

**BEST OF  
CONSULTING  
MITTELSTAND**

2019

STRATEGY

1. PLATZ

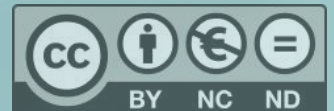
Venture Idea GmbH

**Wirtschafts  
Woche**

# 2. PORTFOLIO-CHECK

## INSTRUMENTE ZUM STRATEGISCHEN (KRISEN-)MANAGEMENT

Venture.Idea



## PORTFOLIOBEWERTUNG UND -STEUERUNG

*In Krisenzeiten verändern sich oft plötzlich die Prioritäten, und was gestern richtig war, kann heute falsch und morgen fatal sein. Umso wichtiger ist es, schnell und objektiv die bestehenden Aktivitäten und Projekte neu zu bewerten und ggf. anzupassen, und Handlungslücken zu identifizieren. Nur so können Fallen wie Schockstarre oder blinder Aktionismus verhindert werden, um stattdessen zielgerichtet und effizient die Krise zu meistern und die Zukunft zu gestalten.*

Wenn die strategischen Ziele und Kriterien auf die aktuelle Situation angepasst wurden (siehe Instrument 1), ist bereits die **Basis für ein zielgerichtetes Vorgehen** in der Krise geschaffen. Damit kann jetzt **schnell und fundiert bewertet** werden, welche Aktivitäten im Kontext der Krisensituation auf die KPIs einzahlen und welche nicht.

Anhand dessen werden diese fortgeführt, verstärkt, pausiert/gestoppt oder angepasst. Dadurch werden auch **eventuelle Handlungslücken identifiziert**, für welche systematisch neue zielgerichtete Projekte und Maßnahmen erarbeitet werden müssen.

Das Instrument kann dabei sowohl **von Verantwortlichen in eigener Arbeit** genutzt werden, um das Projektportfolio zu bewerten und anzupassen, oder im gemeinsamen **Workshopformat mit relevanten Entscheidern** als gemeinsame Diskussions- und Entscheidungsbasis dienen.

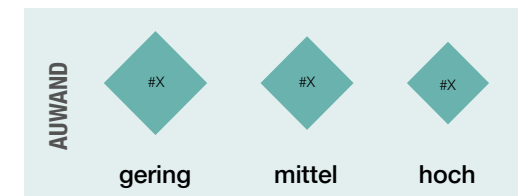
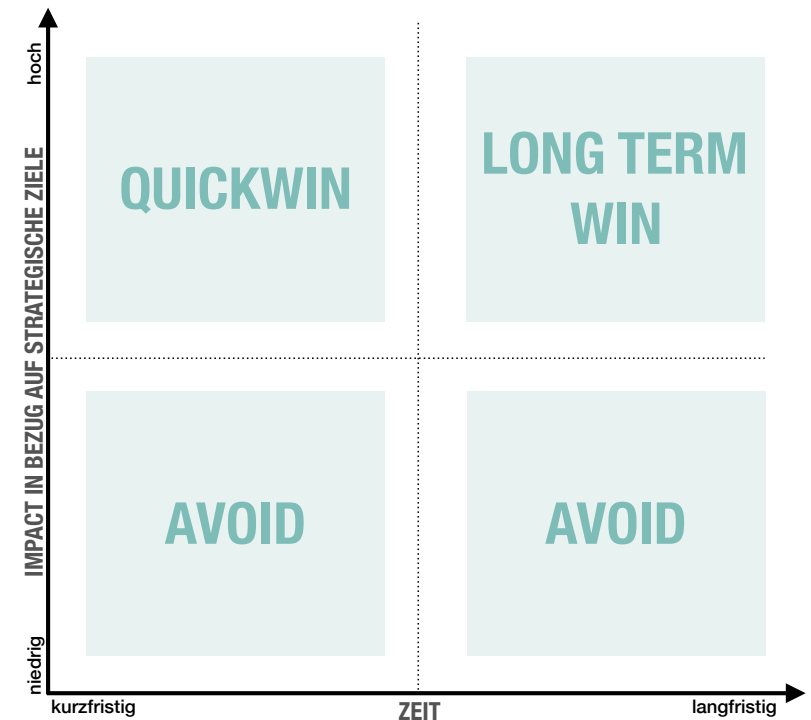
- ▶ **ENTSCHEIDUNGSMATRIX**
- ▶ **PORTFOLIOBEWERTUNG**
- ▶ **PORTFOLIOANPASSUNG**



