



**Ideen sind ein guter Anfang**  
Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand







Buch aus der Reihe „Chefsachen“

## **Ideen sind ein guter Anfang** Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand

Inhaltsverzeichnis

Vorwort ..... 8

Wichtige Fragen vorab geklärt (FAQ) ..... 10

1 Das Geschäftsmodell-Cockpit (Tool) ..... 18

2 Veränderungsprinzipien ..... 30

3 Das Prozessmodell und seine Phasen ..... 38

3.1 Phase 1: „Autorisieren“ ..... 44

3.2 Phase 2: „Sortieren & Verdichten“ ..... 48

3.3 Phase 3: „Abwägen & Entscheiden“ ..... 54

3.4 Phase 4: „Organisieren & Umsetzen“ ..... 60

4 Toolbox ..... 68

Ausblick ..... 150

Quellen ..... 152

Weitere Angebote des RKW ..... 154

Impressum ..... 156



# Vorwort

„Man entdeckt keine neuen Erdteile,  
ohne den Mut zu haben, alte Küsten  
aus den Augen zu verlieren.“

André Gide

Geschäftsmodellentwicklung, also das Arbeiten am zukünftigen Bild des eigenen Unternehmens, dürfte wahrscheinlich für viele zu einer der spannendsten unternehmerischen Aufgaben zählen. Zumindest für uns als Methodenentwickler und Prozessbegleiter für kleine und mittlere Unternehmen ist es so, denn kaum eine Aufgabe ist so interessant, gleichzeitig aber auch so herausfordernd.

Als wir angefangen haben, uns mit Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand zu befassen und erste Projekte zu begleiten, konzentrierten wir uns vornehmlich auf die inhaltlichen Aspekte des Geschäfts und seiner Funktionsweise. Wir haben das Geschäftsmodell als Gestaltungsrahmen schätzen gelernt, denn mit seiner Hilfe können wir sowohl die wesentlichen Elemente eines Geschäfts getrennt voneinander betrachten als auch in ihrem Zusammenspiel. Dies gilt insbesondere im Mittelstand, wo erfahrungsgemäß vieles eng miteinander liegt und personell miteinander verflochten ist.

Die Erfahrung hat uns aber auch gelehrt, dass das nicht ausreicht, um ein bestehendes Geschäft erfolgreich in

ein neues zu überführen: Unfruchtbare Dauerkonflikte im Führungskreis, endlos erscheinendes Kreisen um wichtige Entscheidungen oder persönliche Pläne der neuen Geschäftsführung, um nur einige Phänomene zu nennen, denen wir begegnet sind und die einer Veränderung „im Wege standen“. Unser Fokus wurde damit weiter und änderte quasi die Blickrichtung – überspitzt formuliert vom Veränderungsoptimismus hin zu einer kritischen Perspektive auf die Aspekte, die einer gewünschten Veränderung entgegenstehen:

- Weiter wurde der Blick, weil die (erfolgreiche) Zukunft eines Unternehmens alles andere als eine beliebige Entscheidung des Managements ist und die neue Idee nicht ohne Weiteres alles verändert. Geschäftsmodellentwicklung ist immer auch ein gutes Stück weit „echte“ Strategie- und Organisationsentwicklungsarbeit, die eine fundierte und individuelle Betrachtung des Unternehmens, seiner organisatorischen Muster und seiner relevanten Umwelten erforderlich macht. Die Angelegenheit wird so zwar komplexer, aber

auch handhabbarer und in aller Regel durch das gute Gefühl belohnt, das mit einer nachhaltigen Veränderung einhergeht.

- Die Blickrichtung änderte sich mit der Beobachtung, dass schnell Widerstand aufkommt, wenn in einem Unternehmen etwas verändert werden soll, was einen Unterschied in seiner Funktionsweise macht. Entscheidungen fallen schwer, weil sie riskant sind und man weiß oder zumindest spürt, dass dabei etwas verloren gehen wird. In diesem Zusammenhang haben wir gelernt, dass Veränderung leichter wird, wenn Hürden und Barrieren in den Blick genommen, geklärt und die Preise der Entscheidungen transparent werden.

Unser Preis für diese Entwicklung besteht – und dies war von der ersten Minute an spürbar – in einem höheren Maß an Unsicherheit bei der Prozessführung. Auf dieser Grundlage schließen sich auch „einfache Produkte“ aus, die den Erfolg auf Grundlage eindeutiger Schrittfolgen versprechen. Ein Strategieprozess ist und

bleibt also ein Navigieren in einem komplexen Raum. Daher muss er so individuell zugeschnitten sein wie das Unternehmen in seiner spezifischen Umwelt. Soll er gelingen, ist ein situatives Vorgehen erforderlich.

Nichtsdestotrotz oder gerade deswegen möchten wir mit diesem Buch Entscheidern mittelständischer Unternehmen einen Rahmen an die Hand geben, der sich eignet, die persönliche Situation zu verstehen und die Suche nach dem zukünftigen Geschäftsmodell im eigenen Unternehmen sinnvoll und erfolgreich zu strukturieren und zu begleiten. Wir sind der Auffassung, hierfür eine gute Mischung gefunden zu haben, die Ihnen Orientierung und konkrete Hilfestellungen bietet, um Ihren individuellen Weg zu finden und mögliche Untiefen auf diesem Weg sicher zu umschiffen.

Dabei wünschen wir Ihnen viel Erfolg und auch viele spannende und interessante Momente, denn allem Anfang wohnt ein Zauber inne.

# Wichtige Fragen vorab geklärt (FAQ)

„Bemerke, höre, schweige.  
Urteile wenig, frage viel.“

August von Platen-Hallermünde

## Was können Sie von diesem Buch erwarten?

Mit diesem Buch möchten wir Entscheidern mittelständischer Unternehmen einen Rahmen an die Hand geben, um die eigene Situation zu reflektieren und einen Geschäftsmodellentwicklungsprozess erfolgreich zu begleiten. Als Ergebnis am Ende dieses Prozesses steht ein belastbares, gemeinsam geteiltes Bild davon,

- wie die Zukunft des Unternehmens aussehen soll,
- was dafür benötigt wird,
- mit welchen Hürden und Preisen zu rechnen ist
- und wie die nächsten Schritte aussehen können.

Jeder Geschäftsmodellentwicklungsprozess ist so individuell wie die Situation des Unternehmens. Daher haben wir eine Methodik entwickelt, die einerseits Orientierung gibt, ohne allzu viel auszublenken, und andererseits ausreichend Raum für eine passgenaue Konfektion lässt, ohne in Beliebigkeit zu enden. Daneben

haben wir Ihnen eine Auswahl an gut kommentierten Instrumenten – oder zu neudeutsch Tools – beigelegt. Deren Blankovariante lädt dazu ein, unmittelbar mit der Arbeit zu beginnen. Diese Vorlagen finden Sie unter [www.geschäftsmodellentwicklung.de](http://www.geschäftsmodellentwicklung.de).

## Mit welchem Aufwand dürften Sie rechnen?

Um ein tragfähiges Geschäftsmodell zu entwickeln, ist in der Regel eine Reihe mehrerer (meist zwischen drei und sieben) tagesfüllender Workshops notwendig. Im Allgemeinen planen wir zwischen den einzelnen Tagen Pausen ein, denn oft ergeben sich im Laufe des Prozesses offene Fragen. Diese Pausen können dann sinnvoll genutzt werden, um Lücken zu füllen und auf einer belastbaren Grundlage weiterzuarbeiten. Meist nimmt der Prozess auch deshalb einen längeren Zeitraum von wenigstens mehreren Monaten in Anspruch, weil sich Pläne während der Umsetzung ändern (müssen). Eine regelmäßige Reflexion des Zusammenspiels aus Plänen und Umsetzungserfahrungen rechtfertigt in diesem Zusammenhang das Schlagwort „agil.“

## Was meinen wir, wenn wir von Geschäftsmodellentwicklung sprechen?

Mit Geschäftsmodellentwicklung meinen wir – kurz gesagt – eine spezielle Form von Strategiearbeit, die sinnvoll dabei unterstützt, in einer sich zunehmend verändernden Umwelt zu navigieren. Denn (fast) unabhängig von der Branchenzugehörigkeit beobachten wir, dass eine sich immer rasanter wandelnde und komplexer werdende Umwelt für die meisten Unternehmen längst Realität geworden ist. Unsicherheiten nehmen zu und Möglichkeiten wachsen exponentiell. Dabei verändert sich die (angedachte) Funktionsweise eines Geschäfts im Grunde immer.

Klassische Ansätze der Strategieentwicklung greifen hier mitunter zu kurz, da sie eher auf die kleinteilige Analyse und Anpassung des Bestehenden abzielen. Daneben haben sich seit der Jahrtausendwende vor allem in der Start-up-Szene zahlreiche Ansätze entwickelt, die explizit Geschäftsmodellinnovationen (also weitreichende Veränderungen) befördern sollen. Im zweiten Fall entstehen dort Risiken, wo der Status

quo, die Möglichkeitsräume und das Zusammenspiel aus Neu und Alt nicht ausreichend ins Auge gefasst werden.

Geschäftsmodellentwicklung ist unsere Antwort darauf: Ein Strategieansatz, der es erlaubt, lösungs-offen in die Zukunft zu blicken und an möglichen Zukünften zu arbeiten, ohne den Bezug zum „Hier und Jetzt“ zu verlieren. Das Geschäftsmodell als Orientierungsrahmen eignet sich dafür besonders. Es kann dabei helfen, gemeinsam die Funktionsweise des Unternehmens, eines Geschäftsfeldes und einer möglichen Zukunft zu begreifen, zu bewerten und neu zu modellieren. Mehr dazu im Abschnitt „Das Geschäftsmodell-Cockpit (Tool)“.

## Wie nutzen Sie dieses Buch?

Eine Methode muss dem jeweiligen Einsatzzweck angepasst werden und nicht umgekehrt. Daran führt kein Weg vorbei, insbesondere nicht bei einer so anspruchsvollen und höchst individuellen Aufgabe wie der Geschäftsmodellentwicklung. Bei dieser Publikation

handelt es sich nur sehr bedingt um eine Anleitung, sondern eher um einen Rahmen, den Sie individuell füllen können. Damit Sie Ihren individuellen Weg bedarfsgerecht entwickeln können, besteht unsere Methodik aus mehreren aufeinander bezogenen Teilen:

Den stabilen Rahmen jedes Geschäftsmodellentwicklungsprozesses bildet unser **Phasenmodell** (siehe Abschnitt „Das Prozessmodell und seine Phasen“). Dieses gibt mit den wesentlichen Arbeitsschritten eine grundsätzliche Projektarchitektur vor. Die Phasen bauen aufeinander auf. Erst wenn Klarheit in einer Phase geschaffen ist, empfehlen wir den Eintritt in die nächste.

Ein jeweils zur Phase gehöriges **Leitinstrument** dient als Wegweiser, um sich in den Phasen zu orientieren, die Ergebnisse zu dokumentieren und über den Übergang in die nächste Phase sinnvoll zu entscheiden.

Welche der dort beschriebenen Aspekte in welcher Reihenfolge und welcher analytischen Tiefe bearbeitet werden, ist eine Frage des konkreten Projektdesigns und damit individuell zu beantworten. Jeder Phase haben wir eine Auswahl von **Tools** beigefügt, die wir selbst gern und gut anwenden. Die kommentierten Tools finden Sie ebenso wie eine breitere Auswahl an Instrumenten unter [www.geschäftsmodellentwicklung.de](http://www.geschäftsmodellentwicklung.de).

Eine wichtige Leitschnur bei der Ausgestaltung des Projektdesigns ist ein Veränderungsverständnis, das wir in Form von zentralen **Botschaften** in einem nachfolgenden Kapitel offenlegen. Sie sind integraler Bestandteil des Modells, das – so unsere Befürchtung – andernfalls nicht angemessen verständlich würde.

Unsere Methode ist so angelegt, dass Unternehmen sie ohne externe Unterstützung selbstständig anwenden können. Nichtsdestotrotz haben wir die Erfahrung gesammelt, dass in vielen Fällen eine Unterstützung durch einen **außenstehenden Prozessbegleiter** hilfreich, in manchen Fällen sogar unabdingbar ist.

### Für wen eignet sich der beschriebene Prozess?

In ihrem pragmatischen und auf Verständigung zielenden Aufbau ist die Methode ganz auf die Bedarfe von kleinen und mittleren Unternehmen zugeschnitten. Genauer gesagt richtet sie sich an deren Führungskräfte, interne Prozessbegleiter, aber auch Berater – also alle Personen, die für die Organisation und Ausgestaltung von Veränderungs- und Strategieprozessen in mittelständischen Unternehmen Verantwortung tragen.

Aufgrund ihrer Flexibilität eignet sich die Methode für **alle Branchen und ein erhebliches Spektrum an Unternehmensgrößen**: von der Gründerin über das Handwerksunternehmen bis zum mittelständischen Maschinenbauer.

Gemeinsam war ihnen die „gefühlte“ Notwendigkeit, etwas zu ändern. Beispielsweise weil eine neue Geschäftsführerin künftig die Geschicke des Unternehmens leiten soll, eine Nachfolge an die nächste Generation ansteht, bestimmte Pläne seit Jahren nicht konsequent umgesetzt werden oder Konflikte im Führungskreis schwelen und nicht konstruktiv aufgelöst werden können. Last but not least kann ein solcher

Prozess dort sinnvoll sein, wo sich Märkte grundlegend ändern und Chancen eröffnen oder eine Neuerfindung des Unternehmens (perspektivisch) die einzige Alternative zu seiner Liquidierung darstellt.

Deshalb ist unser Ansatz so aufgebaut, dass er Unternehmen mit weitreichenden Vorhaben ebenso unterstützt, wie diejenigen, die nur inkrementelle Veränderungen anstreben – mit mehr oder weniger Digitalisierung als Werkzeug zur Umsetzung dieser Ziele.

### Wer muss mit ins Boot?

Die Arbeit am Geschäftsmodell ist Chefsache. Deshalb finden die Workshops in erster Linie im Entscheidungskreis statt. Je nach Organisationsaufbau und Unternehmenskultur umfasst dieser nur die Geschäftsführung, den engeren Führungskreis oder auch weitere Teile der Führungsmannschaft.

Zwar ist die Entscheidung über den zukünftigen Kurs Chefsache, von der (wohldurchdachten) **Beteiligung von Mitarbeitern** kann jedoch der gesamte Prozess profitieren – sei es hinsichtlich der Umsetzung, der Einbindung ihrer Eindrücke und Wahrnehmungen oder weil der neue Kurs dadurch eine breitere Basis erhält.

### Welche Rolle spielt dabei die Digitalisierung?

Unternehmensumwelten verändern sich laufend und immer schneller. Entsprechend verändern sich auch die (in unserem Fall) mittelständischen Unternehmen und ihre Geschäftsmodelle permanent. Veränderung ist der Normalfall. In diesem steten Wandel erleben wir hin und wieder größere Umbrüche. Einiges spricht dafür, dass die Digitalisierung einen solchen Umbruch bezeichnet. Ob er ähnlich große Auswirkungen wie die Erfindung der Dampfmaschine im 18. Jahrhundert oder die aus Elektrizität und Chemie resultierenden Anwendungen in Form von Elektromotor, Radio, Energienetze und Telefon zu Beginn des 20. Jahrhunderts haben wird, bleibt vorläufig offen (vgl. Schumpeter 2010), wenngleich vieles dafürspricht.

Folgerichtig begegnen wir derzeit etwa Kfz-Händlern, die ihr ganzes Geschäft auf den Prüfstand stellen, Automobil-Zulieferern, die sich fragen, wie folgenreich der Bedeutungsverlust von Verbrennungsmotoren sie treffen könnte, oder Handwerksbetrieben, die plötzlich neuen digitalisierten Konkurrenten gegenüberstehen. Und mitunter treffen wir findige Unternehmer, die aktiv die Spielregeln ihrer Branche selbst zu verändern versuchen. Aber um der Wahrheit Genüge zu tun: Wir begegnen mindestens genauso vielen Unternehmen, die sich von der Digitalisierung nur am Rande betroffen fühlen und sich mit graduellen Anpassungen auch in Zukunft noch gut aufgestellt sehen.

Dies zeigt deutlich, dass Digitalisierung kein Selbstzweck ist. Wir begreifen sie im Rahmen unserer Geschäftsmodellentwicklung als Zweierlei:

- als Umweltbedingung, die gegebenenfalls eine Anpassung des eigenen Geschäftsmodells notwendig macht.
- als mögliches Werkzeug, um die Geschäfte sinnvoll weiterzuentwickeln oder vollkommen neu zu denken.

Denjenigen, die sich über Digitalisierungsansätze mittelständischer Unternehmen informieren oder sich inspirieren lassen wollen, empfehlen wir einen Blick in das Digitalisierungs-Cockpit des RKW Kompetenzzentrums auf [www.digitalisierungs-cockpit.de](http://www.digitalisierungs-cockpit.de).

### Wodurch zeichnet sich der Ansatz aus und worauf gründet er?

Unser Ansatz ist praxiserprobt und gründet sich auf unseren Erfahrungen bei der Begleitung von kleinen und mittleren Unternehmen. Uns war es vor allem wichtig, dass er einerseits pragmatisch und effizient anwendbar ist, andererseits aber auch erfolgreiche, tragfähige Entscheidungen und Veränderungsprozesse zielgerichtet befördert.

Deshalb nimmt unser Ansatz nicht nur Sachthemen in den Blick, sondern fokussiert einen Verständigungsprozess im Unternehmen, der Interessen- und Zielkonflikte, abweichende Einschätzungen oder unterschiedliche Risiko- und Veränderungsbereitschaft sichtbar und bearbeitbar macht.

Nicht zuletzt aus diesem Grund setzen wir nur sehr sparsam auf dezidierte Planungen oder eine möglichst

erschöpfende Analytik. Schließlich lassen sich nicht sämtliche Antworten errechnen, schon gar nicht die auf die wichtigsten Zukunftsfragen, die drängendsten strategischen Herausforderungen und die größten internen Hürden. Hier ist oft genug weit „mehr“ gefragt, um nicht nur Papier, sondern eine erfolgreiche Zukunft „zu produzieren“: Kreativität, Kommunikation, Bauchgefühl, unternehmerisches Denken, Entscheidungskraft und Ausprobieren!

Ausdrücklich sprechen wir uns gegen eine Haltung aus, dass Geschäftsmodellentwicklungen in einer geschlossenen und linearen Form sinnvoll realisierbar wären.

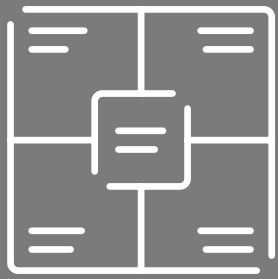
Mitunter heißt es, sich an eine Entscheidung heranzutasten, Hürden stückweise zu bearbeiten oder erste Ergebnisse noch mal auf den Prüfstand zu stellen. Eine Herausforderung, die in agilem Arbeiten ihren Ausdruck findet.

Dabei setzen wir auf eine möglichst große Offenheit und Flexibilität sowohl beim konkreten Projektdesign als auch bei der grundsätzlichen Stoßrichtung. Denn ob etwa ein leicht verändertes Geschäftsmodell oder eine grundlegende Geschäftsmodellinnovation sinnvoll ist, hängt vom jeweiligen Einzelfall ab und klärt sich häufig erst im Laufe des Prozesses.

Mit unserem Konzept der Geschäftsmodellentwicklung verbinden wir das Beste aus verschiedenen Welten und schließen dort an Bewährtes an, wo es uns passend erscheint. Dazu gehören beispielsweise die Arbeiten von Roman Stöger, Wigand F. Große-Oettringhaus oder Alexander Osterwalder. Auf einer grundlegenden Ebene, in den Bauplänen unseres Ansatzes sozusagen, finden sich außerdem Anleihen an die Systemtheorie beziehungsweise systemische Ansätze, die für uns mit Namen wie Niklas Luhmann, Reinhard Nagel, Rudolf Wimmer oder Klaus Eidenschink verknüpft sind.







## Das Geschäftsmodell-Cockpit (Tool)



# Das Geschäftsmodell-Cockpit (Tool)

„Ordnung ist die Verbindung  
des Vielen nach einer Regel.“

Immanuel Kant

Was?

## Wie funktioniert Ihr (heutiges oder zukünftiges) Geschäftsmodell?

Das Geschäftsmodell-Cockpit beschreibt die wesentlichen Elemente eines Geschäftsmodells. Letzteres ist der zentrale, namensgebende Bestandteil unseres Ansatzes. Es ist inspiriert von gängigen Konzeptualisierungen eines Geschäftsmodells (vgl. Gassmann et al., 2013 und Osterwalder/Pigneur, 2011)<sup>1</sup> und beschreibt die Logik, mit der ein Unternehmen auf dem Markt besteht. Das Cockpit bezieht seine Stärke daraus, dass diese Elemente auf einen Blick zusammengefasst, voneinander unterschieden und aufeinander bezogen werden können.

Seine Anwendung ist immer sinnvoll, wenn es darum geht, ein stimmiges und geteiltes Gesamtbild vom Geschäft zu entwickeln. Dies erleichtert es, tatsächlich vom Selben zu reden, Ideen gemeinsam auszuarbeiten und abzuklopfen. In Bezug auf die Optionenbildung sorgt das Cockpit dafür, möglichen Zukünften eine Gestalt zu geben. Auch um das Bild von morgen Mitarbeitern und Stakeholdern im Rahmen der Umsetzung zu kommunizieren, eignet sich das Tool bestens.

## Geschäftsmodell-Cockpit am Beispiel

Das Geschäftsmodell-Cockpit ist ein recht flexibles Tool, das nicht nur zu verschiedenen Zeitpunkten, sondern auch unterschiedlich intensiv eingesetzt werden kann. Ein typischer Einsatz verdeutlicht folgendes Beispiel. Die Hans Dampf GmbH hat sich als namhafter Anlagenbauer im Bereich der Energie- und Wärmetechnik in den letzten 15 Jahren zahlreiche Geschäftsfelder erschlossen. Die Komplexität ist inzwischen nicht ohne Weiteres zu bewältigen. Gleichzeitig sieht die Geschäftsführung insbesondere für das Geschäftsfeld Wärmetechnik die Notwendigkeit, weiter am Puls der Zeit zu bleiben.

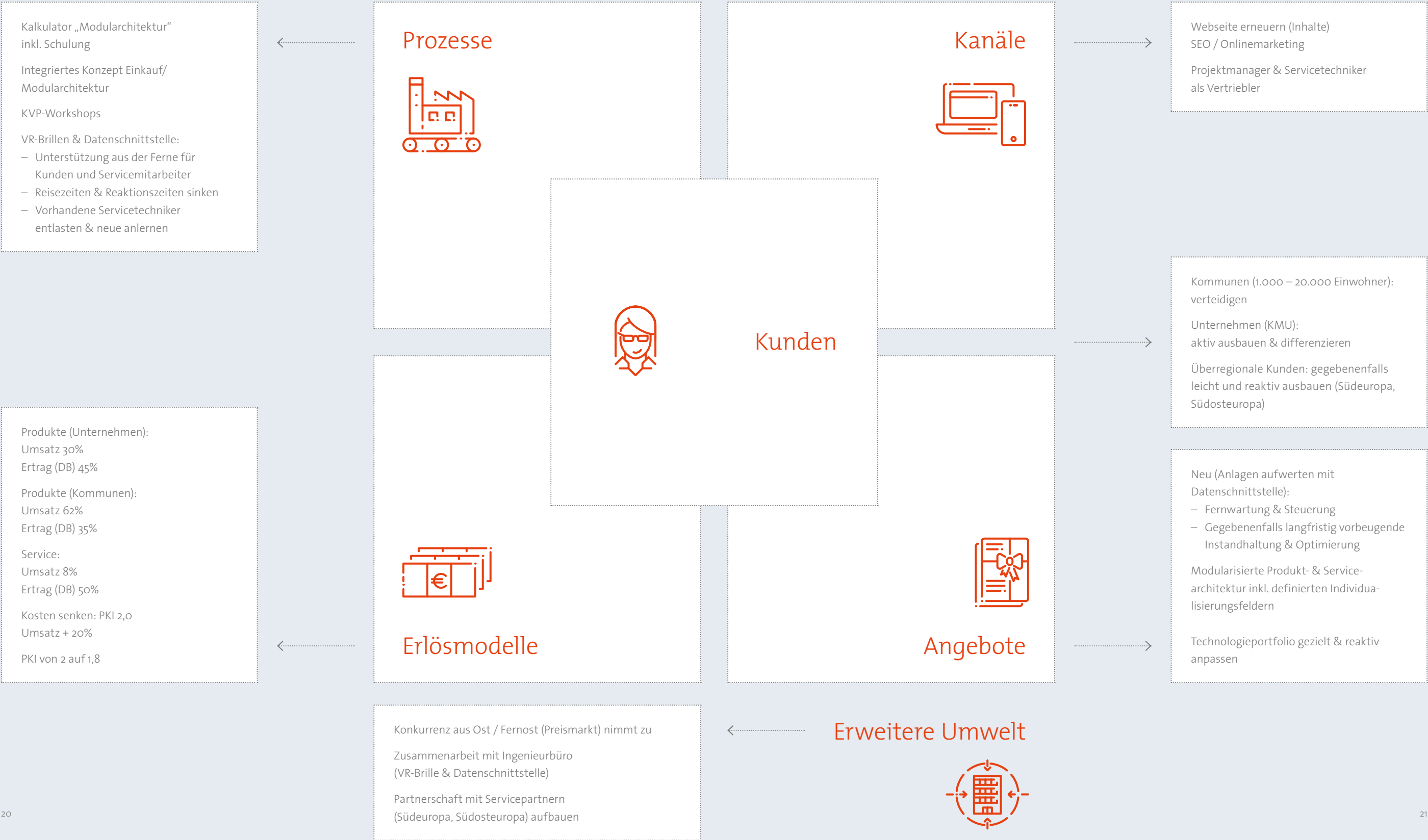
Wie bei einem so umtriebigen Unternehmen nicht verwunderlich, stehen viele Ideen im Raum, die sich gegenseitig in vielfältiger Weise beeinflussen. In der Diskussion wird klar, dass im Kern drei grundlegend

verschiedene Optionen zur Debatte stehen. An diesem Punkt scheint die Auseinandersetzung aber nicht recht vom Fleck zu kommen. Insbesondere verfestigt sich der Eindruck, dass Missverständnisse zunehmen, im Detail zu viele Ideen mit unterschiedlichstem Status durch den Raum fliegen, andere Aspekte dafür (un-)bewusst ausgeklammert werden und ein produktives Arbeiten an den Optionen nur unzureichend gelingt.

Um sich besser über die im Raum stehenden Optionen austauschen zu können, buchstabiert der Führungskreis bislang nur grob umrissene Ideen entlang des Geschäftsmodell-Cockpits näher aus. Unter dem Titel „Hans Dampf 4.0“ umreist beispielsweise der Technische Leiter ein mögliches Zukunftsbild, das sehr stark auf digitale Trends setzt, um es gezielt mit den übrigen Führungskräften diskutieren und weiter ausarbeiten zu können:

<sup>1</sup> Wir greifen im Vergleich zu der St.-Galler-Schule etwa die Kundenschnittstellen („Kanäle“) besonders auf und verzichten (zunächst) auf das prominente Aufgreifen der Partnerstrukturen, wie wir es beispielsweise von Osterwalder/Pigneur kennen. Dies reflektiert unsere Erfahrungen in der Begleitung mittelständischer Unternehmen und den Bezugsrahmen Digitalisierung.

# Option: Hans Dampf 4.0





## Die Befürworter der Option Hans Dampf 4.0 schlagen vor, das Geschäftsmodell der Hans Dampf GmbH folgendermaßen zu erweitern:

### Kunden

Hans Dampf wird auch zukünftig seine drei Kundensegmente im Geschäftsfeld „Wärmetechnik“ pflegen, allerdings mit unterschiedlichen Stoßrichtungen:

- Während die bestehende Marktstellung bei den Kommunen verteidigt werden soll,
- wird das Kundensegment kleine und mittlere Unternehmen aktiv ausgebaut und um neue Branchen erweitert,
- dagegen sollen überregionale Märkte, wenn überhaupt, nur leicht & reaktiv Richtung Südeuropa beziehungsweise Südosteuropa erweitert werden.

### Angebote

Das Unternehmen wird sich auch zukünftig und noch stärker als bisher über qualitativ hochwertige, individuelle Produkte, einen exzellenten Service und adäquate Preise positionieren:

- Die Anlagen werden um eine Datenschnittstelle erweitert. Diese Datenschnittstelle ist nicht nur eine funktionale Erweiterung des Produktes, sondern bildet die Grundlage für den Aufbau eines neuen Serviceangebotes. Dieses soll es erlauben, Anlagen beim Kunden aus der Ferne zu warten und zu steuern, um für den Kunden eine bessere Anlagenverfügbarkeit zu gewährleisten. Langfristig sind sogar weitergehende Serviceangebote wie „predictive maintenance“ oder Anlagenoptimierungen denkbar.
- Um den internen Aufwand zu senken und das eigene Angebot einfacher nachvollziehbar zu gestalten, wird eine modularisierte Produkt- & Servicearchitektur eingeführt. Davon abweichenden Kundenbedürfnissen wird weiterhin flexibel begegnet, allerdings nur noch in klar definierten Individualisierungsfeldern.
- Bei der technologischen Entwicklung der Anlagen strebt das Unternehmen keine Vorreiterrolle an. Gebot ist allerdings, stets auf dem Stand der Technik zu bleiben.

### Kanäle

Um mit den neuen Angeboten besser von den Kunden wahrgenommen zu werden, geht Hans Dampf zwei unterschiedliche Wege:

- Zum einen wird die Firmenwebseite entsprechend des neuen modularen Angebotsportfolios zeitgemäß und unter besonderer Berücksichtigung der Suchmaschinenoptimierung erneuert.
- Zum anderen werden die Servicetechniker und Projektmanager zukünftig eine stärkere Rolle einnehmen, um die neuen Serviceangebote beim Kunden aktiv zu vermarkten.

### Prozesse

Auch die interne Leistungserstellung muss sich maßgeblich anpassen:

- Die vorgesehene Datenschnittstelle in Kombination mit einer Datenbrille entlastet die erfahrenen Servicetechniker von der zeitraubenden und ungeliebten Reisetätigkeit. Gleichzeitig fördert dies, junge Nachwuchskräfte anzuwerben und aus der Ferne zu unterstützen.
- Die Entwicklung eines Kalkulationstools basierend auf der Produkt- und Servicearchitektur erleichtert und beschleunigt die Entwicklung sowie Preisermittlung.
- Grundlage hierfür ist die Entwicklung einer integrierten modularen Portfolioarchitektur – abgestimmt zwischen Entwicklung, Einkauf und Vertrieb.
- Verbesserungspotenziale der internen Prozesse werden über die Durchführung von Workshops gemeinsam mit den Mitarbeitern identifiziert.

### Erweiterte Umwelt

Im Unternehmensumfeld setzt Hans Dampf insbesondere auf Kooperationen:

- Durch die Zusammenarbeit mit einem spezialisierten Ingenieurbüro kann die Verbindung aus Datenschnittstelle und VR-Brille schnell und qualitativ hochwertig realisiert werden.
- Im Zuge der sukzessiven überregionalen Markterweiterung stellen Servicepartner vor Ort, mit virtueller Unterstützung durch Hans Dampf, die Betreuung der Kunden sicher.

### Erlösmodelle

Durch diese Umstellungen sichert Hans Dampf nicht nur seine Positionierung sondern erzielt ein messbar besseres Ergebnis.

- Das attraktivere Leistungsportfolio und die Kostensenkung resultieren in einem gesteigerten Umsatzanteil und höheren Erträgen, unterschieden nach den Kundenbereichen Unternehmen und Kommunen.
- Das zeitgemäße und attraktivere Serviceportfolio zeigt sich in einem deutlich gestiegenen Serviceanteil am Umsatz von 8 Prozent.
- Die Produktivität gemessen am Personalkostenindex steigt von 2,0 auf 1,7.

**Schritt 1:** Konkretisieren Sie gemeinsam die einzelnen Felder. Dabei sind verschiedene Vorgehensweisen denkbar und sinnvoll. Drei Verfahren, die häufig zum Ziel führen:

- a) ausgehend vom Kunden über die Kanäle, die Leistung und die Prozesse bis hin zum Erlösmodell und der Unternehmensumwelt;
- b) ausgehend vom Feld, in dem die meiste Musik spielt – also das größte Interesse ist;
- c) ausgehend von den Feldern, in denen bereits größte Klarheit besteht.

Folgende Leitfragen können das Ausfüllen erleichtern:

## Prozesse

Was versetzt Sie (wie gut) in die Lage, dies anzubieten? Die Prozessseite steht der Angebotsseite gegenüber. Dieses Feld umfasst das „Wie“ der Leistungserstellung und ist entsprechend ein vornehmlich unternehmensinterner Posten.

- Wo liegen Ihre Kernkompetenzen?
- Welche zentralen Engpässe hindern Sie daran, Ihre Ziele zu erreichen?
- Wo sind Sie stark, wo schwach?
- Wie produktiv sind Sie im Wettbewerbsvergleich?
- Wo befinden sich Ihre größten Verlustquellen (Kosten, Zeit, Qualität)?
- Auf welchen strategischen Jobfamilien oder Schlüsselpositionen beruht das Geschäftsmodell?
- Wo befinden sich Ihre größten Risiken in der Wertkette?

## Erlösmodelle

Wie verdienen Sie Ihr Geld? Da langfristig kein Unternehmen überlebt, das mehr Ausgaben als Einnahmen verzeichnet, kommt der Seite der Wertabschöpfung eine wichtige Rolle zu: Aus welchen Quellen und auf welche Weise erwirtschaftet das Unternehmen seine Erlöse? Schließlich ist es beispielsweise ein erheblicher Unterschied, ob das Unternehmen dem Kunden das Produkt oder aber seine Nutzung in Rechnung stellt. Im Zuge der Digitalisierung sind die Möglichkeiten unterschiedlicher Erlösmodelle stark gewachsen.

- Welchen Ertrag erwirtschaften Sie mit unterschiedlichen Angeboten?
- Welchen Umsatz erwirtschaften Sie mit unterschiedlichen Angeboten?
- Wie ist Ihre Ertragsposition im Wettbewerbsvergleich?

## Erweiterte Umwelt

Welche Umwelten beeinflussen Sie und wie? Das eigentliche Geschäftsmodell eines Unternehmens ist eingebettet in eine spezifische Umwelt, die in einer engen Wechselwirkung mit ihm steht, das heißt: Veränderungen in der Umwelt beeinflussen maßgeblich das Geschäftsmodell und umgekehrt.

- Mit welchen Wettbewerbern haben Sie sich auseinanderzusetzen?
- Mit welchen wichtigen Partnern und Zulieferern arbeiten Sie zusammen?
- Wie werden Sie etwa durch gesellschaftliche Entwicklungen, den Gesetzgeber oder die Finanz- und Arbeitsmärkte beeinflusst?

## Kanäle

Wie (gut) funktioniert die Customer Journey (für welche Kundengruppen)? In dieses Feld fallen vornehmlich die Bereiche des Vertriebs und des Marketings. Es geht darum, wie ein Unternehmen (potenzielle) Käufer auf seine Leistungen aufmerksam macht, zur Nachfrage motiviert und an sich bindet.

- Wie erfahren potenzielle Kunden von Ihrem Angebot?
- Gibt es einen aktiven Vertrieb und wie leistungsfähig ist dieser?
- Werden bestehende Kunden aktiv gebunden?

## Angebote

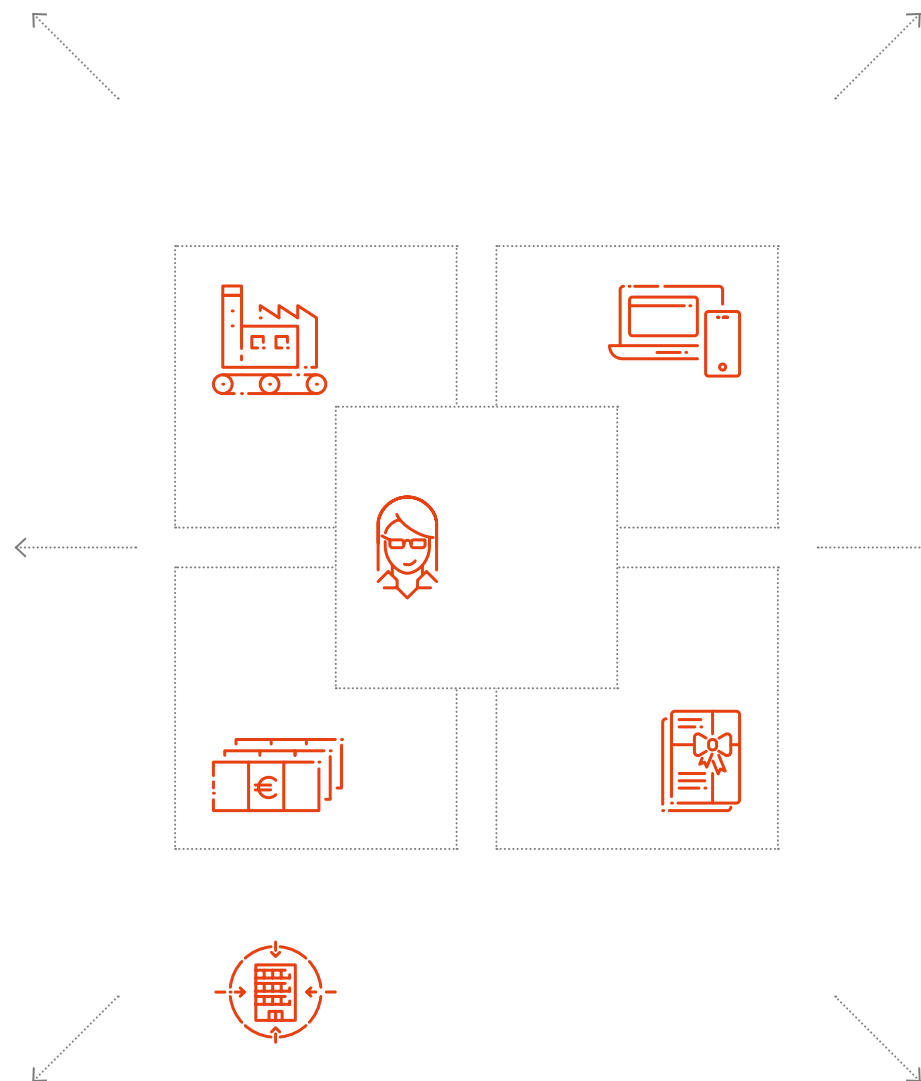
Wie sind Sie am Markt positioniert? Das Wertangebot beschreibt, was der Kunde abnimmt. Welche Leistungen bringt das Unternehmen an die Frau oder den Mann?

- Welches Problem lösen Sie für Ihre Kunden?
- Wie gut erfüllen Sie die Erwartungen Ihrer Zielgruppe?
- Wie ist Ihr Preis-Leistungs-Verhältnis im Wettbewerbsvergleich?
- Welche Produkte beziehungsweise Produkt-Markt-Kombinationen besitzen das größte Potenzial?
- Gibt es Verknüpfungen der Leistungen? (beispielsweise wird nur dort am Service verdient, wo vorher ein Kauf stattgefunden hat?)

## Kunden

Wie funktioniert Ihre Kundenmechanik? Nicht zufällig befinden sich die Kunden in der Mitte des Modells. Am Ende des Tages entscheiden sie mit ihrer Kaufentscheidung darüber, ob das Unternehmen nachhaltig mit Zahlungen versorgt wird und damit bestehen bleibt. Es ist fast immer sinnvoll zu verstehen, wie die Kundenmechanik funktioniert.

