**Leitinstrument: Auftrag**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. **Anlass und Schmerzpunkte**
 | **Was ist der Anlass für diesen Prozess?** |
|  |
| **Woran machen Sie den Handlungsbedarf fest?** | **Welche Annahmen haben Sie bereits, was sich verändern müsste, damit eine Verbesserung eintritt?** |
|  |  |
| **Was müssten Sie, können es aber nicht oder nur schwer entscheiden?** |
|  |
| 1. **Unternehmenspolitischer Rahmen**
 | **Das Ergebnis wäre gut, wenn es folgende Kriterien erfüllt:** | **Folgende rote Linien dürfen nicht überschritten werden:** |
|  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Unternehmenspolitischer Rahmen** | **Das soll bearbeitet werden:**  | **Das klammern Sie aus:** |
|  |  |
| 1. **Verantwortungen und Rahmen**
 | **Welche Ressourcen stellen Sie für den Prozess zur Verfügung?** |
|  |
| **Wer übernimmt welche Verantwortung und welche Unterstützung braucht es von außen?** | **Wer soll wann und wie eingebunden werden?** |
|  |  |
| **4. Fahrplan und Fokus** | **Welchem Fahrplan folgt der Prozess?** | **Welcher ist der wichtigste Fokus?** |
|  |  |

**Leitinstrument: Strategische Ausgangslage**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. **Die Geschäfte im Zusammenspiel**
 | **Welches Geschäftsfeld hat angesichts des Auftrags die größte Bedeutung?** |
|  |
| **Welche weiteren Geschäftsfelder gibt es?** |
|  |
| 1. **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?** |
|  |
| **Welches sind die wichtigsten Veränderungstreiber außerhalb des Unternehmens und wie werden sie voraussichtlich wirken?** | **Welches sind die wichtigsten Veränderungstreiber innerhalb des Unternehmens und wie wirken sie voraussichtlich?** |
|  |  |
| 1. **Offenes und Widerstände**
 | **Welche Fragen müssen Sie für den weiteren Prozess klären?** | **Welche Hürden können den weiteren Unternehmenskurs beeinträchtigen?** |
|  |  |
| 1. **Leitplanken für die Zukunft**
 | **Welche Grundsatzentscheidungen dürfen im weiteren Prozess nicht in Frage 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?** |
|  |

**Leitinstrument: Strategische Roadmap**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. **Übernehmen: 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 …** |
|  |
| 1. **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?** |
|  |  |  |
| 1. **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?** |
|  |  |  |
| 1. **Reflektion und Controlling**
 | **Welche Zwischenergebnisse stellen Sie auf den Prüfstand?** | **Beteiligte** | **Wann?** |
|  |  |  |
| **Bei welchen Indikatoren ist sofortiges Handeln gefragt?** | **Wer?** |
|  |  |

**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?** |
|  |  |
| 1. **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?** |
|  |  |
| **Welches sind die wichtigsten strategischen Maßnahmen, um das neue Geschäftsmodell Wirklichkeit werden zu lassen?** |
|  |
| 1. **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** |
|  |
| 1. **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 …** |
|   |

**Tool: Advocatus Diaboli**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nr.**  | **Risiko** | **Schaden bei Eintritt** | **Eintritts-wahrscheinlichkeit** |
| **- -** | **-** | **0** | **+** | **++** | **- -** | **-** | **0** | **+** | **++** |
| 1. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**\_\_\_\_\_\_\_\_**

|  |
| --- |
| Legende: |
| ++ sehr hoch |
| + hoch |
| 0 neutral / weder noch |
| - gering |
| -- sehr gering |

**Schaden bei Eintritt**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **++** |  |  |  |  |
| **+** |  |  |  |  |
| **-** |  |  |  |  |
| **- -** |  |  |  |  |
|  | **- -** | **-** | **+** | **++** |

**Eintrittswahrscheinlichkeit**

**\_\_\_\_\_\_\_\_**

|  |
| --- |
| Legende: |
| ++ sehr hoch |
| + hoch |
| 0 neutral / weder noch |
| - gering |
| -- sehr gering |

**Tool: Erwartungsabfrage**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Teilnehmer****Fragen** |  |  |
| **„Was ist für mich persönlich mein größter Wunsch?“** |  |  |
| **„Was ist für mich persönlich meine größte Sorge?“** |  |  |
| **Strategische Herausforderungen & Fragen** |  |

**Tool: Digitalisierungs-Cockpit**

|  |
| --- |
| **Erweitere Umwelt**  |
|  | **Prozesse** |  |  | **Kanäle** |  |
| **Kunden** |
| **Erlösmodelle** | **Angebote** |
|  |  |
|  |

**Tool: Innovationsparadoxon**

|  |
| --- |
| **Das alte Geschäftsmodell** |
| **Was spricht dafür?** | **Was spricht dagegen?** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

|  |
| --- |
| **Das neue Geschäftsmodell** |
| **Was spricht dafür?** | **Was spricht dagegen?** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**Tool: Kernkompetenzenanalyse**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Schlüsselposition/****Jobfamilie****Kaufent-scheidender Faktor** |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| **Auf folgenden (Kern-)Kompetenzen beruht der Unternehmenserfolg:** |
| **Die Kernkompetenz … besteht in der Fähigkeit…** |
| … |