Die Entscheidungsmatrix (siehe Instrument 1) kombiniert die wichtigsten strategischen Ziele und Kriterien als Bewertungsgrundlage bestehender und (später) neuer Handlungsoptionen.

- Die KPI-Matrix verbindet in 3 Dimensionen die strategischen Ziele (Y-Achse), die Zeitdauer (X-Achse) und den Aufwand (Größe)
- Die KPI-Matrix dient somit zur schnellen, systematischen Übersicht und Auswahl bestehender Handlungsoptionen, und der Identifikation von Handlungslücken
- In Krisenzeiten sind insbesondere „Quickwins“ gefragt, während ausgewählte „Long Term Wins“ für Überleben und Wachstum nach der Krise sorgen

KPI-FRAMEWORK FÜR MATRIX	Prio	Dimension
Kostensenkung	3	▸ Ziel
Liquiditätssicherung / Optimierung WC	2	▸ Ziel
Wettbewerbsfähigkeit	3	▸ Ziel
Sicherung / Steigerung des Umsatzes	2	▸ Ziel
Sicherung Ressourcen / Einkauf	2	▸ Ziel
geringe Umsetzungszeit (Time to market)	3	▸ Zeit
geringe Kosten	3	▸ Aufwand
geringer Einsatz quantitativer Mitarbeiterressourcen (vor Ort)	2	▸ Aufwand
geringe Entwicklungszeit	3	▸ Zeit
geringer physischer Kontakt	3	▸ (check)



Um zu entscheiden welche Aktivitäten dem Unternehmen helfen und welche bremsen oder sogar schaden wird ein strukturierter Gesamtüberblick über die Ausgangssituation benötigt.

- ▶ Im ersten Schritt sollten daher alle kurz-, mittel- und langfristigen, strategisch relevante Projekte gesammelt werden
- ▶ Darunter fallen sowohl laufende Aktivitäten und Projekte als auch neue Projektideen
- ▶ Sollten die Projekte noch nicht an einer Stelle im Unternehmen dokumentiert sein, ist eine enge Zusammenarbeit der Abteilungen gefragt (z.B. Projekt- / Portfoliomanagement, Business Development, Innovationseinheit, Marketing, Finanzen, HR, Vertrieb, etc.)
- ▶ Die Projekte in der Liste sollten von den dafür kompetenten Personen in Bezug auf ihren (potentiellen) Beitrag auf die in Instrument 1 definierten Ziele und Kriterien bewertet werden

