

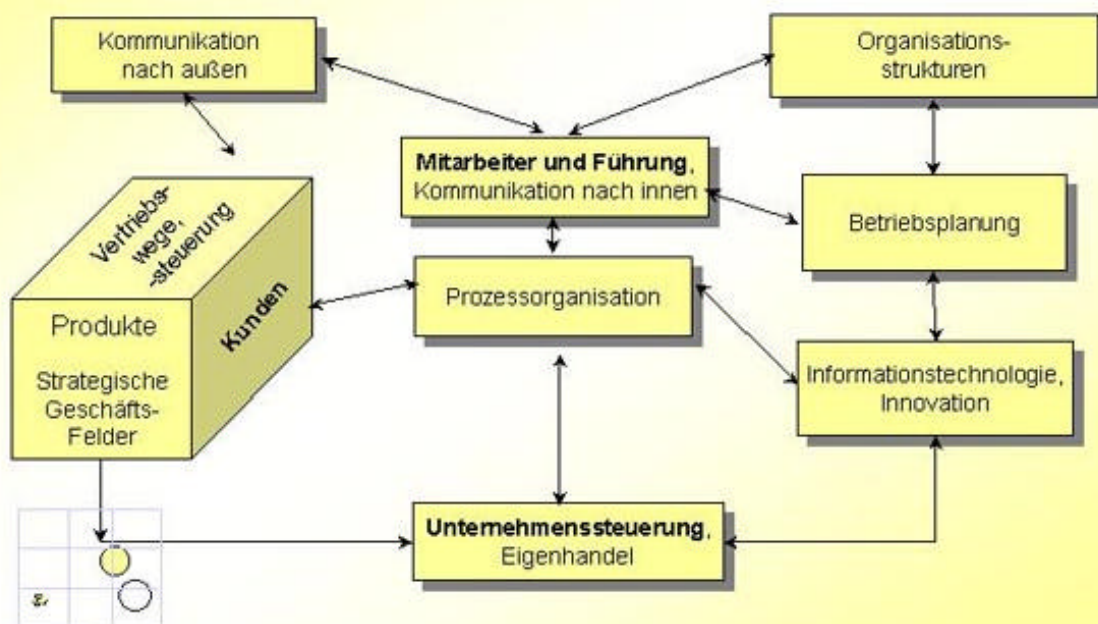
## Unternehmensentwicklung: wozu?

● Welchen **Nutzen** hat ein Strategie-Projekt konkret für Sie?

- ➔ Vereinheitlichung der Ziele und Projekte hilft Kosten sparen
- ➔ Startphase aller Strategie-konformen Aktivitäten verkürzen
- ➔ Systemische Sicht: Was ist wirklich wichtig, was fehlt, wo haben Änderungen Auswirkungen
- ➔ Basis für Strategie-Kennzahlen (Balanced Scorecard)
- ➔ Förderung eines Multi-Projekt-Managements mit Priorisierung auf strategischer Basis

## Netzwerk von Handlungsfeldern

● Über das notwendige Strategieverständnis dezentraler Organisationen: bottom up und top down, Beteiligung aller Gruppen, Vernetzungsmatrix der Handlungsfelder weist auf besten Ablauf hin



# Vorgehen eines modernen Strategieprojekts

## Projektaufgaben, Arbeitspakete

### ANALYSE

0. Aufbau- (Handlungsfelder) und Ablauf-**Organisation** des Projekts festlegen
1. **Ausgangslage**, Problemstellung inkl. Untergliederung des SHFs
2. **Umfeldanalyse**: Chancen, Risiken (Megatrends)
3. **Unternehmensanalyse**: Stärken- / Schwächen-Profil des eigenen Hauses
4. Eingeleitete **Maßnahmen** und Projekte überprüfen

### KONZEPTION

5. Erarbeitung der Vision und Konkretisierung in **strategischen Zielen**
6. **Strategische Stoßrichtungen**  
Investitions-Richtungen,  
Maßnahmenüberblick
7. Kurzbeschreibungen der **künftigen Projekte** und Maßnahmen
8. **Machbarkeitsanalysen** für die operativen Umsetzungen
9. **Ressourcen**-Entscheidungen  
Überleitung in die operative Planung
10. Strategisches **Controlling** (BSC)

