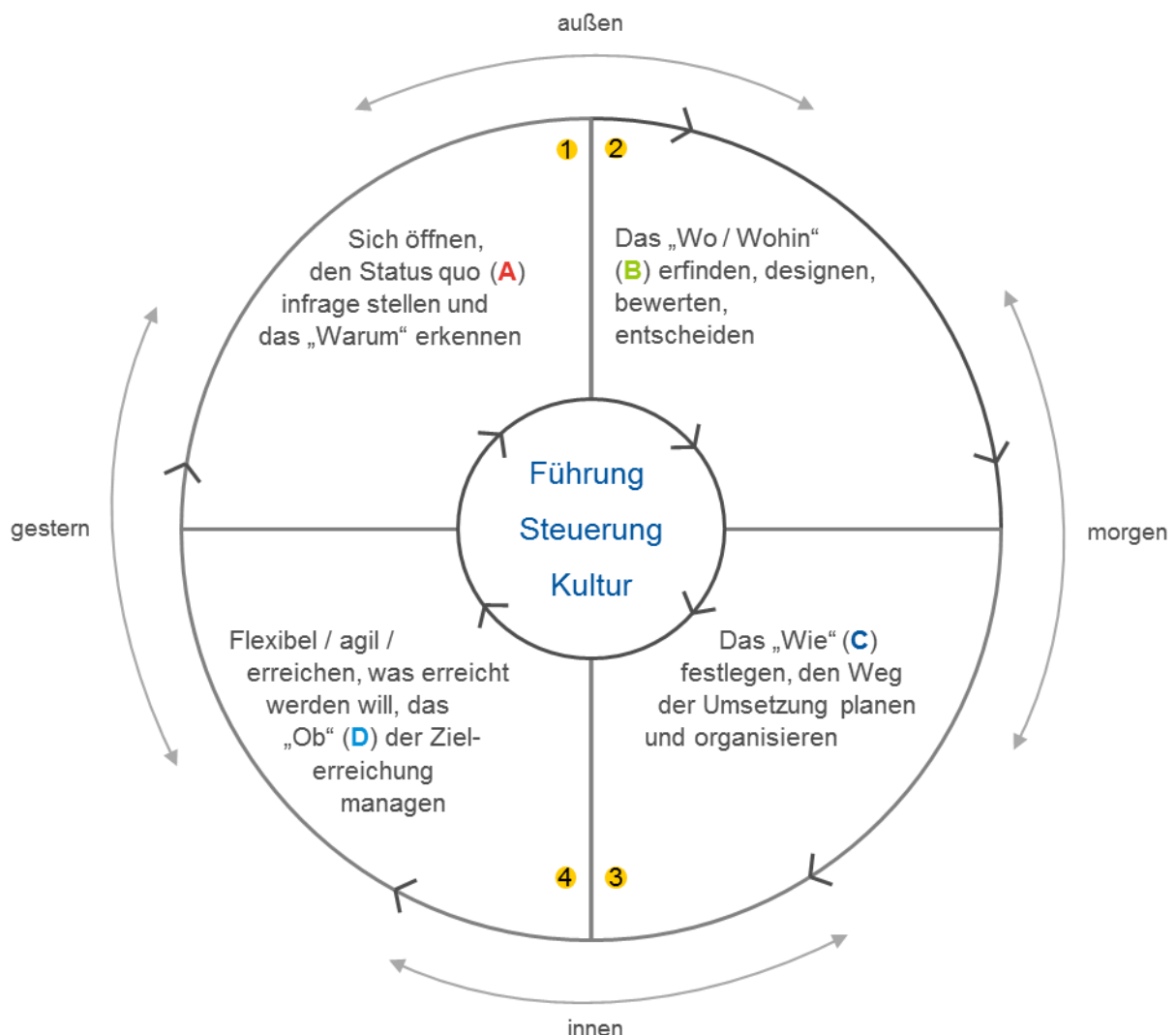


Abbildung 1: Das 4-Phasen-Modell des Wandels, H.-J. Grabow, SMP, 2017



2.1 Sich öffnen, den Status quo (A) infrage stellen und das „Warum“ erkennen

Die erste Phase ist gleichzeitig die schwierigste Phase im Prozess des Wandels, denn in jeder Organisation und in vielen Teams gibt es starke Kräfte und auch Menschen, die bewusst oder unbewusst auf Stabilität setzen, Neuem gegenüber skeptisch sind und somit Veränderungen hinauszögern oder sogar verhindern.