- Wer sind Ihre Kunden?
- Wer bezahlt die Rechnung und wen gilt es zu überzeugen?
- Welche Kundengruppen sind besonders attraktiv und warum (Umsatz, Ertrag, sonstige Gründe)?
- Sind Muster erkennbar? (beispielsweise können manche Kundengruppen in der Wertschöpfungskette nur erreicht werden, wenn das Unternehmen andere beliefert?)



**Schritt 2:** Beenden Sie die Ausarbeitung, wenn sich alle Teilnehmer darin wiederfinden und keine wesentlichen neuen Informationen mehr hinzukommen.

**Schritt 3:** Ein solch komprimiertes Bild des Geschäftsmodells kann deutlich werden lassen, wovor man vorher noch die Augen verschließen konnte. Planen Sie deshalb für die Interpretation des Bildes ausreichend Zeit ein. Wem diese Interpretation schwerfällt, der kann versuchen, eine Überschrift oder ein Bild zu finden oder mit Analogien arbeiten.

### Hinweise und Erfahrungswerte:

Das Geschäftsmodell-Cockpit lässt sich immer sinnvoll anwenden, wenn es darum geht, ein stimmiges und geteiltes Gesamtbild vom Geschäft zu entwickeln. Dies erleichtert es, vom Selben zu reden, Ideen gemeinsam auszuarbeiten und abzuklopfen. Auch um das Zukunftsbild Mitarbeitern und Stakeholdern im Rahmen der Umsetzung zu kommunizieren, eignet sich das Tool bestens.

Häufig bietet sich eine freie moderierte Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Aspekten des Geschäftsmodells an. Diese Diskussion kann bei Bedarf situativ an einzelnen Stellen durch Analysen und Tools gezielt vertieft werden, etwa wenn die „Alleinstellung des Unternehmens“, „Schwachstellen in den Prozessen“ oder „Umsatz- und Erlösvernichter“ nicht durch die freie Einschätzung der Teilnehmer, sondern methodisch unterstützt herausgearbeitet werden sollen. In diesem Fall dient das Cockpit als „Inhaltsverzeichnis“, um Vertiefungsbedarfe zu bestimmen und die Ergebnisse der Detailanalysen wieder aufeinander zu beziehen.



### Varianten

Das Tool ist intuitiv verständlich, vielseitig einsetzbar und leicht anzupassen:

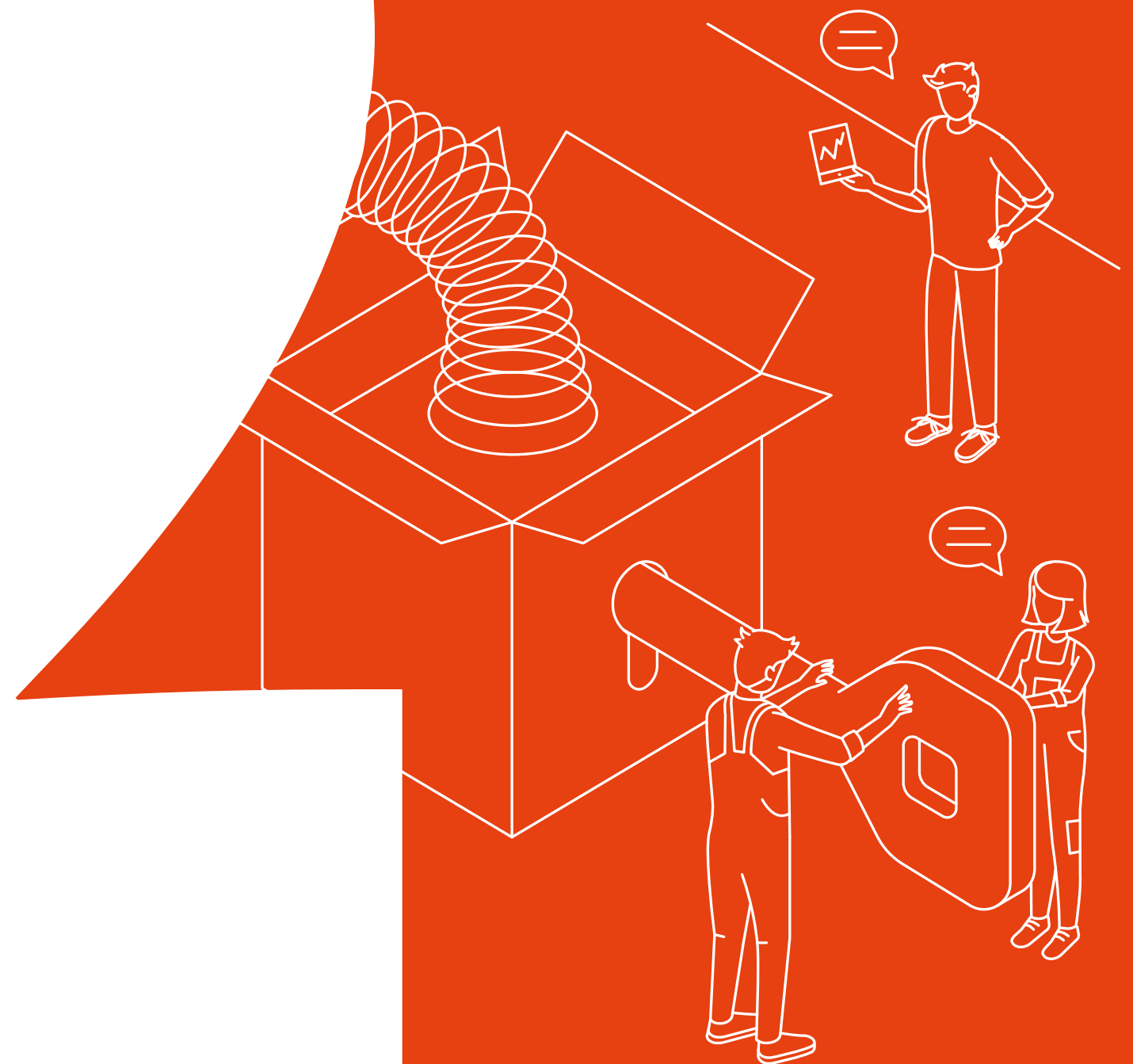
- Als Vorspann und „Aufwärmübung“ kann eine freie Auseinandersetzung mit der eigenen Markt- und Wettbewerbssituation dienen. Dafür werden zunächst grundständige Informationen über den Kundenkreis, das zu lösende Kundenproblem (inkl. der Preis-Qualitäts-Sensibilität des Kunden und Substitutionsgefahren), die Marktsituation (insbesondere Umsätze, Marktpotenzial und Marktanteil) und die Wettbewerbssituation (insbesondere Zahl der Konkurrenten, eigene Positionierung) formlos auf einem Flipchart festgehalten. Erst im zweiten Schritt werden diese dann in das Cockpit übertragen und um weitere Aspekte ergänzt.
- Bei Bedarf können zusätzliche Kategorien hinzugenommen werden, beispielsweise Mitarbeiter oder Schlüsselpartner.







## Veränderungsprinzipien



# Veränderungsprinzipien

„Wenn Du immer wieder das tust, was Du immer schon getan hast, dann wirst Du immer wieder das bekommen, was Du immer schon bekommen hast.“

Paul Watzlawik

Dieser Ansatz zur Geschäftsmodellentwicklung benötigt – wie jedes Entwicklungsprojekt auch – neben einer flexiblen Prozessarchitektur ein bestimmtes Arbeitsverständnis. Eine den Prozess unterstützende Haltung scheint für das Gelingen unverzichtbar – und damit wesentlicher als die Anwendung bestimmter Tools oder Methoden. Die folgenden Prinzipien sollen diese Haltung nachvollziehbar beschreiben.





### 1. Nur eine passende Lösung ist eine gute Lösung!

Passende Geschäftsmodelle sind immer höchst individuell. Was für das eine Unternehmen vielversprechend ist, kann für ein anderes Unternehmen derselben Branche unmöglich zu erreichen sein.

Auch wie die Zukunft eingeschätzt wird – ob eher kleinere Anpassungen oder gravierende Veränderungen angesagt sind –, ist zu allererst ein Ergebnis des Geschäftsmodellentwicklungsprozesses und eine unternehmerische Entscheidung. Dabei spielen Risikobetrachtungen eine große Rolle: Ist das Risiko zu scheitern größer, wenn das Unternehmen (mehr oder weniger) so bleibt wie es ist? Oder das Risiko, das mit einer erheblichen Veränderung einhergeht?

### 2. Alles hat seinen Preis!

Keine Veränderung in einem Unternehmen, die den Namen verdient, ist kostenlos zu haben. Wer anderes verspricht, übersieht Wesentliches: Wer sich für Standardisierung entscheidet, entscheidet sich gegen Individualität. Wer sich für Schnelligkeit entscheidet, entscheidet sich gegen Sorgfalt. Daran ändern im Allgemeinen auch technische Innovationen nur wenig.

Die Tragfähigkeit einer Entscheidung profitiert von der bewussten Berücksichtigung der (zumindest erheblichsten) Preise. Und zwar denjenigen, die eine Neuerung mit sich bringen würde, wie auch denjenigen, die entstünden, wenn notwendige Veränderungen ausbleiben. Ist kein Preis in Sicht, kann man getrost weitersuchen: Es gibt einen.

### 3. Veränderungen sind der Normalfall, Stillstände erklärungsbedürftig!

Unternehmen passen sich laufend an ihre Umwelt an. Veränderung ist also der Normalfall und erfordert nicht zwingend eine (ausformulierte) Strategie.

Häufig genug entsteht zwischen den Erwartungen der Entscheider und der Dynamik des Unternehmens eine Lücke. Der Umbruch will nicht (schnell genug) gelingen, (erwünschte) Erfolge bleiben aus, es gibt Widerstände oder Probleme werden weiter mitgeschleppt. Die Gründe dafür können vielschichtig sein und auf der inhaltlichen (dies und nicht das), der zeitlichen (heute dies, morgen das) oder der sozialen Ebene (ich dies, du das) liegen. Beispiele sind unrealistische Ziele, abweichende Einschätzungen, unterschiedliche Risikobereitschaft, gegensätzliche Interessen, Konflikte im Team oder problematische Persönlichkeitsstrukturen einzelner Führungspersonen.

Hier lohnt es sich, im Tagesgeschäft innezuhalten und sich genau darüber klar zu werden, wohin der Weg ins Morgen gehen soll und warum er nicht so gelingen will, wie erhofft. In manchen Fällen bewahrt das „Pläne-funktionieren-nicht“ die Organisation vor Schlimmerem, nämlich der Umsetzung eines unpassenden Plans.

### 4. Kommunikation ist der Schlüssel!

Denn Organisationen bestehen aus Kommunikation und jede ernst gemeinte Veränderung ist kommunikativ. Deshalb ist eine Geschäftsmodellentwicklung in erster Linie ein kommunikativer Prozess im Entscheiderkreis.

Ziel ist es, ausgehend von einem gemeinsamen Blick aufs Heute, ein geteiltes Bild von der Zukunft zu entwickeln. Dabei geraten Interessenkonflikte, Widersprüche und Risiken, aber auch geteilte Einschätzungen und Möglichkeiten unweigerlich in den Blick und können bearbeitet werden. Dies gelingt häufig gut auf der Grundlage der bestehenden Spielregeln in der Organisation.

Werkzeuge, wie das Geschäftsmodell-Cockpit, können als Kommunikationsplattformen diesen Austauschprozess sinnvoll unterstützen.



### 5. Denke ganzheitlich, aber bleib fokussiert!

Ein gelungener Verständigungsprozess ist nicht trivial. Denn die Komplexität des Sachverhalts und zahllose Wechselwirkungen können leicht dazu führen, dass Gespräche immer wieder zu kreisen beginnen, ohne zu einem Ergebnis zu kommen.

Um diesem Impuls entgegenzuwirken, ist es entscheidend, verschiedene Geschäftsfelder, Optionen, Themen- und Problemfelder zunächst getrennt voneinander zu betrachten. Gelingt es auf der anderen Seite aber nicht, die Teilergebnisse sinnvoll zusammenzuführen, droht mitunter eine Paralyse durch Analyse. Erst in der sinnvollen Kombination aus Entflechten und Verbinden besteht die Chance, von einem Überblick zu einem Durchblick zu gelangen.

Zudem verlangt Geschäftsmodellentwicklung nicht nur analytisches, sondern vor allem auch kreatives Denken und Organisationstalent. Entscheidend ist, dass alles zur richtigen Zeit seinen verdienten Raum erhält.

Dieses Prinzip ist mitunter schwerer umzusetzen als vielleicht erwartet. Einige Tools, wie das Geschäftsmodell-Cockpit oder die Geschäftsfeldsegmentierung, unterstützen dies. Am Ende geht es jedoch nicht ohne das Bewusstsein, dass es auch dann einer Fokussierung bedarf, wenn klar ist, dass alles mit allem zusammenhängt.

### 6. Jeder Prozess verläuft anders und unerwartet!

Selbstverständlich ist ein Prozess zur Geschäftsmodellentwicklung kein Selbstzweck, sondern muss sich konsequent an dem orientieren, was der Einzelfall braucht. Situationen sind zu unterschiedlich, als dass ein Standardvorgehen die passenden Antworten liefern könnte. Jeder Prozess muss individuell konfektioniert werden und jederzeit flexibel sein für neue Wendungen und Iterationen.

Es scheint deshalb ratsam, vorsichtig oder zumindest bewusst mit scheinbaren Heilsversprechen umzugehen, seien es Branchentrends oder Entwicklungsansätze, die bereits Ausgangspunkt, Richtung und Innovationshöhe zu starr definieren. Denn sie beinhalten gleichzeitig auch immer die Gefahr, Möglichkeiten rechts und links des Weges aus den Augen zu verlieren und dem Rezept den Vorzug vor dem Erfolg des Unternehmens zu geben.

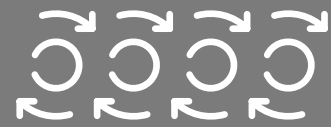
### 7. Veränderungen brauchen eine fundierte Bestandsaufnahme & entschiedenes Handeln!

Da organisatorische Muster für Stabilität stehen, sind für ihre Veränderungen entschiedene und synchronisierte Maßnahmen gefragt, die meist auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen. Für das, was passiert, wenn das eine (Analyse) oder andere (Handeln) fehlt, kennen Organisationen diverse Beschreibungen: „rein in die Kartoffeln, raus aus den Kartoffeln“ oder die berühmte „Sau, die wieder durch das Unternehmen getrieben wird“.

### 8. Studieren geht Hand in Hand mit Probieren!

Die Crux an jeglicher Planung besteht darin, dass die Zukunft ungewiss ist – mehr noch: Vieles deutet darauf hin, dass sich die Unternehmensumwelten in schnellerer Abfolge verändern, als es noch vor wenigen Jahren der Fall war. Wer dennoch handlungsfähig bleiben möchte, profitiert davon, Veränderungsprozesse so zu gestalten, dass Planungen und die resultierende Wirklichkeit in kurzen Schleifen reflektiert werden (Stichwort „agil“).

Wichtiger als ausgefeilte und detaillierte Pläne scheint ein nachvollziehbares und prägnantes Zukunftsbild zu sein, an dem sich Führungskräfte und Mitarbeiter auch dann orientieren können, wenn sich an der Planung etwas verändert.



## Das Prozessmodell und seine Phasen

# Das Prozessmodell und seine Phasen

„Man sollte die Dinge so einfach wie möglich machen. – Aber nicht einfacher!“

Albert Einstein



Methoden, die eine sinnvolle Hilfestellung für individuelle betriebliche Entwicklungsvorhaben bieten sollen, haben immer ein (scheinbares) Dilemma zu bewältigen. Das gilt umso mehr für ein komplexes Vorhaben wie die Geschäftsmodellentwicklung:

Eine einfache und rezeptartige Schrittfolge verspricht ein hohes Maß an Orientierung und Prozesssicherheit, riskiert aber, die Individualität des Unternehmens und seiner Geschäfte aus dem Blick zu verlieren. Auf der anderen Seite ist ein „alles kann, nichts muss“ wenig orientierend. Daher besteht das folgende Prozess-

modell aus aufeinanderfolgenden Phasen. Jeder Phase ist ein bestimmter Fokus zugeordnet, der besagt, worauf es ankommt. Auf was jedes einzelne Unternehmen innerhalb der einzelnen Phasen sein spezielles Augenmerk richtet und was es wie weit vertieft, bleibt eine jeweils individuell – vom internen oder externen Prozessbegleiter mit dem Entscheiderkreis – zu klärende Frage.

Der Prozess setzt sich aus vier Phasen zusammen, die jeweils eine Gestalt bilden. Erst wenn eine Phase ausgearbeitet ist, empfiehlt sich der Eintritt in die nächste.

In der anderen Richtung funktioniert der Übergang hingegen ohne Weiteres: Wer etwa in der zweiten Phase feststellt, dass er sich verirrt hat oder etwas fehlt, kann zurückgehen und sich auf die Suche nach dem fehlenden Detail machen. Jede Phase ist hinterlegt mit einem Leitinstrument, in dem die relevanten Ergebnisse nachgehalten werden können. Das Leitinstrument ist auch als Inhaltsverzeichnis zu verstehen, das Orientierung innerhalb der einzelnen Stationen beabsichtigt.



## Die Phasen im Überblick



1

Die erste Phase markiert gewissermaßen den Übergang vom Tagesgeschäft zu einem systematischen Kommunikationsprozess im Führungskreis des Unternehmens über die künftige Ausrichtung der Geschäfte. Innerhalb dieser Phase kommt es vor allem darauf an, möglichst genau zu bestimmen, was Gegenstand sein soll (und was nicht) und wie der Prozess als solches organisiert wird. Anders formuliert geht es darum, einen prägnanten Fokus zu bestimmen, wo vorher vielleicht nur ein diffuses Unbehagen war.

2

Ist der Fokus klar, kann zur zweiten Phase übergegangen werden. Diese Phase benötigt eine besondere Sorgfalt, Irrwege werden weniger schnell offensichtlich als in anderen Phasen. Erst die Selektion und Verdichtung der Informationen über das Unternehmen und seine Umwelt ermöglichen es, zu verstehen, für welche wesentlichen Herausforderungen noch Lösungen erarbeitet werden müssen und wo Entscheidungen ausstehen.

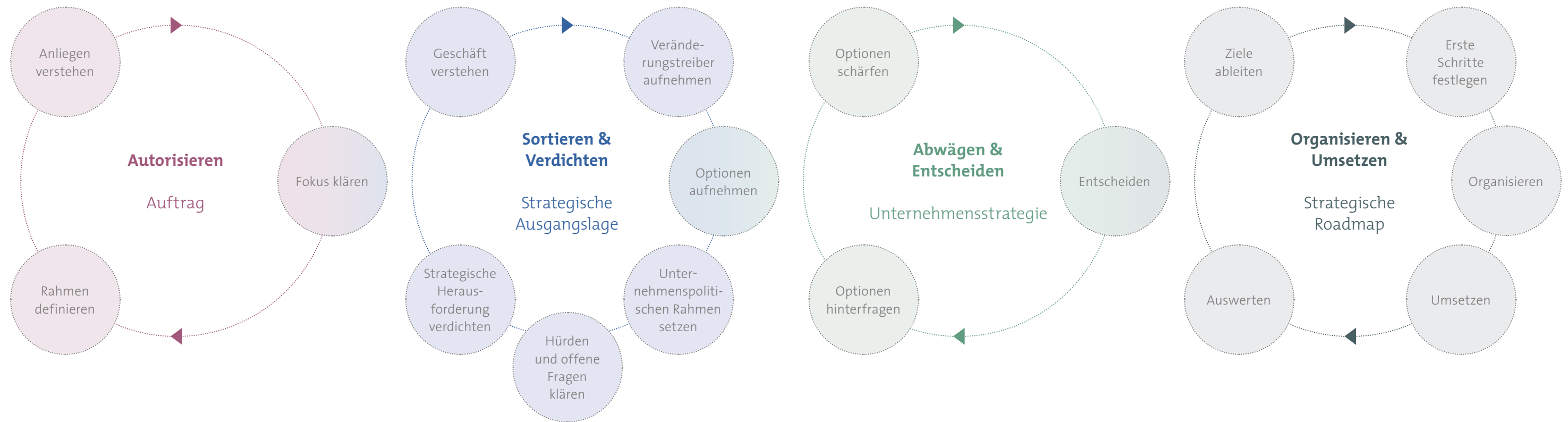
3

Ist klar, was entschieden werden muss, kann der Eintritt in die dritte Phase gelingen. Innerhalb dieser Phase geht es darum, bestehende Handlungsoptionen zu schärfen, zu hinterfragen und zu ergänzen, bis aus dem „Was muss entschieden werden?“ ein „Zwischen welchen realistischen Optionen kann entschieden werden?“ wird. Im Ergebnis steht die Entscheidung für das anzustrebende Geschäftsmodell von morgen. Das Leitinstrument dieser Phase ist die „Strategische Identität“, die das Gestern und Morgen schlüssig verbindet und auf diese Weise die Entscheidung für die Zukunft nachvollziehbar und schlüssig kommunizierbar gestaltet.

4

Die vierte und letzte Phase hat sehr viel Ähnlichkeit mit dem Managementregelkreis. Die getroffene Entscheidung wird handhabbar gemacht, in die Umsetzung gebracht und anhand ihrer tatsächlichen Wirkungen reflektiert. Womöglich stellt sich die zugrunde liegende Entscheidung als falsch heraus und die erhofften Erfolge bleiben aus. Dann kann der Kreislauf je nach festgestellter Abweichung an einer früheren Stelle im Prozess neu ansetzen.

Abbildung 1: Das Prozessmodell im Überblick. Quelle: Eigene Darstellung



In einem Bild zusammengefasst ergibt sich auf diese Weise ein offenes und konkretes Prozessmodell, mit

- vier Prozessphasen,
- den in den Phasen wesentlichen und (teils durch Vertiefungstools) zu bearbeitenden Foki (zum Beispiel „Anliegen verstehen“),
- den Verbindungs-Foki (zum Beispiel „Optionen aufnehmen“), deren Klärung den Übergang in die nächste Phase einläuten und
- den vier Leitinstrumenten (zum Beispiel „Auftrag“), die diesen Rahmen ganz pragmatisch abbilden und unterstützen.

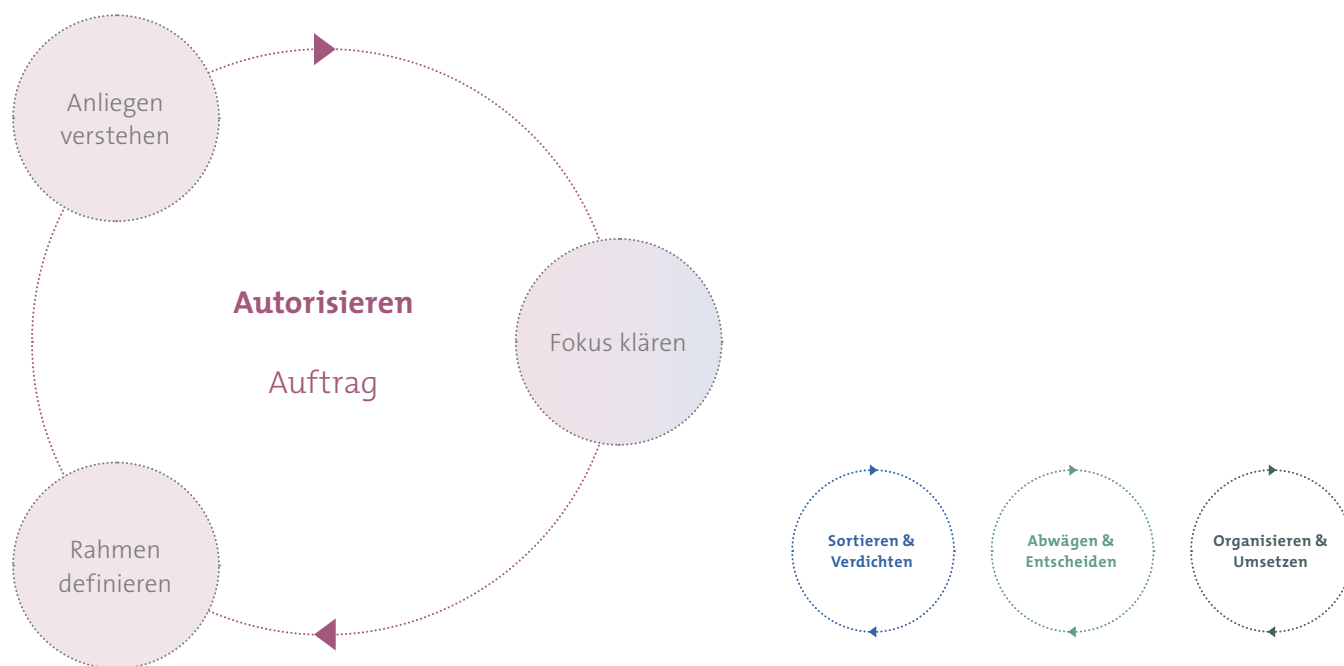
Die Darstellung als ineinander verwobene Kreise ist ganz bewusst gewählt. Denn nicht immer ist die Arbeit am Geschäftsmodell ein linearer Prozess, bei dem ein Schritt zwangsläufig und ohne scheinbare Umwege auf den nächsten folgt. Häufig genug gleicht die Arbeit in den einzelnen Prozessphasen einem schrittweisen und iterativen Einkreisen der passenden Fragestellungen, Antworten und Lösungen.

Abbildung 2: Das Prozessmodell im Detail. Quelle: Eigene Darstellung

## Phase 1: „Autorisieren“

„Wer das falsche Problem gut löst, ist schlechter dran, als der, der das richtige Problem schlecht löst.“

Klaus Eidenschink



Ein Geschäftsmodellentwicklungsprozess ist ein anspruchsvolles Unterfangen mit zahlreichen möglichen Abzweigungen und Fallstricken, das maßgeblich davon abhängt, woher man kommt und in welche Richtung man aufbricht. Bevor es mit der eigentlichen Arbeit losgeht, dient die erste Phase deshalb ausschließlich der Bestimmung und Vergewisserung, woran gearbeitet werden soll und in welcher Form das zu geschehen hat. So selbstverständlich dies klingt, so häufig wird dieser Schritt vernachlässigt. Die Folgen: Die Beteiligten gehen womöglich von unterschiedlichen Zielen aus und reden unbemerkt aneinander vorbei oder man arbeitet über Monate am nur vermeintlich richtigen Fokus und merkt es vielleicht erst hinterher (oder gar nicht). Schlimmer noch, eine richtige Lösung für das falsche Problem kann nicht nur Frustration erzeugen, vielmehr kann dies das ursprüngliche Problem verschärfen. Ein neuer Geschäftsführer etwa, der seine Absatzprobleme vor allem auf eine zu hohe Preisposition bucht und Prozessoptimierungen anstößt, kann damit Erfolg haben. Übersieht er dabei, dass er vor allem über Qualität im Sinne kundenindividueller Anpassungen positioniert ist, kann dies das genaue Gegenteil bedeuten.

Nehmen Sie sich gerade am Anfang ausreichend Zeit, um sich darüber bewusst zu werden, welchen Weg Sie beschreiten wollen! Vieles ist ohne externe Begleitung möglich, einiges dann aber eben auch nicht.

Die Autorisierung beschreibt das Zusammenspiel von

- der Problemdefinition (wir problematisieren vornehmlich folgende Themen, Geschäftsfelder, Ziele und folgende nicht),
- der Auswahl derjenigen, die an der Problembearbeitung beteiligt werden (und derjenigen, die damit zunächst einmal nichts zu tun bekommen) sowie

- dem zeitlichen, finanziellen und kommunikativen Rahmen, in der die Problembearbeitung zu erfolgen hat.

Ein ganz wesentlicher Teil des Geschäftsmodellentwicklungsprozesses besteht darin, Schritt für Schritt von einer (mehr oder weniger) diffusen Aufgabenstellung hin zu einer tragfähigen Lösung zu gelangen. Darum empfiehlt es sich, hier mindestens so lange zu verweilen, bis allen Beteiligten ausreichend klar und plausibel ist, worum es (warum) gehen soll.

Hinzu kommt ein weiterer untrüglicher Indikator: Jedes Unternehmen, das sich in einen solchen Prozess wagt, steht irgendwo „auf der Bremse“. Sonst wäre dieser Prozess unnötig. Ob man „diese Bremse erwischt hat“, zeigt sich daran, dass es während der Auftragsklärung schwerer, ungeduldiger, flüchtig, diffus, mitunter sogar schmerzhaft wird. Fehlt dieses Moment, kann es darauf hindeuten, dass wesentliche Probleme unberücksichtigt geblieben sind.

Das Leitinstrument dieser Phase ist der Auftrag. Es strukturiert den Weg vom (zunächst einmal vorläufigen und unreflektierten) Anliegen bis hin zum konkreten Projektdesign. Es ist wie alle Leitinstrumente dieser Publikation als Verständigungsgrundlage, als Dokumentation sowie als mögliche Leitschnur für die Bearbeitung der Phase geeignet und unterscheidet sich von den anderen Leitinstrumenten dadurch, dass es kaum durch weitere (Vertiefungs-)Instrumente untermauert wird. Die Bestimmung des „Was?“, „Wer?“, „Wann?“ und „Warum?“ ist eben viel weniger Analyse- als deutlich mehr Verstehens- und Kommunikationsprozess.



Leitinstrument „Auftrag“

1. Anlass und Schmerzpunkte	Was ist der Anlass für diesen Prozess? (Wettbewerbsdruck, Nachfolge, Stillstände, Konflikte, ...)	
	Woran machen Sie den Handlungsbedarf fest?	Welche Annahmen haben Sie bereits, was sich verändern müsste, damit eine Verbesserung eintritt?
2. Unternehmens-politischer Rahmen	Was müssten Sie entscheiden, können es aber nicht oder nur schwer?	
	Das Ergebnis wäre gut, wenn es folgende Kriterien erfüllt:	Folgende rote Linien dürfen nicht überschritten werden:
3. Verantwortungen und Rahmen	Welche Ressourcen stellen Sie für den Prozess zur Verfügung? (Mitarbeiter, Tage, Euro)	
	Wer übernimmt welche Verantwortung und welche Unterstützung braucht es von außen? (Fachleute, Stabsmitarbeiter, Berater, Coaches, ...)	Wer soll wann und wie eingebunden werden? (Entscheider, Stakeholder, Führungskreis, Mitarbeiter, Partner, ...)
4. Fahrplan und Fokus	Welchem Fahrplan folgt der Prozess? (Schwerpunkte, Reihenfolge, Zusammensetzung, ...)	Welcher ist der wichtigste Fokus?



Eine mögliche **Anwendung des Leitinstruments** besteht darin, dass Sie es im Führungskreis Schritt für Schritt durchgehen und ausfüllen. Übereinstimmungen können Sie festhalten oder hinterfragen. Wesentlicher ist eine grundlegende Auseinandersetzung mit den Aspekten, die unterschiedlich beschrieben, erklärt oder bewertet werden. Dabei gibt es keine Pflicht zum Konsens, aber es empfiehlt sich eine Klärung, soweit möglich. Unterschiede können Sie (beispielsweise andersfarbig) hervorheben. Nach einer Gesamtschau stellen sich die entscheidenden Fragen, ob ein gemeinsames und tragfähiges Bild über die Ausrichtung des Prozesses entstanden ist und ob der Fokus inklusive der angedachten Arbeitsweise dazu geeignet ist, ein reelles Problem sinnvoll zu bearbeiten.

Genauso ist es jedoch auch möglich, dass Sie die Fragen des Leitinstruments „lediglich“ als roten Faden im Kopf behalten und den einzelnen Themenkomplexen etwas freier nachgehen. Die Zusammenführung und Dokumentation können dann beispielsweise wieder über das Leitinstrument erfolgen. Welche Rolle es im Prozess einnehmen soll, ist sowohl eine Geschmacksfrage als auch stark abhängig vom jeweiligen Einzelfall.

Hinweise und Erfahrungswerte:

- Das ursprüngliche Anliegen ist selten bereits der sinnvolle Schwerpunkt des Projektes. Arbeiten Sie diesen Schritt gemeinsam mit denjenigen aus, die eine tragende Rolle im Unternehmen und im Projekt übernehmen (werden), insofern es keine guten Gründe gibt, die dagegen sprechen. Dies setzt freilich eine gewisse Offenheit für andere Perspektiven voraus.
- Gestalten Sie den Fahrplan flexibel und betrachten ihn als Richtschnur, die im weiteren Verlauf und mit zunehmender inhaltlicher Klarheit verändert werden kann. Dies im Blick zu behalten, ist Chefsache.
- Nehmen Sie sich Zeit für diesen Schritt, damit sparen Sie sich vermeidbare Schleifen und Frustrationen, die gerne als Anlass für unfruchtbare Konflikte genommen werden.
- Bleiben Sie neugierig und auf der Suche nach der Frage: Wodurch wird das Problem zum Problem?

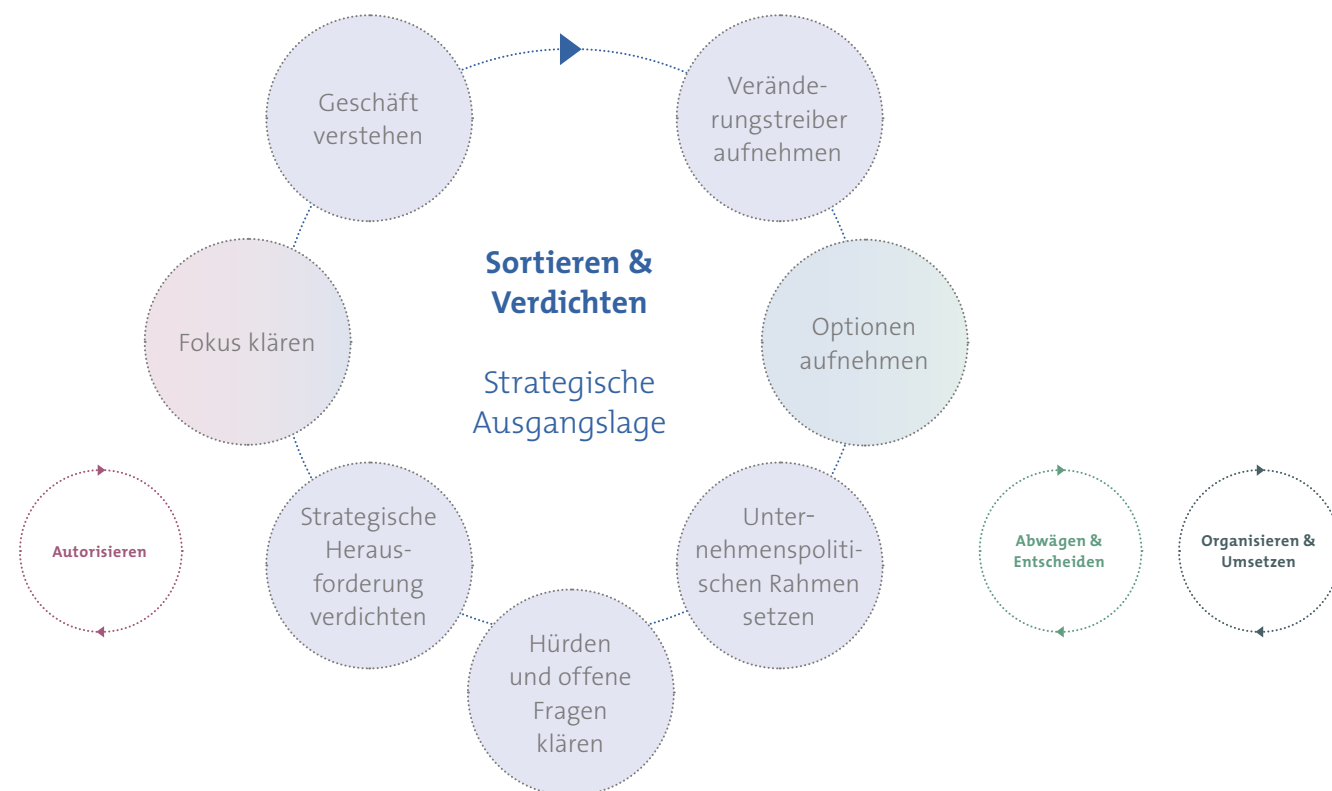
Übersicht der Vertiefungsinstrumente (Tools)

Bezeichnung	Leitfrage	Seite
Projektdesign	Wie läuft das Projekt konkret ab?	70

## Phase 2: „Sortieren & Verdichten“

„Um Wissen produktiv zu machen, müssen wir lernen, sowohl den Wald als auch den einzelnen Baum zu sehen. Wir müssen lernen, Zusammenhänge herzustellen.“

Peter Drucker



Bevor über Lösungen gesprochen werden kann, besteht der erste Schritt in der Auseinandersetzung mit der heutigen Situation und den Herausforderungen, welche die Zukunft mit sich bringen kann. Erfahrungsgemäß ist ein allzu schneller Eintritt in die Diskussion über Zukunftsentwürfe riskant: Auf diese Weise können „unrealistische“ Optionen hervorgehen, die den Bezug zu bestehenden Problemen und Möglichkeiten verlieren. Neben diesem erhöhten „Luftschlossrisiko“ kann in der Organisation schlicht ein ungünstiger Umgang mit der Frage entstehen, was beibehalten und was erneuert werden soll: Je lauter die Vertreter der einen Seite werden, umso lauter werden auch die anderen, Schlüsselpersonen ziehen nicht mit, man tritt auf der Stelle und die Pläne bleiben Pläne. Der Weg an den Problemen vorbei in Richtung Lösung wird nur selten belohnt. Häufiger als erwartet ist am Ende dieser Phase nicht nur klar, was entschieden werden muss – mitunter liegen auch die Entscheidungsalternativen bereits offen zutage.

Diese Phase dient als Rahmen, wie diese Bestandsaufnahme gelingen kann. Dabei geht es um das Zusammentragen und Sortieren: Was gehört zusammen und was nicht? Was spricht für eine Erneuerung und was dagegen? Dieser Prozessschritt verläuft häufig nicht als ein linearer „Rechenweg“, sondern gleicht meist eher einem Einkreisen. Informationen über das Unternehmen und seine Umwelt werden so kombiniert, dass Schritt für Schritt für alle Beteiligten klarer und nachvollziehbarer wird, worauf reagiert werden soll oder muss (strategische Herausforderungen). Mögliche Handlungsalternativen werden währenddessen bereits aufgenommen (Optionen). Je mehr (relevante) Informationen (sinnvoll) kombiniert werden, desto mehr Klarheit entsteht dabei auch für den Schwerpunkt und Zuschnitt des gesamten Prozesses

(Fokus). Im Verlauf entwickeln sich in aller Regel Fragen, die nicht unmittelbar beantwortet werden können und zu einer Rechercheunterbrechung einladen. Auf diese Weise bleibt gewährleistet, dass nicht zeitaufwendig am Fokus vorbeirecherchiert wird. Sie sehen: eine anspruchsvolle Angelegenheit.

Handlungsleitend für diese Phase ist die Frage: Wodurch wird das eingangs formulierte Problem zum Problem? Welchen Sinn hat das, was als problematisch empfunden wird, für die Organisation (gehabt)? Maßgeblich ist, wie gut die am Prozess Beteiligten diese Dynamik verstehen. Diese Phase wird beendet, wenn hinreichend plausibel ist,

- warum eine Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit entstanden ist und
- was verändert beziehungsweise entschieden werden muss, damit das Unternehmen zukunftsfähig bleibt oder wird.