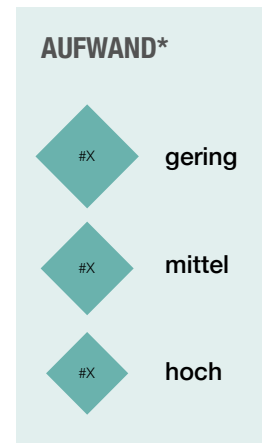
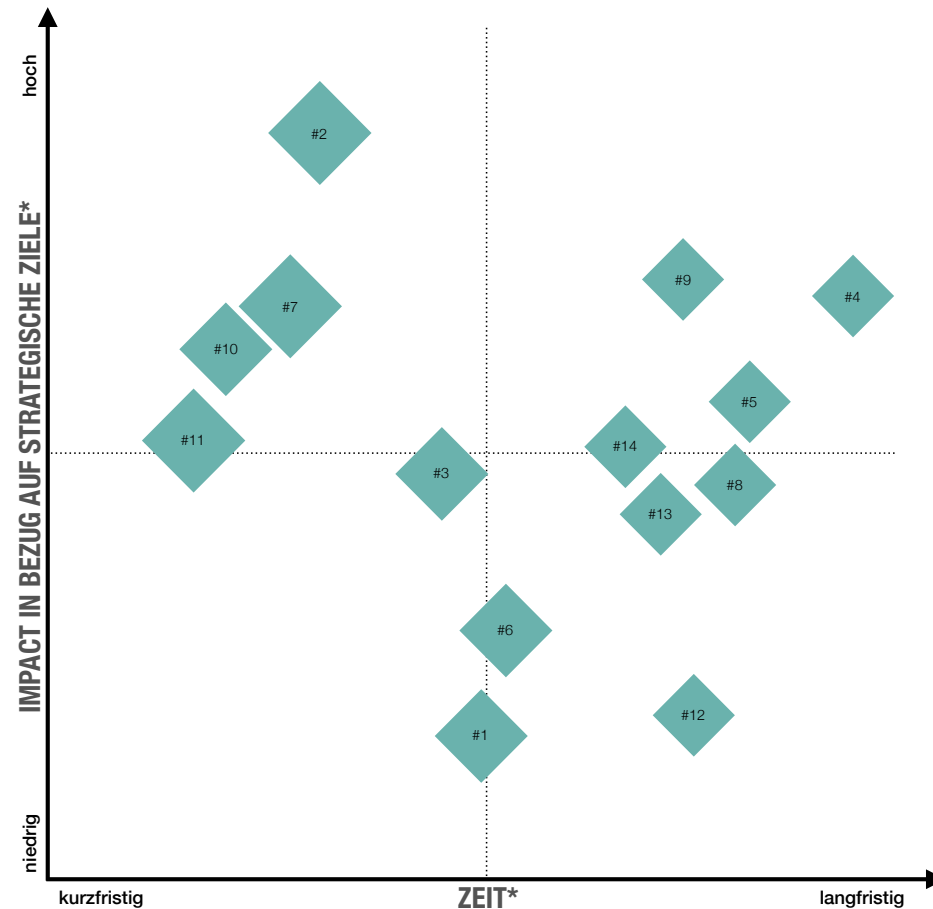
Nr.	Laufende Projekte (Beispiele)	KPI Framework Bewertung (Beispiel)			GESAMT Durchschnittswert (ohne Gewichtung)
		Zielerreichung* (5 = hohes Potenzial)	Zeithorizont* (5 = kurzfristig)	Aufwand* (5 = minimaler Aufwand)	
#1	Optimierung Kundendatenerfassung	2	3	3	2,7
#2	Sortimentsoptimierung	5	4	4	4,3
#3	Werbe- & Anzeigenmanagement	3	3	3	3,0
#4	Produktionautomatisierung	4	1	1	2,0
#5	Neue Markterschließung	3	2	2	2,3
#6	Kundendatenweiterverarbeitung	2	3	3	2,7
#7	Aktives Preismanagement (online)	4	4	4	4,0
#8	Produktentwicklung (neu Kategorie)	3	2	1	2,0
#9	Online Services	4	2	2	2,7
#10	Mitarbeiter Koordination (Homeoffice)	4	4	3	3,7
#11	Zeiterfassung Homeoffice	3	4	4	3,7
#12	Paperfree Office	2	2	2	2,0
#13	Vereinheitlichung Online Tools (Service)	3	2	2	2,3
#14	Kundenbindung verstärken	3	2	2	2,3
#15	...	...	...	...	...