Veränderungen beginnen jedoch mit dem „Mindset“, also der Einstellung oder Haltung von einzelnen Personen, inklusive Führungskräften, zum neugierigen Hinterfragen des Bestehenden und zum Wandel. Aber was kann dazu beitragen, sich zu öffnen und alte, bislang vermeintlich erfolgreiche Denk- und Handlungsmuster sowie Strategien infrage zu stellen und das „Warum“ des Wandels zu entdecken? Irritations- und Ideenquellen für Veränderungen des Geschäftsmodells sind viel leichter verfügbar, als Sie womöglich denken:

Befragen Sie z. B. systematisch Ihre Mitarbeiter und Kollegen, oder aber auch Ihre anspruchsvollsten Kunden. Analysieren Sie ihre Wettbewerber oder recherchieren Sie relevante und interessante Themen und Fragestellungen im Internet. Nicht zuletzt hören Sie auf Ihren Bauch, und gehen Sie Gedanken und Aussagen wie „man könnte, man sollte, man müsste...“ auf den Grund. Hierzu gehört auch zwingend eine kritische Bestandsaufnahme der finanziellen Spielräume Ihres Unternehmens mit ihrem Controller oder Wirtschaftsprüfer.

In Abbildung 2 finden Sie zehn Inspirations- und Ideenquellen durch die Sie den Status quo, also die bisherige Ausgangslage Ihres Geschäfts / Geschäftsmodells mit all seinen Facetten infrage stellen und sich im positiven Sinne irritieren lassen können.

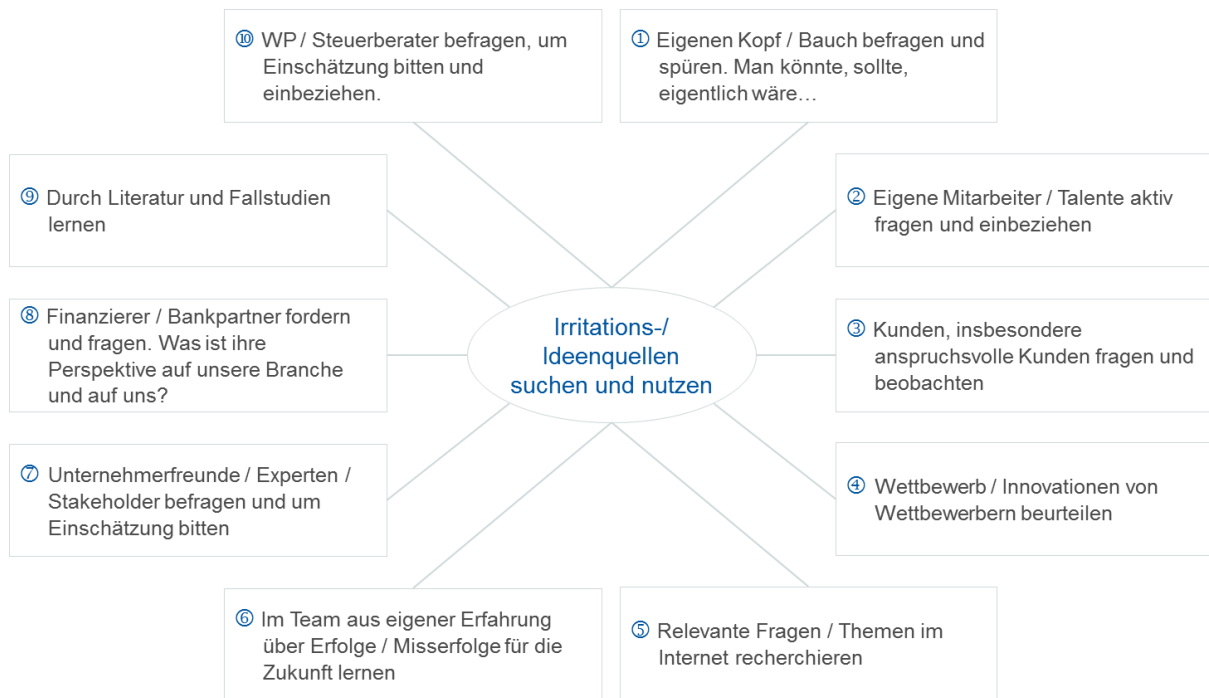


Abbildung 2: Modell zur Bearbeitung Phase 1, H.-J. Grabow, SMP, 2017

Folgende und ähnliche Fragen können Sie sich selbst sowie Ihren internen und externen Ideen-/ Irritationsgebern stellen: Was passiert eigentlich um uns und um unsere Kunden herum? Was sind unsere (digitalen) Herausforderungen, Chancen und Risiken? Was könnte passieren, dass wir in zwei bis drei Jahren nicht mehr im Geschäft sind? Welche unserer Stärken und Kompetenzen können wir nutzen, um zukunftsfähige Wertangebote für unsere Kunden zu entwickeln? Was war unsere letzte nutzenstiftende Innovation für unsere Kunden? Was sind die unverrückbaren Werte unseres Handelns / unserer Kultur? Haben wir die richtigen Zahlen zur (Vor-)Steuerung unseres Geschäftes?