Das Leitinstrument dieser Phase ist die strategische Ausgangslage. Es ist so angelegt, dass ausgehend von den Geschäftsfeldern des Unternehmens relevante Umweltinformationen, offene Fragen und mögliche Widerstände thematisiert werden, bis hinreichend klar ist, welche strategischen Herausforderungen ins Haus stehen – auf welche drängenden Fragen es also Antworten zu finden gilt und was ignoriert werden soll, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben.

Anders als in der Beschreibung der ersten Phase möchten wir Ihnen einen „Beipackzettel“ dazulegen:

- Der Abschnitt „Die Geschäfte im Zusammenspiel“ legt eine gewisse Ordnung für den gesamten inhaltlichen Prozess zugrunde. Dabei wird zunächst die bestehende Sortierung der Geschäftsfelder aufgenommen und mit Basisdaten gestützt. Haben Sie Anlass für die Annahme, dass die Segmentierung unsauber oder generell verbesserungswürdig ist, kann eine Überarbeitung an dieser Stelle hilfreich sein (vgl. S. 78).
- Im zweiten Abschnitt „Positionierung und Perspektiven“ geht es zunächst darum, dass Sie ausgehend vom Kunden eine grundlegende Marktpositionierung erarbeiten, die durch eine Betrachtung der Kernkompetenzen sowie der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken ergänzt werden kann. Wichtig ist die Unterscheidung zwischen interner und externer Sicht: Beides kann interessante Potenziale offenlegen.
- Auch für den ersten Blick in die Zukunft passt die Unterscheidung zwischen externen Trends und Entwicklungen auf der einen und quasi internen Treibern – insbesondere in Form der Interessen und Motive der Entscheider – auf der anderen Seite.
- Unter der Überschrift „Offenes und Widerstände“ verbergen sich zwei Punkte, die inhaltlich nicht viel miteinander zu tun haben, sich aber in einer Hinsicht ähneln: Sie können den weiteren Prozess beeinträchtigen oder blockieren. Dabei geht es erstens um Fragen, die inhaltlich nicht (unmittelbar vor Ort) geklärt werden können. Erfahrungsgemäß ist eine Unterbrechung mitsamt der Verabredung, wer sich bis wann um das Einholen fehlender Informationen kümmert, sinnvoll. Der zweite Aspekt trägt die Überschrift „Widerstände“.

Hier können Sie mögliche Hürden für den weiteren Prozess benennen und nachhalten. So unscheinbar dieser Aspekt daherkommt, so wichtig ist er – schließlich gibt es immer Gründe, warum die Entwicklung eines Unternehmens nicht im Sinne des Entscheidungskreises verläuft und ohne deren Bearbeitung Ideen nur schwer oder gar nicht den Weg in die Umsetzung finden.

- Last but not least können Sie unter dem Punkt „Leitplanken für die Zukunft“ inhaltliche Rahmenbedingungen auf unterschiedlichen Ebenen festhalten. Dies betrifft zum einen den unternehmenspolitischen Rahmen im Sinne von Grundsatzentscheidungen, die nicht angetastet werden sollen. So kann sich der Kreis etwa darauf verständigen, dass infolge des Prozesses niemand gekündigt wird (auch wenn dies womöglich im Sinne der Unternehmensentwicklung wäre). Oder Sie verständigen sich darauf, dass nur Lösungen angestrebt werden, die mit „Bordmitteln“ zu schultern sind. Daneben werden bereits bestehende Optionen für die Weiterentwicklung der Geschäfte festgehalten, damit sie im weiteren Prozess nahtlos aufgegriffen werden können. Als Ergebnis und Ausgangspunkt für die nächsten Schritte können Sie Ihre strategischen Herausforderungen benennen, auf die Sie sich geeinigt haben. Eine Priorisierung hilft bei der zukünftigen Ausgestaltung des Prozesses.

Leitinstrument „Strategische Ausgangslage“

1. Die Geschäfte im Zusammenspiel	Welches Geschäftsfeld hat angesichts des Auftrags die größte Bedeutung?  [Geschäftsfeld, Kunden, Mitarbeiter, Umsatz, Ertrag, Wechselwirkungen mit anderen Geschäftsfeldern]		
	Welche weiteren Geschäftsfelder gibt es?  [Geschäftsfeld, Kunden, Mitarbeiter, Umsatz, Ertrag, Wechselwirkungen mit anderen Geschäftsfeldern]		
2. Positionierung und Perspektiven	Warum kaufen die Kunden bei Ihnen und nicht bei der Konkurrenz?	Wo können Sie besser werden, damit die Leistungen interessanter für (potenzielle) Kunden werden?	Welches sind die größten Stärken und Schwächen des Unternehmens aus einer internen Sicht?
	Gibt es interessante Potenziale, aus denen neue oder bessere Geschäfte aufgebaut werden könnten?		
3. Offenes und Widerstände	Welches sind die wichtigsten Veränderungstreiber außerhalb des Unternehmens und wie werden sie voraussichtlich wirken? (Trends, Entwicklungen,...)		Welches sind die wichtigsten Veränderungstreiber innerhalb des Unternehmens und wie wirken sie voraussichtlich? (Interessen der Eigentümer, Konflikte,...)
	Welche Fragen müssen Sie für den weiteren Prozess klären?	Welche Hürden können den weiteren Unternehmenskurs beeinträchtigen?	
4. Leitplanken für die Zukunft	Welche Grundsatzentscheidungen dürfen im weiteren Prozess nicht infrage gestellt werden?		Welche Optionen für die Weiterentwicklung des Unternehmens können Sie bereits festhalten?
	Welche strategischen Herausforderungen sind in welcher Reihenfolge und Brisanz künftig zu bearbeiten?		





Eine mögliche **Anwendung des Leitinstruments** besteht darin, dass Sie es im Führungskreis Schritt für Schritt durchgehen und ausfüllen. Übereinstimmungen können Sie festhalten oder hinterfragen. Wesentlicher ist eine grundlegende Auseinandersetzung mit den Aspekten, die unterschiedlich beschrieben, erklärt oder bewertet werden. Dabei gibt es keine Pflicht zum Konsens, aber es empfiehlt sich eine Klärung, soweit möglich. Unterschiede können Sie (beispielsweise andersfarbig) hervorheben. Nach einer Gesamtschau stellen sich die entscheidenden Fragen, ob ein gemeinsames und tragfähiges Bild über die Ausrichtung des Prozesses entstanden ist und ob der Fokus inklusive der angedachten Arbeitsweise dazu geeignet ist, ein reelles Problem sinnvoll zu bearbeiten.

Genauso ist es jedoch auch möglich, dass Sie die Fragen des Leitinstruments „lediglich“ als roten Faden im Kopf behalten und den einzelnen Themenkomplexen etwas freier nachgehen. Die Zusammenführung und Dokumentation können dann beispielsweise wieder über das Leitinstrument erfolgen. Welche Rolle es im Prozess einnehmen soll, ist sowohl eine Geschmacksfrage als auch stark abhängig vom jeweiligen Einzelfall.

Hinweise und Erfahrungswerte:

- Die Würdigung des IST-Zustandes kann bereits vieles verändern. In manchen Prozessen war am Ende dieser Phase alles klar, was geklärt werden sollte. Aber auch dort, wo die Bestandsaufnahme nicht „per Zauberhand“ zu einer Unternehmensstrategie geführt hat, waren „Quick Wins“ eher die Regel als die Ausnahme, beispielsweise in Form von Anpassungen des Webauftritts und der Vertriebsmaterialien.
- Der Feind der Gründlichkeit ist die Schnelligkeit und der Feind der Schnelligkeit ist die Gründlichkeit. Wer sich für das eine entscheidet, kann sehr davon profitieren, sich die Frage nach der anderen Seite zu stellen. Als wichtigstes Instrument bietet sich deshalb in dieser Phase das Geschäftsmodell-Cockpit (S. 18) an. Auf dieser Grundlage können Sie pointiert diskutieren und zusammenführen, wie das Unternehmen heute im Kern funktioniert.

Nur dort, wo es Ihnen sinnvoll und nötig erscheint, ergänzen Sie die Analyse durch vertiefende Tools (ab S. 66). In der Fachliteratur findet sich mitunter eine auf inhaltliche Fragestellungen reduzierte Methodik – ausgehend von den Aufgaben der Organisation. So wichtig dies ist, kann ein Blick auf die in der Organisation wirksamen Interessen mindestens ebenso aufschluss- und folgenreich sein. Gelegentlich sind es genau die Widersprüche zwischen diesen beiden Ebenen, die dem Stillstand zugrunde liegen. Tritt beispielsweise erst einmal offen zutage, dass der unternehmerisch sinnvolle Expansionskurs massiv mit den Rückzugsbewegungen der Geschäftsführung kollidiert, löst das noch nicht das resultierende Problem, aber es entsteht Transparenz darüber, was letztlich nicht vereinbar ist. Mithilfe dieser Transparenz können Sie einige Optionen ein- und andere ausschließen – und jeder kann das „Warum“ verstehen.

- So gut auch die Auftragsklärung war, so sehr bleibt die Phase „Sortieren & Verdichten“ eine Blackbox. Niemand kann sicher vorhersehen, welche Dynamiken sich entfalten, welche Konflikte entstehen und auf welchen Ebenen diese liegen. Das Problematische daran: Für die Diagnose ist mitunter recht fundiertes Veränderungswissen gefragt, um beispielsweise einordnen zu können, dass in der von der Geschäftsführerin geprägten Kultur des Unternehmens keine inhaltlichen Auseinandersetzungen möglich sind. Beschleicht Sie das Gefühl, dass Sie trotz gewissenhaften Arbeitens keine echten Fortschritte erzielen, erwägen Sie das Hinzuziehen einer externen Begleitung.
- Reservieren Sie am Ende jeden Workshoptages etwas Zeit, um im Teilnehmerkreis über den Prozess selbst zu reflektieren: Was hat gefehlt? Wie ist die Stimmung? Wie haben sich die Teilnehmer gefühlt? Eine gemeinsame Reflexion eröffnet Chancen für ein sinnvolleres Miteinander, was mitunter mehr einbringt als manch detailverliebter Disput über Alleinstellungsmerkmale oder Markttrends.

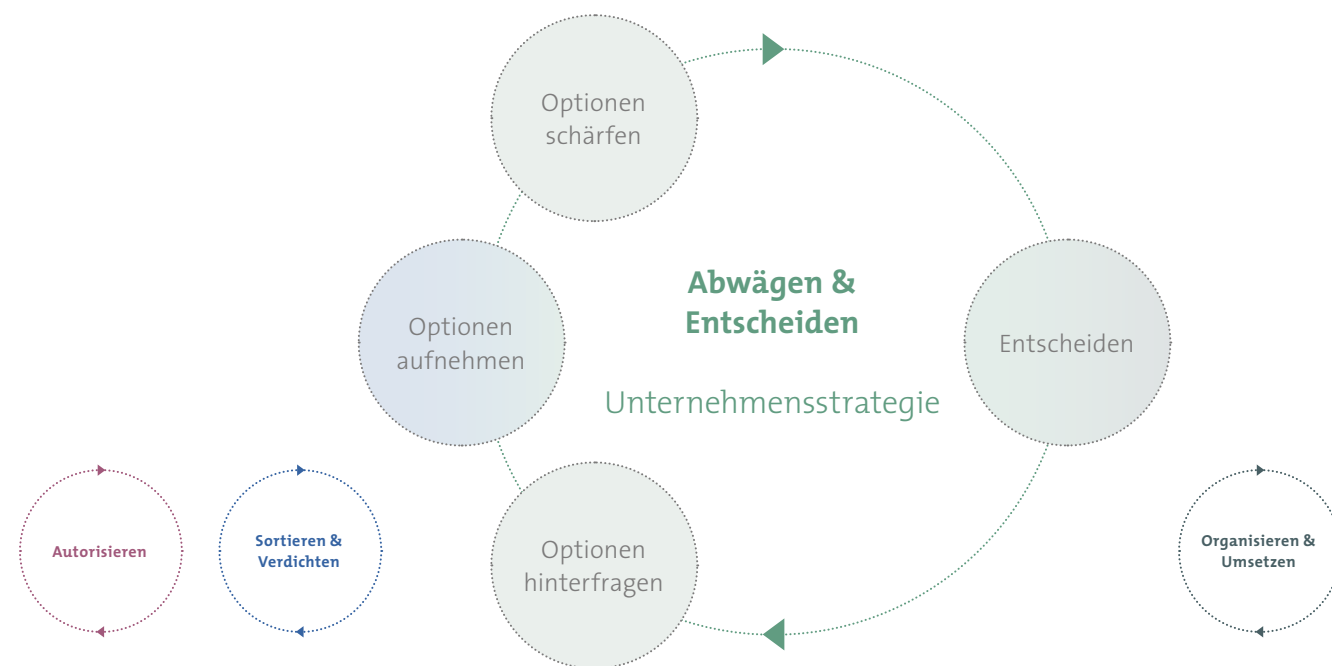
Übersicht der Vertiefungsinstrumente (Tools)

Bezeichnung	Leitfrage	Seite
Geschäftsmodell-Cockpit	Wie funktioniert Ihr (heutiges oder zukünftiges) Geschäftsmodell?	18
Geschäftsfeldsegmentierung	Wie lassen sich die einzelnen Geschäfte des Unternehmens so sortieren, dass das Angebot des Unternehmens (für Außenstehende) besser nachvollziehbar und (für Beteiligte) leicht steuer- und bearbeitbar wird?	78
Kundennutzen-Portfolio	Welches sind die Vorteile Ihres Angebots aus Sicht des Kunden (im Vergleich zur Konkurrenz)?	82
Kernkompetenzanalyse	Auf welchen Kernkompetenzen beruht Ihre Wettbewerbsfähigkeit?	86
Erwartungsabfrage	Welche Erwartungen und Befürchtungen sind für Sie handlungsleitend?	90
Prozessanalyse	Wie sind die Prozesse zur Leistungserstellung intern und an der Schnittstelle zum Kunden organisiert?	94
Werterzeuger-Wertvernichter-Portfolio	Welche Produkte oder Geschäftsfelder tragen aktuell tatsächlich zur Wertschöpfung im Unternehmen bei und welche nicht?	98
SWOT-Analyse	Aufgrund welcher Stärken und Schwächen im Heute rechnen Sie mit welchen Chancen und Risiken im Morgen?	102
Trendanalyse	Mit welchen relevanten Veränderungen in der Unternehmensumwelt rechnen Sie (Absatz- und Arbeitsmärkte, technologische Entwicklungen, Konkurrenzstrukturen, ...)?	106

## Phase 3: „Abwägen & Entscheiden“

„Wenn man einen falschen Weg einschlägt, verirrt man sich umso mehr, je schneller man geht.“

Denis Diderot



In der dritten Phase geht es „ans Eingemachte“. Ist die Ausgangslage hinreichend klar und verstanden, gilt es zu entscheiden – eine riskante Angelegenheit! Wie soll das Geschäftsmodell der Zukunft aussehen? Welchen Kurs soll das Unternehmen nehmen? Wer entscheidet, kann scheitern. Dies im Blick kann eine hilfreiche Haltung entstehen, die von Aufmerksamkeit, Behutsamkeit und Mut geprägt ist. Eine gründliche Vorbereitung kann jedoch nicht schaden und auch dort eine Vorsorge darstellen, wo das Glück ausbleibt.

Mit Abschluss der vorherigen Phase ist klar, worauf mit den anstehenden Entscheidungen reagiert werden soll, meist liegen bereits Optionen für den künftigen Unternehmenskurs vor. Diese zu schärfen, durch weitere sinnvolle Optionen zu ergänzen und alle vernünftigen Handlungsalternativen abzuwägen, ist daher Gegenstand dieses Abschnitts. Er ist so angelegt, dass die Erwartungen und Preise der gewählten Optionen im Sinne eines aktiven Risikomanagements ein gutes Stück weit reflektiert werden. Er stellt darüber hinaus gewissermaßen das Bindeglied zwischen Analyse und Umsetzung dar – und als solches umfasst er eine kritische Prüfung der bisherigen Ergebnisse und eine kompakte Zusammenfassung des gewählten Weges zur Vorbereitung der Umsetzung.

Alles in allem verbindet die Phase „Abwägen & Entscheiden“ das Gestern und das Morgen miteinander. Aus der schlüssigen Verbindung dessen, was das Unternehmen bis heute auszeichnet und positioniert auf der einen und dem begründeten Kurs im Sinne einer Vision auf der anderen Seite, entfaltet eine Unternehmensstrategie ihre Kraft. Die schönsten Pläne

bleiben Pläne, solange sie nicht erfolgreich in die Tat umgesetzt werden (können). Hier sind Abwägungen und Weichenstellungen gefragt, die Sorgfalt verlangen: zwischen dem Angestrebten und dem Möglichen, zwischen dem Tagesgeschäft und den strategischen Initiativen, zwischen den Liquiditätserfordernissen und der Investition in die Zukunft. Daher wird dieser Schritt erst beendet, wenn der Führungskreis eine klare Entscheidung getroffen hat und die „Strategische Identität“<sup>2</sup> im Sinne der beschriebenen Verbindung von Bestehendem und Neuem hinreichend plausibel ist.

Das Leitinstrument dieser Phase ist die „Unternehmensstrategie“. Es schlägt die Brücke von den strategischen Herausforderungen hin zur „Strategischen Identität“ des Unternehmens und legt besonderen Wert auf die Reflexion der Chancen, Risiken und Preise der Entscheidung.

<sup>2</sup> Das Konzept der „Strategischen Identität“ geht auf Wigand F. Große-Oetringhaus zurück.

Auch für dieses Leitinstrument bieten wir einen „Beipackzettel“:

- Die erste Station des Leitinstruments ist die „Strategische Ausgangslage“. Diese greift die Ergebnisse aus dem vorherigen Abschnitt auf. Das Gesamtbild aus strategischen Herausforderungen, Grundsatzentscheidungen und bestehenden Optionen ermöglicht durch seine kompakte Form eine Orientierung, aber auch eine kritische Prüfung: Lässt das Zusammenspiel aus Handlungsnotwendigkeiten, unternehmenspolitischen Rahmenbedingungen und der Ausblick auf vorläufige Handlungsoptionen sinnvolle Entscheidungen zu? Falls Ihre Antwort „Nein“ lautet, ist der Umgang mit dieser „Sackgasse“ zu klären, die häufig die bestehende Unternehmenspolitik infrage stellt oder die weitere Optionenbildung befeuert.
- Mit dem Schritt „Das Neue und der Weg dorthin“ geben Sie den im Raum stehenden Optionen eine klare Gestalt. Hier werden neue oder veränderte Geschäftsmodelle aufgenommen und beschrieben, ihre Integration und Einführung in die Gesamtorganisation betrachtet und Schlüsselmaßnahmen abgeleitet. Für die Beschreibung und gemeinsame Ausarbeitung des Geschäftsmodells eignet sich das Geschäftsmodell-Cockpit (S. 18). Es hilft, ein gemeinsames Verständnis über eine Option zu gewinnen, Lücken im Konzept zu schließen, alternative Möglichkeiten zu denken und herunterzubrechen. Sind bis zu diesem Punkt (noch oder wieder) mehrere Optionen im Spiel, können Sie alle in dieser Form beschreiben. Je nachdem, wie klar die Optionen bis hierhin geworden sind und

wie eindeutig sie sich bis hierhin bereits zueinander ins Verhältnis setzen lassen, kann eine Abwägung im freien Spiel der Kräfte oder eine toolgestützte Bewertung Sinn ergeben. Dies gilt auch für den nächsten Schritt.

- Der Abschnitt „Erwartungen und Preise“ schafft eine solide Entscheidungsgrundlage und ist für die nachhaltige Verankerung des neuen Geschäftsmodells häufig wesentlich. Um eine solche Entscheidungsgrundlage zu schaffen, untersuchen Sie die verbliebenen Optionen auf Chancen und Risiken. Die Frage nach den Risiken eignet sich zudem wunderbar als Input für das nachgelagerte Controlling. Die Verbindung der Chancen und Preise dient mindestens zwei weiteren Funktionen: Zum einen kann damit der einzuschlagende Kurs robuster werden, indem „Durststrecken“ und Rückschläge erklärbar sind. Zum anderen kann damit einer Dynamik vorgebeugt werden, die jegliche Innovation als Risiko mitführt. Gemeint ist damit, dass sich Vertreter des Bewährten und Vertreter des Neuen wechselseitig ab- und den eigenen Standpunkt aufwerten, bis es zu verhärteten Fronten, verdecktem (oder offenem) Widerstand und Lähmung kommt. Ein Ausweg aus dieser ungünstigen Dynamik kann die Arbeit mit dem Innovationsparadoxon (S. 134) darstellen.
- Ist die Entscheidung für eine Option gefallen, können Sie Ihren strategischen Kurs mithilfe der „Strategischen Identität“ begreifbar machen. Sie ist ferner weitaus robuster als sich womöglich täglich ändernde Gant-Diagramme und Excel-Tabellen und bietet damit eine längerfristige Orientierung.

# Leitinstrument „Unternehmensstrategie“

1. Übertrag und Prüfung: strategische Ausgangslage	Welchen strategischen Herausforderungen stellen Sie sich?	
	Welche Grundsatzentscheidungen halten Sie als unumstößlich fest?	Auf welchen Optionen baut das neue Geschäftsmodell auf?
2. Das Neue und der Weg dorthin	Wie sieht Ihr neues Geschäftsmodell aus?	Wie ist das neue Geschäftsmodell in der Organisation verortet und wie wirkt es mit den bestehenden Geschäften zusammen? (Beschreibung)
	Welches sind die wichtigsten strategischen Maßnahmen, um das neue Geschäftsmodell Wirklichkeit werden zu lassen?	
3. Erwartungen und Preise	Welches sind die wichtigsten Chancen, die mit dem neuen Geschäftsmodell einhergehen?	Auf welche Risiken soll dabei am aufmerksamsten geachtet werden?
	Wie hoch wird der Aufwand für das neue Geschäftsmodell eingeschätzt und welche Preise müssen gezahlt werden?	Wie wird die Integration zusammenfassend für die bestehende Organisation beurteilt?
Entscheidung		
4. Strategische Identität	(Zusammenfassende Darstellung, am besten ein griffiges Bild, wie das Unternehmen einschließlich des neuen Geschäftsmodells künftig aufgestellt sein soll.)  Das Unternehmen steht künftig für ... Es baut dabei auf folgenden Stärken und Kernkompetenzen auf ... Kernleistungen sind in diesem Zusammenhang ... Diese Vision wird durch folgende Schlüsselmaßnahmen gestützt ... Die Veränderung wird von diesen Prinzipien getragen ...	





Eine mögliche **Anwendung des Leitinstruments** besteht darin, dass Sie es im Führungskreis Schritt für Schritt durchgehen und ausfüllen. Übereinstimmungen können Sie festhalten oder hinterfragen. Wesentlicher ist eine grundlegende Auseinandersetzung mit den Aspekten, die unterschiedlich beschrieben, erklärt oder bewertet werden. Dabei gibt es keine Pflicht zum Konsens, aber es empfiehlt sich eine Klärung, soweit möglich. Unterschiede können Sie (beispielsweise andersfarbig) hervorheben. Nach einer Gesamtschau stellen sich die entscheidenden Fragen, ob ein gemeinsames und tragfähiges Bild über die Ausrichtung des Prozesses entstanden ist und ob der Fokus inklusive der angedachten Arbeitsweise dazu geeignet ist, ein reelles Problem sinnvoll zu bearbeiten.

Genauso ist es jedoch auch möglich, dass Sie die Fragen des Leitinstruments „lediglich“ als roten Faden im Kopf behalten und den einzelnen Themenkomplexen etwas freier nachgehen. Die Zusammenführung und Dokumentation können dann beispielsweise wieder über das Leitinstrument erfolgen. Welche Rolle es im Prozess einnehmen soll, ist sowohl eine Geschmacksfrage als auch stark abhängig vom jeweiligen Einzelfall.



Unsere Erfahrungen mit dieser Phase sind beschränkter als diejenigen mit den übrigen Phasen. Dies liegt vor allem daran, dass bis zu diesem Punkt häufig bereits klar war, wohin die Reise geht, und sich eine weitergehende Beschäftigung mit den Optionen erübrigte.

- Es ist keinesfalls selbstverständlich, dass sich ein Führungskreis offen und Streitbar mit möglichen Wegen in die Zukunft auseinandersetzt. Dies kann unternehmenskulturell tief verankert sein und sich einer unmittelbaren Beeinflussung damit entziehen. Auf der anderen Seite des Spektrums gibt es solche Gruppen, die sich tagelang über die eine „richtige“ Lösung streiten. Sind die Konstellationen schwierig – etwa aufgrund eines Patts zwischen zwei gleichberechtigten Geschäftsführern – können Ihnen Konfliktmoderationen, Teamentwicklungen oder Einzelcoachings helfen, um diese Blockade aufzulösen. Besteht in einer

Organisation – allgemeiner gesprochen – eine hartnäckige „Entscheidungsschwäche“, führt meist kein Weg an einer externen Begleitung oder harten Personalmaßnahmen vorbei.

- Die Konjunktur agiler Organisationsformen ist zu einem guten Teil sicher eine Modeerscheinung und damit so vergänglich wie unbedeutend. Größtenteils scheint angesichts sich beschleunigender Umweltdynamiken und steigender Ungewissheiten allerdings auch „etwas dran zu sein“. Fassen Sie die Möglichkeit ins Auge, riskante Entscheidungen in einem begrenzten Feld zu treffen und rasch auszuwerten – soweit als Ausblick und Verbindung zur letzten Phase „Umsetzen & Organisieren“.

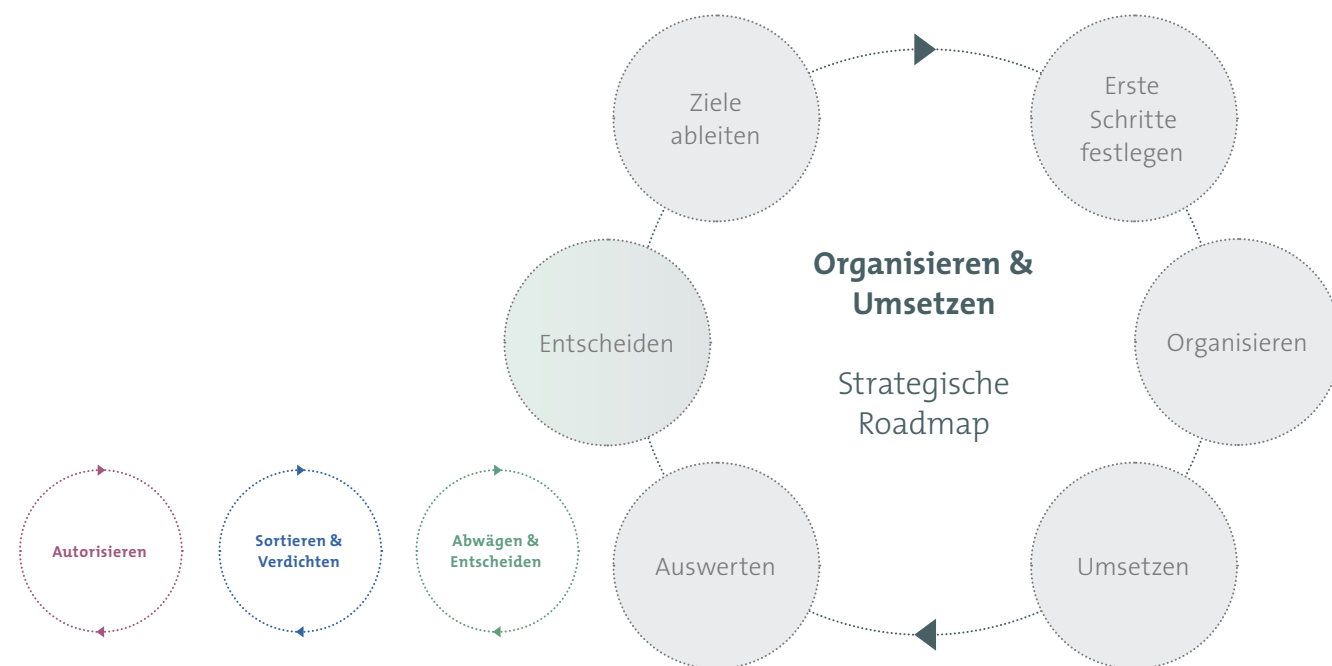
Übersicht der Vertiefungsinstrumente (Tools)

Bezeichnung	Leitfrage	Seite
Geschäftsmodell-Cockpit	Wie funktioniert Ihr (heutiges oder zukünftiges) Geschäftsmodell?	18
Leistungspotenzial-Analyse	Welche Produkte oder Dienstleistungen sind für Sie in Zukunft besonders interessant?	110
Potenzialanalyse-Raster	Welche Optionen und Maßnahmen zur Weiterentwicklung Ihres Unternehmens sind am lohnenswertesten und interessantesten?	118
Advocatus Diaboli	Aufgrund welcher Probleme könnte eine Option scheitern und wie wirken Sie dem entgegen?	122
Optionenverteidigung	Aufgrund welcher Fragen und Aspekte überzeugt eine Option (nicht) und wie können Sie dem entgegenzutreten?	126
Strategische Identität	Wofür stehen Sie morgen und worauf soll dabei grundsätzlich geachtet werden?	130

## Phase 4: „Organisieren & Umsetzen“

„Die Zukunft ist und bleibt unbekannt, denn mit jeder eintretenden Gegenwart schiebt sie sich hinaus, erneuert sich als Zukunft.“

Niklas Luhmann



In aller Regel war in den begleiteten Unternehmen an dieser Stelle nicht mehr viel offen. Stand fest, was ist und wohin die Reise geht, war der „Rest“ meist einfaches **Projektmanagement**, das mitunter Platz auf einem DIN-A4-Blatt gefunden hat. Vieles ist an diesem Punkt allgemeines Handwerkszeug. Daher beschränkt sich dieser Abschnitt auf wenige Aspekte im Bereich „Organisieren & Umsetzen“, die eine günstige Hebelwirkung versprechen. Auch diese Phase ist kreisförmig angelegt. Die Entscheidungen, die das Ergebnis der vorherigen Phase darstellen, werden auf kurze Sicht operationalisiert im Sinne erster Schritte (Wer macht was bis wann und woran wird der Erfolg festgemacht?), nach Dringlichkeit sortiert und ergebnisbezogen ausgewertet.

Die Phase „Organisieren & Umsetzen“ entspricht weitgehend dem Grundmuster des Managementregelkreises oder auch des Deming-Zyklus: „Plan, Do, Check, Act“. Da sich Einschätzungen als falsch erweisen kön-

nen, Umwelten sich verändern und Erfahrungen vieles in neuem Licht erscheinen lassen, ist eine schnelle Auswertung meist wichtiger als ausgefeilte Pläne. Deshalb sollte bereits vor der Umsetzung ein Reviewprozess festgelegt und terminiert werden, verlässlich und in relativ kurzen Abständen. Im Mittelstand scheint genau darin der Kern der vielfach geforderten „Agilität“ zu bestehen.

Prägnanz anstelle von Ausführlichkeit ist auch das Motto des **Leitinstrument**s dieses Abschnitts, der „**Strategischen Roadmap**“. Es stellt gewissermaßen die Umsetzungslandkarte dar, die aus Gründen der Nachvollziehbarkeit möglichst kompakt aufgebaut ist.

Unser „Beipackzettel“:

- Die erste Station des Instruments ist wiederum als Rückgriff auf die bestehenden Ergebnisse angelegt. Die „Strategische Identität“ ist Ausgangspunkt der Umsetzung und wesentlicher Bestandteil der Roadmap. Dadurch bleiben Maßnahmen mit den zugrunde liegenden Ideen verknüpft, wenn Sie das Instrument später – etwa zu Controllingzwecken – wieder in die Hand nehmen.
- Die „wichtigen nächsten Schritte“ sind gedacht als Grundlage für ein synchronisiertes Handeln über die gesamte Organisation oder zumindest die entsprechenden Teilbereiche hinweg. Neben solchen Maßnahmen, die unmittelbar die Strategieumsetzung betreffen, sind auch risikobearbeitende Maßnahmen berücksichtigt. Geht der Führungskreis etwa davon aus, dass die Einführung des ERP-Systems an den Interessen einzelner Bereiche oder Mitarbeitergruppen scheitert, kann eine risikobearbeitende Maßnahme beispielsweise schlicht darin bestehen, dies im Blick zu behalten. Es ist neben dem „Mehr“ an Handlungen auch ein „Weniger“ berücksichtigt. Die Verabschiedung eines neuen Unternehmenskurses ist immer eine gute Gelegenheit, um sich von Überkommenem oder weniger Wichtigem zu trennen. Gerade Schlüsselpersonen, die die Umsetzung tragen wollen und sollen, müssen Sie die entsprechenden Freiräume verschaffen. Dieser „strategische Frühjahrsputz“ kann (in Anlehnung an Roman Stöger) als „Systematische Müllabfuhr“ toolgestützt erfolgen.
- „Organisatorische Anpassungen“ sind häufig eher das letzte als das erste Mittel der Wahl, um eine neue Strategie umzusetzen. Mitunter sind sie jedoch wesentlich. Üben Sie sich an dieser Stelle in Zurückhaltung, so lange wie möglich. Sind solche Anpassungen jedoch wichtig für die Umsetzung „des Neuen“, gehen Sie diese konsequent und entschieden an.
- Der Teilabschnitt „Reflexion und Controlling“ betrifft die Auswertung der durchgeführten Maßnahmen. Wir unterscheiden zwischen regulären Auswertungsschleifen („Dieses und jenes wird dann und dann mit diesen und jenen reflektiert.“) und kritischen Indikatoren, die von einer (!) konkreten Person im Blick behalten werden. (Sinkt beispielsweise die Liquiditätskennziffer Quick Ratio angesichts der massiven strategischen Investitionen unter 40, ist unmittelbar der Geschäftsführer zu konsultieren, um Liquiditätsengpässen vorzubeugen.) Beides ist gerade bei ambitionierten Neuerungen im Sinne eines reaktiven Risikomanagements wichtig. Denn trotz aller Auseinandersetzung mit der Zukunft bleibt diese doch immer unbekannt und mit Risiken behaftet. Zudem zeigt Ihnen häufig genug der möglichst frühe „Praxis-test“, ob eine Idee tatsächlich funktioniert und wo vielleicht nachgebessert werden kann und muss.

Leitinstrument „Strategische Roadmap“

1. Unternehmen: Strategische Identität	(Zusammenfassende Darstellung, wie das Unternehmen einschließlich des neuen Geschäftsmodells künftig aufgestellt sein soll.)  Das Unternehmen steht künftig für ... Es baut dabei auf folgenden Stärken und Kernkompetenzen auf ... Kernleistungen sind in diesem Zusammenhang ... Diese Vision wird durch folgende Schlüsselmaßnahmen gestützt ... Die Veränderung wird von diesen Prinzipien getragen ...		
2. Wichtige nächste Schritte	Welche strategischen Maßnahmen und Projekte stoßen Sie an?	Wer?	Bis wann?
	Mit welchen Maßnahmen bearbeiten Sie Risiken?	Wer?	Bis wann?
	Was machen Sie künftig nicht mehr und wie wird das abgewickelt?	Wer?	Ab wann?
3. Organisatorische Anpassungen	Mit welchen strukturellen Anpassungen unterstützen Sie die Zielerreichung?	Wer?	Ab/bis wann?
	Wie passen Sie die Zusammenarbeit und Führung an?	Wer?	Ab/bis wann?
4. Reflexion und Controlling	Welche Zwischenergebnisse stellen Sie auf den Prüfstand?	Beteiligte	Wann?
	Bei welchen Indikatoren ist sofortiges Handeln gefragt?	Wer?	





Eine mögliche **Anwendung des Leitinstruments** besteht darin, dass Sie es im Führungskreis Schritt für Schritt durchgehen und ausfüllen. Übereinstimmungen können Sie festhalten oder hinterfragen. Wesentlicher ist eine grundlegende Auseinandersetzung mit den Aspekten, die unterschiedlich beschrieben, erklärt oder bewertet werden. Dabei gibt es keine Pflicht zum Konsens, aber es empfiehlt sich eine Klärung, soweit möglich. Unterschiede können Sie (beispielsweise andersfarbig) hervorheben. Nach einer Gesamtschau stellen sich die entscheidenden Fragen, ob ein gemeinsames und tragfähiges Bild über die Ausrichtung des Prozesses entstanden ist und ob der Fokus inklusive der angedachten Arbeitsweise dazu geeignet ist, ein reelles Problem sinnvoll zu bearbeiten.

Genauso ist es jedoch auch möglich, dass Sie die Fragen des Leitinstruments „lediglich“ als roten Faden im Kopf behalten und den einzelnen Themenkomplexen etwas freier nachgehen. Die Zusammenführung und Dokumentation können dann beispielsweise wieder über das Leitinstrument erfolgen. Welche Rolle es im Prozess einnehmen soll, ist sowohl eine Geschmacksfrage als auch stark abhängig vom jeweiligen Einzelfall.

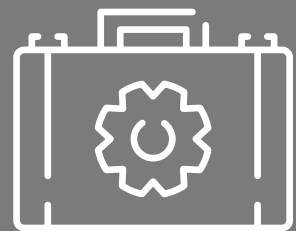
**Hinweise und Erfahrungswerte:**

- Beschränken Sie sich bei Controlling und Reflexion nicht auf die Risiken, die von vorneherein im Blick waren. Beziehen Sie Ihr Bauchgefühl und den gesunden Menschenverstand ein.
- Veränderungen produzieren immer auch Betroffene und womöglich Verlierer. Je nach Situation ist ein passender Umgang gefragt, der selten auf „Ignorieren“ oder „Mitnehmen“ zu reduzieren ist. Für den Moment genügt die Erinnerung daran, dass Sie mit diesem Phänomen rechnen dürfen.
- Das Bestehende hat meist auch eine erhebliche Beharrungstendenz. Problematische Muster – psychologischer Natur oder auf Team- beziehungsweise Organisationsebene – reproduzieren sich oft genug erneut, sobald der Alltag wieder einkehrt. Hier ist ein langer Atem, ein waches Auge und manchmal auch Unterstützung gefragt, sei es etwa durch ein Führungskräfte-Coaching für die Geschäftsleitung oder die Unterstützung von Schlüsselpersonen durch eine Assistenz.