**Tool: Kundennutzen-Portfolio**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nr.**  | **Kaufentscheidende Faktoren** | **Gewichtung (in %)** | **relative Bewertung** |
| **- -** | **-** | **0** | **+** | **++** |
| 1 |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 |  |  |  |  |  |  |  |
| 7 |  |  |  |  |  |  |  |
| 8 |  |  |  |  |  |  |  |
| 9 |  |  |  |  |  |  |  |
| 10 |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | 100 |  |  |  |  |  |

Legende für die Bewertung des Erfüllungsgrades der kaufentscheidenden Faktoren:

++ ausgeprägter Wettbewerbsvorteil

+ einfacher Wettbewerbsvorteil

0 neutral/ weder-noch
-- ausgeprägter Wettbewerbsnachteil

- einfacher Wettbewerbsnachteil

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Bewertung** | **++** | Feld 1: Leistung prüfen (evtl. senken) |  |  | Feld 2: Leistung halten(evtl. ausbauen) |
| **+** |  |  |  |  |
| **-** |  |  |  |  |
| **- -** | Feld 4: Leistung (evtl. leicht verbessern) |  |  | Feld 3: Leistung verbessern |

 **0% 5 % 10 % 15% 20 % 25 %**  |
|  **Gewichtung** |

Bewertete kaufentscheidende Faktoren

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 |  | 6 |  |
| 2 |  | 7 |  |
| 3 |  | 8 |  |
| 4 |  | 9 |  |
| 5 |  | 10 |  |

**Tool: Leistungspotenzial-Analyse**

**Werterzeuger-Wertvernichter-Portfolio**

(Wirtschaftliche Bedeutung heute)

**Gewinn/Verlust in % vom Umsatz**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **++** | **Ertragsbringer** |  |  | **Werterzeuger** |
| **+** |  |  |  |  |
| **-** |  |  |  |  |
| **- -** | **Fragezeichen** |  |  | **Wertvernichter** |
|  | **- -** | **-** | **+** | **++** |
|  |  |  |  |  |
|  | **Anteil am Gesamtumsatz** |

**\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Legende zur Bewertung des Gewinn / Verlust: |  | Legende zur Bewertung des Umsatzanteils: |
| ++ sehr hoher Gewinn |  | ++ sehr hoch |
| + leichter Gewinn |  | + hoch |
| 0 neutral / weder-noch |  | 0 neutral / weder noch |
| - leichter Verlust |  | - gering |
| -- sehr hoher Verlust |  | -- sehr gering |

**Marktattraktivität**

(Wirtschaftliche Bedeutung heute und morgen)

**Wirtschaftliche Bedeutung morgen**

(Erwartetes Verhältnis von Umsatz und Gewinn)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **++** | **Hoffnungsträger** |  |  | **Zugpferde** |
| **+** |  |  |  |  |
| **-** |  |  |  |  |
| **- -** | **Fragezeichen** |  |  | **Auslaufmodelle** |
|  | **- -** | **-** | **+** | **++** |
|  |  |  |  |  |
|  | **Wirtschaftliche Bedeutung heute**(Werterzeuger-Wertvernichter-Portfolio) |

**\_\_\_\_\_\_\_**

|  |  |
| --- | --- |
| Legende für die Bewertung: |  |
| ++ sehr hoch |  |
| + hoch |  |
| 0 neutral / weder-noch |  |
| - eher gering |  |
| -- sehr gering  |  |

**Preise**

(Aufwand & Risiko)

**Aufwand**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **++** | **Kalkulierbares Risiko** |  |  | **Hohes Verlustrisiko** |
| **+** |  |  |  |  |
| **-** |  |  |  |  |
| **- -** | **Sichere Bank** |  |  | **Kalkulierbarer Verlust** |
|  | **- -** | **-** | **+** | **++** |
|  |  |  |  |  |
|  | **Risiko** |

**\_\_\_\_\_\_\_**

|  |  |
| --- | --- |
| Legende für die Bewertung: |  |
| ++ sehr hoch |  |
| + hoch |  |
| 0 neutral / weder-noch |  |
| - eher gering |  |
| -- sehr gering  |  |

**Potenzial-Preis-Portfolio**

(Marktattraktivität & Preise)

**Potenziale**

(Marktattraktivität)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **++** | **Tafelsilber** **(hoch interessant)** |  |  | **Dicke Bretter (prüfen)** |
| **+** |  |  |  |  |
| **-** |  |  |  |  |
| **- -** | **Niedrig hängende Früchte****(mitnehmen)** |  |  | **Sorgenfälle****(intensiv prüfen)** |
|  | **- -** | **-** | **+** | **++** |
|  |  |  |  |  |
|  | **Preise**(Aufwand & Risiko) |