Als Ergebnis dieser Befragung erhalten Sie einen Katalog von Einschätzungen und Ideen über Stärken / Schwächen sowie Chancen / Risiken über die sechs Bausteine Ihres Geschäftsmodells (siehe Abbildung 3). Wir empfehlen, die Ergebnisse der Befragung entlang der sechs Bausteine auf einer großen Pinnwand visuell abzubilden. Das hilft Ihnen, die Erkenntnisse zu systematisieren und das „Gesamtbild“ vor Augen zu haben. Doch zunächst jedoch eine kurze Erläuterung zu den Bausteinen eines kohärenten Geschäftsmodells:

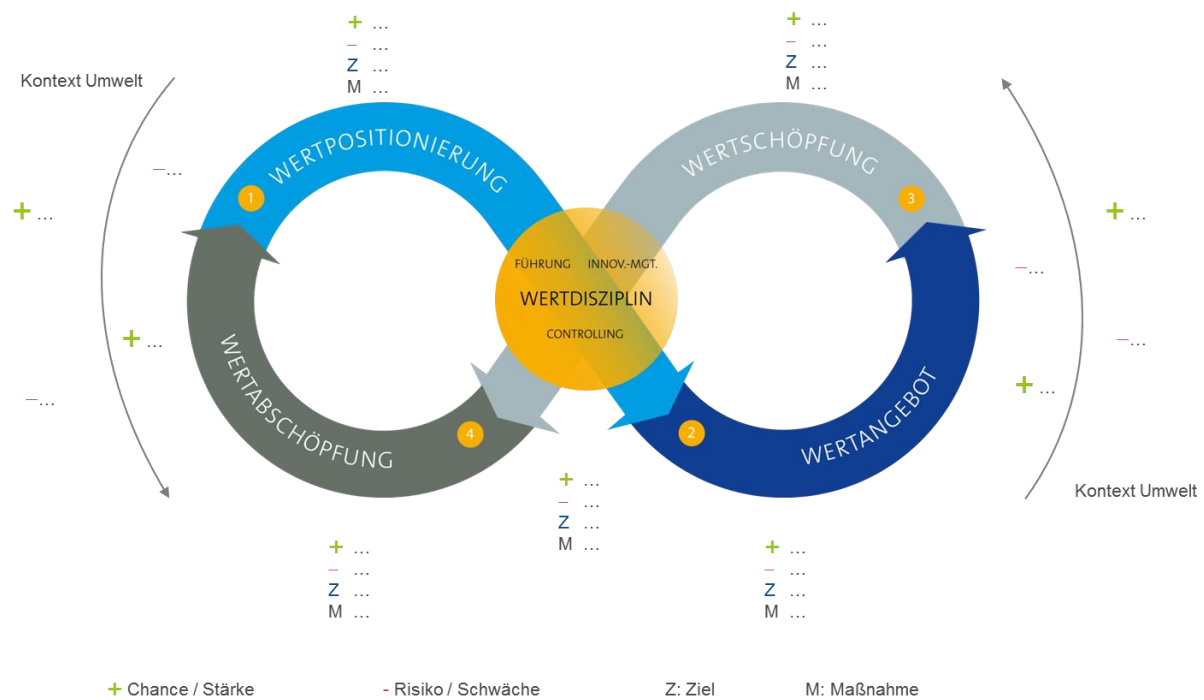


Abbildung 3: Modell zur Bearbeitung Phase 1, H.-J. Grabow, SMP, 2017

1. Der **Kontext bzw. die Umwelt** umfasst das „Ökosystem“ aus bekannten und neuen Wettbewerbern, Lieferanten, Kunden, (politischen, technologischen etc.) Trends und weiteren Branchenentwicklungen, in das Ihr Unternehmen eingebettet ist und aus dem sich relevante Trends, Chancen und Risiken für Ihr Unternehmen ergeben.
2. **Wertpositionierung** beschreibt, welche Ihrer Unternehmensstärken am besten geeignet sind, um einen marktdifferenzierenden Kundennutzen zu schaffen.
3. Das **Wertangebot** definiert die Produkte und Dienstleistungen, die Sie zu definierenden Kundengruppen und -segmenten anbieten wollen, um Ihre Wertpositionierung zu realisieren.
4. Die **Wertschöpfung** definiert, wie Sie Ihren Ressourceneinsatz, Prozesse und Kompetenzen in Ihrer Organisation konfigurieren, um das Wertangebot profitabel und zukunftsfähig herzustellen, zu vertreiben und zu vermarkten.
5. In der **Wertabschöpfung** definieren Sie, durch welche Angebots- und Preiskonzepte Sie die Zahlungsbereitschaft der Kunden abschöpfen und mit welcher Kostenstruktur Sie den Erfolg Ihres Unternehmens absichern wollen.
6. Finaler und wichtigster Bestandteil eines Geschäftsmodells ist, wie Sie Ihre **Kommunikations-, Führungs-, Steuerungsprozesse und -strukturen, aber auch kulturellen Werte** so ausgestalten, dass sowohl die strategischen als auch die operativen Vorgaben und Ziele konsequent umgesetzt oder ggf. neu justiert oder angepasst werden.