\*Siehe Seite 3 „Entscheidungsmatrix“ für verwendete Ziele und Kriterien

Nr.	Laufende Projekte (Beispiele)	KPI Framework Bewertung (Beispiel)			GESAMT Durchschnittswert (ohne Gewichtung)
		Zielerreichung (5 = hohes Potenzial)	Zeithorizont (5 = kurzfristig)	Aufwand (5 = minimaler Aufwand)	
#1					
#2					
#3					
#4					
#5					
#6					
#7					
#8					
#9					
#10					
#11					
#12					
#13					
#14					
#15					
#16					
#17					
#18					
#19					
#20					

### Einordnung in Entscheidungs- matrix gibt Orientierung anhand der KPIs

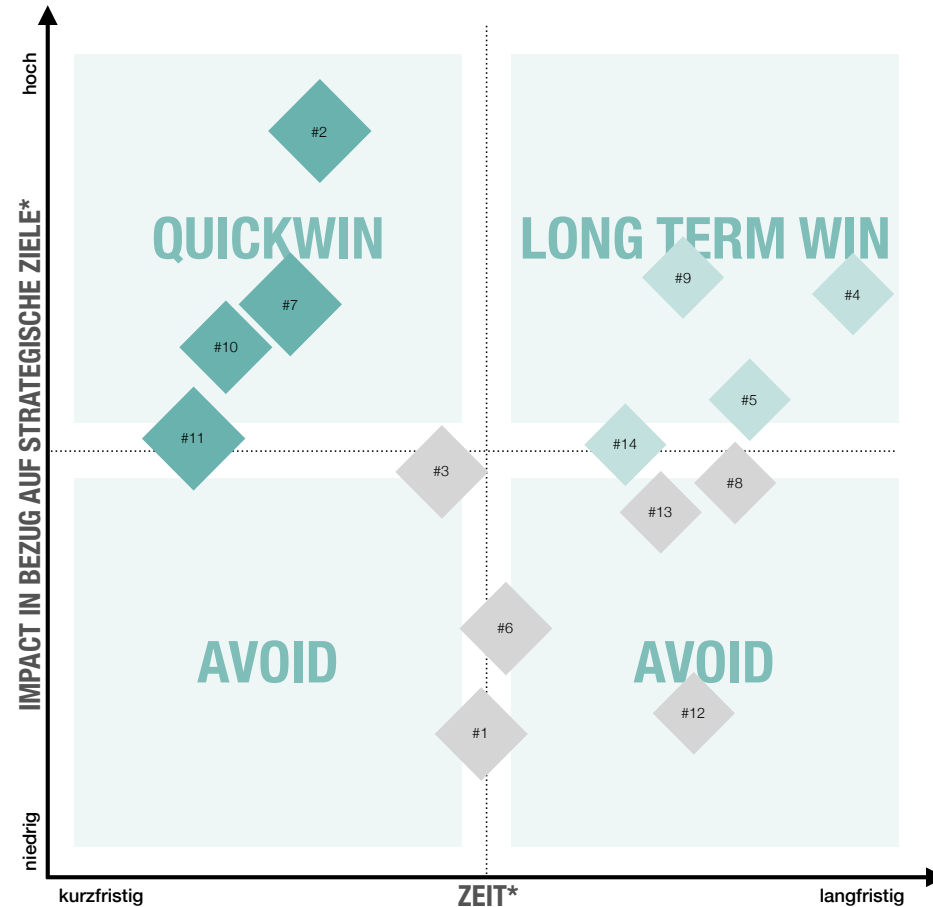
- ▶ Visuelle Darstellung der bewerteten Projekte & Aktivitäten zur anschließenden Portfolioanpassung
- ▶ Die KPI-Matrix (Entscheidungsmatrix) leitet sich aus dem definierten KPI-Framework ab, siehe Instrument 1
- ▶ Auf der Y-Achse wird der Impact in Bezug auf die strategischen Ziele abgetragen (z.B. Steigerung Umsatz, Senkung Kosten, Erhalt Wettbewerbsfähigkeit etc.)
- ▶ Die X-Achse gibt Auskunft über die Zeit und damit ggf. auch über die Komplexität der verorteten Projekte
- ▶ Die Materialisierung kann sowohl digital als auch analog (z.B. auf einer großen Wand mit Post-Its) visualisiert werden
- ▶ Mit der Bewertung sollte Einigkeit zur Verortung zwischen den relevanten Stakeholdern herrschen