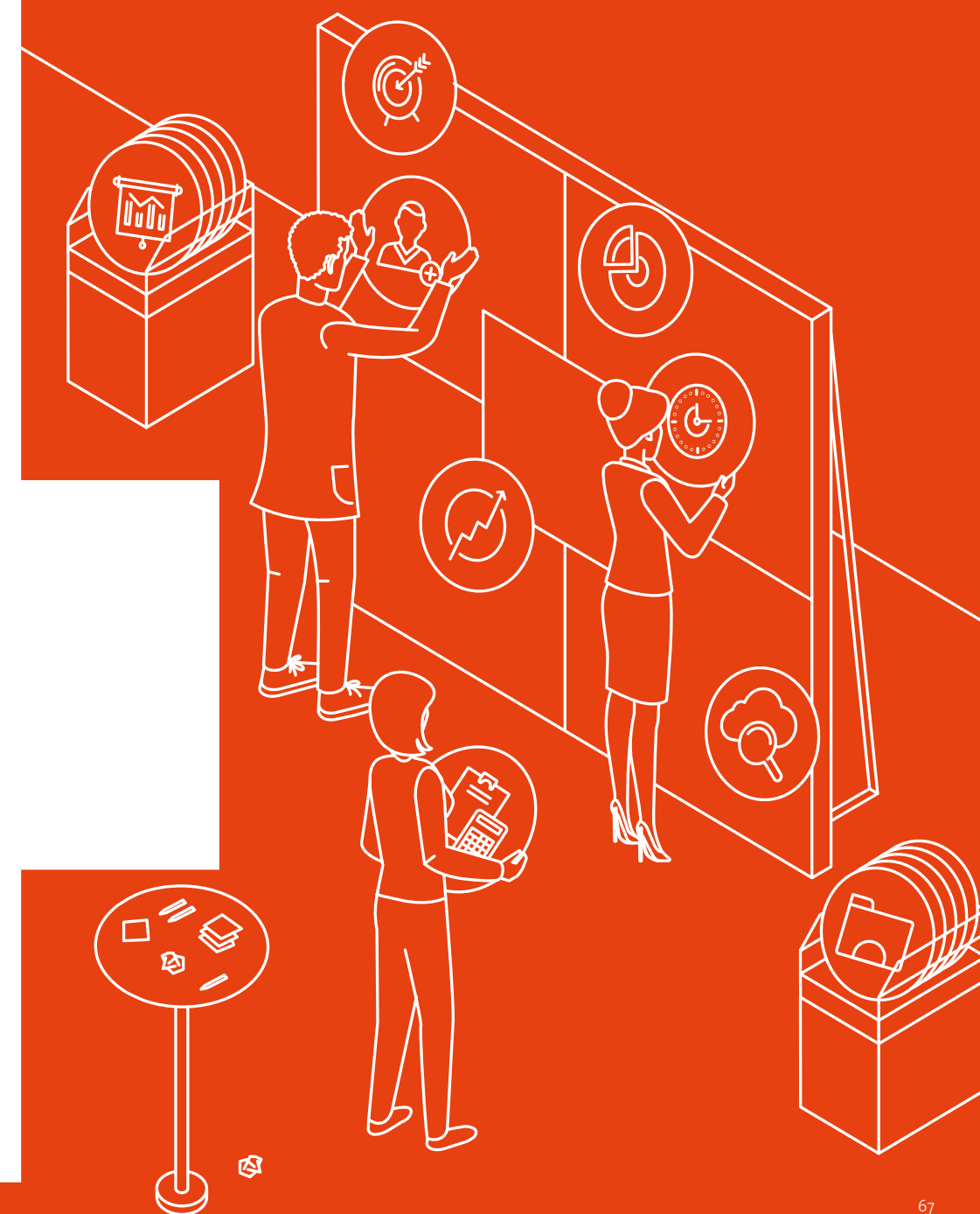
**Übersicht der Vertiefungsinstrumente (Tools)**

Bezeichnung	Leitfrage	Seite
Innovationsparadoxon	Was spricht für und gegen das alte beziehungsweise neue Geschäftsmodell?	134
Systematische Müllabfuhr	Wovon verabschieden und entlasten Sie sich in Zukunft?	138
Projektauftrag	Wer setzt mit welchen Mitteln was bis wann um?	142
Strategiereview	Was haben Sie geschafft und wie geht es weiter?	146





## Toolbox



Toolbox

„Es gibt mehr Werkzeuge als Arbeiter und von diesen mehr schlechte als gute.“

Jean de La Bruyère

Für die Bearbeitung vieler Fragestellungen ist meist kein Vertiefungstool gefragt. Häufig genug reichen die passenden Fragen zur rechten Zeit. Mehr als einmal haben wir erfolgreiche Geschäftsmodellentwicklungsprozesse mit den Leitinstrumenten und dem Geschäftsmodell-Cockpit und vielleicht ein oder zwei weiteren Tools positiv bestritten. Oftmals bieten die im Folgenden von uns empfohlenen Vertiefungstools eine hilfreiche Systematik, um sich einem Thema zu nähern, sich im Sinne von Gesprächsplattformen sinnvoll auszutauschen und bestimmten Fragestellungen, wie der Name es nahelegt, mit einer gewissen Gründlichkeit nachzugehen.

Alle Tools sind sortiert nach ihrem Einsatz im Phasenmodell. Für eine bessere Nachvollziehbarkeit sind sie in einer einheitlichen Struktur dargestellt. Sie beinhaltet:

- die Leitfrage, die mithilfe des Tools bearbeitet wird
- eine kurze Darstellung, welcher Zweck mit dem Tool verfolgt wird
- eine beispielhafte Darstellung
- eine Anleitung Schritt für Schritt
- ergänzende Erfahrungswerte, mögliche Einsatzvarianten und Quellenangaben

In diesem Sinne laden wir Sie ein, in unserer Toolbox zu stöbern und sich nach Belieben zu bedienen:



Wichtig: In dieser Publikation bringen wir Ihnen die Anwendung der Instrumente mithilfe einer entsprechenden Kommentierung und über eine beispielhafte Befüllung näher. Sie finden alle Instrumente auch unausgefüllt – quasi als Vorlage für Ihre individuelle Anwendung – unter [www.geschäftsmodellentwicklung.de](http://www.geschäftsmodellentwicklung.de) in einer sortierten Toolbox.

Bezeichnung	Leitfrage	Seite
Geschäftsmodell-Cockpit	Wie funktioniert Ihr (heutiges oder zukünftiges) Geschäftsmodell?	18
Projektdesign	Wie läuft das Projekt konkret ab?	70
Geschäftsfeldsegmentierung	Wie lassen sich die einzelnen Geschäfte des Unternehmens so sortieren, dass das Angebot des Unternehmens (für Außenstehende) besser nachvollziehbar und (für Beteiligte) leicht steuer- und bearbeitbar wird?	78
Kundennutzen-Portfolio	Welches sind die Vorteile Ihres Angebots aus Sicht des Kunden (im Vergleich zur Konkurrenz)?	82
Kernkompetenzanalyse	Auf welchen Kernkompetenzen beruht Ihre Wettbewerbsfähigkeit?	86
Erwartungsabfrage	Welche Erwartungen und Befürchtungen sind für Sie handlungsleitend?	90
Prozessanalyse	Wie sind die Prozesse zur Leistungserstellung intern und an der Schnittstelle zum Kunden organisiert?	94
Werterzeuger-Wertvernichter-Portfolio	Welche Produkte oder Geschäftsfelder tragen aktuell tatsächlich zur Wertschöpfung im Unternehmen bei und welche nicht?	98
SWOT-Analyse	Aufgrund welcher Stärken und Schwächen im Heute rechnen Sie mit welchen Chancen und Risiken im Morgen?	102
Trendanalyse	Mit welchen relevanten Veränderungen in der Unternehmensumwelt rechnen Sie (Absatz- und Arbeitsmärkte, technologische Entwicklungen, Konkurrenzstrukturen, ...)?	106
Leistungspotenzial-Analyse	Welche Produkte oder Dienstleistungen sind für Sie in Zukunft besonders interessant?	110
Potenzialanalyse-Raster	Welche Optionen und Maßnahmen zur Weiterentwicklung Ihres Unternehmens sind am lohnenswertesten und interessantesten?	118
Advocatus Diaboli	Aufgrund welcher Probleme könnte eine Option scheitern und wie wirken Sie dem entgegen?	122
Optionenverteidigung	Aufgrund welcher Fragen und Aspekte überzeugt eine Option (nicht) und wie können Sie dem entgegentreten?	126
Strategische Identität	Wofür stehen Sie morgen und worauf soll dabei grundsätzlich geachtet werden?	130
Innovationsparadoxon	Was spricht für und gegen das alte beziehungsweise neue Geschäftsmodell?	134
Systematische Müllabfuhr	Wovon verabschieden und entlasten Sie sich in Zukunft?	138
Projektauftrag	Wer setzt mit welchen Mitteln was bis wann um?	142
Strategiereview	Was haben Sie geschafft und wie geht es weiter?	146



## Tool: Projektdesign

### Was?

#### Wie läuft das Projekt konkret ab?

Mit dem Projektdesign wird ein Fahrplan für den Geschäftsmodellentwicklungsprozess ausgearbeitet. Dafür wird das ursprüngliche Anliegen über die grundsätzliche Projektarchitektur, die den groben Rahmen für Ihr gesamtes Projekt absteckt, zum konkreten Projektdesign, das die Inhalte der jeweiligen Workshops beschreibt, präzisiert. Womöglich empfinden Sie den Detaillierungsgrad der folgenden Leitfragen als Widerspruch zu der Forderung nach einem prozessoffenen Vorgehen. Erfahrungsgemäß unterstützt eine sorgfältige Planung jedoch ein flexibles Vorhaben – vorausgesetzt Sie nutzen das vorab geplante Design im Sinne einer Hypothese. Sprich: Stehen Planung und Wirklichkeit im Widerspruch, gewinnt die Wirklichkeit – immer!

### Projektarchitektur und Projektdesign am Beispiel

Wie ein Projektdesign im konkreten Einzelfall aussehen kann, verdeutlicht das folgende Beispiel. Die Rudi Mentär GmbH fertigt seit mehr als 25 Jahren Büromöbel in drei traditionsreichen Produktlinien. Seit die Tochter Sonja Mentär die Geschäfte von ihrem Vater Rudi vor eineinhalb Jahren übernommen hat, hat sich im Betrieb vieles verändert. Allem voran hat Sonja die eiserne Regel ihres Vaters aufgeweicht, dass keine individuellen Abweichungen vom Standardsortiment gemacht werden. Das eröffnete ihr zusammen mit ihrer zugewandten Art, anstrengenden Diskussionen

mit ihrem Produktionsleiter und zahlreichen Abend- und Wochenendstunden die Pforten zu einigen großen Kunden und sorgte für erhebliche Umsatz- und Mitarbeiterzuwächse. Zu der Aufbruchstimmung gesellten sich allerdings schnell ein ziemliches Durcheinander im Betrieb, mehr und mehr Krankheitsfälle und eine um fünf Prozentpunkte gesunkene Umsatzrentabilität.

Als zwei ihrer Schlüsselkräfte kündigen, entschließt sich Sonja Mentär dazu, einen Strategieprozess anzustoßen, um die aktuelle Unternehmenssituation mit dem bestehenden Geschäftsmodell auf den Prüfstand zu stellen. Auf ihr „So darf es nicht weiter-

gehen!“ folgt die Frage, wie das Ganze vonstattengehen soll. Zwar hat sie nach der Ausbildung im elterlichen Betrieb ihren Bachelor in Betriebswirtschaftslehre gemacht, praktische Erfahrung in solchen Dingen hat sie allerdings keine. Ihr Vater ist ihr keine große Hilfe, von Strategieprozessen hält er nicht viel (schon alleine aus Prinzip). Es folgen einige Anrufe und die Empfehlung für eine Beraterin, die ihr auf Anhieb sympathisch ist.

Bereits im Erstgespräch mit der Beraterin Bianca Kribisch bestätigt sich ihr Unbehagen, dass der von ihr eingeschlagene Kurs so chancenreich wie riskant ist. Sonja hat zwar intuitiv auf die sich wandelnden Kundenbedürfnisse reagiert, ist dabei aber unbemerkt auf ein geschäftliches Terrain geraten, das das Potenzial hat, das gesamte Unternehmen auf den Kopf zu stellen (und unter Umständen „vor die Wand zu fah-

ren“). Die anstehende Aufgabe ist anspruchsvoll: Wie kann es gelingen, die kundenindividuelle Produktion profitabel zu gestalten? Und was geschieht mit den etablierten Produktlinien? Dass der Betrieb mit dem jüngsten Wachstum über eine Schwelle geraten ist, die einige Reorganisationsmaßnahmen nahelegt, kommt erschwerend hinzu.

Gemeinsam erstellen sie einen Fahrplan, der neben einer Geschäftsfeldsegmentierung eine gründliche Bestandsanalyse und das Modellieren von zwei Geschäftsmodellen nebst einer Gesamtschau vorsieht. Schnell ist klar, dass die Leiter des Vertriebs, der Arbeitsvorbereitung und der Produktion dabei sein sollen. Bianca Kribisch und Sonja Mentär lassen sich mit dem Beginn der Workshopreihe noch ein paar Wochen Zeit, auch um in der Zwischenzeit jemanden zu finden, der sich künftig um Personalangelegenheiten kümmern soll.





# Projektdesign „Rudi Mentär GmbH“

Tag 1

**Prozessschritt:** → Autorisieren

**Betrachtungsebene:** → Gesamtunternehmen

**Ziel:** → Auftrag klären

**Teilnehmer:** → Sonja Mentär, Leiter Produktion, Leiter Arbeitsvorbereitung (AV), Leiter Vertrieb (im folgenden „Führungskreis“), Bianca Kribisch

Ablauf	Ausgestaltung
1. Vorstellungsrunde	Vorstellung
2. Vorstellung des vorläufigen Auftrags	Präsentation
3. Verabschiedung Agenda	Diskussion am Flipchart
4. Geschäftsmodellsegmentierung	Tool „Geschäftsmodellsegmentierung“
5. Reformulierung Auftrag	Leitinstrument „Auftrag“

Tag 2

**Prozessschritt:** → Sortieren & Verdichten

**Betrachtungsebene:** → Geschäftsfeld 1 „Standardmöbel“

**Ziel:** → Strategische Herausforderungen benennen

**Teilnehmer:** → Führungskreis, Bianca Kribisch, zu Top 5 Leiter „IT und Prozesse“, Rudi Mentär

Ablauf	Ausgestaltung
1. Willkommen, Blick zurück & Verabschiedung Agenda	Vorstellung am Flipchart
2. Abbilden des Status quo	Tool „Geschäftsmodell-Cockpit“
3. Vertiefte Analyse der „Positionierung“	Tool „Kundennutzenportfolio“
4. Vertiefte Analyse der „Kernkompetenzen“	Tool „Kernkompetenzanalyse“
5. Vertiefte Analyse der internen Prozesse	Tool „Prozessanalyse“ (Engpässe & Verlustquellen)
6. Blick ins Morgen	Tool „Trendanalyse“
7. Ableitung der Folgen	Strategische Herausforderungen, offene Fragen & Setzungen

Tag 3

**Prozessschritt:** → Sortieren & Verdichten

**Betrachtungsebene:** → Geschäftsfeld 2 „Individualmöbel“

**Ziel:** → Strategische Ausgangslage klären

**Teilnehmer:** → Führungskreis, Bianca Kribisch

Ablauf	Ausgestaltung
1. Willkommen, Blick zurück & Verabschiedung Agenda	Vorstellung am Flipchart
2. Abbilden des Status quo (Geschäftsfeld 2)	Tool „Geschäftsmodell-Cockpit“
3. Vertiefte Analyse der internen Prozesse	Tool „Prozessanalyse“ (Customer Journey sowie Stärken und Schwächen)
4. Blick ins Morgen (Geschäftsfeld 2)	Tool „SWOT“
5. Verdichtung der Ergebnisse der beiden Geschäftsfelder	Leitinstrument „Strategische Ausgangslage“

Tag 4

**Prozessschritt:** → Abwägen & Entscheiden

**Betrachtungsebene:** → Geschäftsfeld 1 „Standardmöbel“ & Geschäftsfeld 2 „Individualmöbel“

**Ziel:** → Offene Fragen festhalten und mögliche Tests vereinbaren

**Teilnehmer:** → Führungskreis, Bianca Kribisch

Ablauf	Ausgestaltung
1. Willkommen, Blick zurück & Verabschiedung Agenda	Vorstellung am Flipchart
2. Aufnehmen der Optionen	Flipchart
3. Ausarbeitung der Optionen	Tool „Geschäftsmodell-Cockpit“
4. Analyse der Optionen im Geschäftsfeld 1	Tool „Optionenanalyse“
5. Analyse der Option im Geschäftsfeld 2	Tool „Advocatus Diaboli“
6. Verdichtung der Ergebnisse	Offene Fragen, Tests & Setzungen

# Projektdesign „Rudi Mentär GmbH“

## Tag 5

<b>Prozessschritt:</b>	→ Abwägen & Entscheiden
<b>Betrachtungsebene:</b>	→ Gesamtunternehmen
<b>Ziel:</b>	→ Unternehmensstrategie formulieren
<b>Teilnehmer:</b>	→ Führungskreis, Bianca Kribisch

Ablauf	Ausgestaltung
1. Willkommen, Blick zurück & Verabschiedung Agenda	Vorstellung am Flipchart
2. Entscheidung	Diskussion der „Hausaufgaben“
3. Ausarbeitung der Entscheidung	Leitinstrument „Unternehmensstrategie“

## Tag 6

<b>Prozessschritt:</b>	→ Organisieren & Umsetzen
<b>Betrachtungsebene:</b>	→ Gesamtunternehmen
<b>Ziel:</b>	→ „Strategische Roadmap“ erstellen
<b>Teilnehmer:</b>	→ Führungskreis, Bianca Kribisch, zu Top 2 sechs Schlüsselkräfte aus unterschiedlichen Bereichen

Ablauf	Ausgestaltung
1. Willkommen, Blick zurück & Verabschiedung Agenda	Vorstellung am Flipchart
2. Einbindung der Schlüsselmitarbeiter	Tool „Innovationsparadoxon“
3. Schärfung der Entscheidung	Leitinstrument „Unternehmensstrategie“
4. Umsetzungsvorbereitung	Leitinstrument „Strategische Roadmap“
5. Detaillieren des Projekts zur Neuorganisation der internen Prozesse	Tool „Projektauftrag“

Insgesamt sechs Workshoptage und eine Reihe begleitender Vor- und Nachbereitungen später haben Sonja Mentär und ihr Führungskreis Klarheit und die Zuversicht, dass der Change gelingen kann:

- Insgesamt sechs Workshopstage und eine Reihe begleitender Vor- und Nachbereitungen später haben Sonja Mentär und ihr Führungskreis Klarheit und die Zuversicht, dass der Change gelingen kann:
- Mithilfe einer gründlichen Prozessanalyse, die insbesondere Kosten- und Verlusttreiber in den Blick genommen hat, lässt sich nach einigermaßen realistischer Schätzung ein Produktivitätsgewinn von 10 bis 15 Prozent erzielen.
  - Da die Individualisierung des Portfolios durch die bestehenden Prozesse nur unzureichend darstellbar war, wurde ein Projekt mit externer Unterstützung durchgeführt. In diesem organisierten die Mitarbeiter sämtliche betroffene Prozesse vom Auftragseingang über die Produktionssteuerung bis zur Lagerhaltung und Logistik den neuen Ansprüchen entsprechend neu. Dazu (und um die Komplexität handhabbar zu machen) wurde das bestehende ERP-System angepasst und mit CRM-Funktionalitäten ergänzt.
  - Das Standardgeschäft und das Geschäft mit kundenindividueller Ware werden künftig als eigenständige Geschäftsfelder gesteuert und vermarktet.
  - Beiden Geschäftsfeldern werden eigenständige Marketing- und Vertriebskonzepte hinterlegt. Individuelle Ware wird über zwei Linien mittels Webshop und über ausgewählte E-Commerce-Plattformen voneinander unterschieden.
  - Der Personalreferent übernimmt einige Tätigkeiten der Geschäftsführerin und entwickelt Standards für alle relevanten Personalprozesse. In einem Folgeworkshop wird eine strategische Personalplanung durchgeführt, die besonderes Augenmerk auf Fragen der Mitarbeiterbindung und des Personalmarketings legt.
  - Der Veränderungsprozess wird über regelmäßige Reviewtreffen am Laufen gehalten, auf denen der eingeschlagene Weg, Fortschritte und Abweichungen gemeinsam evaluiert und auf die notwendigen Konsequenzen hin überprüft werden.

# Projektdesign „Rudi Mentär GmbH“

## Wie?

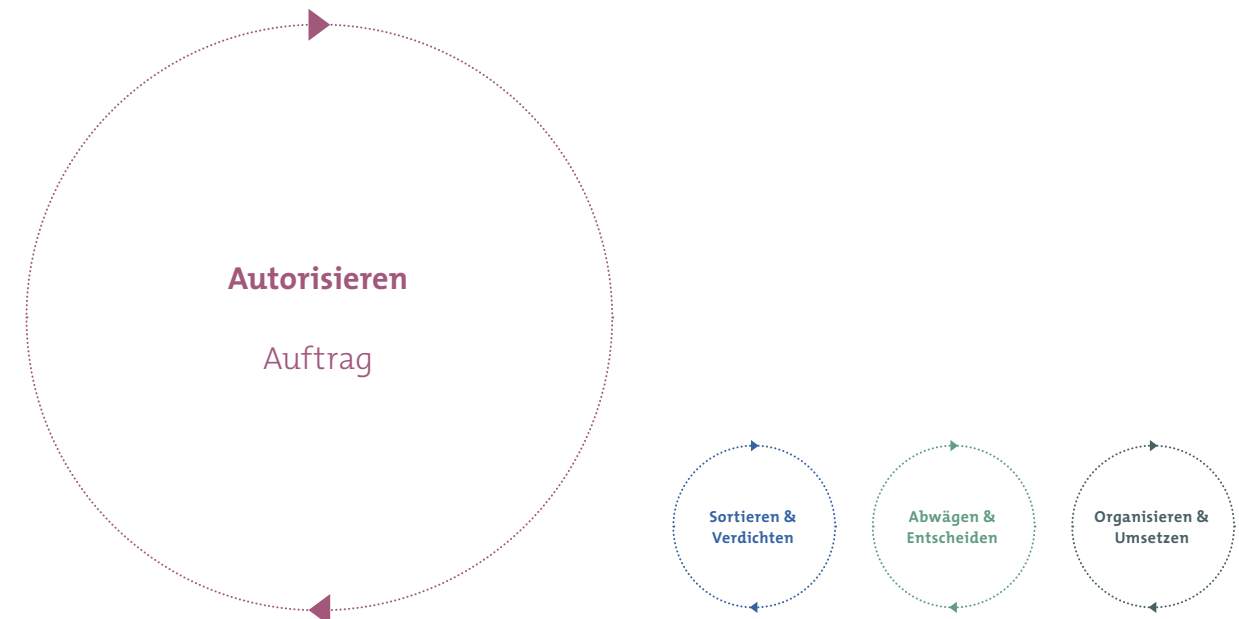
Die Projektarchitektur dient als grober Rahmen, sozusagen als Skelett des Prozesses. Sie beantwortet (vorläufig) folgende Fragen:

- Welche Phasen bearbeiten Sie in welchen Zeiträumen?
- Welche Geschäftsfelder beziehungsweise Produkt-Markt-Kombinationen arbeiten Sie in welchem zeitlichen Rahmen, getrennt oder gemeinsam und in welcher Reihenfolge ab?
- Welche Ziele verfolgen Sie mit den einzelnen Etappen und wie ergibt sich daraus ein stimmiger Gesamtweg?
- Wer nimmt in welcher Zusammensetzung an den einzelnen inhaltlichen Abschnitten teil?
- Welchen Charakter haben diese Abschnitte (gemeinsame Arbeit, Einholung von spezifischen Fakten, Information etc.)?

Demgegenüber ist mit dem Projektdesign zu entscheiden, wie der noch recht grobe Rahmen konkret inhaltlich ausgestaltet werden soll. Damit kommt – um im Bild zu bleiben – Fleisch an die Knochen. Ein aussagekräftiger Fahrplan entsteht. In diesem Sinne beantwortet das Projektdesign beispielsweise:

- Welche Schwerpunkte sind für Sie an welcher Stelle und in welcher Reihenfolge relevant und zielführend?
- Welche Leitfragen sind sinnvoll, um diese Schwerpunkte zu bearbeiten?
- Welche Techniken und Tools können Sie nutzen, um die Bearbeitung dieser Fragestellungen zu unterstützen?
- Was soll gründlich analysiert werden und wo reicht ein Eindruck?
- Welcher konkrete Zeitplan ergibt sich daraus für Sie?

Wenngleich die Kaskade vom Anliegen über die Projektarchitektur zum Projektdesign grundsätzlich linear verläuft, gleicht die Ausarbeitung des Projektdesigns in der Regel einem iterativen und recht pragmatischen Prozess: Beim Erarbeiten eines Workshoptages wird deutlich, dass etwas an der Gesamtkomposition nicht stimmt. Oder Sie stellen angesichts zeitlicher Zwänge fest, dass das Anliegen in dieser Breite nicht sinnvoll zu bearbeiten ist, weswegen es nochmals eingeschränkt wird. So oder so: Das Projektdesign ist keine wissenschaftliche Pflichtübung, maßgeblich ist, ob sich Ihrem gesunden Menschenverstand zufolge ein schlüssiges Bild und eine für alle Beteiligten nachvollziehbare Orientierung ergeben.



## Hinweise und Erfahrungswerte:

Das Ergebnis verspricht auf den ersten Blick ein hohes Maß an Sicherheit und Klarheit. Gerade in dieser (scheinbaren) Sicherheit und Orientierung liegt aber eine erhebliche Gefahr, in voller Fahrt am eigentlichen Problem vorbeizusegeln. Denn ob bewusst oder unterbewusst, liegt einem Projektdesign immer eine nicht zu unterschätzende Anzahl an Hypothesen zugrunde. Dies ist nicht falsch oder schädlich. Wichtig ist umso mehr, dass Sie diese Hypothesen möglichst als vorläufige Setzungen verstehen, bis sie bestätigt oder widerlegt sind.

Dass eine Agenda eins zu eins ihren Weg in die Umsetzung findet, ist tatsächlich äußerst selten. Dies gilt sowohl während des einzelnen Workshops als noch vielmehr über den gesamten Prozess hinweg. Dadurch wird eine Planung aber nicht weniger wertvoll: Sie bietet immer einen wichtigen Ausgangspunkt, von dem man sich im Einzelfall begründet entfernen kann.

## Tool: Geschäftsfeldsegmentierung

### Was?

**Wie lassen sich die einzelnen Geschäfte des Unternehmens so sortieren, dass das Angebot des Unternehmens (für Außenstehende) besser nachvollziehbar und (für Beteiligte) leicht steuer- und bearbeitbar wird?**

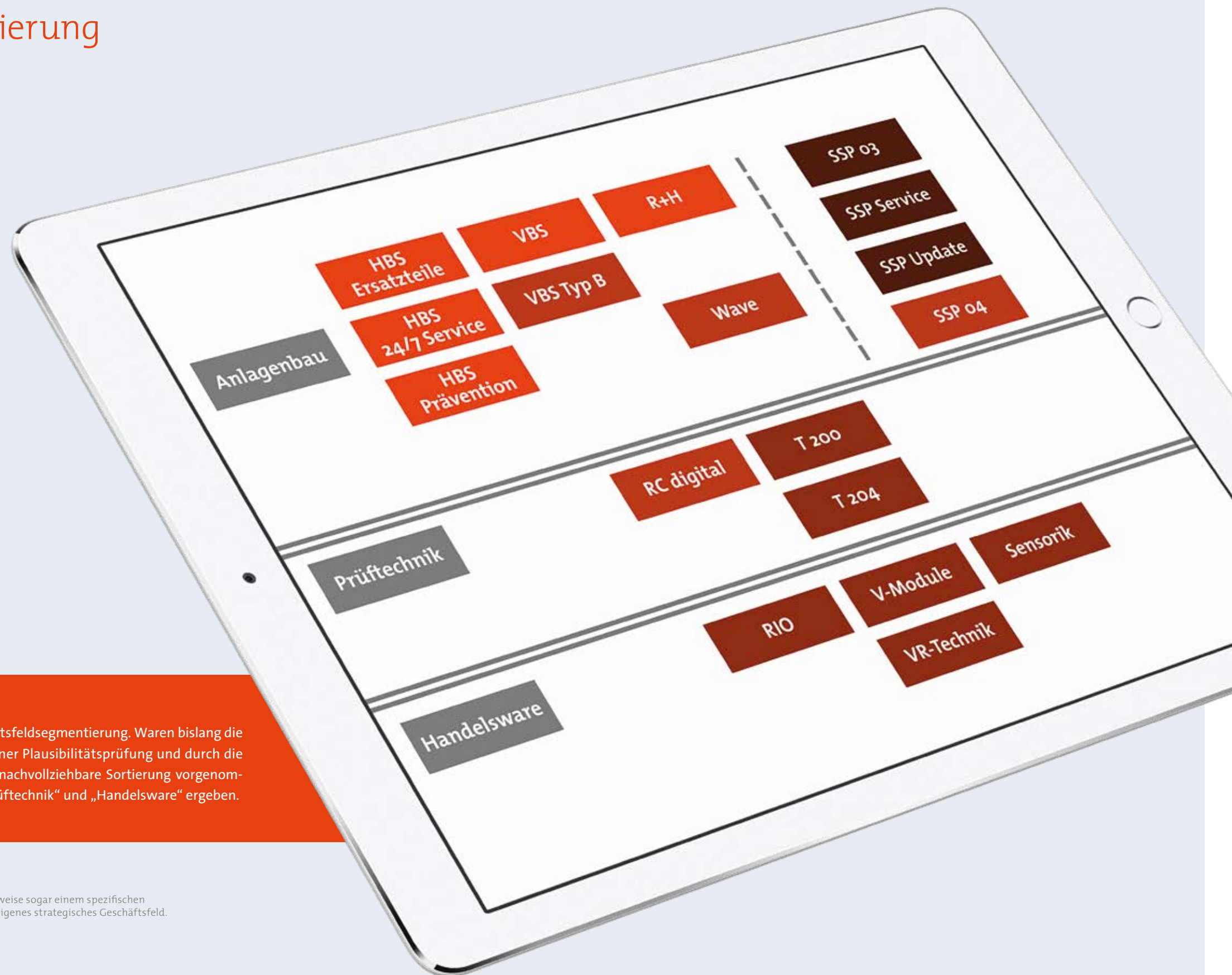
Der gesamte Prozess ist auf eine saubere Segmentierung der Geschäftsfelder angewiesen. Gemeint sind damit Geschäftseinheiten mit einer weitgehend eigenständigen Marktaufgabe. Wollen Sie später ein konsistentes Geschäftsmodell für eine solche Einheit untersuchen und entwickeln, sind möglichst homogene Einheiten im Sinne von ähnlichen Produkt-Markt-Kombinationen<sup>3</sup> gefragt.

Es ist Aufgabe der Geschäftsfeldsegmentierung, die bestehende Struktur zu revidieren oder zu bestätigen und nur solche Leistungen einem Geschäftsfeld zuzuordnen, die ähnliche Produktvorteile und Kundengruppen teilen.



**Erläuterung:** Hier sehen Sie das Ergebnis einer neuen Geschäftsfeldsegmentierung. Waren bislang die Geschäfte einer Farbe zusammengefasst, wurde mithilfe einer Plausibilitätsprüfung und durch die Anwendung einiger Leitfragen eine für den Kunden besser nachvollziehbare Sortierung vorgenommen, aus der sich die drei Geschäftsfelder „Anlagenbau“, „Prüftechnik“ und „Handelsware“ ergeben.

<sup>3</sup> Ein Produkt oder eine Produktgruppe ist in der Regel mit spezifischen Kunden beziehungsweise sogar einem spezifischen Marktsegment kombiniert und besteht unter Umständen (bei größeren Unternehmen) als eigenes strategisches Geschäftsfeld.





## Wie?

**Schritt 1:**

Bitten Sie die Teilnehmer zu Beginn der Sequenz während eines Workshops, bestehende Produkte und Dienstleistungen auf Karten zu sammeln. Eine Farbe pro bestehendem Geschäftsfeld, eine weitere für geplante Leistungen.

**Schritt 2:**

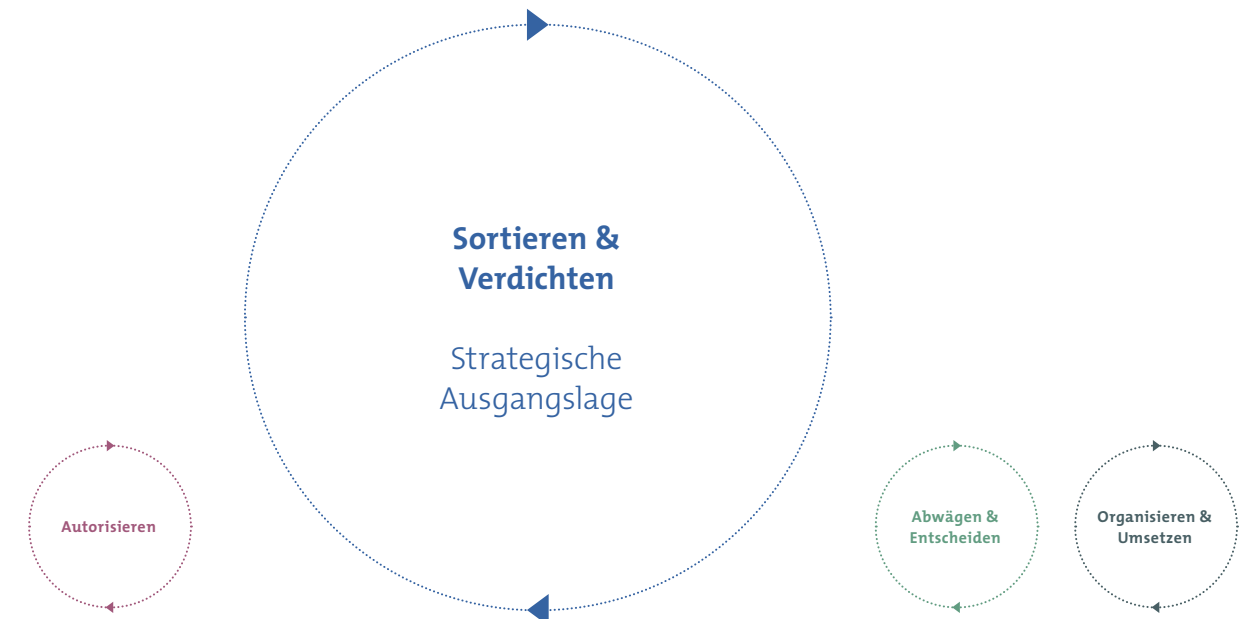
Alle Teilnehmer sortieren die aufgenommenen Leistungen auf einer leeren „Leinwand“, beispielsweise eine Moderationswand, entsprechend der gefühlten Ähnlichkeit (hinsichtlich Leistungscharakteristik und Kundengruppe).

Dieser Schritt ist beendet, sobald alle Teilnehmer es als schlüssig empfinden. Verweilen Sie bis das Gefühl entsteht, dass nichts Wesentliches mehr kommt. Dies beinhaltet kritische Rückfragen, Interpretationen und entstehende Bilder.

**Schritt 3:**

Prüfen Sie die neue Geschäftsfeldsegmentierung gemeinsam mit den Teilnehmern anhand einer Reihe von Prüffragen und passen Sie bei Bedarf das Ergebnis an:

- Ermöglicht es die Geschäftsfeldsegmentierung Außenstehenden, relativ leicht zu erkennen, wofür Ihr Unternehmen und seine Geschäftsfelder stehen?
- Kaufen alle Kunden eines Geschäftsfelds aus vergleichsweise ähnlichen Gründen die angebotenen Leistungen?
- Sind die gebildeten Einheiten als eigenständige Unternehmen denkbar?
- Sind die gebildeten Einheiten unter einheitlicher Zielsetzung führbar?
- Ermöglicht es der Zuschnitt der Geschäftsfelder Ihren Mitarbeitern, ihre Aufgabe zu erfüllen und darin besser zu werden?

**Hinweise und Erfahrungswerte:**

Die Geschäftsfeldsegmentierung ist in der Regel zu Beginn der Phase „Sortieren & Verdichten“ sinnvoll, sofern es Anlass für die Vermutung gibt, dass die Geschäftseinheiten „unsauber“ segmentiert sind. In diesem Fall spricht einiges dafür, hier für Klarheit zu sorgen. Bei der Segmentierung der Geschäftsfelder benötigen Sie Fingerspitzengefühl, da sie immer im Spannungsverhältnis zwischen Genauigkeit der Abgrenzung und Handhabbarkeit der gewählten Segmente balanciert. Gleichzeitig können Sie gelassen bleiben: Jede unpassende Segmentierung wird sich im späteren Prozess zeigen und kann korrigiert werden.

Gelingt die Geschäftsfeldsegmentierung, sorgt sie für eine größere Klarheit – und Sie profitieren unmittelbar davon. Nicht selten ist das Ergebnis beispielsweise Grundlage für die Neusortierung des bestehenden Internetauftritts.

# Tool: Kundennutzen-Portfolio

Was?

**Welches sind die Vorteile Ihres Angebots aus Sicht des Kunden (im Vergleich zur Konkurrenz)?**

Mithilfe des Kundennutzen-Portfolios entwickeln Sie Ideen und Annahmen, warum sich Ihre Kunden für oder gegen Ihre Leistung entscheiden. Sie definieren, worin Ihre Alleinstellung im Wettbewerb besteht und verständigen sich über eine sinnvolle Weiterentwicklung des Leistungsportfolios.

Nr.	Kaufentscheidende Faktoren	Gewichtung (in %)	relative Bewertung				
			--	-	o	+	++
1	Kundenindividuelle Lösungen	25				x	
2	Qualität von Engineering und Ausführung	25					x
3	Lieferzeit & Projektdauer	20			x		
4	Termintreue	15				x	
5	Technologisches Leistungsportfolio	5		x			
6	Beratung (Qualität & Kundenorientierung)	5				x	
7	Service	5	x				
		100					

Legende für die Bewertung des Erfüllungsgrades der kaufentscheidenden Faktoren:

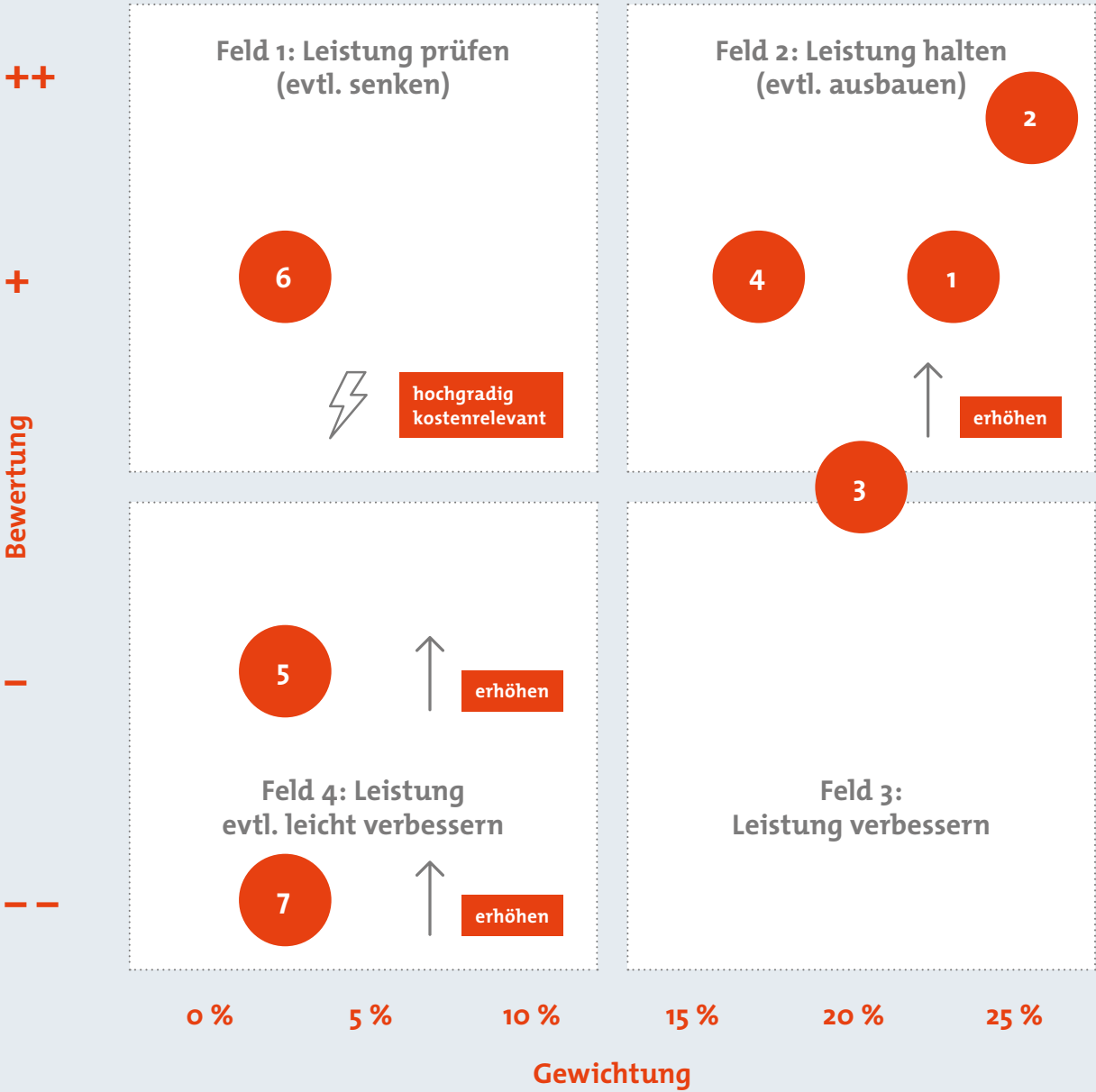
++ ausgeprägter Wettbewerbsvorteil

+ einfacher Wettbewerbsvorteil

o neutral/weder-noch

-- ausgeprägter Wettbewerbsnachteil

- einfacher Wettbewerbsnachteil



Bewertete kaufentscheidende Faktoren			
1	Kundenindividuelle Lösungen	6	Beratung (Qualität & Kundenorientierung)
2	Qualität von Engineering und Ausführung	7	Service
3	Lieferzeit & Projektdauer	8	
4	Termintreue	9	
5	Technologisches Leistungsportfolio	10	

**Schritt 1:**

Beginnen Sie mit der Frage: „Warum kauft der Kunde ein Produkt wie unseres?“ Das ist etwas vollkommen anderes als „Warum kauft der Kunde unser Produkt?“, denn sie richtet den Fokus darauf, dass ein Abnehmer der Leistung immer auch die Leistungen der Konkurrenz im Blick hat. Alle Antworten, auf die sich der gesamte Kreis einigen kann, werden auf jeweils einer Karte festgehalten.

