

**BEST OF
CONSULTING
MITTELSTAND**

2019

STRATEGY

1. PLATZ

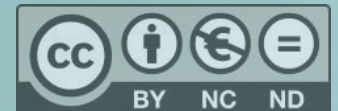
Venture Idea GmbH

**Wirtschafts
Woche**

5. STRATEGISCHE HANDLUNGSFELDER

INSTRUMENTE ZUM STRATEGISCHEN (KRISEN-)MANAGEMENT

Venture.Idea



INSTRUMENT NR. 5: STRATEGISCHE HANDLUNGSFELDER

ABLEITUNG STRATEGISCHER HANDLUNGSFELDER

Um sicher durch und erfolgreich aus der Krise zu kommen, ist eine vorausschauende, aktive Strategieentwicklung für Unternehmen unabdingbar. So zeigen Analysen vergangener Krisen, dass die größten Marktanteilsgewinne, aber auch die größten Marktanteilsverluste nicht in Wachstumsphasen, sondern in Phasen des konjunkturellen Abschwungs entstehen.

Entsprechend gilt es, sich mit geeigneten strategischen Maßnahmen gegen Risiken abzusichern und Chancen zu nutzen. Die Herausforderung: in der Krise sind Ressourcen (Zeit, Geld, Energie) knapp, während es überall gleichzeitig „brennt“. Umso wichtiger ist es, **analytisch und schrittweise die bestmöglichen strategischen Handlungsfelder zur kurz- und langfristigen Zielerreichung zu bestimmen und zu bewerten.**

Das Instrument kann dabei sowohl **von Verantwortlichen in eigener Arbeit** genutzt werden, um mögliche neue strategische Handlungsfelder zu entwickeln, oder im gemeinsamen **Workshopformat mit relevanten Entscheidern und Stakeholdern** zur gemeinsamen Diskussion und Bewertung möglicher Handlungsfelder für die Krise und darüber hinaus.

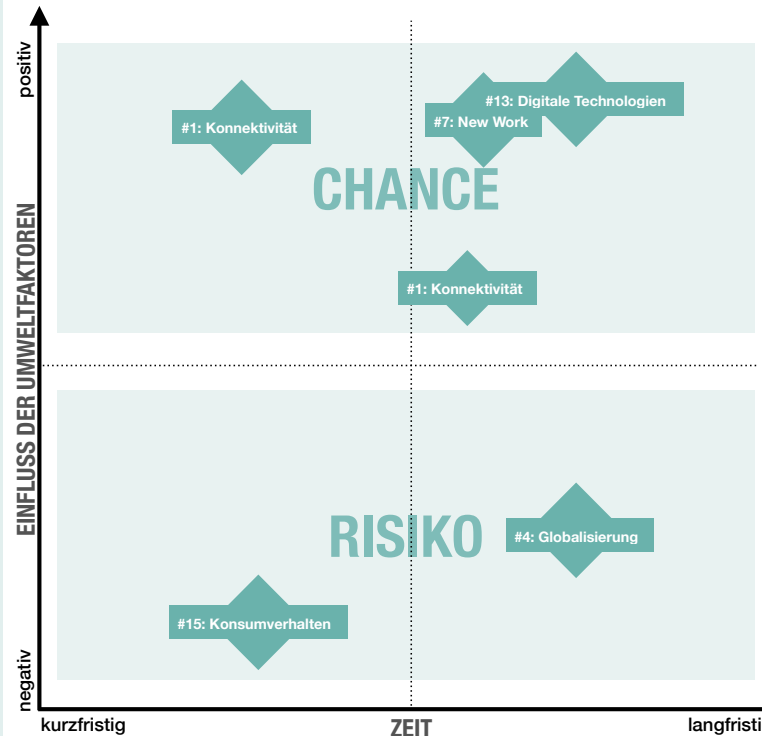
- ▶ **ÜBERSICHT EINFLUSSFAKTOREN**
- ▶ **ABLEITUNG HANDLUNGSFELDER**
- ▶ **BEWERTUNG HANDLUNGSFELDER**
- ▶ **AUSWAHL HANDLUNGSFELDER**