\*Siehe Seite 3 „Entscheidungsmatrix“ für verwendete Ziele und Kriterien

### Portfolioanalyse als Grundlage für Anpassungen und identifizierte Handlungslücken

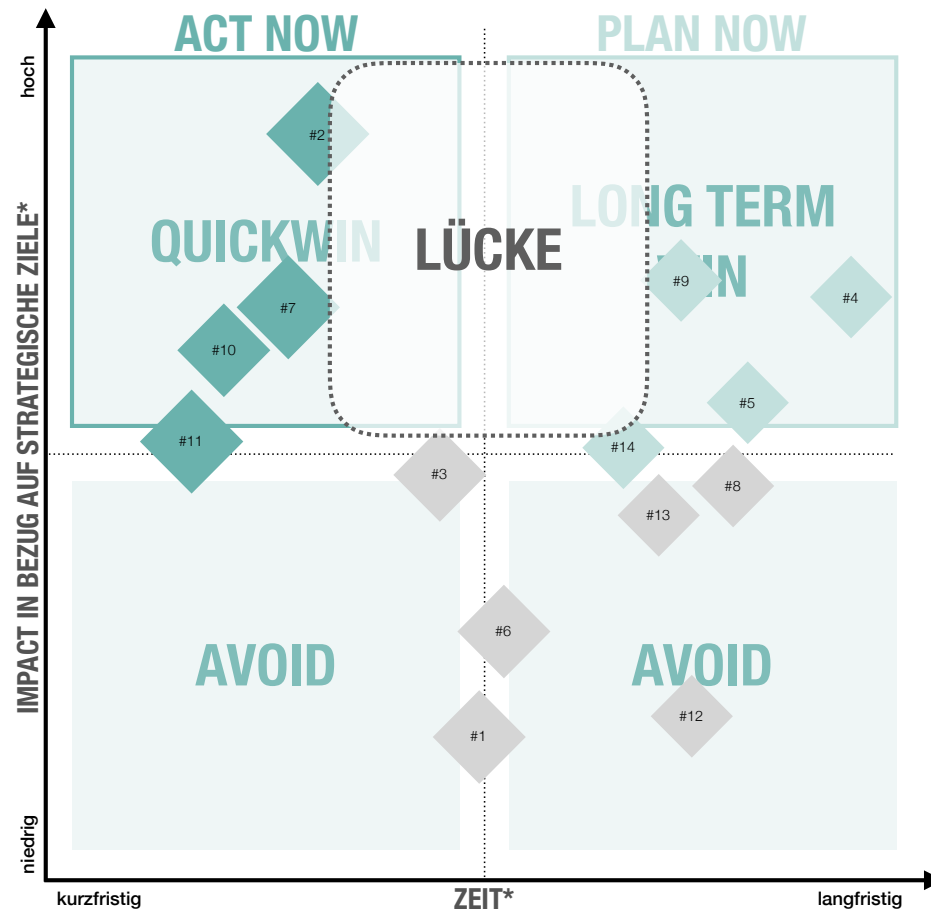
- ▶ Die Matrix gibt auf einen Blick Auskunft über das Portfolio. In Krisenzeiten können Projekte mit hoher Effizienz bevorzugt werden (geringer Aufwand / hoher Impact)
- ▶ Insgesamt sollten Projekte, die nur einen geringen Impact haben vermieden werden um Kapazitäten zu schaffen (stoppen, pausieren)
- ▶ Gleichzeitig ist es wichtig neben den offensichtlichen Quickwins (oben links) auch die langfristigen Chancen (oben rechts) unter den neuen Rahmenbedingungen zu betrachten (fortführen, verstärken, anpassen)
- ▶ Unabhängig von Ziel-Impact und zeitlicher Komplexität gilt es zu prüfen ob es Projekte in der Matrix gibt, die nicht angetastet werden dürfen. Dazu zählen bspw. Infrastrukturprojekte. Diese sollten als solche markiert werden