Wichtig ist, dass die notierten Aspekte möglichst präzise beschrieben und untereinander gut abgegrenzt sind. Um eine gewisse Handhabbarkeit zu gewährleisten und sicherzustellen, dass sich der Teilnehmerkreis nicht in Details verliert, sollte die Sammlung nicht mehr als zwölf Faktoren, eher weniger beinhalten. Der Preis ist dabei explizit ausgeklammert, da er auf einer anderen Betrachtungsebene liegt.

**Schritt 2:**

Gewichten Sie mit den Teilnehmern die Aspekte so, dass sie in der Summe 100 ergeben: Welche Aspekte sind dem Kunden besonders wichtig, welche weniger? Dies hat eine spürbar bereinigende Form und lädt dazu ein, unterschiedliche Standpunkte auszutauschen.

**Schritt 3:**

Definieren Sie drei Wettbewerber, die stellvertretend für den gesamten (potenziellen) Wettbewerberkreis stehen. Hier ist eine gute Mischung gefragt, die das Spektrum exemplarisch abbildet und deren Marktposition einschätzbar ist.

**Schritt 4:**

Lassen Sie die Teilnehmer die eigene Wettbewerbsposition pro kaufentscheidendem Faktor in einer einfachen Fünferskala einschätzen: ausgeprägter Wettbewerbsvorteil; einfacher Wettbewerbsvorteil; neutral beziehungsweise weder-noch; einfacher Wettbewerbsnachteil; ausgeprägter Wettbewerbsnachteil.

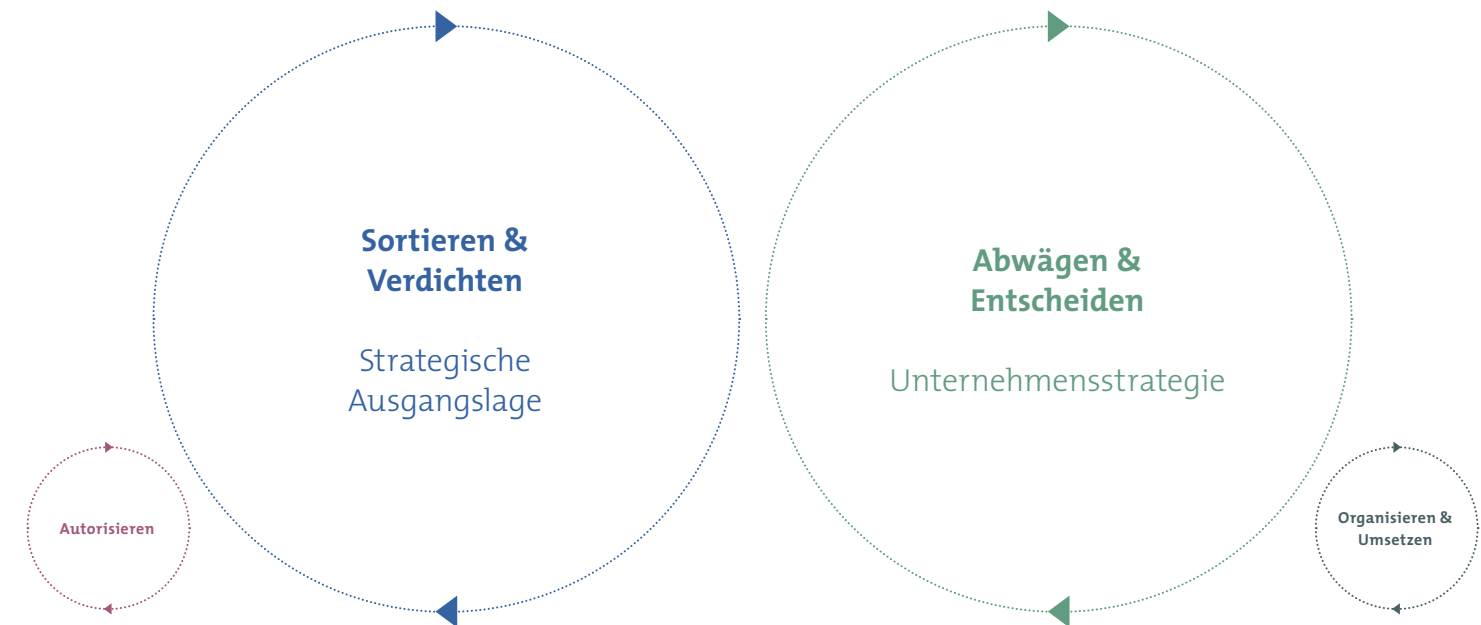
**Schritt 5:**

Übertragen Sie die Ergebnisse in das Portfolio, das der relativen Bewertung im Wettbewerbsvergleich die Gewichtung aus Kundensicht gegenüberstellt, wodurch vier Quadranten mit unterschiedlichen Bedeutungen hervorgehen:

- **Hoher Kundennutzen und hohe Bewertung im Wettbewerbsvergleich:** Im oberen rechten Viertel sind echte Stärken der betrachteten Leistung im Sinne von Alleinstellungsmerkmalen zu finden. Hier gilt stets: Leistungsvorteile ausbauen oder mindestens halten.
- **Hoher Kundennutzen und niedrige Bewertung im Wettbewerbsvergleich:** Im unteren rechten Viertel finden sich echte Schwächen der betrachteten Leistung. Hier hat der Wettbewerb die Nase vorn. Die Beschäftigung mit dem Ausbau dieser Aspekte ist meist sinnvoll.
- **Niedriger Kundennutzen und hohe Bewertung im Wettbewerbsvergleich:** Das obere linke Viertel enthält Faktoren, die dem Kunden nicht wichtig zu sein scheinen. Falls sie nicht auf andere Faktoren mit höherem Nutzen einzahlen, stellen sie häufig Kostenpotenziale dar.
- **Niedriger Kundennutzen und niedrige Bewertung im Wettbewerbsvergleich:** Unten links finden sich schließlich vergleichsweise unerhebliche Aspekte. Meist lohnt sich die Beschäftigung mit ihnen nicht.

**Schritt 6:**

Das so skizzierte Bild ist jedoch nicht Ergebnis, sondern nur Grundlage einer weiterführenden Diskussion. Ein wirklich aussagekräftiges Bild entsteht erst, wenn Sie zunächst das Gesamtergebnis in einer Diskussion auf Plausibilität überprüfen, korrigieren und daraufhin im Hinblick auf strategische Herausforderungen interpretieren.

**Hinweise und Erfahrungswerte:**

Das Kundennutzen-Portfolio ist ein häufig angewendetes Tool im Rahmen der Phase „Sortieren & Verdichten“. Auch in der Phase „Abwägen & Entscheiden“ kann es zur Schärfung möglicher Optionen beitragen.

Dieser Schritt stellt außerdem eine sinnvolle Voraussetzung für eine Untersuchung dar, welche internen Prozesse und Kompetenzen den beschriebenen Kundennutzen ermöglichen. Sie bietet häufig bereits einen direkt nutzbaren Mehrwert für die Unternehmenskommunikation.

In Anlehnung an: Roman Stöger  
„Strategieentwicklung für die Praxis:  
Navigieren, verändern und umsetzen“, 2017

**Varianten**

Wie bei den meisten Methoden bieten sich auch hier im Einzelfall einige Varianten an:

- Fällt es dem Teilnehmerkreis schwer, die Gewichtung vorzunehmen (Schritt 2), hat sich als Zwischenschritt die Sortierung nach Priorität (Rangfolge) als hilfreich erwiesen, um sich der Prozentvergabe anzunähern.
- Haben Sie schon daran gedacht, Mitarbeiter mit Kundenkontakt einzubeziehen, um eine genauere Einschätzung zu erhalten?
- Ebenso können Sie diese Eigenwahrnehmung im Nachgang durch eine Fremdwahrnehmung repräsentativer Kunden ergänzen.
- Um die eigene Preis-Leistungs-Position im Wettbewerb zu untersuchen, besteht zudem die Möglichkeit, diese Ergebnisse mit dem Tool „Leistungspositionen-Portfolio“ zu komprimieren und der Preisposition gegenüberzustellen.

# Tool: Kernkompetenzenanalyse

Was?

**Auf welchen Kernkompetenzen beruht Ihre Wettbewerbsfähigkeit?**

Mithilfe der Kernkompetenzanalyse lässt sich zum einen herausarbeiten, auf welchen Stärken Sie aufbauen können, um Neuland zu betreten. Zum anderen sensibilisiert die Betrachtung auch dafür, was es zu schützen gilt, wenn neue Wege eingeschlagen werden. Kernkompetenzen gehen dabei deutlich über einzelne Stärken hinaus. Wir betrachten sie immer als Bündel von Fähigkeiten, das Quelle eines Wettbewerbsvorteils ist und einen signifikanten Beitrag zum Kundennutzen leistet. Es ist von Wettbewerbern nicht leicht durch Nachahmung zu erwerben und eignet sich für unterschiedliche Anwendungen (vgl. Hamel/Prahalad, Kotler/Bliemel).

Schlüsselposition/ Kaufent- scheidender Faktor Jobfamilie	Projekt- management !	Einkauf	Konstruktion & Entwicklung	Fertigung & Montage	Service !
1. Kundenindividuelle Lösungen	<ul style="list-style-type: none"><li>– Soziale Kompetenz</li><li>– Kommunikationsstärke (außen)</li><li>– Kundenorientierung</li><li>– Technolog. Überblickwissen</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>– Kreativität</li><li>– Ganzheitl. Denken</li><li>– Vertieftes Fachwissen</li><li>– Kommunikationsstärke (innen)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Erfahrung: „Ausreizen der Maschinen“</li></ul>	
2. Qualität Engineering & Ausführung		<ul style="list-style-type: none"><li>– Hoher Sachverstand der Güten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Einhaltung von Standards</li><li>– Kommunikationsstärke (innen)</li><li>– Vertieftes Fachwissen (E-, M-, V-Technik)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Fachwissen (E-, M-, V-Technik)</li><li>– Ganzheitl. Denken</li><li>– Qualitätsbewusstsein</li><li>– Kommunikationsstärke (innen)</li><li>– Einhaltung von internen Standards</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Kommunikationsstärke (innen)</li></ul>
3. Lieferzeit beziehungsweise Projektdauer	<ul style="list-style-type: none"><li>– Technolog. Überblickwissen</li><li>– Organisationstalent</li><li>– Kommunikationsstärke (innen)</li></ul>		Siehe 2.	Siehe 2.	
4. Termintreue	Siehe 3.		Siehe 2.	Siehe 2.	
5. ...	...	...	...	...	...
6. ...	...	...	...	...	...
7. ...	...	...	...	...	...
8. Preis	Siehe 1. & 3.	<ul style="list-style-type: none"><li>– Strategischer Einkauf</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Wirtschaftl. Konstruieren</li></ul>	Siehe 2.	<ul style="list-style-type: none"><li>– Kommunikationsstärke (außen)</li><li>– Vertieftes Fachwissen (E-, M-, V-Technik)</li></ul>

Auf folgenden (Kern-)Kompetenzen beruht der Unternehmenserfolg:

Die Kernkompetenz der xy GmbH besteht in der Fähigkeit, ...  
... aufbauend auf einem hohen Know-how in den bisher bearbeiteten Bereichen durch eine gute Übersicht und hervorragende interne Kommunikationsstrukturen sicherzustellen, dass Standards individuell und situations-spezifisch ausgereizt und angepasst werden ...



**Schritt 1:**

Erstellen Sie eine einfache Matrix, auf deren Vertikalen die wichtigsten kaufentscheidenden Faktoren abgetragen werden. Haben Sie das Tool Kundennutzen-Portfolio (S. 82) bereits angewendet, können sie die dort identifizierten kaufentscheidenden Faktoren direkt übertragen. In diesem Fall ist es sinnvoll, sie nach ihrem Gewicht von oben nach unten anzuordnen. Neben den kaufentscheidenden Faktoren können Sie hier auch zusätzlich den Preis aufnehmen. Auf der Horizontalen tragen Sie wahlweise entweder die bestehenden Funktionsbereiche und Schlüsselpositionen oder (gerade bei kleineren Unternehmen ohne ausgeprägte Abteilungsstruktur) den Auftragsabwicklungsprozess ab.

**Schritt 2:**

Fragen Sie im Folgenden für jede Zeile, welche Kompetenzen in den jeweiligen Bereichen oder Prozessen die Leistungserstellung ermöglichen. Ergebnis ist eine Übersicht an (relevanten) Basiskompetenzen des Unternehmens.

**Schritt 3:**

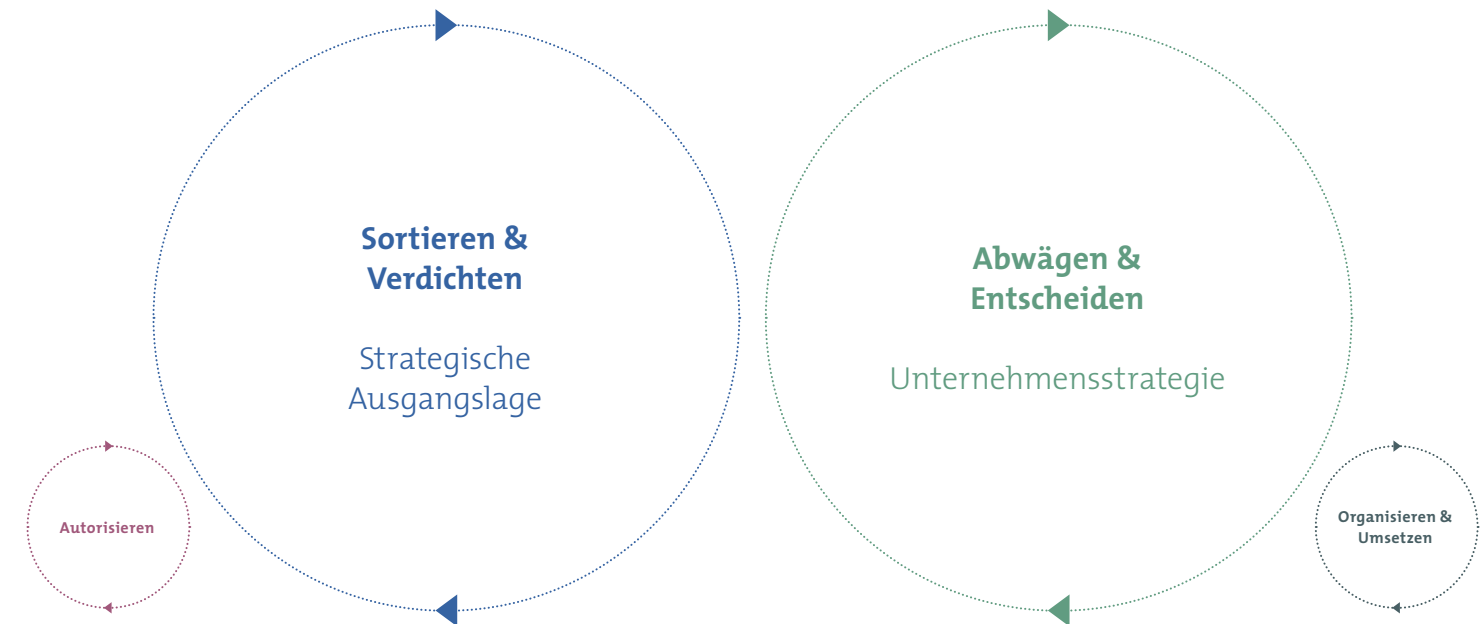
Falls bislang nicht geschehen, verorten Sie nun bestehende Schlüsselpositionen, also solche mit erheblicher wettbewerbsrelevanter Bedeutung, und kennzeichnen Sie diese.

**Schritt 4:**

Der folgende Schritt ist sowohl der anspruchsvollste als auch der kreativste: Bewerten Sie gemeinsam das Gesamtbild und arbeiten Sie in einer Diskussion heraus, welche Basiskompetenzen zusammengehören und in ihrer Gesamtheit einen schwer imitierbaren Wettbewerbsfaktor darstellen, der aus Kundensicht eine Alleinstellung ermöglicht. Prominentes Beispiel ist etwa die Plattformtechnologie bestimmter Automobilhersteller, mitunter finden sich hier aber auch eher unscheinbar anmutende Aspekte, wie das reibungsarme, schnittstellenübergreifende Arbeiten von Vertrieb, Produktion und Arbeitsvorbereitung.

**Schritt 5:**

Fassen Sie das Ergebnis nochmals zusammen und halten Sie es schriftlich in einem möglichst kurzen und prägnanten Text fest, der als Selbstbeschreibung für den Führungskreis und die Mitarbeiter leichter nutzbar ist.

**Hinweise und Erfahrungswerte:**

Nach der Bestandsaufnahme hinsichtlich Geschäftsmodell und Kundennutzen bietet sich häufig eine Betrachtung der internen Prozesse an. Die Idee dahinter ist, dass die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells nur auf einem Bein stehen würde, ginge man ausschließlich von der Marktseite aus. Weiterentwicklungen können durchaus eher intern getrieben sein. Insbesondere bei erheblichen Anpassungen des Geschäftsmodells ist diese Betrachtung meist aufschlussreich.

Kernkompetenzen können unscheinbar sein und auch vollkommen fehlen. Letzteres ist allerdings ausgesprochen selten der Fall und kommt vor allem dort vor, wo prinzipiell einfache Leistungen in einem konkurrenzarmen Umfeld angeboten werden. So können sich Friseure in einem zahlungskräftigen, großstädtischen Umfeld ohne Alleinstellung und korrespondierende Kernkompetenzen sehr viel schwerer halten, als dort, wo weit und breit keine Konkurrenz droht.

In Anlehnung an: Hoffmann/Krauer/Zipperle „Kernkompetenz und Wettbewerbsvorteil – ein Handlungsleitfaden für mittelständische Unternehmen“, 2017

# Tool: Erwartungsabfrage

Was?

## Welche Erwartungen und Befürchtungen sind für Sie persönlich handlungsleitend?

Die Erwartungsabfrage erleichtert es, Erwartungen und Befürchtungen im Teilnehmerkreis aufzuspüren und als solche kenntlich zu machen. Dies ermöglicht einen bewussten Umgang mit ihnen, eine gemeinsame Reflexion und schärft im besten Fall den Rahmen für Ihre Suche nach einem passenden Geschäftsmodell von morgen.



Teilnehmer	ALS	PAG
Fragen		
„Was ist für mich persönlich mein größter Wunsch?“	<ul style="list-style-type: none"><li>– Steigerung Rohertrag auf 2,5 Mio € pro Jahr</li><li>– Innovationsführer auf den neuen Geschäftsfeldern</li><li>– Verabschiedung unrentabler Initiativen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Umsatz aus verschiedenen Branchen</li><li>– Moderate Steigerung von Umsatz &amp; Mitarbeitern</li><li>– Vertrieblich vernachlässigte Felder bearbeiten</li></ul>
„Was ist für mich persönlich meine größte Sorge?“	<ul style="list-style-type: none"><li>– Verzetteln</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Liquiditätsfalle</li><li>– Mitarbeiterverlust (Know-how)</li></ul>
Strategische Herausforderungen & Fragen	<ul style="list-style-type: none"><li>– Insgesamt wird ein moderates Wachstum und eine Differenzierung angestrebt</li><li>– Gangbaren Weg finden zwischen Sicherheitsbedürfnis und ambitionierten Zielen (Innovationsführerschaft, Differenzierung etc.)</li><li>– Eine wesentliche Herausforderung besteht darin sich zu sortieren und zu fokussieren, angesichts der widerstrebenden, vielfältigen Vorhaben (Branchendifferenzierung, neue Geschäftsfelder, Pflege alter Geschäftsfelder etc.)</li></ul>	

## Wie?

**Schritt 1:**

Erläutern Sie den Rahmen und bitten Sie die Teilnehmer darum, getrennt voneinander drei grüne Karten auszufüllen mit der einfachen und bewusst offen gehaltenen Frage: „Was soll passieren?“. Außerdem ist jeder angehalten, eine rote Karte zu beschreiben: „Was ist meine größte Befürchtung?“. Machen Sie in diesem Zusammenhang immer deutlich, dass das eine nicht als das Gegenteil des anderen zu begreifen ist. Ersteres adressiert Interessen und w-möglich Bedürfnisse, der zweite Punkt zielt auf Abwehrbewegungen, Ängste und so weiter.

**Schritt 2:**

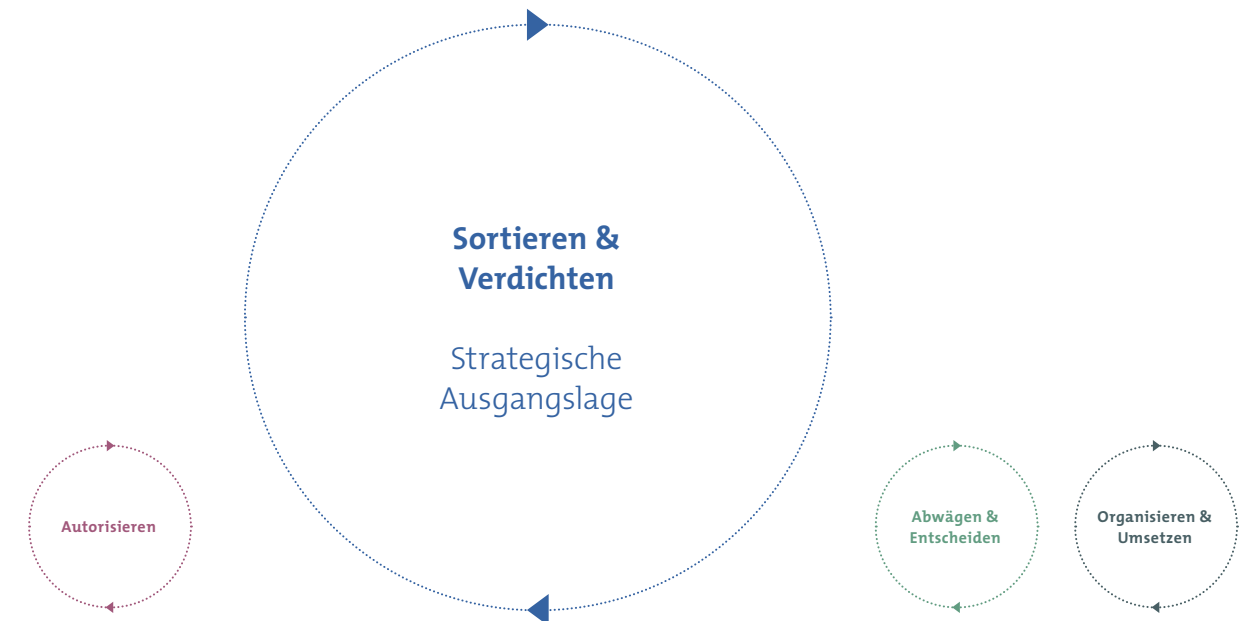
Nehmen Sie sich anschließend ausreichend Zeit, um das Gesamtbild wirken zu lassen, um Widersprüche zu thematisieren und entstehende Bilder zu diskutieren.

**Schritt 3:**

Mitunter entstehen aus diesem Prozessschritt weitere Konkretisierungen des Ablaufs (beispielsweise die Entscheidung, sich zunächst Konflikt-dynamiken zuzuwenden oder den Prozess von einem Teilbereich auf das gesamte Unternehmen zu erweitern).

**Schritt 4:**

Häufig lassen sich die Ergebnisse in der Folge bereits zu grundlegenden strategischen Herausforderungen konkretisieren, die Sie festhalten und an späterer Stelle aufgreifen können.

**Hinweise und Erfahrungswerte:**

Für die Erwartungsabfrage gibt es keinen eindeutig passenden Zeitpunkt im Prozessverlauf. Das Offenlegen der Interessen und Befürchtungen der Teilnehmer kann von hohem Wert sein, etwa dann, wenn sie quasi schon verdeckt im Raum standen und die Dynamik „unsichtbar“ beeinflussten.

Die Entmischung ermöglicht es, beides zu betrachten, ohne dass das eine nun wichtiger oder richtiger wäre als das andere. Möchte ein Geschäftsführer beispielsweise aus Entlastungsgründen sein Geschäft reduzieren oder auf mehrere Schultern verteilen, hat dies sicher Einfluss auf die Organisation, kann strategisch betrachtet aber als vollkommen falsche Entscheidung erscheinen.



# Tool: Prozessanalyse

Was?

Wie sind Ihre Prozesse zur Leistungserstellung intern und an der Schnittstelle zum Kunden organisiert?

Mithilfe der Prozessanalyse untersuchen Sie Ihre Prozesse zur Leistungsstellung, intern und an der Schnittstelle zu den Kunden. Sie verständigen sich darauf, wo Stärken, Schwächen, Potenziale und Engpässe verborgen liegen und leiten daraus Herausforderungen für die Zukunft ab.



Auftragsabwicklungsprozess		Vor dem Erstkontakt	Erstkontakt	Angebot mit Lösungsvorschlag	...
Perspektiven					
Customer Journey	Kontaktstellen	<ul style="list-style-type: none"><li>– Webseite</li><li>– Mund-zu-Mund-Propaganda</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Persönliche Erstberatung vor Ort vom Chef</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Zusendung des Angebots als PDF</li></ul>	...
	Bedürfnisse	<ul style="list-style-type: none"><li>– Guten, für das Anliegen passenden Handwerker finden</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Schnelle Erreichbarkeit in Randzeiten (1–2 Wochen)</li><li>– Individuelle Beratung</li><li>– Vertrauensgewinn</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Schnell (1–2 Wochen) zum leicht verständlichen Angebot</li><li>– Verlässlicher Fixpreis</li></ul>	...
	Bewertung	<ul style="list-style-type: none"><li>– Webseite noch wenig aussagekräftig</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Große Zufriedenheit</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Große Zufriedenheit bei der Qualität &amp; in Stoßzeiten gelegentlich zu langsam</li></ul>	...
Interne Prozesse	Stärken & Potenziale	<ul style="list-style-type: none"><li>– Guter Ruf</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Gute Beratung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Hohe Produktqualität</li></ul>	...
	Schwächen	X	<ul style="list-style-type: none"><li>– Mitunter relativ lange Wartezeit (4–6 Wochen)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Sehr zeitintensiv</li></ul>	...
	Engpässe	X	<ul style="list-style-type: none"><li>– Beratung nur durch Meister</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Beratung nur durch Meister</li></ul>	...
	Verlustquellen & Kostentreiber	X	<ul style="list-style-type: none"><li>– Beratungszeit nur für „Vergleichsangebot-interessierte“</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Erstellungszeit für „Vergleichsangebote“</li><li>– Margenschwache oder riskante Aufträge</li><li>– Aufmaß (1–2 Std.)</li></ul>	...
Auswirkungen	Herausforderungen, Hürden & offene Fragen	<ul style="list-style-type: none"><li>– Sichtbarkeit erhöhen für Privatkunden mit echtem Kaufinteresse</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Interesse im Vorfeld abklopfen, ohne Interessierte abzuschrecken</li><li>– Aufgabe auf mehr Schultern verteilen, ohne dass die Abarbeitung leidet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Angebote nach umsatz-, margen- und strategischen Gesichtspunkten steuern</li><li>– Aufgabe auf mehr Schultern verteilen, ohne dass die Abarbeitung leidet</li></ul>	...
	Lösungsideen	<ul style="list-style-type: none"><li>– Referenzen z. B. inkl. Video zu den zwei umsatzstärksten Produktfeldern sowie zu dem strategisch interessantesten Produktfeld</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Quickcheck für einen ersten Schätzpreis</li><li>– Meister bei operativen Themen entlasten</li><li>– Mitarbeiter ranführen an den direkten Kundenkontakt in auftragschwächeren Zeiten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Kriterien für ein Ablehnen von Angeboten</li><li>– Meister bei operativen Themen entlasten</li><li>– Mitarbeiter ranführen an den direkten Kundenkontakt in auftragschwächeren Zeiten</li><li>– Aufmaßprogramm und Drohne</li></ul>	...



**Schritt 1:**

Legen Sie mit den Teilnehmern fest, in welchen Schritten der Auftragsabwicklungsprozess sinnvoll gegliedert werden kann. Ordnen Sie die einzelnen Schritte ihrer logischen zeitlichen Reihenfolge entsprechend horizontal in der obersten Zeile an. Der Übersichtlichkeit halber bemühen wir uns, nicht mehr als zehn, eher weniger Schritte aufzunehmen.

**Schritt 2:**

Klären Sie mit den Teilnehmern, welche Perspektiven zielführend erscheinen und entlang des Auftragsabwicklungsprozesses systematisch durchgearbeitet werden sollen.

**Customer Journey**

Dieser Block nimmt die sogenannte „Customer Journey“ genauer unter die Lupe, also die Stationen, Erwartungen und Erfahrungen des Kunden, die er auf seinem Weg zu und mit ihrem Angebot sammelt. Diese Reise beginnt üblicherweise damit, dass der Kunde sein Problem beziehungsweise sein Bedürfnis zunächst erkennt und auf das Angebot aufmerksam wird, sich über das Angebot informiert und es überdenkt, den Kauf tätigt, das Angebot nutzt und im besten Falle sogar weiterempfiehlt.

Um ein genaueres Bild dieses Weges zu erhalten, haben Sie die Möglichkeit, folgende Perspektiven anzulegen:

- **Kontaktstellen:** Wo beziehungsweise über welche Kanäle kommt der Kunde in dieser Phase mit uns oder unseren Angeboten in Kontakt?
- **Bedürfnisse:** Welche Kundenbedürfnisse (zum Beispiel persönlicher Ansprechpartner, Datenschnittstelle und so weiter) müssen befriedigt werden, sodass der Kunde zufrieden (genug) ist, um den Weg weiter zu beschreiten?
- **Bewertung:** Wie schätzen Sie sich selbst ein: Wie gut bedienen Sie diese Bedürfnisse bisher? Wo befinden sich gegebenenfalls mögliche Absprungpunkte und Hindernisse, die dem entgegenstehen?

**Interne Prozesse**

Hier reflektieren Sie Ihre Unternehmensprozesse kritisch. Zum einen lässt sich herausarbeiten, auf welchen Stärken Sie aufbauen können, um Neuland zu betreten und welche Probleme bestehen. Zum anderen sensibilisiert die Betrachtung auch dafür, was es zu schützen gilt, wenn neue Wege eingeschlagen werden. Die Prozessanalyse ist damit offener als die Kernkompetenzanalyse, da Stärken und Schwächen auch unabhängig vom konkreten Kundennutzen beurteilt werden.

**Mögliche Perspektiven hierfür sind:**

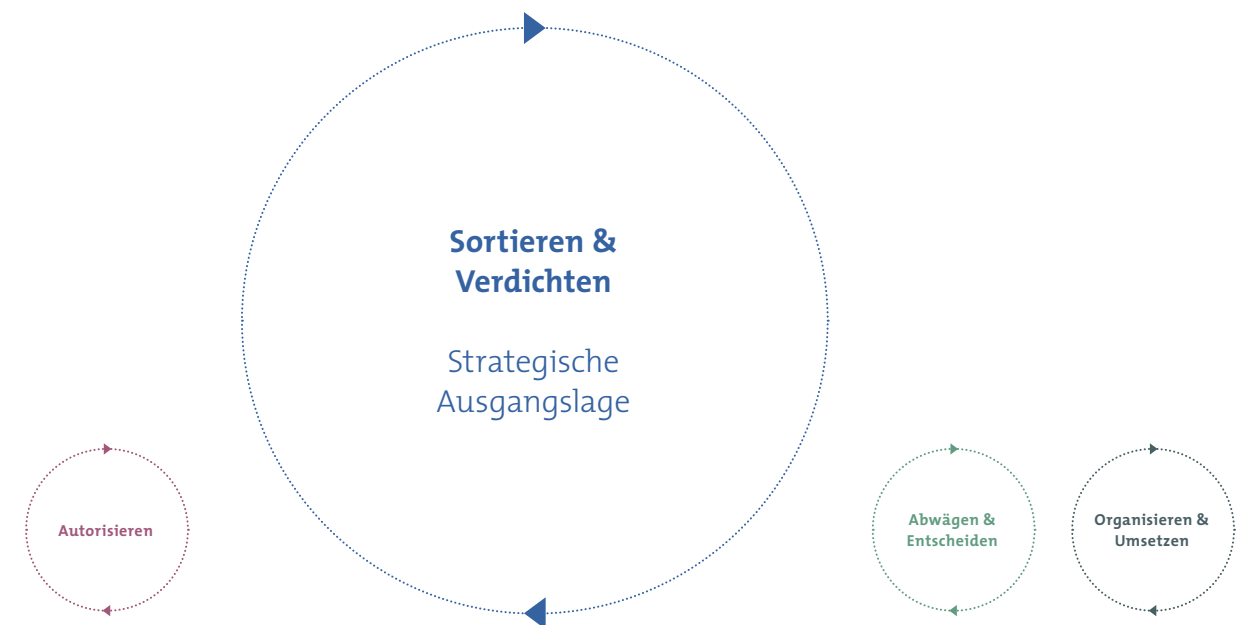
- **Stärken & Potenziale:** An welchen Stellen besitzen Sie Stärken in unserem Leistungserstellungsprozess? Wo liegen interessante (möglicherweise verborgene) Potenziale, auf die Ihr Unternehmen zukünftig stärker aufbauen könnte?
- **Schwächen:** An welchen Stellen besitzen Sie dagegen gravierende Schwächen im Wertschöpfungsprozess?

- **Engpässe:** Welche zentralen Engpässe behindern aktuell die Weiterentwicklung des Unternehmens?
- **Verlustquellen & Kostentreiber:** Wo liegen die wichtigsten Verlustquellen (Zeit, Qualität, Kundenzufriedenheit) und Kostentreiber (Euro)?

Tragen Sie die gewählten Aspekte in der Tabelle untereinander ab und reflektieren Sie gemeinsam nochmals die Auswahl. Streichen Sie Aspekte, die nicht zwingend notwendig erscheinen, oder ergänzen Sie die Auswahl um fehlende Themen. Quantifizieren Sie, wo möglich beispielsweise Verlustquellen und Kostentreiber.

**Schritt 3:**

Reflektieren Sie das Gesamtbild und leiten Sie die wesentlichen strategischen Herausforderungen gemeinsam daraus ab. Interessant in diesem Zusammenhang kann insbesondere die Verbindung aus Kundensicht (Customer Journey) und interner Sicht sein. Meist tauchen an dieser Stelle bereits Ideen zur Weiterentwicklung auf, die Sie im untersten Feld (inklusive Wirkung und Nebenwirkungen) ebenfalls zur späteren Verwendung aufnehmen können.

**Hinweise und Erfahrungswerte:**

Die Prozessanalyse ist sehr flexibel. Sie findet vor allem in der Phase „Sortieren & Verdichten“ Anwendung. Nach der Bestandsaufnahme hinsichtlich Geschäftsmodell und Kundennutzen wenden wir uns damit den internen Prozessen und der Kundenschnittstelle zu. Dafür orientieren wir uns am Auftragsabwicklungsprozess und beleuchten diesen mit unterschiedlichen Fragenstellungen.

# Tool: Werterzeuger- Wertvernichter-Portfolio

Was?

Welche Produkte oder Geschäftsfelder tragen aktuell tatsächlich zu Ihrer Wertschöpfung bei und welche nicht?

Das Werterzeuger-Wertvernichter-Portfolio ermöglicht ein Bild davon, welche Produkte, Produkt-Markt-Kombinationen oder Geschäftsfelder (angesichts ihres aktuellen Gewinn- beziehungsweise Umsatzanteils) wie stark zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beitragen.



Gewinn/Verlust in % vom Umsatz  
(Wirtschaftliche Bedeutung heute)

++

+

-

--



++

Anteil am Gesamtumsatz

Legende für die Bewertung des Gewinns/Verlusts:  
++ sehr hoher Gewinn  
+ leichter Gewinn  
o neutral/weder-noch  
- leichter Verlust  
-- sehr hoher Verlust

Legende für die Bewertung des Umsatzes:  
++ sehr hoch  
+ hoch  
o neutral/weder-noch  
- gering  
-- sehr gering

**Schritt 1:**

Legen Sie mit den Teilnehmern fest, auf welcher Ebene Sie die Betrachtung anlegen wollen. Mögliche Ebenen sind beispielsweise die Geschäftsfelder, die Produkt-Markt-Kombinationen oder die einzelnen Produkte. Die Wahl der Flughöhe ist unter anderem davon abhängig, wie viele Geschäftsfelder Sie in die Betrachtung einbeziehen, wie stark das Produktportfolio ausdifferenziert ist und wo noch ein großer Klärungsbedarf besteht.

**Schritt 2:**

Notieren Sie gemeinsam die einzuordnenden Einheiten (Produkte, Produkt-Markt-Kombinationen oder Geschäftsfelder) auf Klebezetteln.

**Schritt 3:**

Ordnen Sie diese Einheiten gemeinsam im Werterzeuger-Wertvernichter-Portfolio ein. Dieses Portfolio bildet die aktuelle wirtschaftliche Bedeutung der Einheiten ab, entlang der Achsen „Gewinn heute“ und „Umsatz heute“. In vielen Fällen ist es dafür einfacher, zunächst eine Sortierung auf der einen Achse vorzunehmen und anschließend die Zettel auf der anderen Achse zu verschieben, bis ein stimmiges Gesamtbild entsteht. Nehmen Sie sich für diesen Schritt Zeit, bis keine weiteren Aspekte und Varianten mehr hinzukommen.