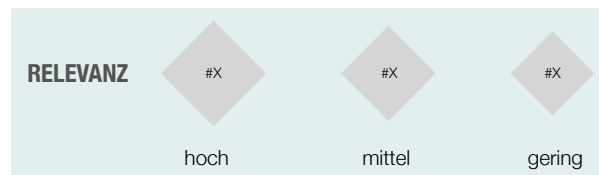
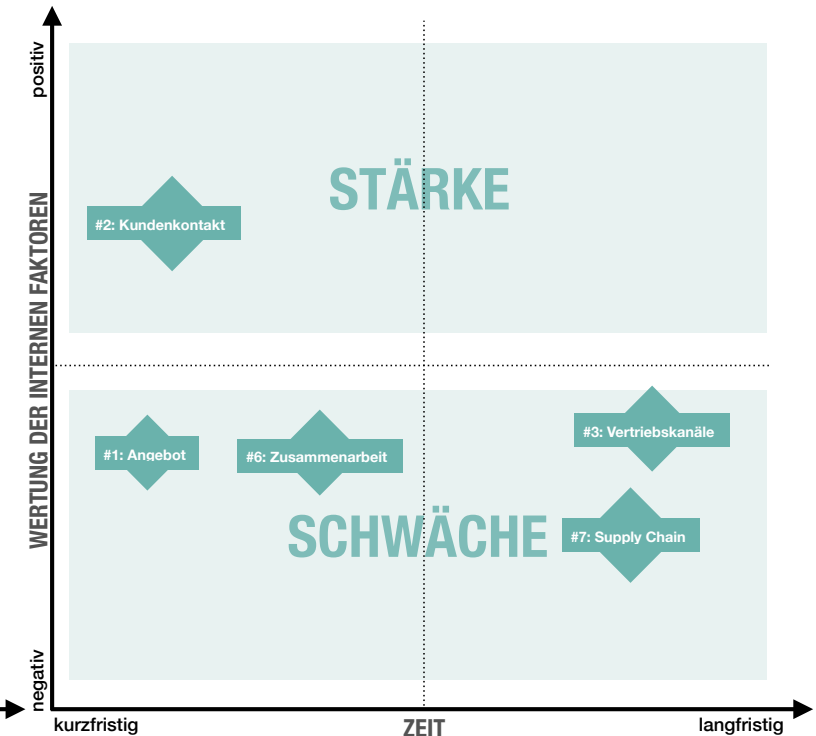
Gemeinsame Betrachtung ausgewählter interner und externer Einflussfaktoren (aus den vorigen Schritten)

- Die ausgewählten externen und internen Einflussfaktoren (siehe Instrumente 3&4) können in einer Übersicht gemeinsam betrachtet werden
- Es bietet sich an, hierzu lediglich die ausgewählten Einflussfaktoren direkt in der jeweiligen Matrix anzuzeigen, um diese auf einen Blick erfassen zu können (siehe Beispiele)
- Falls mehrere Matrizen für verschiedene Szenarien angefertigt wurden, sollte entsprechend auch für jedes Szenario eine eigene Gesamtübersicht erstellt werden
- Mit der Kombination relevanter Einflussfaktoren können anschließend neue strategische Handlungsfelder (ggf. in verschiedenen Szenarien) abgeleitet werden

Externe Einflussfaktoren (Beispiele)



Interne Einflussfaktoren (Beispiele)