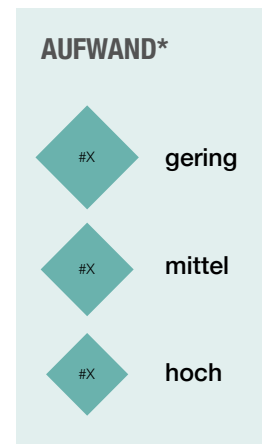
\*Siehe Seite 3 „Entscheidungsmatrix“ für verwendete Ziele und Kriterien

### Finale bewertetes und angepasstes Portfolio gibt Auskunft über Handlungslücken

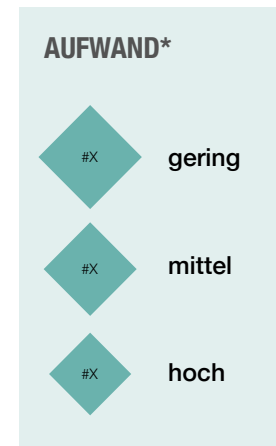
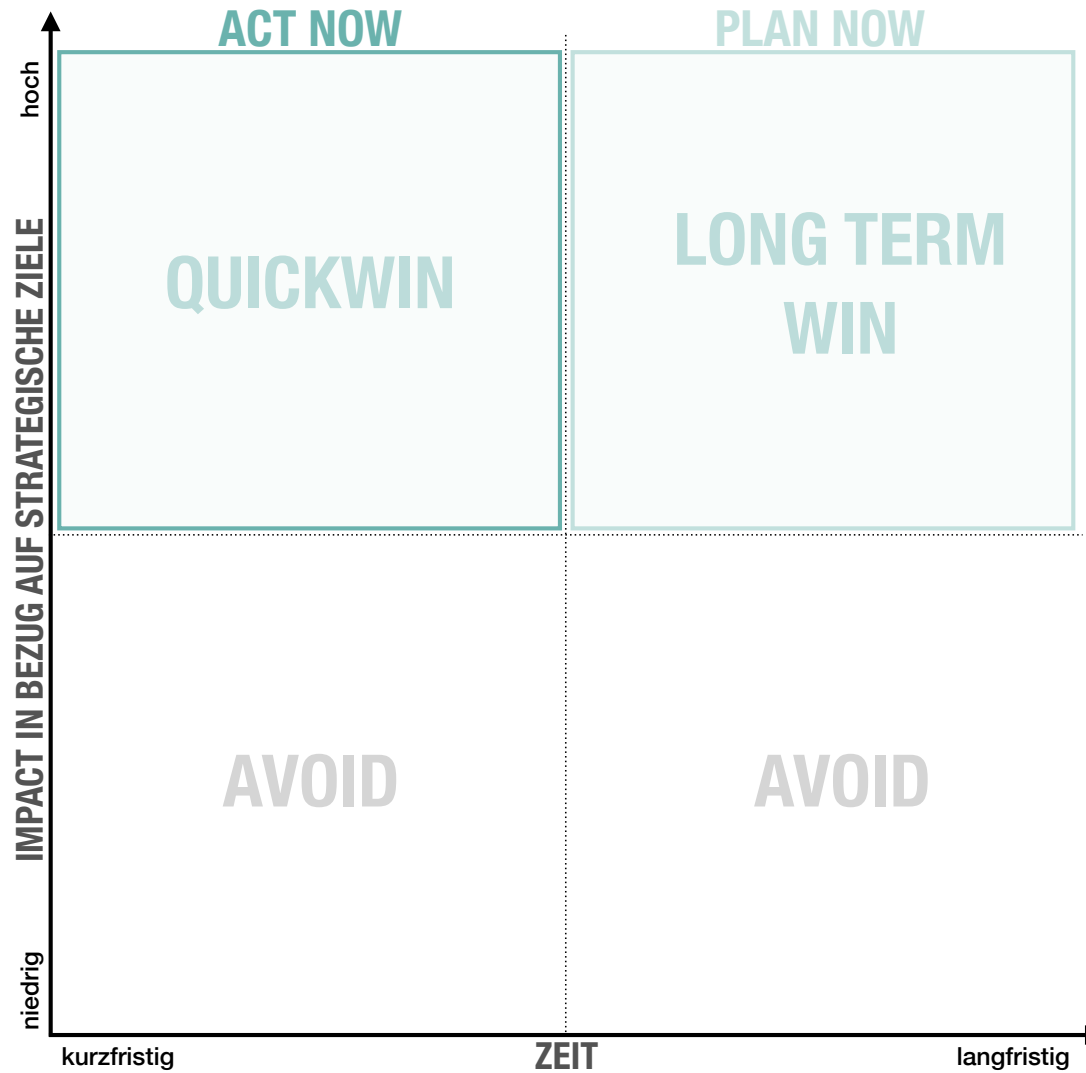
- ▶ Durch den Portfoliocheck ergibt sich ein Bild über den Status Quo, das auf einen Blick ermöglicht strategische Handlungslücken abzuleiten
- ▶ Act Now: Handlungslücken im „Quickwin-Quadranten“ sind in Krisenzeiten besonders zu beachten. Hier gilt es sofort zu handeln um das Unternehmen kurzfristig zu schützen und zu stärken
- ▶ Plan Now: Bei aller Kurzfristigkeit von Kriseninterventionen muss auch für die (veränderte) Zukunft geplant werden. Aus vergangenen Krisen gingen diejenigen gestärkt hervor, die frühzeitig strategische Handlungslücken zielgerichtet geschlossen haben.
- ▶ Die Ableitung neuer strategischer Handlungsfelder zur Schließung der Handlungslücken wird in den folgenden Instrumenten detailliert beschrieben