## Gebrauchsanleitung 1

### Bestandsaufnahme, Analyse

	1 Ausgangslage: Problemstellung	2 Umfeldtrends: Chancen und Risiken	3 Interne Analyse Stärken und Schwächen	4 Eingeleitete Maßnahmen
Fragen und Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Wovon reden wir überhaupt?“</li> <li>• Untergliederung in Einzelthemen und zugehörige Problemstellungen</li> <li>• Ebenso: nicht behandelte Themen</li> <li>• Bedeutung für Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Was tut sich draußen?“</li> <li>• Wichtigste externe Trends</li> <li>• Unterteilt nach Kunden, Wettbewerbern, Technik, Staat, Gesellschaft...</li> <li>• Möglichst präziser Bezug zum jeweiligen strategischen Handlungsfeld</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Wo stehen wir und wie gut sind wir vorbereitet?“</li> <li>• Bisherige Strategie des Unternehmens</li> <li>• Strategische Ansätze bei Schwesterunternehmen</li> <li>• Stärken-/Schwächenprofil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Was ist konkret schon unterwegs?“</li> <li>• Erfassen und Bewerten eingeleiteter Maßnahmen und vorhandener Projekte</li> </ul>
Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saubere Themenabgrenzung (innerhalb der und zu anderen Handlungsfeldern)</li> <li>• Einigung über wichtigste Problemstellungen</li> <li>• Basisdaten und Informationen (auch Mengengerüste/Zeitreihen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knappe Zusammenfassung</li> <li>• Herausarbeiten der Handlungsauswirkungen für das Handlungsfeld</li> <li>• Vergleich mit jeweiligem Haupt-Wettbewerber („externes Benchmarking“)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ableitung „Nullprognose“ („was passiert ohne Gegensteuern“)</li> <li>• Möglichst konkretes/quantitatives Aufzeigen von Ergebnis- und anderen Risiken</li> <li>• Zugleich Aufzeigen möglicher Reaktionen</li> <li>• Nutzung Betriebsvergleich („internes Benchmarking“)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berücksichtigung aller vorhandenen Ansätze</li> <li>• Erkenntnis Defizite / Widersprüche in der Projektlandschaft</li> <li>• Vorschläge zur Integration / Überleitung / Modifikation bestehender Maßnahmen und Projekte</li> </ul>

## Gebrauchsanleitung 2

### ● Konzeption, Vorschläge

	5	6	7	8
	Strategische Ziele	Strategische Stoßrichtung	Maßnahmen-/ Projekteübersicht	Umsetzungspläne
Fragen und Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Wie muß die Vision aussehen und in strategischen Zielen konkretisiert werden?“</li> <li>Ableitung der Vision aus den bisher gefundenen Eckpunkten</li> <li>Quantifizierung zu strategischen Zielen (z.B. mittels BSC Balanced Scorecard)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Welche Vorschläge gibt es, um diese Position zu erreichen?“</li> <li>Welche Lücke besteht zwischen strateg. Zielen und der durch bestehende Maßnahmen und Projekte erwarteten Zielerreichung? (s. Nullprognose)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Welche Themenkomplexe sind wie und von wem zu vertiefen?“</li> <li>Anhaltspunkt: große Soll-Ist Diskrepanz</li> <li>Mangelnde Abdeckung durch existierende Projekte/ Maßnahmen</li> <li>Fachliches Wissen von Externen holen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wie geht es weiter?</li> <li>Konkrete Multi-Projekt- und Maßnahmenplanung zur Vertiefung der Strategieentwicklung sowie zur operativen Umsetzung (Machbarkeitsanalysen mit geschätzten Aufwänden und Nutzen zur Prioritäten-Bildung)</li> </ul>
Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Übereinstimmung des Strategieteams über die Gestaltung des Handlungsfeldes herbeiführen</li> <li>Zukünftiger Entwicklungsbeitrag des Handlungsfeldes</li> <li>Aufstellung im Markt</li> <li>Potential der Unterstützungsleistungen für die Marktpolitik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neue inhaltliche Projektausrichtungen bezüglich der Vision</li> <li>Zusammenlegung und Bereicherung von bestehenden Maßnahmen/ Projekten</li> <li>Neue Maßnahmen/ Projekte, die notwendig sind, um die Lücke zwischen Zielen u. Zielerreichung zu schließen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maßnahmen (innerhalb einer Organisationseinheit und Regeltätigkeit) und Projekte (mehrerer Organisationseinheiten) zum Schließen der Lücken in der strategischen Konzeption</li> <li>Übersicht über alle Maßnahmen/ Projekte mit Nennung der vs. Beteiligten mit dem Ziel, Defizite in der operativen Projektlandschaft zu schließen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standardisierte Projektpläne zur Vertiefung und Umsetzung der Teilstrategie erarbeiten</li> <li>Basis für Gremien-Entscheidung zu den Jahresplanungen</li> </ul>