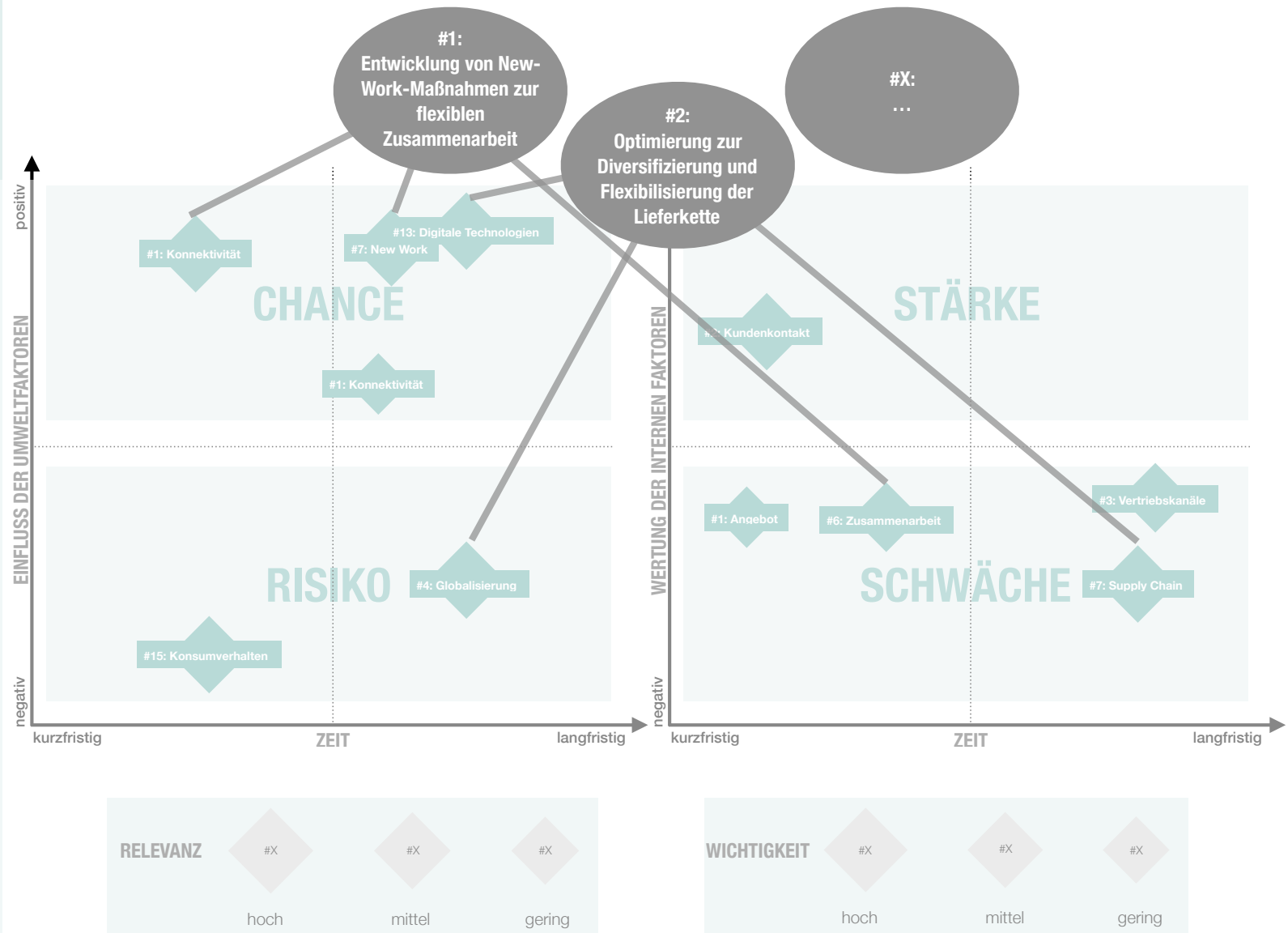


ABLEITUNG MÖGLICHER HANDLUNGSFELDER

TOOL

Kombination externer und interner Einflussfaktoren ermöglicht Ableitung potenzieller neuer strategischer Handlungsfelder