\*Siehe Seite 3 „Entscheidungsmatrix“ für verwendete Ziele und Kriterien







# WIR FREUEN UNS AUF IHRE RÜCKMELDUNG!

*Die vorliegende Veröffentlichung zur Erarbeitung eines KPI-Frameworks mit Entscheidungsmatrix ist Teil der Reihe „Instrumente zum strategischen Krisenmanagement“, welche Venture Idea anlässlich der Coronakrise 2020 veröffentlicht.*

*Weitere Informationen finden dazu Sie im Begleitartikel auf <https://www.venture-idea.com/stage/strategisches-krisenmanagement>.*

*Neben der kompletten Durchführung als Strategieprojekt bieten wir Ihnen während der Krise auch gern kostenlose Online-Coachings, Strategie-Workshops und Webinare zur Erarbeitung und Anwendung der Instrumente an.*

*Weitere Details, sowie die Terminbuchung finden Sie auf <https://www.venture-idea.com/post/kostenlose-unterstuetzung>*

*Alle in diesem Dokument veröffentlichten Inhalte unterstehen - sofern nicht anders angegeben - der Creative Commons Lizenz. Diese erlaubt die nicht-kommerzielle Nutzung und Verbreitung der Inhalte, z.B. für Workshops in Ihrem Unternehmen. Die Verbreitung weiter bearbeiteter Versionen, oder ohne Namensnennung ist ausgeschlossen.*

*Weitere Informationen zur Creative Commons Lizenz finden Sie unter <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.de>*

*Wir bedanken uns für Ihr Interesse an unseren Inhalten und hoffe, dass diese Ihnen weiterhelfen. Bei Fragen oder Anregungen kontaktieren Sie uns gern jederzeit unter den u.g. Kontaktdetails.*

# Venture.Idea

## VENTURE IDEA GMBH

Kurze Strasse 6 | 40213 Düsseldorf  
Immanuelkirchstr. 11 | 10405 Berlin

[www.venture-idea.com](http://www.venture-idea.com)  
[info@venture-idea.com](mailto:info@venture-idea.com)