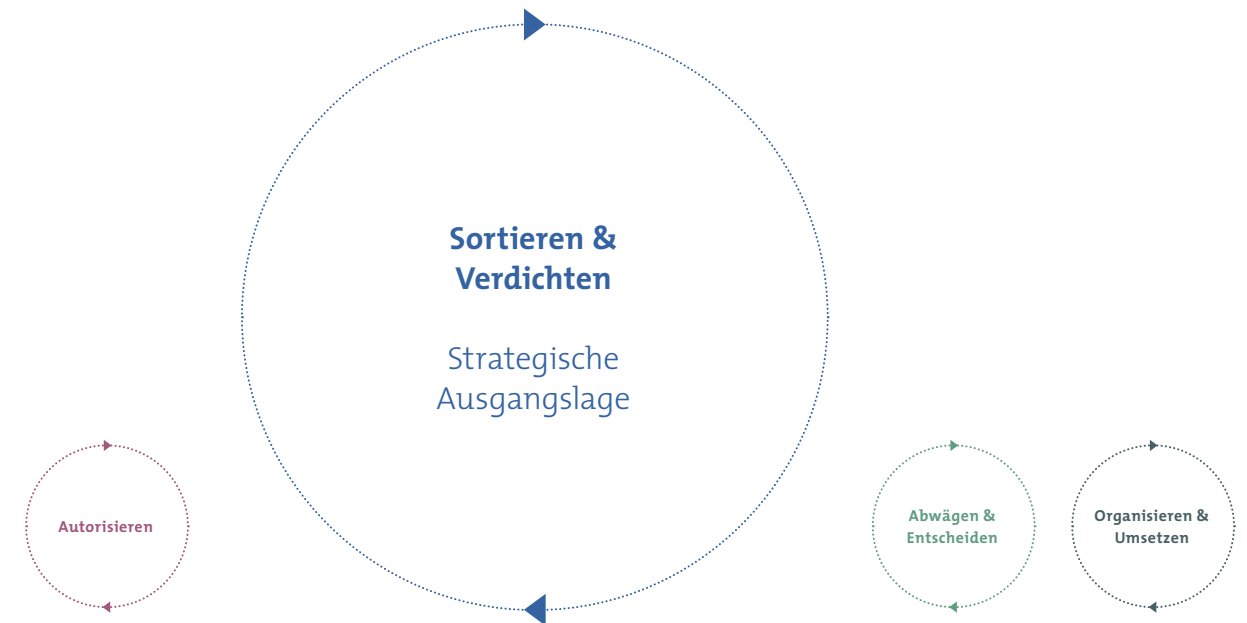
**Schritt 4:**

Reflektieren Sie anschließend das Bild gemeinsam und machen Sie abweichende Ansichten, Unsicherheiten oder ähnliches kenntlich. Im Groben ergeben sich vier Felder:

- die Werterzeuger, die mit einem hohen Umsatzanteil bei attraktiven Margen sehr positiv zum Gesamtergebnis beitragen,
- die Ertragsbringer, deren Effekt zwar aufgrund ihres geringen Umsatzanteils begrenzt ist, die aber dank ihrer überdurchschnittlichen Marge interessant sind,
- die Wertvernichter, die es wegen ihres hohen Umsatzanteils und ihrer negativen Marge ernsthaft zu hinterfragen gilt,
- die Fragezeichen, deren Notwendigkeit und Bedeutung, insbesondere unter Rücksichtnahme auf deren Potenziale, kritisch zu beleuchten sind.

Entscheidend ist an dieser Stelle, das Gesamtergebnis gemeinsam kritisch zu hinterfragen und dort, wo es nicht passend erscheint, neu anzuordnen. Diskutieren Sie hierfür das entstandene Bild, gehen Sie die Positionierung der einzelnen Einheiten nochmals durch und überprüfen Sie, ob das Ergebnis stimmig erscheint.

Diskutieren Sie im Teilnehmerkreis, welche Schlüsse aus diesem Bild folgen müssten und wo gegebenenfalls noch Unsicherheiten und Klärungsbedarf bestehen. Dabei können neben den in die Bewertung einbezogenen Faktoren auch weitere Aspekte, wie mögliche Synergien, eine Rolle spielen. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für diese Diskussion und halten Sie das Gesamtergebnis im Bild (zum Beispiel als Clusterungen) oder verschriftlicht fest.

**Hinweise und Erfahrungswerte:**

Das Tool kann insbesondere dann hilfreich sein, wenn Unternehmen angesichts der Vielfältigkeit des bestehenden Portfolios und/oder der schier unendlichen Anzahl an denkbaren Optionen riskieren, den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr zu sehen und sich zu verzetteln. Der Fokus des Geschäftsentwicklungsprozesses liegt dann eher auf dem Sortieren dieser Komplexität und der Bündelung der vorhandenen Kräfte.

Wie bei den meisten Instrumenten so gilt auch hier: Nicht nur das Ergebnis, sondern vor allem der Weg dorthin ist das Ziel. Nutzen Sie die gemeinsame Bewertung

und die Reflexion der Zwischenergebnisse, um die Gründe für die Bewertung offenzulegen und zu einer gemeinsamen Einschätzung und einem tragfähigen Bild zu gelangen.

Für die Aufnahme und Anordnung der Einheiten benutzen wir in der Regel selbsthaftende Notizzettel, da sich die Positionierung im Laufe der Diskussion meist noch verändert. Betrachtet man beispielsweise unterschiedliche Produkt-Markt-Kombinationen aus mehreren Geschäftsfeldern, kann es sinnvoll sein, die Zugehörigkeit zu einem Geschäftsfeld durch die Farbe der Klebezettel zu kennzeichnen.

**Varianten**

Häufig ist es angesichts der vorhandenen Datenlage und der Schwierigkeit der validen Zuordnung der Gemeinkosten nicht einfach möglich, den Gewinn je Produkt oder Produkt-Markt-Kombination sicher abzuschätzen. In diesem Fall können Sie sich behelfen, indem Sie statt des Gewinns den Rohertrag ansetzen. Der Preis dieser Annäherung besteht in einer gewissen Unschärfe in der Aussagekraft des Ergebnisses. Möchten Sie das Ergebnis ganz genau ermitteln, finden Sie eine Anleitung zur Berechnung der heutigen „Werterzeuger und Wertvernichter“ in Faulhaber et al.: „Tournaroundmanagement in der Praxis“, 2009, S. 78 ff.

# Tool: SWOT-Analyse

## Was?

### Aufgrund welcher Stärken und Schwächen im Heute rechnen Sie mit welchen Chancen und Risiken im Morgen?

Die SWOT-Analyse dient der Verdichtung der Ausgangslage. Sie kombiniert die Ergebnisse der Innensicht auf das Unternehmen mit denen der Außenbetrachtung (Umfeld, Markt).

#### Stärken

- Patentierte Technik
- Relativ übersichtlicher Markt: einziger Anbieter dieses überlegenen Verfahrens
- Hersteller der wichtigsten Produkt- und Softwarekomponenten

#### Schwächen

- Neuer Markt ohne Markt-Know-how
- Fehlender Vertrieb mit Kundenerfahrung
- Kaum rechtlicher Durchgriff auf Kooperationspartner
- Kundennutzen unklar

#### Chancen

- Einfach zu produzierendes Produkt
- Attraktives Marktvolumen/attraktive Margen dank Pionierstatus
- Chancen auf Diversifikation
- Laufende, planbare Erlöse

#### Risiken

- Haftungsfragen (Produkthaftung) unklar und im Schadensfall erheblich
- Marktzugang scheitert
- Marktakzeptanz fehlt (zu geringer Kundennutzen beziehungsweise fehlender Business Case beim Kunden oder zu hoher Preis)
- Abhängigkeit von Kooperationspartnern
- Zu hoher Support- und Vertriebsaufwand

## Wie?

### Schritt 1:

Legen Sie fest, welchen konkreten Zweck Sie mit der SWOT-Analyse verfolgen wollen. Vergewissern Sie sich des Gegenstands der Betrachtung: Soll das ganze Unternehmen, eine Geschäftseinheit, ein Geschäftsfeld oder eine Produkt-Markt-Kombination in den Blick genommen werden? Geht es darum, ein bestehendes Geschäftsfeld zu bewerten, den Erfolg eines neuen Geschäftsmodells abschätzen oder neue Märkte oder gänzlich neue Geschäftsfelder zu erschließen? Nur dieser Bezug erlaubt es, Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken sinnvoll und prägnant benennen zu können.

### Schritt 2:

Die Teilnehmer stellen gemeinsam die wesentlichen Stärken und Schwächen in Bezug auf das vorher festgelegte Erkenntnisinteresse zusammen. Dabei richtet sich der Blick zunächst vor allem nach innen. Als Bewertungsmaßstab dienen in der Regel der Wettbewerb oder die Erwartungen der Kunden. Mitunter ist es jedoch hilfreich, die Sammlung mit Leitfragen zu unterstützen:

#### Stärken (Strengths)

- Was läuft gut?
- Worauf beruhen Ihre Erfolge der Vergangenheit?
- Worauf sind Sie stolz?
- Warum kaufen die Kunden bei Ihnen und mit welchen Alleinstellungsmerkmalen punkten Sie?
- Auf welchen (Kern-)Kompetenzen und Ressourcen beruht Ihre Wettbewerbsfähigkeit?
- Was können Sie besser als der Wettbewerb?
- Verfügen Sie über einzigartige Informationen, spezielles Wissen oder einen besonderen Zugang zu den Kunden?

#### Schwächen (Weaknesses)

- Was läuft schlecht?
- Worauf beruhen Ihre Niederlagen der Vergangenheit?
- Was können Sie nicht (oder nicht gut genug)?
- Warum kaufen die Kunden beim Wettbewerb?
- Was fehlt im Leistungsportfolio oder ist nicht mehr zeitgemäß?
- Was können die Wettbewerber besser als Sie?
- Wo sind Sie nicht mehr auf der Höhe der Zeit?



**Schritt 3:**

Ergänzen Sie die interne Bewertung um die Betrachtung des Markt- und Wettbewerbsumfelds. Übersetzen Sie die Veränderungen im Umfeld in die wesentlichen Chancen und Risiken, mit denen sich Ihr Unternehmen wahrscheinlich in Zukunft konfrontiert sehen wird. Tragen Sie diese in die dafür vorgesehenen Felder ein. Mögliche Leitfragen:

**Chancen (Opportunities)**

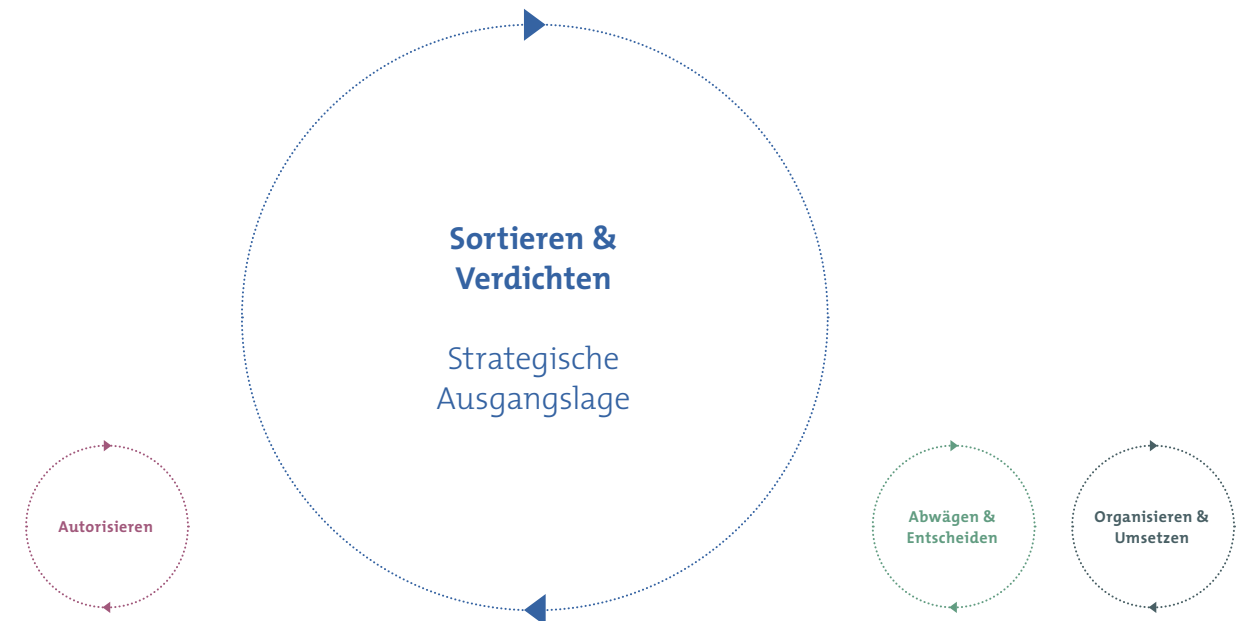
- Wo sehen Sie Chancen für Ihr Unternehmen?
- Welche Trends und Umfeldveränderungen spielen Ihnen in die Karten?
- Welche Trends und Umfeldveränderungen bieten Ihnen ganz neue Möglichkeiten?
- Welche Technologien und Leistungen können Sie nutzen?

**Risiken (Threats)**

- Was gefährdet Ihr bisheriges Geschäftsmodell?
- Welche Trends und Umfeldveränderungen beeinträchtigen die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens?
- Wie groß ist die Gefahr unvorhersehbarer Einflüsse?
- Was gefährdet Ihre Ziele?
- Wie verändert sich das Wettbewerbsumfeld?

**Schritt 4:**

Überprüfen Sie kritisch, ob das entstandene Bild alle wesentlichen Aspekte aufzeigt und reflektieren Sie gemeinsam dieses Bild. Wie stellt es sich für Sie dar? Welche strategischen Herausforderungen ergeben sich daraus, welche Optionen, Entscheidungen und offenen Fragen?

**Hinweise und Erfahrungswerte:**

Die SWOT-Analyse ist vornehmlich Scharnier zwischen dem Heute und Morgen, vor allem wenn die Verdichtung eines Geschäftsfelds sehr schnell vonstattengehen soll. Beispielsweise weil es von untergeordneter Bedeutung ist, es erst an der Schwelle zum Markteintritt steht oder die Informationen bereits sehr gut aufbereitet vorliegen. In aller Regel kann der Teilnehmerkreis die Felder gut ausfüllen, sofern der Bezug eindeutig hergestellt wurde.

Sie können auch im Vorfeld eine Vorlage erstellen, die es anschließend noch zu ergänzen und zu diskutieren gilt. Das spart Zeit.

Um die Ausarbeitung der SWOT-Analyse zu erleichtern, können Sie dem Tool eine einfache inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Status quo voranstellen. Hierfür eignen sich das Geschäftsmodell-Cockpit (S. 18) oder auch eine formlose Sammlung der grundständigen Informationen über den Kundenkreis, das zu lösende Kundenproblem, die Marktsituation und die Wettbewerbssituation auf einem Flipchart.

# Tool: Trendanalyse

Was?

Mit welchen relevanten Veränderungen in der Unternehmensumwelt rechnen Sie (Absatz- und Arbeitsmärkte, technologische Entwicklungen, Konkurrenzstrukturen, ...)?

Mithilfe der Trendanalyse richten Sie Ihren Blick in die Zukunft und damit auf die zu erwartenden Veränderungen in der Umwelt. Welche sind wichtiger als andere? Worauf möchten Sie reagieren?



Alte Welt	▶	▶	Neue Welt (2023)
handwerklich geprägt	▶	▶	stärker industriell geprägt
viele Nischen- & regionale Anbieter	▶	▶	weniger größere überregionale Anbieter
stark differenzierte Technologien	▶	▶	Konsolidierung des technischen Portfolios
Unternehmensmarkt = Qualitätsmarkt	▶	▶	Kundenindividuelle Lösungen = Standard = Preisdruck
Service = Add-on	▶	▶	Produktion sicherstellen = wichtiger Produktbestandteil
Fachkräftemangel bei Servicetechnikern	▶	▶	gravierender Mangel bei Servicetechnikern
Vorschriften bewältigbar	▶	▶	stark zunehmende Ansprüche z. B. an Dokumentation & Arbeitssicherheit
klassische Funktionen	▶	▶	neue Funktionalitäten (Transparenz & Vernetzung)
viel auf Papier & Zuruf	▶	▶	intern stärker digitalisiert & vernetzt
klassische Montagetechniken	▶	▶	neue digitale Montagetechniken (VR-Brille, Drohne, Bohrroboter etc.)



**Schritt 1:**

Legen Sie mit den Teilnehmern fest, welchen Zeitraum Sie betrachten wollen. Ob ein Unternehmen eher im überschaubaren Rahmen agieren oder sich mit einer entfernteren Zukunft auseinandersetzen will, ist eine individuell zu treffende strategische Entscheidung, die bewusst gefällt werden sollte.

**Schritt 2:**

Die Teilnehmer äußern zunächst frei ihre Einschätzungen, mit welchen (relevanten) Entwicklungen man rechnet. Zunächst sollen alle Eingaben der Teilnehmer gelten. Unterschiedliche Annahmen und Szenarien werden als solche gekennzeichnet.

**Schritt 3:**

Reflektieren Sie gemeinsam, ob weitere relevante Entwicklungen in folgenden Feldern zu berücksichtigen wären:

- Branche (Wettbewerber, Produkte, Lieferanten, Internationalisierungs-/Globalisierungstendenzen und so weiter)
- Kunde/Markt (Marktentwicklung, veränderte Anforderungen, Entwicklungen in den Segmenten und so weiter)
- Technologien
- Gesetzliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen
- Personal (Arbeitsmarkt und Mitarbeiterstrukturen)
- Finanzmarkt

**Schritt 4:**

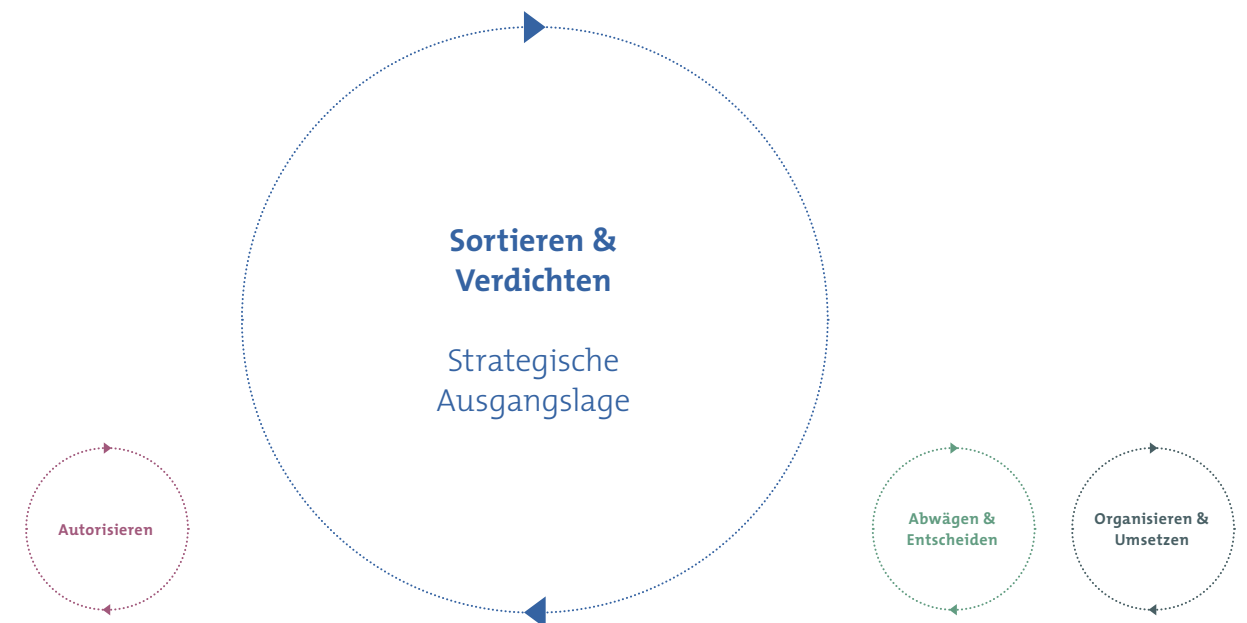
Diskutieren Sie das Ergebnis aus der Metaperspektive: Wie wirkt das Chart als Ganzes? Wie erlebt die Gruppe das Ergebnis? Finden sich Bilder, in denen sich die (vermuteten und antizipierten) Umweltveränderungen darstellen?

**Schritt 5:**

Reflektieren Sie gemeinsam, welche strategischen Herausforderungen angesichts der erwarteten Veränderungen hinzukommen, wegfallen, an Bedeutung gewinnen, verlieren oder sich inhaltlich verschieben.

**Schritt 6:**

Priorisieren Sie die Herausforderungen, um ein schärferes Bild zu erhalten.

**Hinweise und Erfahrungswerte:**

Die Trendanalyse kann schwerpunktmäßig im Rahmen der Phase „Sortieren & Verdichten“ eingesetzt werden. Sie markiert dabei den Übergang von der Betrachtung des Status quo hin zur Beschäftigung mit der möglichen Zukunft. Sie konkretisiert den Suchraum für Handlungsoptionen häufig deutlich und hilft, neue Optionen zu entwickeln.

**Varianten**

- Entfaltet die Trendanalyse eine große, schwer zu überblickende Anzahl an Veränderungstreibern und Auswirkungen, können Sie sie mittels Punktabfrage priorisieren.
- Möchten Sie neben der überschaubaren Zukunft den Blick auch auf eine entferntere Zukunft richten, stärker spekulieren und größere Veränderungen anstreben, dann bietet sich eine dreispaltige Tabelle „Alte Welt“, „Neue Welt morgen“, „Neue Welt übermorgen“ an.
- An dieser Stelle kann man sich auch bewusst mit Mega-, Branchen- oder Technologietrends (zum Beispiel Digitalisierungs-Cockpit) konfrontieren, um Veränderungstreiber ins Bewusstsein zu rücken, die ansonsten verborgen geblieben wären.

Quelle:  
In Anlehnung an: Roman Stöger „Toolbox Digitalisierung: Vorsprung durch Vernetzung“, 2017



# Tool: Leistungs- potenzial-Analyse

Was?

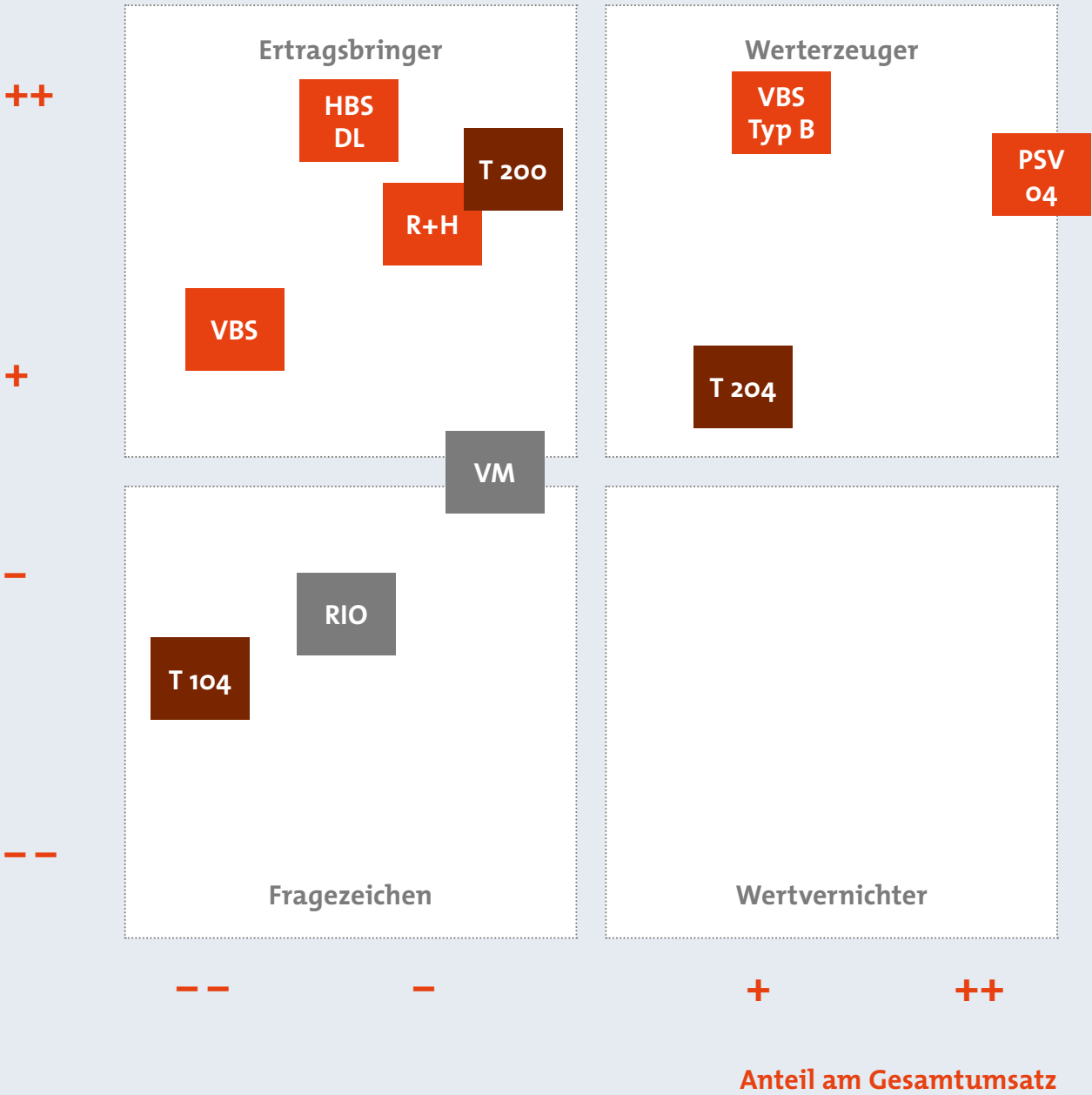
Welche Produkte  
oder Geschäftsfelder  
sind für Sie in  
Zukunft besonders  
interessant?

Die Leistungspotenzial-Analyse erlaubt es Ihnen, gemeinsam schrittweise das Bild darüber zu schärfen, welche Kombination von Angeboten in Zukunft für das Unternehmen am sinnvollsten erscheint. Hierfür werden verschiedene Einflussgrößen, vom Umsatz über den Ertrag, die strategische Bedeutung bis hin zu Aufwand und Risiko in die Betrachtung einbezogen. Das Tool kann flexibel auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen, es können demzufolge etwa Produkte, Produkt-Markt-Kombinationen oder Geschäftsfelder eingeordnet und analysiert werden.



# Werterzeuger-Wertvernichter-Portfolio

Gewinn/Verlust in % vom Umsatz  
(Wirtschaftliche Bedeutung heute)



Legende für die Bewertung des Gewinns/Verlusts:  
++ sehr hoher Gewinn    + leichter Gewinn    o neutral/weder-noch    - leichter Verlust    -- sehr hoher Verlust

Legende für die Bewertung des Umsatzes:  
++ sehr hoch    + hoch    o neutral/weder-noch    - gering    -- sehr gering



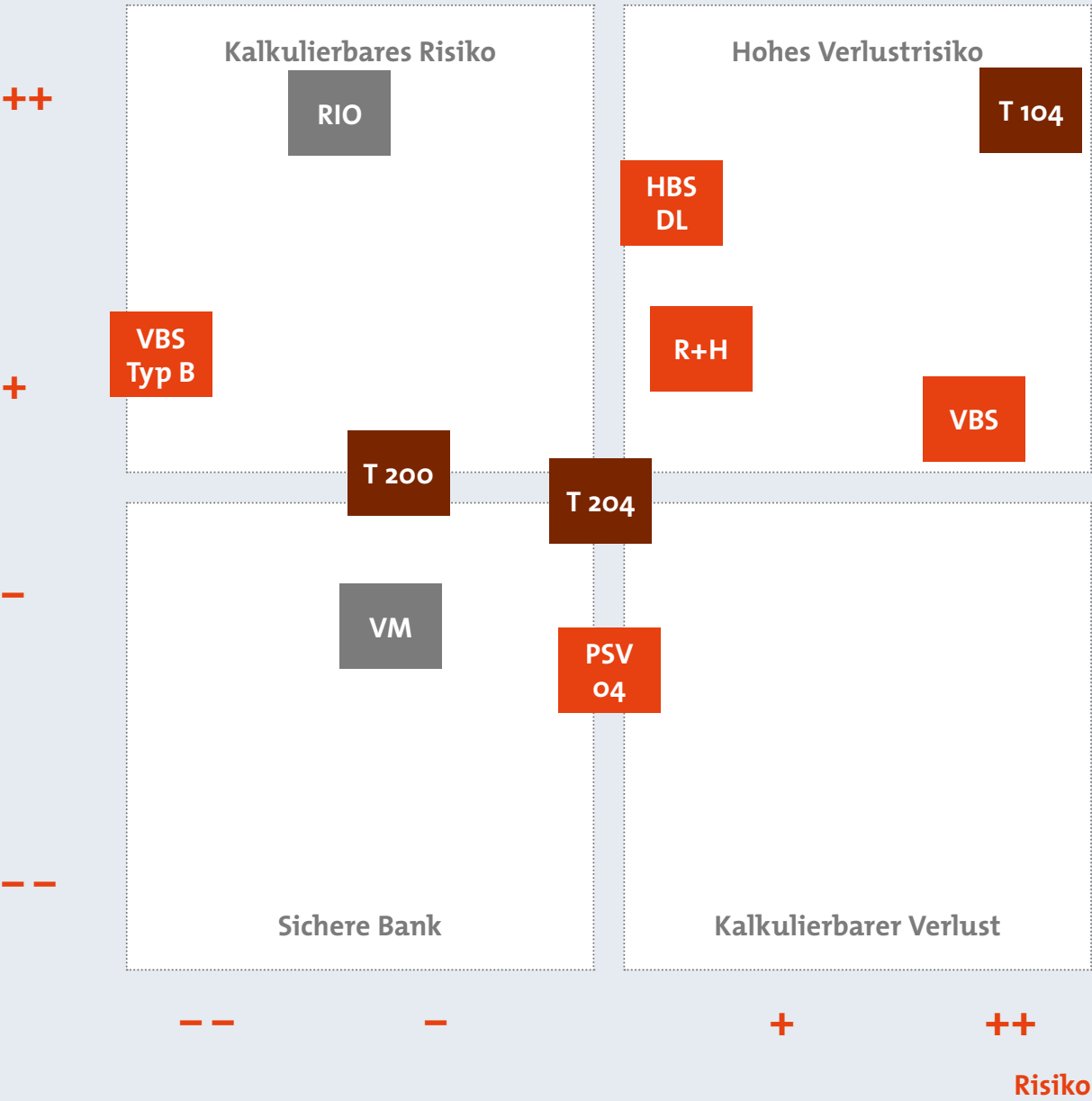
# Marktattraktivität

Wirtschaftliche Bedeutung heute und morgen  
(Erwartetes Verhältnis von Umsatz und Gewinn)



# Preise

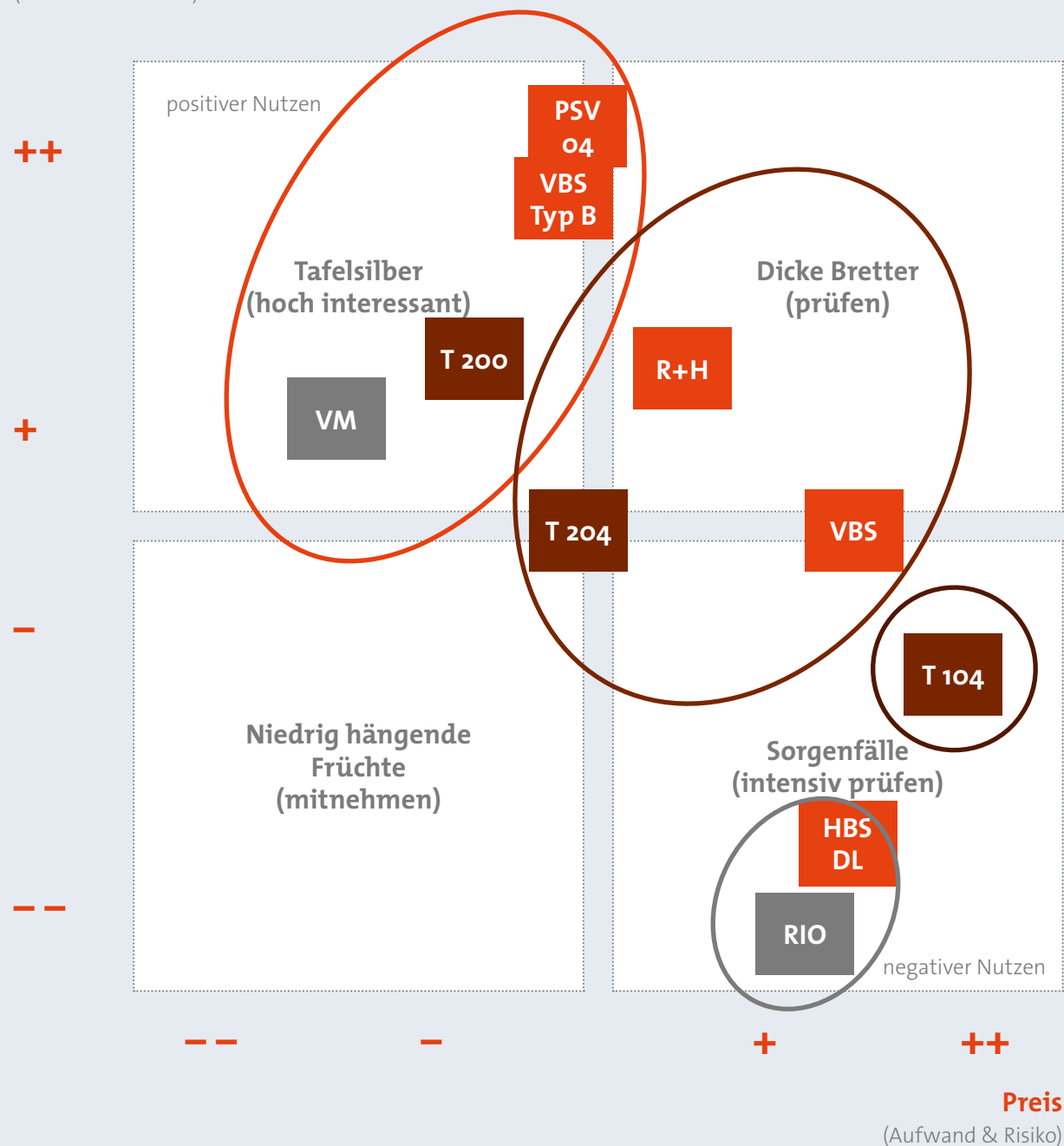
Aufwand



# Potenzial-Preis-Portfolio

## Potenzial

(Marktattraktivität)



Legende:  
 ++ sehr hoch    + hoch    o neutral/weder-noch    - eher gering    -- sehr gering

prioritär angehen    interessant    nur wenn Risiko deutlich minimierbar    ggf. aufgeben

## Wie?

### Schritt 1:

Legen Sie mit den Teilnehmern fest, auf welcher Ebene Sie die Betrachtung anlegen wollen. Mögliche Ebenen sind beispielsweise die Geschäftsfelder, die Produkt-Markt-Kombinationen oder die einzelnen Produkte. Die Wahl der Flughöhe ist unter anderem davon abhängig, wie viele Geschäftsfelder in die Betrachtung einbezogen werden sollen, wie stark das Produktportfolio ausdifferenziert ist und wo noch ein großer Klärungsbedarf besteht.

### Schritt 2:

Nehmen Sie gemeinsam die einzuordnenden Einheiten – am besten auf Klebezetteln – auf.

### Schritt 3:

Ordnen Sie diese Einheiten gemeinsam in dem ersten Portfolio, dem Werterzeuger-Wertvernichter-Portfolio, ein (siehe S. 98).

### Schritt 4:

Nehmen Sie das Gesamtergebnis des ersten Portfolios mit in das nächste Portfolio „Marktattraktivität“ und übertragen Sie es auf der horizontalen Achse und überprüfen Sie das Ergebnis mit den Teilnehmern. Anschließend bitten Sie den Teilnehmerkreis, auf der vertikalen Achse die Elemente anhand ihrer künftigen wirtschaftlichen Bedeutung, analog zum Heute, gemäß des zu erwartenden Umsatz- und Gewinnanteils einzuschätzen und abzutragen. Ob und inwieweit sie dabei tendenziell dem Umsatz- oder dem Gewinnaspekt mehr Bedeutung beimessen, ist keine objektiv beantwortbare Frage, sondern eine individuell vom Geschäftsführer oder im Teilnehmerkreis zu treffende Entscheidung. Nehmen Sie sich auch hier ausreichend Zeit für die Reflexion des Ergebnisses.

### Schritt 5:

Beginnen Sie nun mit der Bewertung der zu erwartenden Preise – ausgedrückt über die Achsen (zu investierender) Aufwand und (zu befürchtendes) Risiko. Maßstab ist das Ergebnis des vorherigen Portfolios.

### Schritt 6:

Führen Sie nun beide Betrachtungen im Nutzen-Preis-Portfolio zusammen. Auf der x-Achse übernehmen Sie das Gesamtbild des Preisportfolios und auf der y-Achse das Gesamtergebnis des Marktattraktivitätsportfolios.

Im Groben ergeben sich vier Felder:

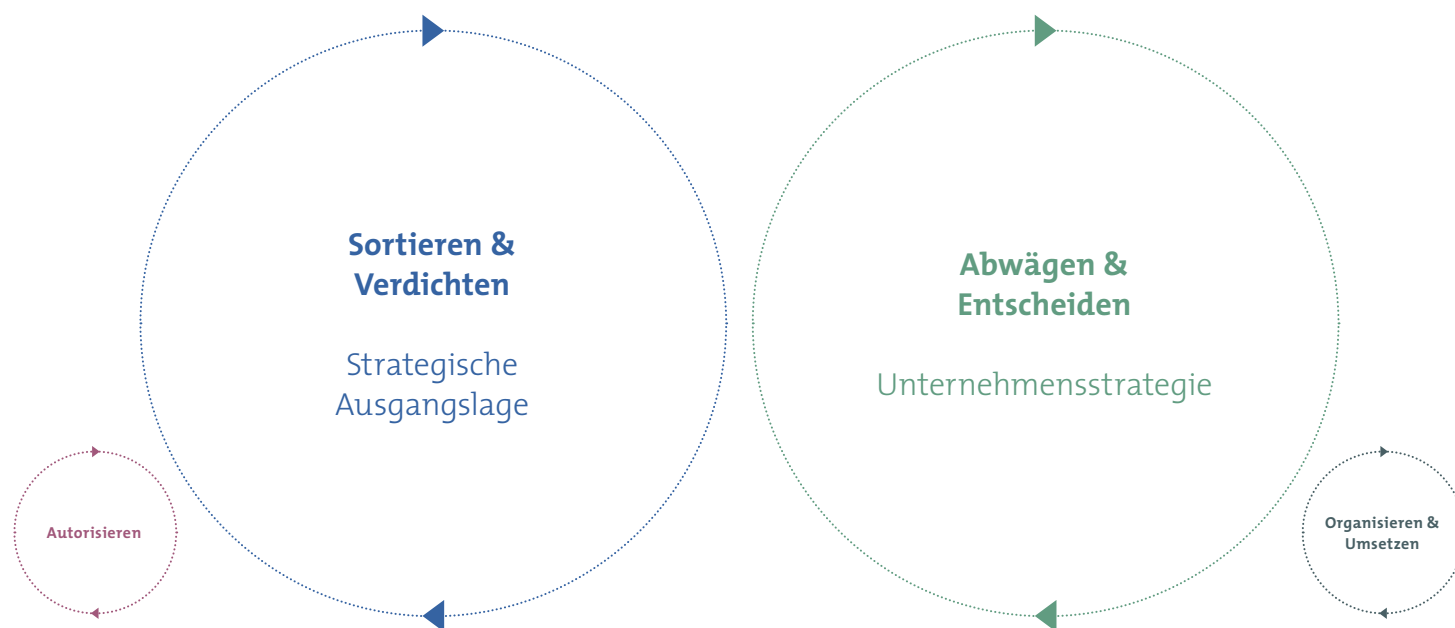
- das Tafelsilber, das Attraktivität bei gleichzeitig überschaubarem Aufwand und Risiko verspricht,
- die niedrig hängenden Früchte, bei denen mit überschaubarem Aufwand ein geringer Nutzen zu erzielen ist,
- die dicken Bretter, bei denen eine große Chance mit gehörigem Aufwand und/oder Risiken erkaufte werden muss,
- die Sorgenfälle, bei denen es intensiv zu prüfen gilt, ob der zu erwartende Preis tatsächlich den überschaubaren Nutzen rechtfertigt.