Einen umfassenden Fragenkatalog mit 30 Fragen zu den einzelnen Bausteinen und ein Hilfsraster zur praktischen Bearbeitung dieser Ideen-/ Irritationsfragen finden Sie in Abbildung 4.

	Fragen zum Kontext	Eigene Antworten	Antworten intern / Team	Antworten ext. Partner	Erkenntnisse / Ideen	Was heißt das für uns?
1	Was passiert eigentlich um uns und um unsere Kunden herum?					
2	Was sind unsere (digitalen) Herausforderungen, Chancen und Risiken?					
3	Welche disruptiven Technologien und Geschäftsmodelle sind auf dem Weg, unser Geschäft zu bedrohen?					
4	Was wissen wir nicht? Was sind unsere „Blind Spots“?					
5	Was könnte passieren, dass wir in zwei bis drei Jahren nicht mehr im Geschäft sind?					
6	Wie gut sind wir in der Lage, relevante Trends / Dynamiken zu „erspüren“?					

	Fragen zur Wertpositionierung	Eigene Antworten	Antworten intern / Team	Antworten ext. Partner	Erkenntnisse / Ideen	Was heißt das für uns?
7	Wie können wir aus passiv zufriedenen Kunden begeisterte Testimonials machen?					
8	Was können wir gut und besser als andere?					
9	Wie werden unsere Leistungen relativ zum Wettbewerb von unseren Kunden wahrgenommen?					
10	Wie können wir uns künftig „merkwürdig“ differenzieren?					
11	Welche Annahmen über die Nutzenpositionierung unseres Angebots könnten falsch sein?					



Fragen zum Wertangebot		Eigene Antworten	Antworten intern / Team	Antworten ext. Partner	Erkennt- nisse / Ideen	Was heißt das für uns?
12	Mit welchen Produkten / Dienstleistungen verdienen wir Geld und mit welchen nicht?					
13	Wie können wir den Kundennutzen deutlich erhöhen und uns dadurch von unseren Wettbewerbern abgrenzen?					
14	Was bereitet unseren Kunden Kopfschmerzen?					
15	Wer sind unsere heutigen und zukünftigen Kunden und Nicht-Kunden?					
16	Wie richten wir unsere Geschäftssegmente strategisch aus?					

Fragen zur Wertschöpfung		Eigene Antworten	Antworten intern / Team	Antworten ext. Partner	Erkennt- nisse / Ideen	Was heißt das für uns?
17	Welche Kompetenzen können wir nutzen, um zu wachsen?					
18	Wie attraktiv sind wir als Arbeitgeber für „junge Talente“?					
19	Was war unsere letzte, tatsächlich bahnbrechende, nutzenstiftende Innovation in unserem Geschäftsmodell oder für unsere Kunden?					

Fragen zur Wertabschöpfung		Eigene Antworten	Antworten intern / Team	Antworten ext. Partner	Erkennt- nisse / Ideen	Was heißt das für uns?
20	Was sind unsere ungenutzten Ertrags-/ Produktivitätspotenziale?					
21	Schöpfen wir die Preisbereitschaft unserer Kunden ab?					



Fragen zur Wertdisziplin		Eigene Antworten	Antworten intern / Team	Antworten ext. Partner	Erkenntnisse / Ideen	Was heißt das für uns?
22	Wie gut sind wir in Strategiefindung und vor allem in der Umsetzung? Wie gut sind unsere Prozesse, um unser Geschäft regelmäßig strategisch zu überdenken?					
23	Wie gut sind unsere Prozesse, um unser Geschäft regelmäßig strategisch zu überdenken?					
24	Wie arbeiten wir als Team? Haben wir genug „gute Leute“ an Bord?					
25	Was sind die unverrückbaren Werte unseres Handelns / unserer Kultur?					
26	Was lässt mich / uns nachts nicht schlafen?					
27	Haben wir die richtigen Zahlen zur Steuerung unseres Geschäftes?					
28	Welchen finanziellen „Spielraum“ haben wir heute und morgen?					
Allgemeingültige Fragen		Eigene Antworten	Antworten intern / Team	Antworten ext. Partner	Erkenntnisse / Ideen	Was heißt das für uns?
29	Was ist unsere größte und existenzbedrohendste Schwäche? Wie können wir diese eliminieren?					
30	Was machen wir künftig, und was machen wir künftig nicht (mehr)? Was kommt in den Mülleimer?					