**\_\_\_\_\_\_\_**

|  |  |
| --- | --- |
| Legende für die Bewertung: |  |
| ++ sehr hoch |  |
| + hoch |  |
| 0 neutral / weder-noch |  |
| - eher gering |  |
| -- sehr gering  |  |
|  |  |

**Tool: Optionenverteidigung**

|  |
| --- |
| **Wir unterstützen die Option nur wenn…** |
| **Bedingung** | **Priorität** | **Fragen, Tests & Maßnahmen** | **Wer?** | **Bis wann?** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**Tool: Potenzialanalyse-Raster**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Strategische Herausforderung** | **Veränderungs-ziele** | **Zentrale Hürden** | **Maßnahmen** | **Potenzial** |  | **Preis** |  |  |
|  |  |  |  | **Wirkung (€, t, Zufriedenheit etc.)** | **Strategische Potenziale** | **Nebenwirkung** | **Risiko** | **Aufwand** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Tool: Projektauftrag**

|  |
| --- |
| **Projekttitel:** |
| **Beitrag des Projekts zum Geschäftsmodell von morgen**  |  |
| **Projektdauer** |  |
| **Projektziele & (messbare) Ergebnisse** |  |
| **Meilensteine**  | Zu prüfendes Zwischenergebnis | Datum | Prüfendes Gremium |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
| **Verantwortlicher** |  |
| **Projektteam** |  |
| **Projektbudget** |  |
| **Projektkunde** |  |
| **Zu beachtende Rahmenbedingungen**  |  |
| **Datum:**  | **Unterschrift Auftraggeber:** |
|  |  |

**Tool: Projektdesign**

|  |
| --- |
| **Projekt:** |
| **Tag**  | **Datum:** |
| **Prozessschritt:**  |  |
| **Betrachtungsebene:**  |  |
| **Ziel:**  |  |
| **Teilnehmer:**  |  |
| **Ablauf** | **Ausgestaltung** |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**Tool: Prozessanalyse**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Auftragsabwicklungs-****prozess****Perspektiven** |  |  |  |  |  |  |  |
| **Customer Journey** | Kontaktstellen  |  |  |  |  |  |  |  |
| Bedürfnisse  |  |  |  |  |  |  |  |
| Bewertung |  |  |  |  |  |  |  |
| **Interne Prozesse** | Stärken & Potenziale |  |  |  |  |  |  |  |
| Schwächen  |  |  |  |  |  |  |  |
| Engpässe |  |  |  |  |  |  |  |
| Verlustquellen & Kostentreiber |  |  |  |  |  |  |  |
| **Auswirkungen** | Herausforderungen, Hürden & offene Fragen |  |  |  |  |  |  |  |
| Lösungsideen  |  |  |  |  |  |  |  |

**Tool: Strategiereview**

|  |  |
| --- | --- |
| **Geschäftsfeld/Produkt-Marktkombination/Option:** | **Datum:**  |
| **Was wurde bislang (nicht) erreicht?** |  |
| **Wo(rin) bestanden Hürden und Probleme?** |  |
| **Was haben wir gelernt, das unseren Weg bestärkt bzw. in Frage stellt?** |  |
| **Wo sehen wir Handlungsbedarf?** |  |

**Tool: Strategische Identität**

|  |
| --- |
| **Strategische Identität für** |
|  |
|  **steht für:** |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
| **Dies beinhaltet folgende Angebote und Kernaktivitäten:** |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

|  |
| --- |
| **Der künftige Erfolg basiert auf folgenden Kernkompetenzen:** |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
| **Der Wandel wird durch folgende Prinzipien getragen:** |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

**Tool: SWOT-Analyse**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Stärken** |  | **Schwächen** |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Chancen** |  | **Risiken** |  |

**Tool: Systematische Müllabfuhr**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Gegenstand**(Thema, Prozess, Ziel, Aufgabe etc.) | **Status quo**(Kosten, Zeit, Ressourceneinsatz etc.) | **Status in Zukunft**(inkl. Effekt) | **Maßnahmen** | **Wer?** | **Bis wann?** |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

**Tool: Trendanalyse**

|  |  |
| --- | --- |
| **Alte Welt** | **Neue Welt (20..)** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**Tool: Werterzeuger-Wertvernichter-Portfolio**

**Gewinn-/Verlustanteil am Umsatz**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **++** | **Ertragsbringer** |  |  | **Werterzeuger** |
| **+** |  |  |  |  |
| **-** |  |  |  |  |
| **- -** | **Fragezeichen** |  |  | **Wertvernichter** |
|  | **- -** | **-** | **+** | **++** |

**Anteil am Umsatz**

**\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Legende zur Bewertung des Gewinns / Verlusts: |  | Legende zur Bewertung des Umsatzanteils: |
| ++ sehr hoher Gewinn |  | ++ sehr hoch |
| + leichter Gewinn |  | + hoch |
| 0 neutral / weder-noch |  | 0 neutral / weder noch |
| - leichter Verlust |  | - gering |
| -- sehr hoher Verlust |  | -- sehr gering |