## Wie?

Ein weiteres Hilfsmittel zur Bewertung des Gesamtbildes ist die Linie in der Mitte, die einzuschätzen hilft, ob und inwieweit ein positives oder negatives Nutzenverhältnis besteht.

Entscheidend ist an dieser Stelle, das Gesamtergebnis nochmals gemeinsam kritisch zu überprüfen und es dort zu korrigieren, wo es nicht passend erscheint. Diskutieren Sie dabei das entstandene Bild, gehen Sie die Positionierung der einzelnen Einheiten noch einmal durch und hinterfragen Sie, ob das Ergebnis stimmig erscheint.

Diskutieren Sie im Teilnehmerkreis, welche Schlüsse aus diesem Bild folgen müssten und wo gegebenenfalls noch Unsicherheiten und Klärungsbedarf bestehen. Dabei können neben den in die Bewertung einbezogenen Faktoren auch weitere Aspekte, wie mögliche Synergien, eine Rolle spielen. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für diese Diskussion und halten Sie das Gesamtergebnis im Bild (zum Beispiel als Clusterungen) oder verschriftlicht fest.



## Hinweise und Erfahrungswerte:

Die Portfoliokaskade hilft insbesondere dann weiter, wenn Sie durch zu viele Produkte oder Optionen den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sehen. Dann liegt also der Fokus des Geschäftsentwicklungsprozesses eher auf dem Sortieren dieser Komplexität und der Bündelung der vorhandenen Kräfte. Da sich das Instrument vor allem in die Zukunft wendet, wird es schwerpunktmäßig in der Phase „Abwägen & Entscheiden“ genutzt – wenn bereits vielversprechende Optionen herausgearbeitet wurden. Liegen diese von Anfang an vor, kann das Tool mitunter bereits am Ende der Phase „Sortieren & Verdichten“ zum Einsatz kommen.

Wie bei den meisten Instrumenten so gilt auch hier: Nicht nur das Ergebnis, sondern vor allem der Weg dorthin ist das Ziel. Nutzen Sie die gemeinsame Bewertung und die Reflexion der Zwischenergebnisse, um die Gründe für die Bewertung offenzulegen und zu einer gemeinsamen Einschätzung und einem tragfähigen Bild zu gelangen.



## Varianten

Auch die Leistungspotenzial-Analyse bietet bei der Durchführung zahlreiche Anpassungsmöglichkeiten:

- Für die Aufnahme und Anordnung der Einheiten sind selbstklebende Haftnotizen sinnvoll, da sich die Positionierung im Laufe der Diskussion meist noch verändert. Betrachten Sie beispielsweise unterschiedliche Produkt-Markt-Kombinationen aus mehreren Geschäftsfeldern, kann es sinnvoll sein, die Zugehörigkeit zu einem Geschäftsfeld durch die Farbe der Klebezettel zu kennzeichnen.
- Sollte es Ihnen schwerfallen, sich über den Aufwand und die Risiken (Preisportfolio) klar zu werden, können Sie als Einschätzungshilfe im Vorfeld die „Passung“ der Einheiten zum Unternehmen anschauen. Dafür spannen wir ein weiteres Portfolio mit den Achsen „Passung zum Unternehmen“ (technologisches Know-how, vorhandene Kernkompetenzen, vorhandene notwendige Ressourcen und Mitarbeiter etc.) und „Passung zum Markt“ (Branchenerfahrungen, Kenntnis der Kunden, vorhandener Marktzugang etc.) auf.
- Mitunter stehen für eine Produkt-Markt-Kombination verschiedene Optionen im Raum oder bei der Bewertung zeigt sich, dass sich die dahinter verbergenden Produkte im Hinblick auf die Bewertungskriterien deutlich unterscheiden. In diesen Fällen ist es ratsam, die Optionen beziehungsweise die voneinander unabhängigen Angebote getrennt aufzuführen und zu bewerten.

# Tool: Potenzialanalyse-Raster

Was?

Welche Optionen und Maßnahmen zur Weiterentwicklung Ihres Unternehmens sind am lohnenswertesten und interessantesten?

Mithilfe des Potenzialanalyse-Rasters lassen sich Optionen hinsichtlich der mit ihnen einhergehenden (Neben-)Wirkungen, Risiken und Aufwände spezifizieren und einordnen.



Strategische Herausforderung	Veränderungsziele	Zentrale Hürden	Maßnahmen	Potenziale		Preis		
				Wirkung (€, t, Zufriedenheit etc.)	Strategische Potenziale	Nebenwirkung	Risiko	Aufwand
– Differenzierung des GF Zulieferteile in wachsende Märkte	– Erschließung der Baubranche bis 2020	– Noch kein Branchenkontakt – Passender Vertriebsmitarbeiter kann nicht gefunden werden	– Markt- und Kundenanalyse – Einstellen eines Vertriebsmitarbeiters	– Umsatz: 300 TEUR p.a. – Ertrag: 200 TEUR p.a.	– Erschließung von Kunden in der Baubranche auch für andere Geschäftsfelder	– Zusätzliche Beanspruchung der AV sowie der Vertriebs- & Produktionsleitung angesichts anderer wichtiger Projekte	– Mittel (Scheiternswahrscheinlichkeit eher hoch / Schaden eher gering)	– 80 TEUR p.a. – Einarbeitung Mitarbeiter – AV & Produktionsleitung: Umsetzung neuer Ansprüche



## Wie?

**Schritt 1:**

Sammeln Sie mit dem Teilnehmerkreis alle im Raum stehenden Optionen und ordnen Sie diese den identifizierten strategischen Herausforderungen zu. Bleiben Sie bei der Sammlung, bis sich ein Sättigungsgefühl eingestellt hat.

**Schritt 2:**

Arbeiten Sie die Optionen der Reihe nach ab, indem Sie gemeinsam die Tabelle von links nach rechts durchgehen:

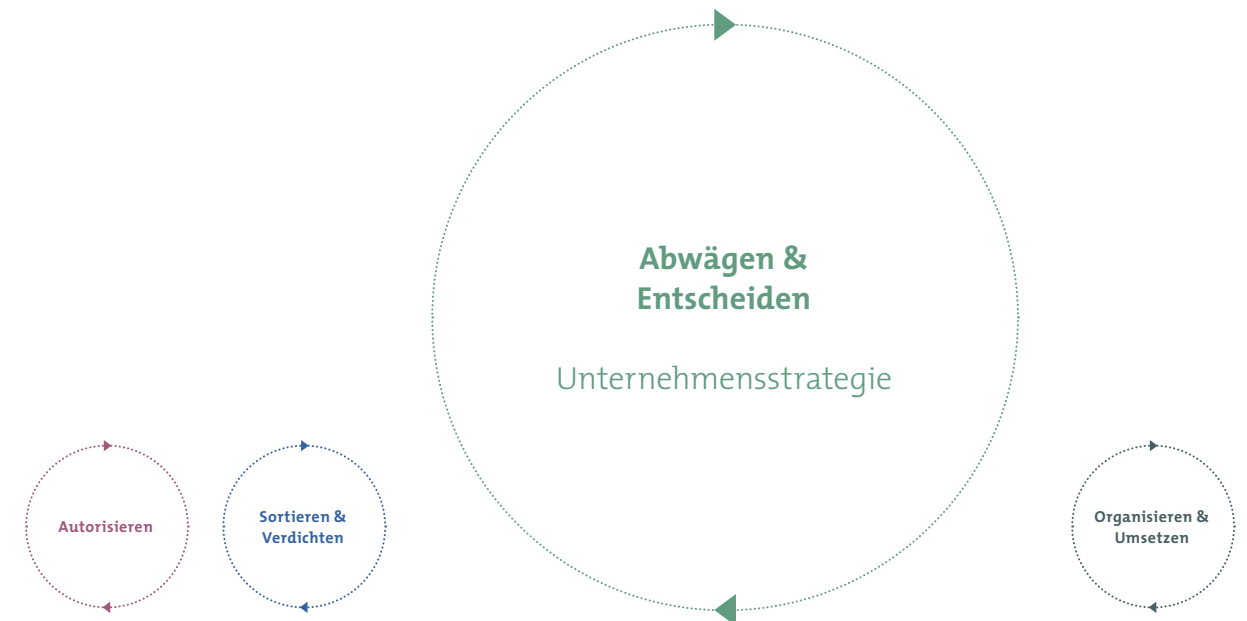
- Auf welche strategische Herausforderung antwortet diese Option?
- Welche konkreten Veränderungsziele streben Sie an?
- Welche zentralen Hürden stehen der erfolgreichen Umsetzung gegenüber?
- Welche Maßnahmen wollen Sie ergreifen?
- Welche möglichst quantifizierbare Wirkung erhoffen Sie sich davon?
- Welche sonstigen strategischen Potenziale bieten sich Ihnen?
- Sind Nebenwirkungen zu erwarten?
- Wie hoch ist das Risiko einzuschätzen, dass eine erfolgreiche Umsetzung nicht gelingt?
- Welcher Aufwand ist dafür zu stemmen?

**Schritt 3:**

Diskutieren Sie das Ergebnis aus der Metaperspektive: Wie wirkt das Chart als Ganzes? Lassen sich bereits Entscheidungen zu einzelnen Optionen treffen, lassen sie sich in eine Rangfolge bringen und wo sind noch Fragen offengeblieben? Hinterfragen Sie, ob angesichts dessen für alle Herausforderungen zufriedenstellende Optionen identifiziert wurden und prüfen Sie, ob mögliche Lücken noch geschlossen werden können.

**Hinweise und Erfahrungswerte:**

Das Potenzialanalyse-Raster hilft, Optionen zu schärfen, abzuwägen und einer Entscheidung zuzuführen, entsprechend findet es in der Phase „Abwägen & Entscheiden“ seine Anwendung. Es ist insbesondere ein Mittel der Wahl, um bei einer großen Anzahl kleinteiliger Optionen eine begründete Schärfung und Auswahl herbeizuführen.

**Varianten**

Das Potenzialanalyse-Raster lässt sich sinnvoll mit anderen Instrumenten kombinieren:

- Stehen viele Optionen im Raum, kann es sinnvoll sein, diese zunächst über das Potenzial-Preis-Portfolio (S. 114) in eine gefühlte Ordnung zu bringen, um eine Vorauswahl herzustellen.
- Andersherum ist es ebenso möglich, zunächst alle Optionen anhand der Tabelle durchzuarbeiten, um das Ergebnis anschließend, sofern nötig, über das Potenzial-Preis-Portfolio (S. 114) abzubilden.
- Bei der Sammlung notwendiger Maßnahmen kann das Geschäftsmodell-Cockpit (S. 18) als Orientierungsrahmen genutzt werden.

Quelle:  
In Anlehnung an: Grabow „Wie Unternehmen(r) in ihre Zukunft kommen oder auch nicht – ein Change-Leitfaden für Führungskräfte“, 2017

# Tool: Advocatus Diaboli

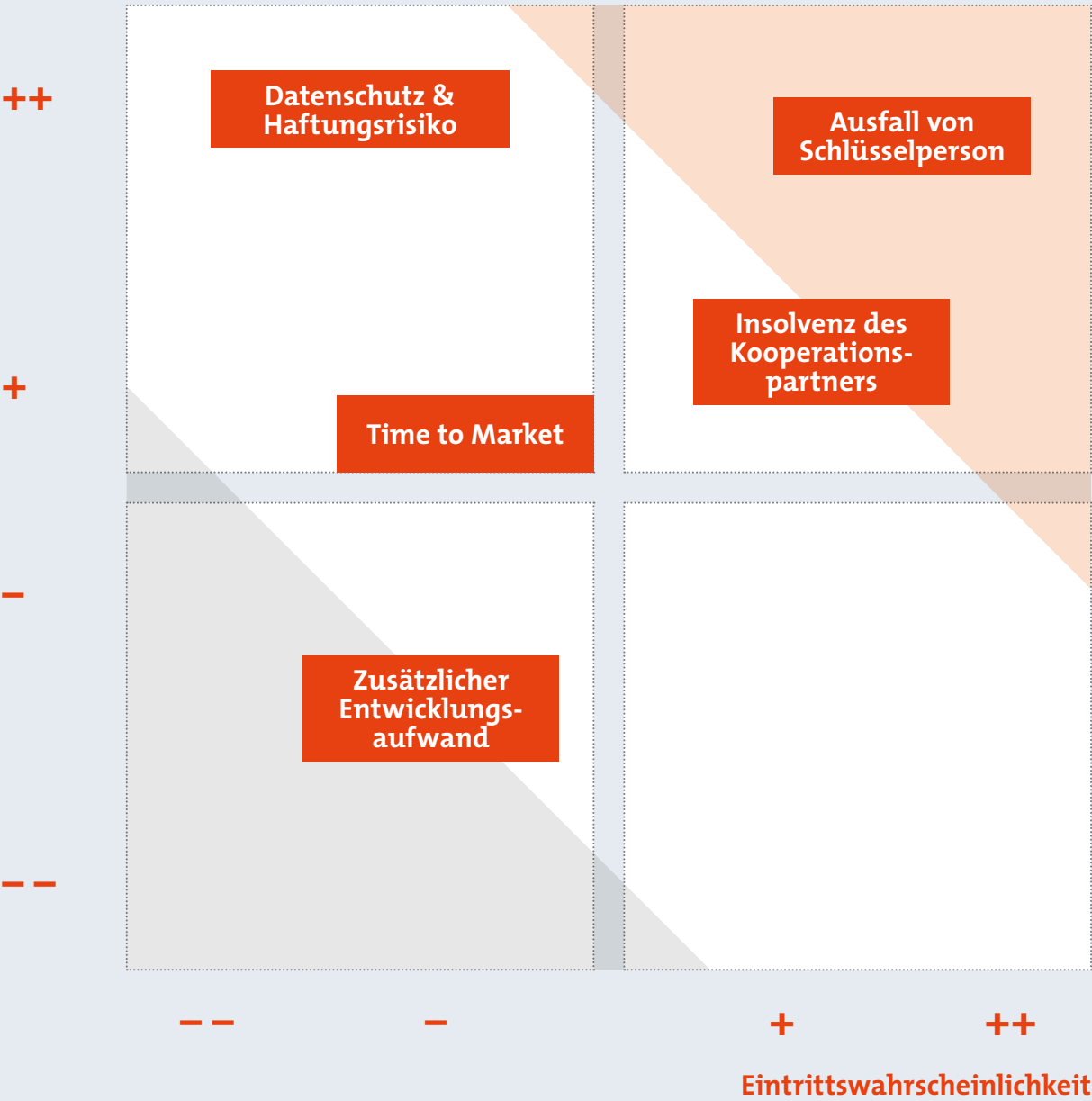
Was?

Aufgrund welcher Probleme könnte eine Option scheitern und wie wirken Sie dem entgegen?

Das Tool dient der intensiven Auseinandersetzung mit den zu erwartenden Hürden und Risiken bei der Umsetzung möglicher Zukunftsoptionen, zur besseren Einschätzung und Vorbeugung dieser Risiken und zur Integration kritischer Schlüsselpersonen.



## Schaden bei Eintritt



Bewertung: ++ sehr hoch + hoch o neutral/weder-noch - eher gering -- sehr gering

## Wie?

**Schritt 1:**

Klären Sie, welche Personen am sinnvollsten teilnehmen sollten. Hier ist zum einen der Führungskreis gefragt, mitunter aber auch Personen mit speziellem Know-how oder Kritiker, die besser an dieser Stelle schon ernst genommen und als bewusst gewünschte Rolle aktiv und produktiv in den Prozess integriert werden sollen. Am besten nehmen nicht mehr als zehn Personen, eher weniger an dieser Art der Auseinandersetzung teil, um die Diskussion des Ergebnisses noch sinnvoll bewältigen zu können.

**Schritt 2:**

Machen Sie zunächst deutlich, dass Kritik gefragt ist, es aber letztendlich auf eine produktive und ergebnisorientierte Auseinandersetzung mit der Option ankommt. Anschließend stellen Sie die Option vor, die Sie einer kritischen Überprüfung unterziehen möchten. Diese Vorstellung sollte entweder durch den Geschäftsführer, den Moderator oder einen erklärten Fürsprecher vorgenommen werden. Sollten neue Teilnehmer zugegen sein, ist für deren Orientierung beispielsweise das ausgearbeitete Geschäftsmodell-Cockpit ein hilfreiches Medium.

**Schritt 3:**

Bitten Sie die Teilnehmer sich vorzustellen, es seien ein paar Jahre vergangen, die Option wurde in Angriff genommen, ist krachend gescheitert und sie müssten die Geschichte dieses Scheiterns einem guten Freund erzählen. Die Teilnehmer sollen anschließend für sich diese Geschichte aufschreiben und die wesentlichen Gründe des Scheiterns auf Karten notieren.

**Schritt 4:**

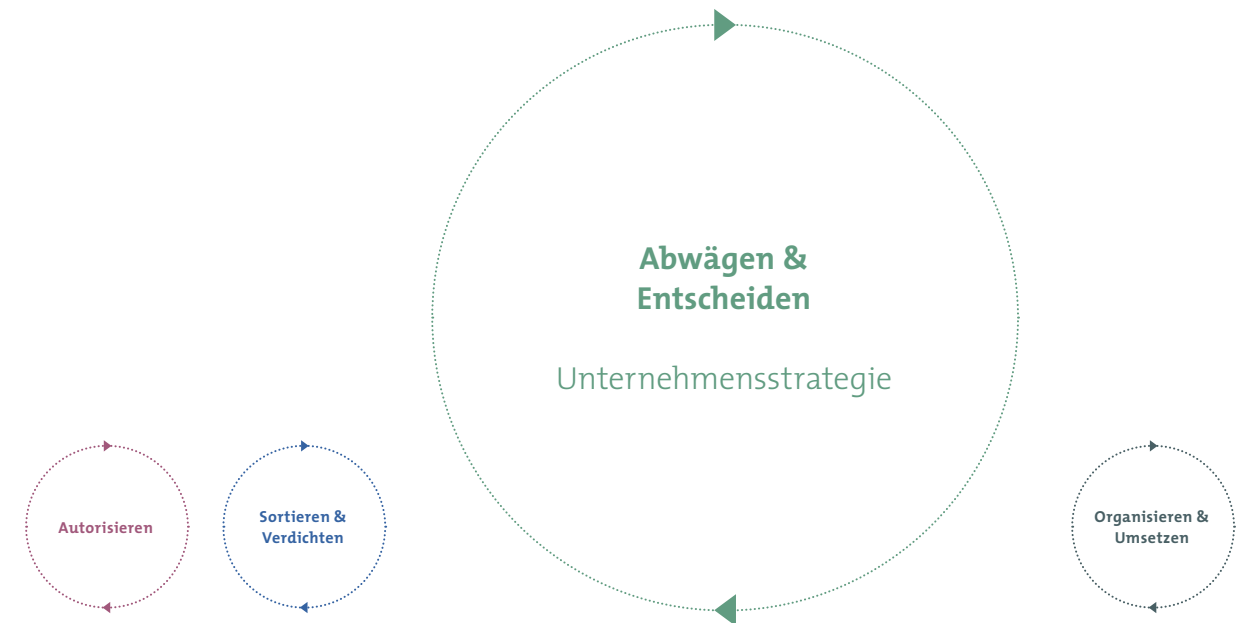
Bitten Sie die Teilnehmer nacheinander, ihre Geschichte zu erzählen und die Karten an der Wand zu fixieren. Clustern Sie währenddessen bereits die Karten zu Themenkomplexen und lassen Sie so Stück für Stück ein Bild entstehen.

**Schritt 5:**

Diskutieren Sie das Ergebnis und priorisieren Sie die identifizierten Hürden. Um diesen Entscheidungsprozess zu unterstützen, können Sie die Hürden über das Portfolio aus dem zu erwartenden Schaden bei Eintritt auf der einen und der Eintrittswahrscheinlichkeit auf der anderen Seite gemeinsam in eine sinnvolle Ordnung bringen.

**Schritt 6:**

Reflektieren Sie das Gesamtbild und leiten Sie Lösungen, zu klärende Fragen oder Tests für die als wesentlich erachteten Problemfelder ab.

**Hinweise und Erfahrungswerte:**

Dieses Instrument bietet sich an, wenn eine systematische Auseinandersetzung mit bestimmten Optionen ratsam erscheint, etwa weil die Option recht reich an Risiken ist, noch unscharf wirkt oder die Bewertungen stark divergieren. Bei der kritischen Reflexion steht nicht

nur im Fokus, ein solides Bild der möglichen Schwierigkeiten und Risiken zu entwickeln, sondern sie so transparent zu machen, dass sie im Sinne eines aktiven Risikomanagements bearbeitbar werden. Berechtigte Kritik kann auf diese Weise produktiv eingebracht werden. Gelingt dies nicht, liegt zumindest deutlich offener zutage, auf welches Wagnis Sie sich einlassen.

**Varianten**

Auch dieses Tool lässt sich relativ leicht an unterschiedliche Anwendungsfälle und Konstellationen anpassen:

- Natürlich können Sie das Tool auch alleine einsetzen, um sich mit einer Option auseinanderzusetzen.
- Handelt es sich bei den Teilnehmern um einen kleinen Kreis, kann die Aufnahme der Scheitergründe auch direkt in der gemeinsamen Diskussion erfolgen.
- Je größer der Teilnehmerkreis, um so eher bietet es sich an, dass Sie die Geschichten in mehreren Kleingruppen entwickeln lassen und sie anschließend in der Gesamtgruppe zusammenführen.
- Kommen sehr viele Gründe zusammen, kann das Aufnehmen der unterschiedlichen Facetten über das Geschäftsmodell-Cockpit hilfreich sein, um einen Überblick und eine Clustierung zu erleichtern.

Quelle:  
In Anlehnung an: Dark Horse „Digital Innovation Playbook“, 2016

# Tool: Optionenverteidigung

Was?

**Aufgrund welcher Fragen und Aspekte überzeugt eine Option (nicht) und welche Gegenmaßnahmen kommen gegebenenfalls in Frage?**

Das Tool dient der intensiven Auseinandersetzung mit einer oder mehreren möglichen Zukunftsoptionen. Es schafft eine größere Klarheit bei eventuellen Bedenken und ermöglicht einen Kontakt mit deren Trägern.



## Wir unterstützen die Option xy nur, wenn ...

Bedingung	Priorität	Fragen, Tests & Maßnahmen	Wer?	Bis wann?
... die notwendigen Maschinen tatsächlich verfügbar sind.	1	Investitionskonzept erstellen	AS	21.1.18
... die Mitarbeiter über das notwendige Fertigungs-Know-how verfügen.	3	Qualifikationsmatrix erstellen und gegebenenfalls Schulungsplan entwickeln	PG	27.2.18
... der Einkauf eine stabile Qualität bei Zukaufsteilen garantieren kann.	6	Testkäufe bei neuen Lieferanten	UJ	15.3.18
... der Vertrieb nur Aufträge generiert, die technisch auch umgesetzt werden können.	5	Kriterien definieren	SE & AS	15.2.18
... sich ein ausreichend hohes Interesse von Kundenseite abzeichnet.	2	Kundenbefragung und Markttest bei Unternehmen der Branche xy	SE	15.3.18
... die Fluktuation in der Belegschaft gesenkt werden kann.	4	Mitarbeiterzufriedenheitsumfrage	PG	27.2.18



**Schritt 1:**

Ordnen Sie zunächst die im Raum stehenden Optionen den jeweiligen Unterstützern im Teilnehmerkreis zu. Lassen Sie unentschlossenen Teilnehmern die Zuordnung offen und achten Sie darauf, dass die entstehenden Gruppen, welche die unterschiedlichen Optionen unterstützen, vergleichbar groß sind.

**Schritt 2:**

Stellen Sie den Unterstützern die (Haus-)Aufgabe, sich auf die Verteidigung ihrer Option vorzubereiten und den Zweiflern ihre Kritikpunkte zusammenzustellen.

**Schritt 3:**

Nach der Vorbereitung stellt jedes Team seine Option gegebenenfalls noch einmal kurz vor, die übrigen Teilnehmer äußern ihre Bedenken und Kritikpunkte einschließlich einer knappen Erläuterung. Die entsprechenden Punkte werden festgehalten.

**Schritt 4:**

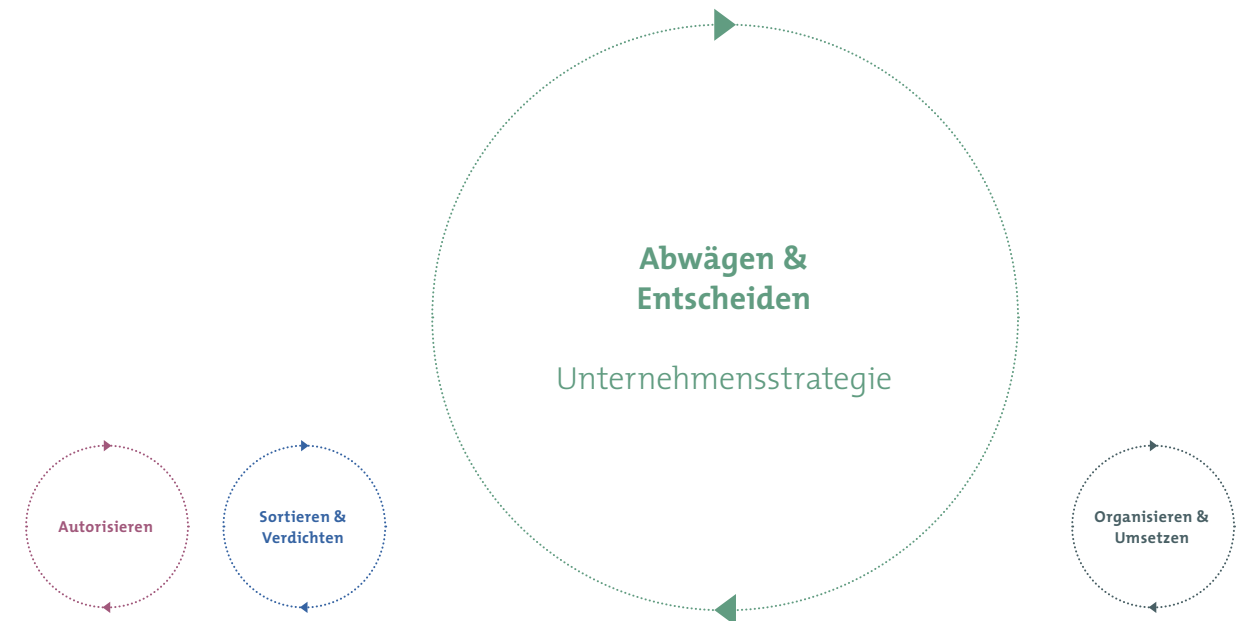
Formulieren Sie nun alle genannten Kritikpunkte in Bedingungen um, nach dem Strickmuster: „Diese Option kann ich nur unterstützen, wenn xy zutrifft/klar ist.“ (etwa, dass der bestehende Kundenstamm auf die Features a und b wirklich verzichten kann, dass wir die zusätzlichen Maschinen in unseren bestehenden Flächen tatsächlich unterbringen, dass wir einen verteidigungsfähigen Marktanteil von z erreichen können). Erfolgskritisch ist hier die richtige Flughöhe zu halten. Es kommt an dieser Stelle weniger auf Vollständigkeit und Detailgenauigkeit als vielmehr auf Prägnanz an. Ziel ist nicht die Vorbereitung einer Maßnahmenliste, sondern die wesentlichen Bedenken und zentralen Risiken auf den Punkt zu bringen.

**Schritt 5:**

Bringen Sie die Bedingungen in eine Reihenfolge, die für die Teilnehmer schlüssig ist. In die Priorisierung fließen die Wahrscheinlichkeit und Folgeschwere des Eintritts einer dieser Bedingungen und die Bedeutung für den Erfolg der Option ein.

**Schritt 6:**

Sammeln Sie die zu klärenden Fragen und verabreden Sie, wer sich bis wann um die Klärung welcher Frage kümmert. Sind Fragen nicht einfach durch Einholen von Sachinformationen zu klären, bieten sich Tests an, die zumindest Indizien für deren Beantwortung liefern (beispielsweise einfache Kundenbefragungen oder Testkäufe bei Konkurrenten). Im Ergebnis ist das Risiko einschätzbarer geworden oder zumindest als potenzielles Risiko markiert, was es im nächsten Schritt deutlich erleichtert, Optionen gegeneinander abzuwägen.

**Hinweise und Erfahrungswerte:**

Der gesamte Prozess läuft auf eine Entscheidung für eine bestimmte wünschenswerte Zukunft hinaus. Kein Verfahren ist in der Lage, die Entscheidung zwischen gleichwertigen Alternativen gewissermaßen auszurechnen, allerdings ist es meist sinnvoll, die ausgearbeiteten Optionen deutlicher werden zu lassen. Dafür und besonders für den Fall, dass stillschweigender Widerstand gegenüber einer oder mehreren Optionen nach der Entscheidung erwartet wird, können Sie für Klarheit und Transparenz sorgen. Die mitunter begründeten und hilfreichen Bedenken einzelner Teilnehmer werden so produktiv in den Prozess einbezogen.

Quelle:  
In Anlehnung an: Alan G. Lafley et al. „Die Kunst der Strategieplanung“, Harvard Business Manager Spezial, 2017

# Tool: Strategische Identität

Was?

Wofür stehen Sie morgen und worauf soll dabei grundsätzlich geachtet werden?

Mithilfe der „Strategischen Identität“ entwickeln Sie ein gemeinsam geteiltes Zukunftsbild, das konkret genug ist, Orientierung und Klarheit hinsichtlich des angestrebten Ziels zu geben, aber gleichzeitig so abstrakt und flexibel wirkt, um unweigerlich auftretende Veränderungen und Anpassungen im Detail „überleben“ zu können.



## Strategische Identität der xyz GmbH

### Die xyz GmbH steht für:

- 1. Höchste Qualität in der Ausführung
- 2. Hohe Kundenorientierung & Problemlösungskompetenz
- 3. Exzellenten Service
- 4. Konkurrenzfähige Preise (auf dem Qualitätsmarkt)

### Dies beinhaltet folgende Angebote und Kernaktivitäten:

Siehe Geschäftsmodell-Cockpit

### Der künftige Erfolg basiert auf folgenden Kernkompetenzen:

- 1. Die ausgezeichnete Schnittstelle zwischen Vertrieb und Produktion wird weiter gepflegt!
- 2. Hinzu kommt eine ausgeprägte Beratungskompetenz im Service
- 3. Hinzu kommt der sinnvolle Einsatz digitaler Unterstützungsangebote

### Der Wandel wird durch folgende Prinzipien getragen:

- 1. Ein Schritt nach dem anderen!
- 2. Konzentration auf eigene Stärken – externe Dienstleistungen sinnvoll einsetzen!
- 3. Mitarbeiter früh & konsequent informieren!
- 4. Mit wenig Risiko testen & lernen und je nach Reaktion erst dann breit ausrollen!

## Wie?

**Schritt 1:**

Bereiten Sie ein Flipchart vor, auf dem alle Leitfragen und ihre Antworten Platz finden. Allein daraus ergibt sich ein Rahmen, der zu Konzentration und Prägnanz einlädt.

**Schritt 2:**

Beginnen Sie mit der Frage „Wofür steht das Unternehmen künftig?“, etwa hinsichtlich seiner Kunden, der Marktpositionierung oder der Positionierung innerhalb der Unternehmensgruppe.

**Schritt 3:**

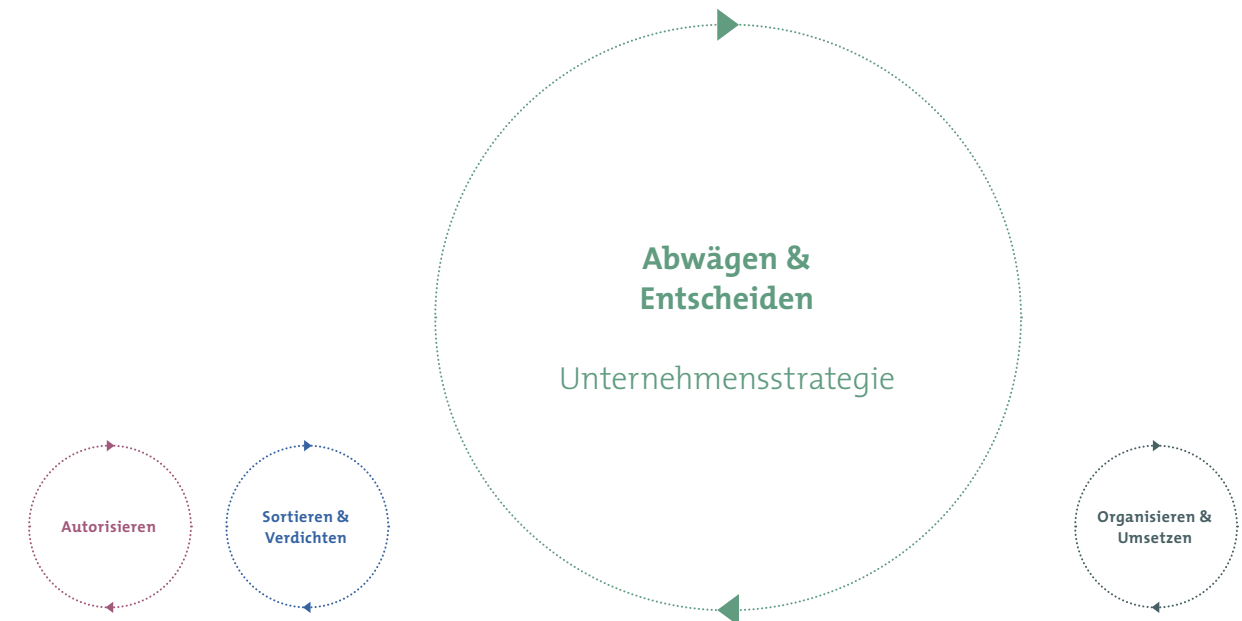
Schließen Sie mit der Frage an „Welche Angebote und Kernaktivitäten beinhaltet dies?“. Daraus ergibt sich Raum für die wesentlichsten Änderungen außer- und innerhalb eines Unternehmens. Häufig lässt sich hierfür auf das in der Schärfung der Optionen bereits in wesentlichen Zügen entstandene Geschäftsmodell-Cockpit des zukünftigen Geschäftsmodells zurückgreifen oder direkt verweisen.

**Schritt 4:**

Die folgende Frage „Auf welchen (Kern-)Kompetenzen basiert der Erfolg von morgen?“ dient auch als Verbindung des Bestehenden zur künftigen Ausrichtung des Unternehmens.

**Schritt 5:**

Erfragen Sie abschließend „Durch welche Prinzipien wird der Wandel getragen?“. Der Fokus verschiebt sich damit vom „Was“ der Strategieumsetzung hin zum „Wie“.

**Hinweise und Erfahrungswerte:**

Größere Veränderungen profitieren von einer nachvollziehbaren Orientierung jenseits von Zielkaskaden, Projektmanagement und To-do-Listen. Damit werden diese nicht unwichtig oder hinfällig. Nur bringt die Zukunft, zumal wenn man in neue Gefilde aufbricht, immer Risiken und neue Erkenntnisse, die so im Vorfeld nicht geplant waren.

Mit der „Strategischen Identität“ entsteht eine flexible Auslegungsregel für Führungskräfte und Mitarbeiter, die relativ veränderungsresistent und weitgehend unabhängig von To-do-Listen ist. Als Verdichtung des angestrebten Ziels, sozusagen als Nordstern, ist die „Strategische Identität“ damit wesentliches Ergebnis der Phase „Abwägen & Entscheiden“.

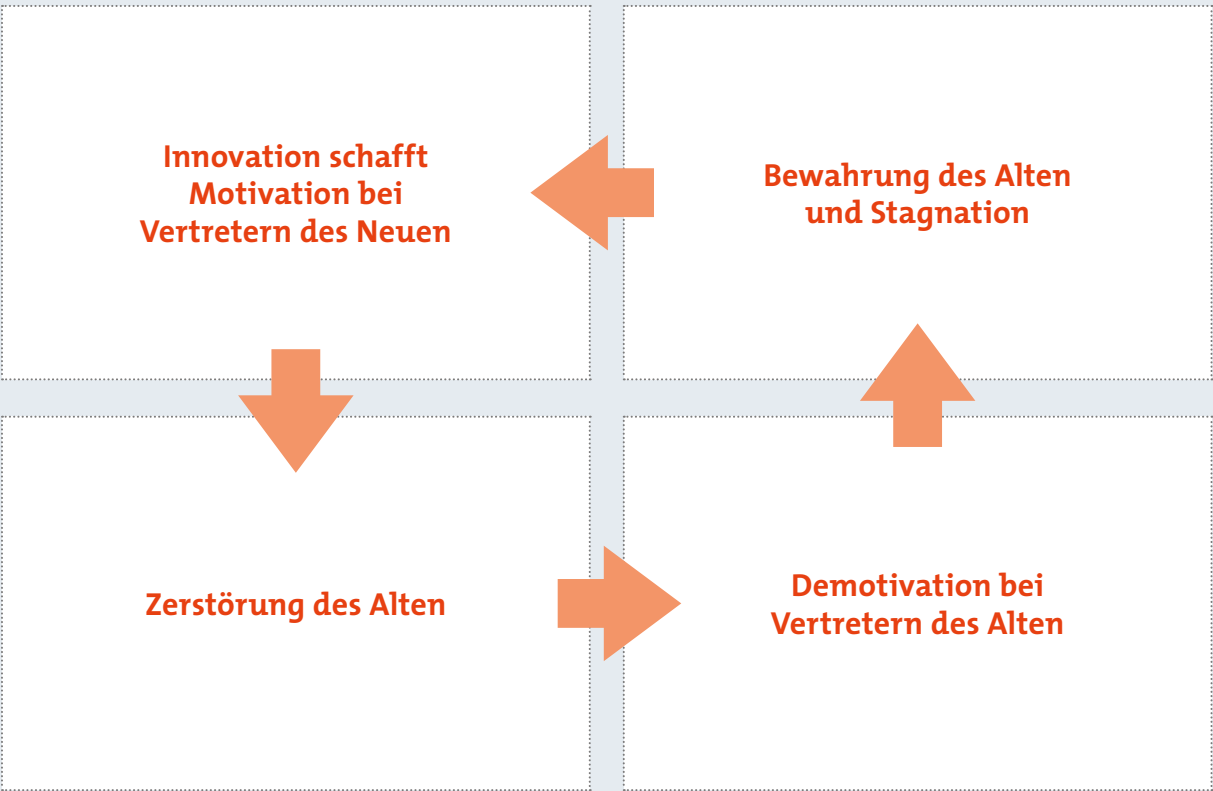
Quelle:  
In Anlehnung an: Wigand F. Große-Oetringhaus „Strategische Identität, Orientierung im Wandel“, 1996

# Tool: Innovationsparadoxon

Was?