Abbildung 4: Hilfsraster zur Bearbeitung Phase 1, H.-J. Grabow, SMP, 2017



2.2 Das „Wo / Wohin“ (B) erfinden, designen, bewerten, entscheiden

Nachdem Sie über die Befragung erste Erkenntnisse und Ideen über die Stärken / Schwächen / Chancen / Risiken Ihres Geschäftsmodells gewonnen haben, geht es in dieser Phase darum, die zukünftige Ausrichtung Ihres Geschäftsmodells mit konkreten Zielsetzungen zu erarbeiten und mit Maßnahmen zu hinterlegen, um eine zukunftsfähige, auch über Zahlen belastbare Strategie zu entwickeln.

Kernaufgabe in diesem Prozessschritt ist es, aus den diversen Ideen konkrete und in sich schlüssige Ziele und Maßnahmen für die Veränderung Ihres Geschäftsmodells zu kreieren, zu priorisieren, quantitativ zu bewerten und letztendlich darüber zu entscheiden, welche dieser Ziele angestrebt bzw. umgesetzt werden sollen. Es kommt hier zunächst nicht darauf an, schnelle Antworten zu finden, sondern gut zu durchdenken, welche Ziele und welche Maßnahmen als Ganzes das zukünftige Geschäftsmodell ausmachen und somit Ihr Unternehmen zukunftsfähig machen können. Empfehlenswert ist es auch, in diesem Prozessschritt die Ergebnisse ihrer Bearbeitung anhand des vorgestellten Modells (s. Abbildung 3) zu systematisieren und zu aggregieren. Sinnvollerweise gehen Sie die Bearbeitung dieser strategischen Aufgaben natürlich nicht allein an, sondern „vergemeinschaften“ diese als Führungsaufgabe Ihres Managementteams.

Ein wichtiger Schritt in dieser Phase ist es auch, das Wertangebot strategisch zu hinterfragen und ggf. neu auszurichten. Hierzu gehört zunächst eine Segmentierung des Geschäfts nach den wichtigsten Geschäftsfeldern oder Produkt-Kunden-Kombinationen Ihres Angebotportfolios. In einem zweiten Schritt ist es dann notwendig, die interne Sicht (Umsatzanteil, Profitabilität, Kapitalbindung, etc.) mit der externen Sicht (Wettbewerbsstellung, relativer Marktanteil, Marktwachstum, etc.) zu verbinden (siehe Abbildung 5). Eine Kopplung dieser Perspektiven wird Ihnen helfen, die strategische Ausrichtung Ihrer Geschäftsfelder „neu“ zu überdenken und zu priorisieren. Diese vergleichsweise einfach anmutende Vorgehensweise ist jedoch unserer Erfahrung nach leider nur in den wenigsten mittelständischen Unternehmen Standard. Auch hier gilt im Übrigen, dass die plausible Herleitung von Zahlen oder Einschätzungen nach der 80/20-Regel schneller und zielführender ist als wochenlange „paralysierende“ Analysen. Gefragt ist also gesunder Pragmatismus.



	Segment 1	Segment 2	Segment 3	Segment 4
Umsatzanteil (abs.)				
Umsatzbeitrag (%)				
EBIT (abs.)				
EBIT-Beitrag (%)				
Capital Employed (abs.)				
Anteil Capital Employed (%)				
Relativer Marktanteil				
Relative Wettbewerbsstellung				
Marktwachstum				
Herausforderungen / Dynamiken im Umfeld				
Strategische Ausrichtung				

Abbildung 5: Hilfsraster zur Bearbeitung Phase 2, H.-J. Grabow, SMP, 2017

Die Erkenntnisse durch Analyse und Ergebnisse der Teamdiskussionen dienen als Ausgangsbasis für die Entwicklung „richtiger“ Ziele und Maßnahmen. Vergessen Sie hierbei bitte nicht, diese auch quantitativ (d. h. in Euro) zu bewerten, mit Risikoabschlägen zu versehen und in Ihrer GuV, Bilanz und Cashflow zu simulieren. Das folgende Hilfsraster ermöglicht Ihnen entlang der Bausteine des Geschäftsmodells, Ihre strategischen Überlegungen systematisch zu strukturieren und zu bewerten (siehe Beispiel in Abbildung 6):



	Status (+/-) Herausforderungen	Ziele	Maßnahmen	Potenzial der Maßnahme in EUR	Risikoabschlag auf Potenzialwert	Kosten / Investition zur Umsetzung der Maßnahme	Größtes Hindernis / Risiko bei der Umsetzung
Kontext Umwelt							
+							
Wertpositionierung							
+							
Wertangebot	-	Erschließung des Kunden- segments Y	<ul style="list-style-type: none"> • Detailanalyse der Umsatz- und RE-Potenziale • Einstellen eines Key Accounts • Aktivitätsplan mit Vertrieb erstellen 	U: 400 TEUR p. a. E: 250 TEUR p. a.	30%	100 TEUR p. a.	Der richtige Key Account kann nicht gefunden werden.
+							
Wertschöpfung							
+							
Wertabschöpfung							
+							
Führung und Steuerung							

