**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 |