## Was spricht für und gegen das alte beziehungsweise neue Geschäftsmodell?

Die Arbeit mit dem Innovationsparadoxon ermöglicht es Ihnen, sichtbar zu machen, welche Preise mit dem Beibehalten des Status quo und der angestrebten Veränderung einhergehen – und welche Vorteile sich jeweils damit verbinden. Auf der Grundlage kann ein Kontakt darüber gelingen, wie es weitergeht. Damit kann dem Muster vorgebeugt werden, dass sich Vertreter des Neuen und Vertreter des Alten wechselseitig abwerten und sich in fruchtlosen (und häufig verborgenen) Konflikten darüber verlieren.



## Das alte Geschäftsmodell

Was spricht dafür?	Was spricht dagegen?
Sicherheit (gutes Zusammenspiel)	Immer mehr Anbieter mit nahezu gleicher Technologie
„Die Zahlen stimmen“	Umsatzsteigerung aufgrund Flaschenhals XY kaum möglich
Prozesssicherheit = Qualität	Gewinn- & Rentabilitätssteigerung kaum möglich
Stressfreies, ruhiges Arbeiten aufgrund kalkulierbarer Risiken bzgl. äußerer Einflüsse	Innovationsaktivitäten der Konkurrenz: Wann tritt dann der Tod bei uns ein?
Keine Unruhe in der Belegschaft	Keine persönliche Entwicklung der Mitarbeiter
Schuster bleib bei deinen Leisten!	Mitarbeiterverlust durch fehlende Qualifizierung
Ungenügende Kommunikationsstrukturen, um komplexe Prozesse/Projekte abzustimmen	
Vermutlich hohe Investitionskosten und das Risiko, dass es schief geht	



## Wie?

**Schritt 1:**

Bereiten Sie ein Flipchart mit dem Innovationsparadoxon vor und erläutern Sie es. Dazu gehört insbesondere die Haltung, dass weder das eine, noch das andere nun richtiger oder besser wäre.

**Schritt 2:**

Teilen Sie die Gruppe in diejenigen, die sich mit dem Bestehenden identifizieren und in diejenigen, die sich dem Neuen verbunden fühlen.

**Schritt 3:**

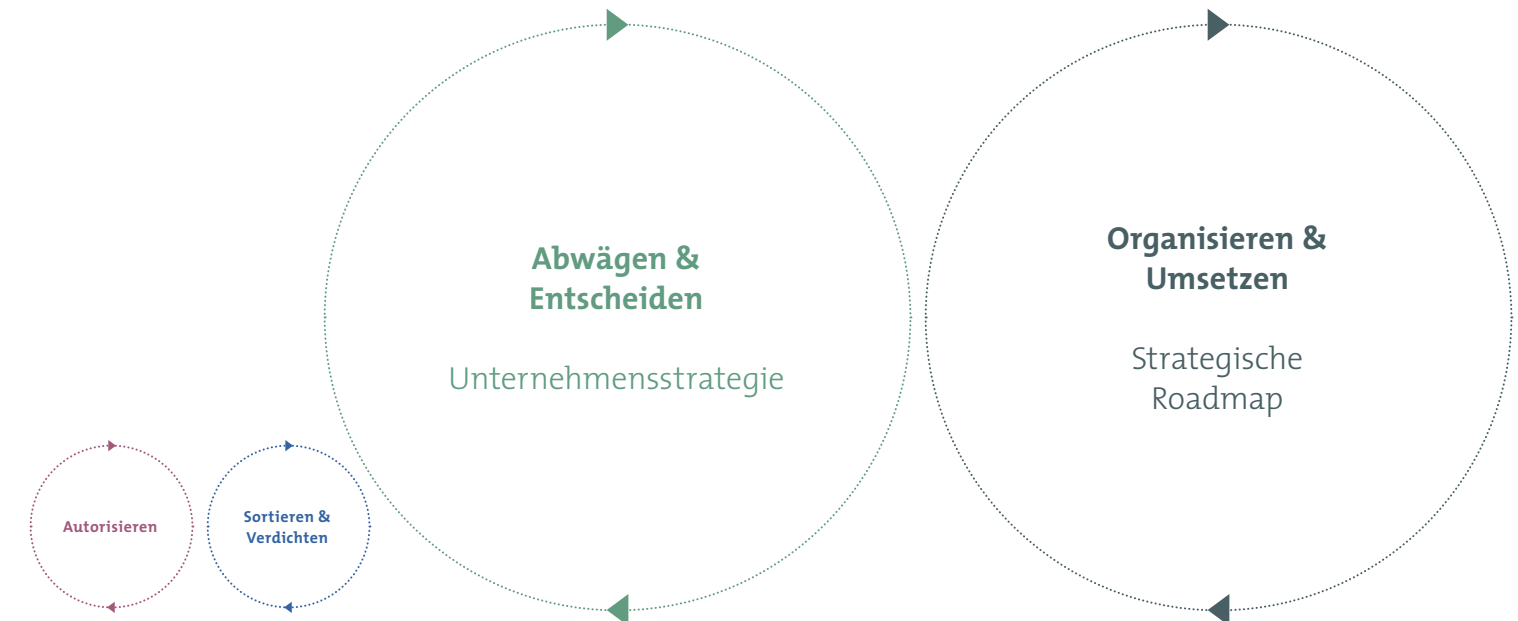
Bitten Sie beide Gruppen, solche Argumente zu sammeln, die für und gegen den jeweiligen Aspekt sprechen und geben ihnen dafür etwa 30 Minuten Zeit.

**Schritt 4:**

Jede Gruppe stellt zunächst ihre Ergebnisse vor, der Moderator selbst nimmt eine wert-schätzend-neutrale Haltung ein, aus der heraus er akzeptierend auf die Ergebnisse beider Gruppen schaut.

**Schritt 5:**

Die anschließende Diskussion ist mit der Zielsetzung verknüpft, dass sich alle Beteiligten in einer Dynamik wiederfinden, die weitgehend unabhängig ist. Die spätere Entscheidung, wohin die Reise nun gehen soll, ist nach dieser Anwendung aus unserer Sicht wesentlich leichter zu treffen.

**Hinweise und Erfahrungswerte:**

Diese Anwendung ist von Klaus Eidenschink entliehen. Sie kann insbesondere dort fruchtbar eingesetzt werden, wo der Aufbruch zu neuen (Geschäftsmodell-) Ufern auf einen nicht oder nur diffus offengelegten Widerstand im Führungskreis (oder darüber hinaus) trifft. Etwa: Der neue Geschäftsführer hat große Pläne für die Zukunft des Unternehmens und nur wenig Aufmerksamkeit für das, was in der Vergangenheit wertvoll und erfolgreich war, während der Führungskreis mit wenig Energie bei der Sache ist und substanzielle Inputs höchstens dann einbringt, wenn man sehr explizit dazu einlädt, und Zweifel an den großen Plänen verhalten in Pausengesprächen benennt.

Das Innovationsparadoxon macht ein Muster deutlich, das immer dann einsetzt, wenn etwas Neues gemacht werden soll. Dem Aufbruch „zu neuen Ufern“ folgen stets ein Hinterfragen des Bestehenden und ein Motivationsverlust bei Vertretern des Alten. Oft resultieren daraus der Impuls, das Bestehende zu erhalten, Opportunismus oder verdeckter Widerstand. Dies wiederum verstärkt den Veränderungsimpuls. Die Organisation befindet sich in einem Kreislauf, der aus der Ferne wie ein kräftezehrender Stillstand aussieht.

Das Innovationsparadoxon eignet sich somit vor allem für die Phase „Abwägen & Entscheiden“ und den Eintritt in die Phase „Organisieren & Umsetzen“.

**Quelle:**

Zu dieser Anwendung sind die Artikel „Wie kann man Teams coachen?“ von Klaus Eidenschink sowie „Teamentwicklung und Teamcoaching“ von Klaus Eidenschink und Kathrin Großheim sehr empfehlenswert.

# Tool: Systematische Müllabfuhr

Was?

## Wovon verabschieden und entlasten Sie sich in Zukunft?

Ein veränderter Unternehmenskurs ist in der Regel verbunden mit neuen Aufgaben und Zielen für die umsetzenden Personen. Die „Systematische Müllabfuhr“ nimmt deshalb in den Blick, was in Zukunft anders oder gar nicht mehr getan oder angestrebt wird, um für die betroffenen Mitarbeiter Freiräume zur Umsetzung der strategischen Ziele zu schaffen.



Gegenstand (Thema, Prozess, Ziel, Aufgabe etc.)	Status quo (Kosten, Zeit, Ressourcen- einsatz etc.)	Status in Zukunft (inkl. Effekt)	Maßnahmen	Wer?	Bis wann?
<ul style="list-style-type: none"><li>– Sitzungen und Gremien</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Zu viele unproduktive Sitzungen, zu oft Teilnahme unnötig</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Jour fixe zweiwöchentlich</li><li>– Teilnahme Assistenz nur optional Effekt: 140 Std. p. a.</li><li>– Arbeitssitzungen nur noch mit Vorlagen Effekt: 100 Std. p. a.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Umstellung Outlook</li><li>– Organisation Vorbereitung Sitzungen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– PS</li><li>– JH</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Sofort</li><li>– ab 2.3.18</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>– Administration und Organisation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Liegt bei Schlüsselmitarbeiter xy (zu hoher Umfang 25 %) und aufgrund Überlastung mitunter nicht verlässlich</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Konzentration auf Inhalte</li><li>– Administrative und organisatorische Unterstützung durch xy</li></ul> <p>Effekt: 1 MM &amp; Verbesserung des Klimas im Führungskreis</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Klärung mit Mitarbeiterin xy</li><li>– Einstellung Aushilfe</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– MM</li><li>– MM</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Sofort</li><li>– ab 1.2.18</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>– Ziele</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Weiterentwicklung des Produktes xy bis Ende 2018 (2 MM)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Weiterentwicklung des Produktes xy bis aufs Nötigste ausgesetzt Effekt: 2 MM</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Arbeitsanweisung an RM</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– SM</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Sofort</li></ul>
...	...	...	...	...	...

Schritt 1:

Sammeln Sie mit den Teilnehmern Tätigkeiten, deren Veränderung oder Streichung für eine Entlastung sorgen würde. Dies können beispielsweise Sitzungen und Gremien, überholte oder wenig prioritäre Ziele, Angebote oder administrative Aufgaben sein. Machen Sie sich insbesondere klar, welche Personen im Unternehmen einer Entlastung oder Unterstützung bedürfen, damit die Umsetzung der Strategie gelingen kann, und worin diese bestehen könnte.

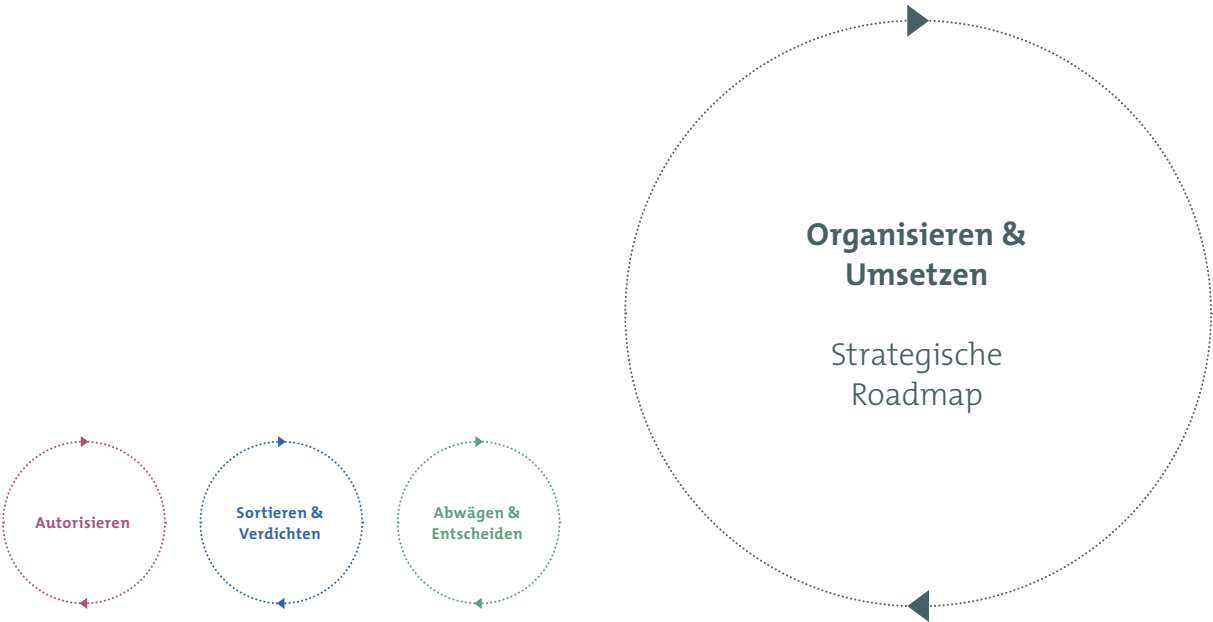
Schritt 2:

Arbeiten Sie nun Gegenstand für Gegenstand entlang der Spalten der Tabelle ab:

- Wie ist der Status quo und gegebenenfalls wie viele Kapazitäten bindet dieser?
- Wie könnten Sie den Status quo in Zukunft verändern und falls sinnvoll, welchen Einspareffekt hätte diese Veränderung?
- Welche Maßnahmen sind dafür notwendig?
- Wer erledigt diese Maßnahmen?
- Bis wann müssen die einzelnen Maßnahmen erledigt sein?

Schritt 3:

Reflektieren Sie gemeinsam das Ergebnis und entscheiden Sie, welche Maßnahmen umgesetzt werden sollen und an welchen Stellen noch Unterstützungsbedarf besteht.



Hinweise und Erfahrungswerte:

Eine Strategie sollte nicht nur klären, was zu tun ist, sondern auch, was nicht (mehr) oder anders zu tun ist. Deshalb wird die „Systematische Müllabfuhr“ an der Schwelle zur Umsetzung eingesetzt, um auch die zweite, gerne vergessene Seite der Medaille explizit zu bearbeiten. Dies gibt Orientierung und schafft Freiräume, die eine Umsetzung mitunter erst möglich machen.

Quelle:  
In Anlehnung an: Roman Stöger „Toolbox Digitalisierung: Vorsprung durch Vernetzung“, 2017

# Tool: Projektauftrag

Was?

## Wer setzt was mit welchen Mitteln bis wann um?

Der Projektauftrag dient dazu, größere Teilprojekte näher zu spezifizieren und damit für Klarheit hinsichtlich der Aufgaben, Zielsetzungen und Hintergründe zu sorgen. Dies bietet sich besonders an, wenn diese an Personen delegiert werden, die nicht direkt in den Geschäftsmodellentwicklungsprozess integriert waren.



Projekttitel: Aufbau Kleinserienfertigung „elektronische Stelzen“			
Beitrag des Projekts zum Geschäftsmodell von morgen	Dieses Projekt hat einen zentralen Stellenwert für den Change vom Lohnfertiger hin zur Entwicklung und Vermarktung eigener Produkte. Es entscheidet gleichsam darüber, ob dieser Schritt gesamtheitlich machbar und daher von erheblicher Tragweite ist.		
Projektdauer	12 Monate		
Projektziele & (messbare) Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"><li>– Neue Fabrikhalle ist gebaut</li><li>– Fabriklayout wird in der Weise fertiggestellt, dass es die laufende Produktion möglichst wenig stört</li><li>– Einrichtungen und Maschinen sind beschafft und einsatzbereit</li><li>– Personalauswahl und -einsatz ist festgeschrieben</li></ul>		
Meilensteine	Zu prüfendes Zwischenergebnis	Datum	Prüfendes Gremium
	Business Case ist positiv	1.5.2019	Führungskreis
	Fabriklayout ist schlüssig	1.7.2019	GF und PL
	Erste Kundenanfrage ist eingegangen	1.9.2019	GF
	Produktionslinie ist abgenommen	1.3.2020	GF und PL
	Erstes Produkt verkauft, Rechnungslegung	1.4.2020	Führungskreis
Projektverantwortlicher	Achim Acher, Leiter Technik		
Projektteam	Frank Anner, AV Gottlieb Inär, IT und Technik Margot Rost, Sekretariat		
Projektbudget	500.000 Euro		
Projektkunde	GF		
Zu beachtende Rahmenbedingungen	Die Umsetzung erfolgt erst nach positivem Business Case und nach der ersten Kundenanfrage. Somit können sich Fristen dementsprechend ändern. Der Fortschritt ist monatlich im Jour fixe des Führungskreises zu berichten, beginnend April 2019.		
Datum: 1.4.2018	Unterschrift Auftraggeber:		



**Schritt 1:**

Legen Sie fest, für welche Projekte ein dezidierter Projektauftrag Sinn ergibt und versehen Sie diese mit einem eindeutigen Projekttitel und gegebenenfalls einer Projektnummer.

**Schritt 2:**

Machen Sie den Beitrag des Projektes zur Gesamtstrategie und seine strategische Bedeutung einschätzbar und für die Projektverantwortlichen nachvollziehbar.

**Schritt 3:**

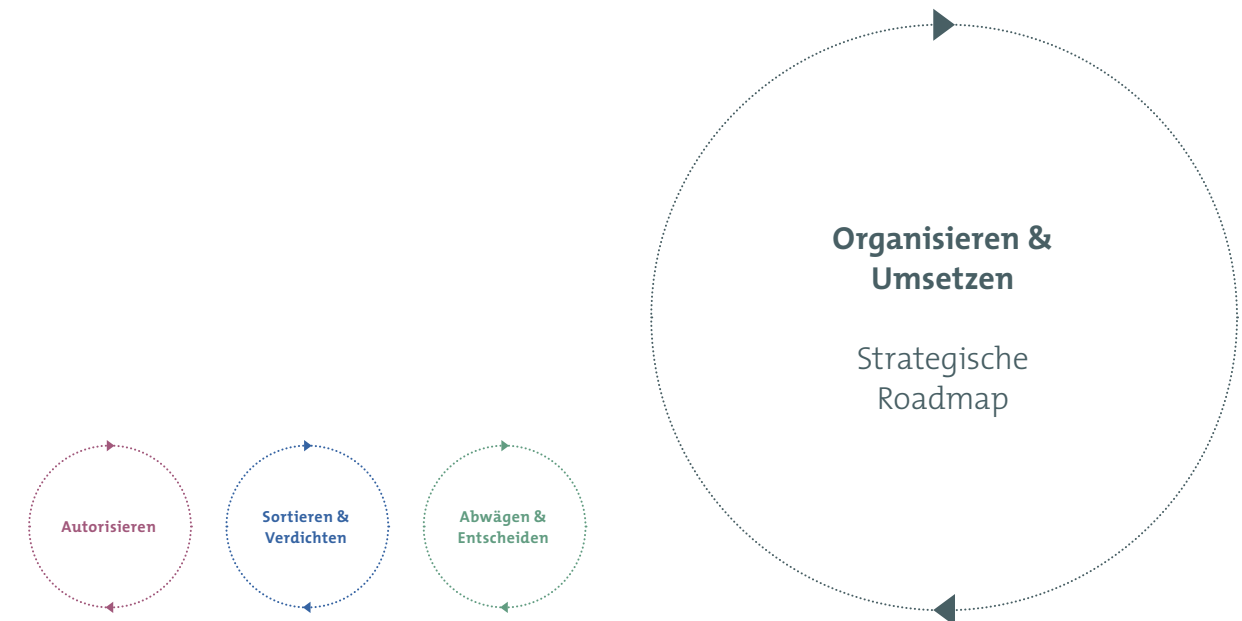
Spezifizieren Sie die Inhalte des Projekts, indem Sie die Projektdauer und die Projektziele, idealerweise in Form messbarer Ergebnisse, festlegen. Ermöglichen Sie eine Überprüfung und laufende Steuerung, indem Sie die Gesamtziele in Zwischenergebnisse unterteilen und bestimmen Sie, wann und in welchem Zusammenhang diese Ergebnisse einer Überprüfung unterzogen werden. Diese Meilensteine sollten sinnvoll mit den in der „Strategischen Roadmap“ definierten Strategiereview-Terminen verknüpft werden.

**Schritt 4:**

Legen Sie den Projektverantwortlichen, das Projektteam sowie die zur Verfügung stehenden Ressourcen fest. Bestimmen Sie den Projektkunden, einen internen Ansprechpartner also, der die Leistung abnimmt und dem Projektleiter bei Fragen, Entscheidungen oder Abweichungen zur Verfügung steht.

**Schritt 5:**

Bestimmen Sie soweit nötig und sinnvoll die organisatorischen Rahmenbedingungen, denen das Projekt gerecht werden muss. Ist eine bestimmte Arbeitsweise vorgesehen? Wie wird mit Abweichungen umgegangen? Welche Personen, Projekte oder Abteilungen sind in welcher Weise einzubeziehen?

**Hinweise und Erfahrungswerte:**

Gerade Strategieprozesse in kleinen Unternehmen kommen meist ohne Projektauftrag aus. Dies liegt zum einen daran, dass die Projekte hier oft recht überschaubar und die Umsetzer mit an der Entwicklung beteiligt sind. Zum anderen haben sie in aller Regel das Einmaleins des Projektmanagements gut im Griff. Der Projektauftrag macht dann Sinn, wenn er Klarheit und Transparenz schafft und organisatorische Hürden auf dem Weg zur Umsetzung beseitigen hilft.

# Tool: Strategiereview

Was?

## Was haben Sie geschafft und wie geht es weiter?

Ein Strategiereview dient dazu, sich mit der Umsetzung der eigenen Strategie auseinanderzusetzen. Das bedeutet zum einen, operativ die nächsten Schritte zu planen, zum anderen im Zuge der gemachten Erfahrungen und unter veränderten Voraussetzungen die Ziele strategisch zu hinterfragen und gegebenenfalls eine Richtungskorrektur vorzunehmen.



Strategiereview	
Geschäftsfeld/Produkt-Markt-Kombination/Option: Lifestyle-Segment Apfelweinmischgetränke	
Datum: 31.8.18	
Was wurde bislang (nicht) erreicht?	<ul style="list-style-type: none"><li>– Markteinführung ist aktuell mehr als fünf Monate verspätet</li><li>– Produktionslinie läuft noch nicht stabil</li><li>– Marketingkonzept ist nicht schlüssig</li></ul>
Wo bestanden Hürden und Probleme?	<ul style="list-style-type: none"><li>– ERP-Einführung hat massiv unter Schnittstellenproblemen und Akzeptanz gelitten</li><li>– Neue Produktlinie ist nur schwer in die bestehende Produktion einzuplanen</li><li>– Marketingleiter hat nach mehrfachen Nachbesserungen kein überzeugendes Konzept vorgelegt, ihm fehlen die Kompetenzen für diesen Markt</li></ul>
Was haben wir gelernt, damit unser Weg bestärkt beziehungsweise infrage gestellt wird?	<ul style="list-style-type: none"><li>– Begleitende Marktforschung hat die Umsatzprognosen übertroffen</li><li>– Durch die Vorbereitung der ERP-Einführung sind Prozesse transparenter geworden und ließen sich produktivitätssteigernd optimieren</li><li>– Wir müssen kritisch reflektieren, ob die Mitarbeiter dem neuen Kurs gewachsen sind, sie schulen und gegebenenfalls austauschen</li></ul>
Wo sehen wir Handlungsbedarf?	<ul style="list-style-type: none"><li>– Produkteinführung wird ab heute um ein Jahr verschoben, sonst droht die Destabilisierung der bestehenden Produktion (GF, 1.9.19)</li><li>– Prozesse werden optimiert und die Produktionslinie in produktionsfreien Zeiten zu Testläufen genutzt (PL, sonntags; Abnahme GF)</li><li>– Für die neue Produktlinie wird eine enge Kooperation mit einer Full-Service-Agentur angestrebt (ML unter Einbezug der Einkaufsabteilung, bis 1.10.18, Konzeptabnahme bis 1.2.19, Umsetzung durch Agentur)</li></ul>

**Schritt 1:**

Vergegenwärtigen Sie sich gemeinsam, beispielsweise anhand der „Strategischen Roadmap“ (S. 63), welche Aufgaben und Ziele Sie sich zu welchem Zweck bis zum Stichtag vorgenommen hatten.

**Schritt 2:**

Verschaffen Sie sich anschließend ein Bild vom Status quo. Tragen Sie dafür mit den Teilnehmern zusammen, welche Aufgaben und Ziele planmäßig erreicht wurden und wo Abweichungen zu verzeichnen sind und halten Sie die Ergebnisse in der ersten Spalte des Tools fest.

**Schritt 3:**

Reflektieren Sie gemeinsam, ob und wo Probleme und Hindernisse bei der Umsetzung aufgetaucht sind und welche Auswirkungen diese hatten.

**Schritt 4:**

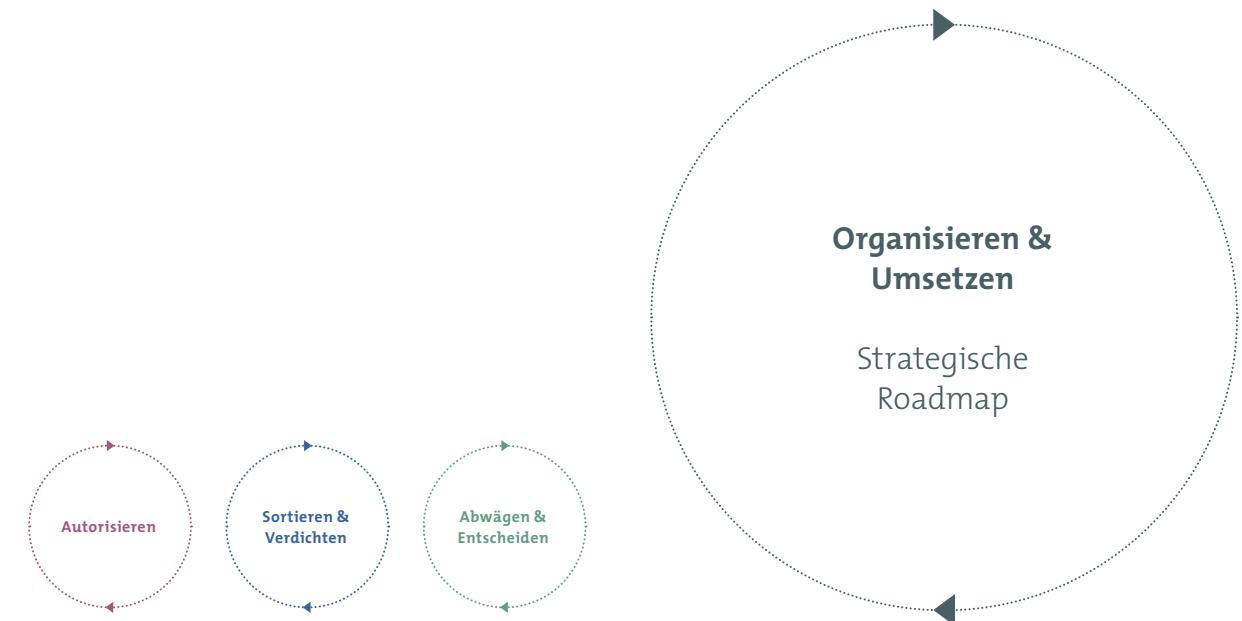
Im vierten Schritt bitten Sie die Teilnehmer gemeinsam zusammenzutragen, an welchen Stellen sich das Bild in der Zwischenzeit im Angesicht neuer Erfahrungen und Informationen geschärft hat: Was spricht für den eingeschlagenen Weg? Was dagegen? Liegen vielleicht sogar neue Optionen vor?

**Schritt 5:**

Bewerten Sie das Gesamtbild und legen Sie gemeinsam fest, welchen dringenden Handlungsbedarf Sie daraus ableiten: Ist die strategische Stoßrichtung generell infrage zu stellen? Braucht es neue Optionen? Reichen kleinere Anpassungen? Welche Sachverhalte warten auf eine Abstimmung oder Entscheidung? Welches sind die nächsten Schritte?

**Schritt 6:**

Nachdem der Handlungsbedarf festgelegt ist, gilt es, daraus die notwendigen Schlüsse zu ziehen. Mitunter können an Ort und Stelle Lösungen gefunden werden. Bestimmte Aufgaben müssen auf einen späteren Zeitpunkt verschoben oder mit einem anderen Teilnehmerkreis angegangen werden. Beschlüsse, Maßnahmen, Aufgaben und nächste Schritte werden festgehalten, indem die „Strategische Roadmap“ als zentraler Speicher des Strategieprozesses entsprechend aktualisiert wird.

**Hinweise und Erfahrungswerte:**

Wir halten die Strategiereviews für einen elementaren Bestandteil der Strategieentwicklung. Denn noch so gute Planung schützt nicht vor der Wirklichkeit. Meist ist ein mehr oder weniger starkes Nachjustieren notwendig, um zu zufriedenstellenden Ergebnissen zu gelangen. Mitunter heißt es aber auch: Besser ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende. In diesen Fällen bedarf es eines erneuten Eintritts in eine frühere Phase des Strategieprozesses.

Um den Termin so ergiebig wie möglich zu gestalten und die Teilnehmer im Vorfeld zu sensibilisieren, spricht viel dafür, ihnen gemeinsam mit der Einladung das Tool zur Vorbereitung und zum Ausfüllen zukommen zu lassen. So können Sie den eigentlichen Termin dafür nutzen, die Ergebnisse zusammenzutragen, gemeinsam zu bewerten und Schlussfolgerungen abzuleiten.

Quelle:  
In Anlehnung an: Roman Stöger „Strategieentwicklung für die Praxis“, 2017

# Ausblick

„Es muss das Herz bei jedem Lebensrufe  
Bereit zum Abschied sein und Neubeginne,  
Um sich in Tapferkeit und ohne Trauern  
In andre, neue Bindungen zu geben.“

Hermann Hesse, Stufen

Während wir mit unseren Ausführungen zu einem Ende kommen, beginnt Ihr Geschäftsmodellentwicklungsprozess womöglich erst. Wir wünschen Ihnen und Ihren Vorhaben viel Erfolg, die notwendige Neugier, etwas auszuprobieren und die erforderliche Ausdauer, wenn es schwerer wird. Auch für uns ist dieser Abschluss ein Neubeginn. Wir werden uns weiterhin praxisnah und theoretisch untermauert mit Chef-sachen befassen. Während sich diese Publikation mit dem Prozess beschäftigt, wie eine Geschäftsmodellentwicklung ganz konkret gelingen kann, werden wir uns im Laufe des Jahres 2019 vornehmlich den Randbereichen widmen. Gemeint ist damit zum einen die Ideenentwicklung selbst – also der Keim, aus dem womöglich eine Geschäftsmodellinnovation entsteht. Zum anderen fokussieren wir die Frage, wie die Pläne der Unternehmensführung bei den Mitarbeitern „ankommen“.

Haben Sie Interesse an den genannten Themen, Widerspruch oder offene Fragen, können Sie sich gerne bei uns melden. Wir sind außerdem beständig dabei, die entwickelten Inhalte und Arbeitsweisen interessierten Prozessbegleitern inner- und außerhalb des RKW-Verbunds zu vermitteln.



# Quellen

- **Dark Horse Innovation (2016):** Digital Innovation Playbook
- **Eidenschink, Klaus (2017):** Metatheorie der Veränderung – Metatheorietool/ Organisationsdynamik, unter: [https://metatheorie-der-veraenderung.info/wpmtags/organisationsdynamik/?action\\_from=root\\_show\\_more&action\\_id=560](https://metatheorie-der-veraenderung.info/wpmtags/organisationsdynamik/?action_from=root_show_more&action_id=560)
- **Eidenschink, Klaus/ Großheim, Kathrin (2017):** Teamentwicklung und Teamcoaching, unter: [https://www.perso-net.de/rkw/Teamentwicklung\\_und\\_Teamcoaching](https://www.perso-net.de/rkw/Teamentwicklung_und_Teamcoaching)
- **Eidenschink, Klaus (2014):** Wie kann man Teams coachen? In: Ryba, Pauw, Ginati, Rietmann (Hrsg.): Professionell coachen
- **Faulhaber, Peter et al. (2009):** Tournarounmanagement in der Praxis
- **Gassmann, Oliver/ Frankenberger, Karolin/ Csik, Michaela (2013):** Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator
- **Grabow, Hans Joachim (2017):** Wie Unternehmen(r) in Ihre Zukunft kommen oder auch nicht – ein Change-Leitfaden für Führungskräfte
- **Große-Oetringhaus, Wigand F. (1996):** Strategische Identität – Orientierung im Wandel: Ganzheitliche Transformation zu Spitzenleistungen
- **Hamel, Gary/ Prahalad, C. K. (1995):** Wettlauf um die Zukunft – Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen
- **Hoffmann, Thomas (2015):** Strategie für kleine Unternehmen
- **Hoffmann, Thomas/ Krauer, Verena/ Zipperle, Alexander (2017):** Kernkompetenz und Wettbewerbsvorteil. Ein Handlungsleitfaden für mittelständische Unternehmen
- **Kotler, Philip/ Bliemel, Friedhelm (2001):** Marketing-Management. 10. Auflage
- **Lafley, Alan G. et al. (2017):** Die Kunst der Strategieplanung, In: Harvard Business Manager Spezial „Strategie“
- **Laurencon, Angelica (2014):** Arbeit in der VUCA-Welt. FrolleinFlow
- **Luhmann, Niklas (2011):** Organisation und Entscheidung
- **Luhmann, Niklas (1987):** Soziale Systeme
- **Luhmann, Niklas (1973):** Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen
- **Magretta, Joan (2002):** Why Business Models Matter. Harvard Business Review, 2002 80(5): 86–92
- **Nagel, Reinhard/ Wimmer, Rudolf (2014):** Systemische Strategieentwicklung: Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider
- **Osterwalder, Alexander/ Pigneur, Yves (2011):** Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer
- **Schumpeter, Joseph A. (2010):** Konjunkturzyklen: Eine theoretische, historische und statistische Analyse des kapitalistischen Prozesses
- **Stöger, Roman (2017a):** Strategieentwicklung für die Praxis: Navigieren, verändern und umsetzen
- **Stöger, Roman (2017b):** Toolbox Digitalisierung: Vorsprung durch Vernetzung





# Weitere Angebote des RKW

Aktuelle Informationen, Konzepte und Angebote rund um die Themen Geschäftsmodellentwicklung, Strategie und Führung aus dem RKW Kompetenzzentrum erhalten Sie auf unserer Webseite:

[www.erfolgreich-digitalisieren.de](http://www.erfolgreich-digitalisieren.de)

## Toolbox Geschäftsmodellentwicklung

Vorlagen der in diesem Buch vorgestellten Tools und eine breitere Auswahl an Instrumenten finden Sie außerdem unter:

[www.geschäftsmodellentwicklung.de](http://www.geschäftsmodellentwicklung.de)



## Netzwerk „Chefsachen“

Werden Sie Teil unseres Netzwerks „Chefsachen“. Dort bieten wir Unternehmensvertretern und Experten im Rahmen von regelmäßigen Treffen, Workshops, Publikationen und einer gleichnamigen Xing-Gruppe einen Austausch auf Augenhöhe zu Fragen der Unternehmensentwicklung im Mittelstand:

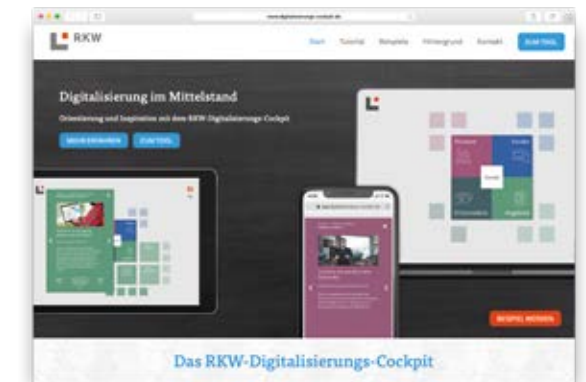
[www.chefsachen.de](http://www.chefsachen.de)



## RKW-Digitalisierungs-Cockpit

Das RKW-Digitalisierungs-Cockpit bietet mit vielen Beispielen aus der Praxis Orientierung, Information und Inspiration zu Wegen in die Digitalisierung:

[www.digitalisierungs-cockpit.de](http://www.digitalisierungs-cockpit.de)



## RKW-Digitalisierungs-Cockpit (Kreativbox)

Digitale Geschäftsmodelle aus dem Mittelstand gibt es nun auch zum Anfassen. Etwa 30 Praxisbeispiele und das dahinterstehende Orientierungsmodell aus dem RKW-Digitalisierungs-Cockpit bieten Inspiration für Ihren individuellen Weg in die Digitalisierung auf Plakaten und anregend gestalteten Karten. Nutzen Sie die Praxisbeispiele, um Ideen für Ihre eigene Geschäftsmodellentwicklung oder Digitalisierungsstrategie zu entwickeln – für sich allein oder gemeinsam mit Ihrem Team.

### Kontakt und Bestellungen:

[chefsachen@rkw.de](mailto:chefsachen@rkw.de)



Diese Publikation erscheint in der Reihe „**Chefsachen**“. Unter dieser Klammer richten wir uns an alle, die kleine und mittlere Unternehmen führen und entwickeln (wollen). Inhaltlich gehen wir beispielsweise Fragen der Strategie- und Geschäftsmodellentwicklung, Digitalisierung, Führung und strategischer Personalarbeit nach.

„**Chefsachen**“ sind allerdings mehr, sie beschreiben ein gewachsenes Netzwerk, das sich im Rahmen von regelmäßigen Treffen, Workshops und Publikationen austauscht und entwickelt.

Mehr unter: [www.chefsachen.de](http://www.chefsachen.de)

**Impressum**

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e. V.

RKW Kompetenzzentrum  
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

Autoren: Patrick Großheim, Alexander Sonntag  
Redaktion: Kathrin Großheim, Katja Kempin  
Art Direction: Claudia Weinhold  
Gestaltung: unger+ kreative strategien GmbH  
Druck: Schleunungdruck GmbH

Bildnachweise:  
istock: mofles (Cover, S. 5), Akrain (S. 5, 156),  
Thomas EyeDesign (S. 15), scyther5 (S. 27), vernonwiley (S. 31),  
Ivanko Brnjakovic (S. 39), jknelson (S. 59), alvarez (S. 65, 122),  
Vitalij Sova (S. 71), Rawpixel (S. 90), manfeiyang (S. 94),  
Vasyl Dolmatov (S. 98), mikkellwilliam (S. 107), golero (S. 110),  
Cecilie Arcurs (S. 119), monkeybusinessimages (S. 127, 142),  
GoodLifeStudio (S. 130), andresr (S. 139), Anchiy (S. 146),  
real444 (S. 153); mockupcloud (S. 79)

Stand: Februar 2019

Gefördert durch:  
 Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie  
  
aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



*Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation das ge-  
nerische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen  
sich auf alle Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein  
Geschlecht Bezug genommen wird.*

### **Menschen. Unternehmen. Zukunft.**

Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. In der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft werden praxisnahe Empfehlungen und Lösungen zu den Themen Fachkräftesicherung, Innovation sowie Gründung entwickelt.

Das RKW Kompetenzzentrum ist eine bundesweit aktive, gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V.

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