Abbildung 6: Hilfsraster zur Bearbeitung Phase 2 (mit Beispiel), H.-J. Grabow, SMP, 2017

2.3 Das „Wie“ (C) – den Weg der Umsetzung planen und organisieren

Die Entwicklung einer Strategie reicht jedoch bei weitem nicht aus, um erfolgreich in die Zukunft zu kommen. Im Gegenteil: Studien, aber auch unsere Erfahrungen zeigen, dass die meisten Strategien / Projekte nicht an der Konzeption, sondern an der vermeintlich „leichten“ Umsetzung scheitern. Genauso wichtig ist es also, den Weg zur Zielerreichung zu strukturieren und sich mit dem „Wie“ der Umsetzung auseinanderzusetzen, um diese erfolgreich zu organisieren und Ihre Mitarbeiter dafür zu mobilisieren. Das Patriarchenmotto „es soll und es wird“ reicht nicht! Ein Tipp an dieser Stelle: Unserer Erfahrung nach können Sie über das „warum“, „wohin“ und „wie“ gar nicht oft genug mit Ihrer Mannschaft kommunizieren. Kommunikation schafft neben systematischer und priorisierter Projektarbeit die Voraussetzung, dass die Veränderung getragen, klar bearbeitbar und durch die Mannschaft mitgetrieben wird. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren bei der Gestaltung des „Wie“ der Umsetzung sind in folgender Abbildung 7 aufgeführt:

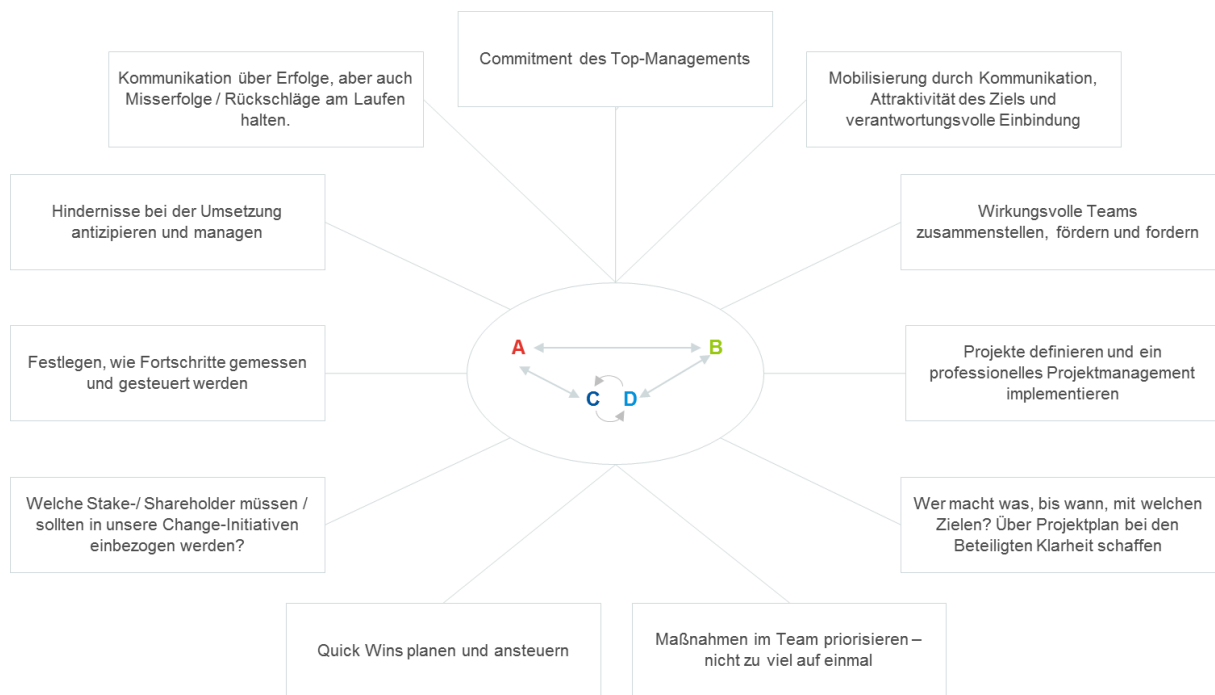


Abbildung 7: Modell zur Bearbeitung Phase 3, H.-J. Grabow, SMP, 2017

Als Hilfsblatt für diese Phase finden Sie in der Abbildung 8 eine Vorlage, wie Sie und Ihre Teams ihre Projekte systematisch aufbereiten sollten, um Transparenz herzustellen und die Projekte für die jeweils verantwortlichen Teams bearbeitbar zu machen. Für Projektverantwortliche und Teams müssen Aktivitäten, Meilensteine, Deadline etc. glasklar sein und auch wichtiger noch sie sollten / müssen sich hierzu committen.



Ziel des Projekts: Erschließung des Kundensegments Y

Ergebnishebel: 250 TEUR **Umsatzhebel:** 400 TEUR

Meilensteine

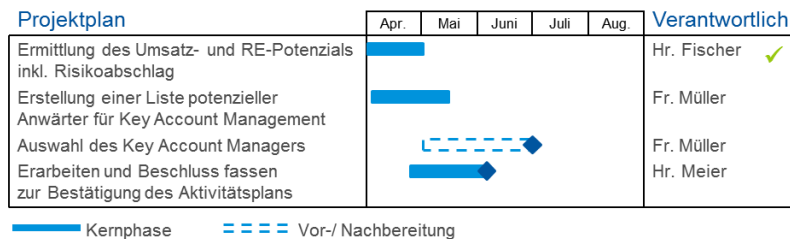
- Detaillierte Potenzialanalyse des Kundensegments Y ●
- Einstellen eines Key Account Managers ◐
- Erstellung eines Aktivitätsplans mit dem Vertrieb ◑

Hindernisse / Risiken

- Hohe Komplexität in der Potenzialanalyse
- Auswahl eines geeigneten Key Account Managers

Verantwortlich Team

Fr. Müller Fr. Müller
 Hr. Fischer
 Hr. Meier



Deadline

Q2 2018

Messgröße

Umsatz- und Rohertragsentwicklung

Abbildung 8: Hilfsraster zur Bearbeitung Phase 3, H.-J. Grabow, SMP, 2017

2.4 Flexibel / agil erreichen, was erreicht werden will, das „ob“ (D) der Zielerreichung managen

Jetzt wird es zäh: Nachdem Sie wissen, was Sie wollen und wie Sie dorthin kommen, beginnt die eigentliche Arbeit der Umsetzung. Diese Phase nimmt mit einem halben Jahr bis eineinhalb Jahren die meiste Zeit in Anspruch. Hier gilt sinngemäß der Spruch von Edison, demzufolge das Ergebnis nur zu 1% aus der Idee (Strategie) und zu 99% aus Transpiration (Schweiß in der Umsetzung) besteht. Dies bedeutet, dass Sie konsequent die Realisierung ergebnisorientiert vorantreiben müssen, vor allem nicht nachlassen dürfen und natürlich noch Rückschläge, Konflikte und Unerwartetes meistern müssen. Das bedeutet vor allem, dass die Umsetzungsbegleitung ein laufendes Top-Thema ihrer Managementagenda sein muss. Voraussetzung einer solchen performancegetriebenen Umsetzung sind Promotoren, Projekte, Menschen, Problemlösungen, aber auch geeignete Strukturen und Prozesse, um die Umsetzung und damit die gewünschte Entwicklung wie ein Pilot über einen Radar laufend zu monitoren und zu steuern (siehe Abbildung 9).



Abbildung 9: Modell zur Bearbeitung Phase 4, H.-J. Grabow, SMP, 2017

Unserer Erfahrung nach ist es sinnvoll und notwendig, bei der Projektumsetzung im Vier- bis Sechs-Wochen-Rhythmus im Rahmen sogenannter Lenkungsmeetings den aktuellen Status der Ziele und Maßnahmen nachzuverfolgen. In einem Lenkungsmeeting stellen die einzelnen Projektverantwortlichen mithilfe von standardisierten Reportingblättern ihre Aktivitäten, Status, Fortschritte, nächste Schritte, Teamstimmung etc. in der Gesamtgruppe vor (siehe Hilfsraster Abbildung 10).

Auf diese Art und Weise erzeugen Sie einerseits eine Umsetzungsdynamik im Team (niemand will sich blamieren bzw. umgekehrt, Erfolge anderer motivieren für die eigene Projektarbeit). Andererseits ermöglicht Ihnen diese Routine, zeitnah die Entwicklung zu monitoren, „adaptiv“ einzugreifen und bei Bedarf das „was“ oder „wie“ der Veränderung anzupassen.



Teilprojekt	Ziele zum heutigen Meeting	Ziele bis zum nächsten Meeting	Status Teilprojekt
1 Detailanalyse der Umsatz- und RE-Potenziale	• Berechnung des Umsatz- und Rohertragspotenzials des Kundensegments Y	✓ ---	●
2 Einstellen eines Key Accounts	• Präsentation der Liste potenzieller Anwärter für die Position des Key Accounts	✓ • Durchführung der Gespräche und Entscheidungsfindung • Vorstellung es neuen Key Accounts	●
3 Aktivitätsplan mit Vertrieb erstellen	---	! • Präsentation des Aktivitätsplans Vertrieb	●

Was bereitet uns Kopfschmerzen? Was macht uns zufrieden?

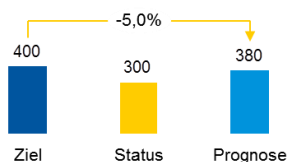
- + Qualitätsprofil der Bewerber für die Stelle des Key Accounts
- Die Erstellung des Aktivitätsplan des Vertriebs ist langwieriger als erwartet

Welche kritischen Entscheidungen stehen an? Wo brauchen wir Unterstützung?

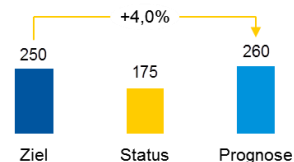
- Auswahl eines geeigneten Kandidaten für die Key Account Stelle

Entwicklung der Messgrößen

Umsatzpotenzial



Rohertragspotenzial



Prognose Zielerreichung



Teamstimmung / Zusammenarbeit

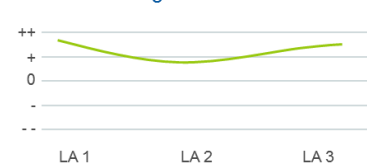


Abbildung 10: Hilfsraster zur Bearbeitung Phase 4, H.-J. Grabow, SMP, 2017

3 Schluss: Fangen Sie an! „Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben (der Markt).“

Warten Sie nicht auf den Zufall, der Ihr Unternehmen in die richtige Richtung und Zukunft führt. Und lassen Sie sich auf gar keinen Fall von einigen natürlichen Rückschlägen entmutigen. Der Wandel beginnt bei Ihnen, ob Sie wollen oder nicht. Wie es so schön heißt, trifft der Zufall oder die Chance nur den vorbereiteten Geist. Zugegebenermaßen fällt das nicht immer leicht. „It starts with one“, und das sind nun mal Sie. Bringen Sie Ihre Veränderungsidee zum Wandel Ihres Geschäftsmodells ein, begründen Sie diese und bleiben Sie damit nicht alleine. Suchen Sie Kollegen, die das auch so sehen und wie Sie verändern wollen. Sorgen Sie für einen Tsunami in Ihrem Unternehmen, denn es passiert nur das, was Sie initiieren. Naive Hoffnung nach dem Motto „es wird schon werden“ war schon immer der Tod des Kaufmanns. Das gilt umso mehr in den Zeiten des digitalen Wandels, in denen (organisatorische) Wandlungsfähigkeit zunehmend ein elementares Asset für das Überleben von Unternehmen wird. In die Zukunft zu kommen bedeutet nämlich, achtsam und im Wandel zu sein.



4 Literaturempfehlungen für Kapitel und Phasen

Autor, Titel	Geeignet für...	
	Kapitel	Phase
Black, Gregersen: „It Starts with One: Changing Individuals Changes Organizations“, Pearson FT Press, 2013.	1 – 3	1 – 4
Meffert, Meffert, Dr. Alicke: „Eins oder Null: Wie Sie Ihr Unternehmen mit Digital@Scale in die digitale Zukunft führen“, Econ, 2017	1	1 – 2
Nagel, Wimmer: „Systemische Strategieentwicklung: Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider“, Schäfer-Poeschel, 2014.		
Mack, Khare, Kramer, Burgartz: „Managing in a VUCA World“, Springer, 2016.	1 – 3	1 – 2
Struktur Management Partner: „Warum nur ein wertorientierter Ansatz nachhaltigen Erfolg verspricht.“, Köln, 2017.	2	2
Stöger: „Die wirksamsten Management-Werkzeuge: Das Schweizermesser für Führungskräfte“, Schäfer Poeschel, 2016.	2	1 – 4
Landwehr, Faulhaber, Grabow: „Turnaround-Management in der Praxis“, Campus, 2009.	1 – 3	1 – 4
Kotter, Cohen: „The Heart of Change Field Guide“, Harvard Business Review Press, 2005.	2	3 – 4
Hamel: „Worauf es jetzt ankommt!: Erfolgreich in Zeiten kompromisslosen Wandels, brutalen Wettbewerbs und unaufhaltsamer Innovation“, Wiley-VCH, 2012.	1 – 3	1 – 4
Osterwalder, Pigneur: „Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer“, Campus, 2011.	2	1 – 2
Doppler, Lauterburg: „Change: Wie Wandel gelingt“, Campus, 2017.	2	1 – 4
Von der Reith, Wimmer: „Organisationsentwicklung und Change-Management“, in: „Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf“, Carl-Auer Verlag, 2014.	2	1 – 4
Büchel: „Execution and Change Fieldbook“, IMD Publishing, 2016.	2	2 – 4
Sirkin, Keenan, Jackson: „The Hard Side of Change Management“, Harvard Business Review, 2005.	2	2 – 4