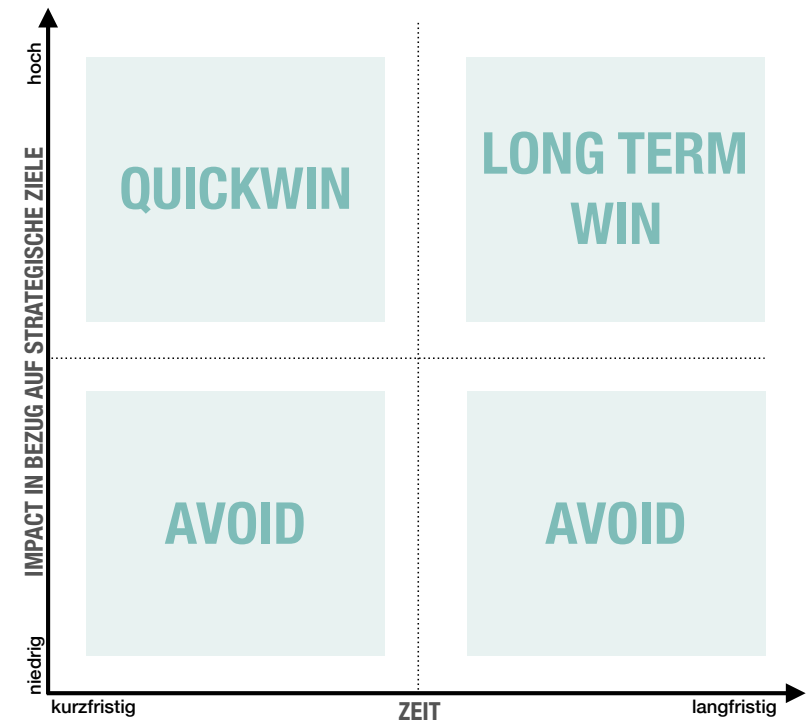
- ▶ Aus der Übersicht können mögliche Kombinationen interner und externer Einflussfaktoren ausgewählt werden
- ▶ Aus den Kombinationen lassen sich neue mögliche Handlungsfelder ableiten und formulieren (siehe Beispiele)
- ▶ Falls mehrere Übersichten für verschiedene Szenarien angefertigt wurden, sollten entsprechend auch in jedem Szenario relevante Handlungsfelder abgeleitet werden
- ▶ Die möglichen strategischen Handlungsfelder können in einer Liste zur weiteren Bewertung und Auswahl gesammelt werden



Das bestehende KPI-Framework mit Entscheidungsmatrix dient als Bewertungsgrundlage der strategischen Handlungsfelder

- ▶ Das KPI-Framework (siehe Instrument 1) zeigt alle relevanten Ziele und Kriterien zur Bewertung der strategischen Handlungsfelder
- ▶ Die KPI-Matrix (siehe Instrument 1) verbindet in 3 Dimensionen die strategischen Ziele (Y-Achse), die Zeitdauer (X-Achse) und die Kriterien (Größe)
- ▶ Die KPI-Matrix dient somit zur schnellen, systematischen Übersicht und Auswahl der abgeleiteten Handlungsfelder
- ▶ In Krisenzeiten sind meist 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	▶ Ziel
geringe Kosten	3	▶ Aufwand
geringer Einsatz quantitativer Mitarbeiterressourcen (vor Ort)	2	▶ Aufwand
geringe Entwicklungszeit	3	▶ Ziel
geringer persönlicher Kontakt	3	▶ (check)



Basierend auf dem KPI-Framework können die möglichen Handlungsfelder bewertet werden

- ▶ Im ersten Schritt werden die abgeleiteten kurz-, mittel- und langfristigen strategischen Handlungsfelder gesammelt
- ▶ Gegebenenfalls passende, bestehende Projekte / Aktivitäten können hier mit aufgenommen werden
- ▶ Die gesammelten abgeleiteten Handlungsfelder in der Liste sollten von den dafür kompetenten Personen in Bezug auf ihren (potentiellen) Beitrag auf die in Instrument 1 definierten Ziele und Kriterien (siehe Seite 5) bewertet werden
- ▶ Die gemeinsame Durchschnittsbewertung zeigt eine erste Priorisierung der Handlungsfelder zur Auswahl an

Nr.	Strategische Handlungsfelder (Beispiele)	KPI Framework Bewertung (Beispiel)			GESAMT
		Zielerreichung* (5 = hohes Potenzial)	Zeithorizont* (5 = kurzfristig)	Aufwand* (5 = minimaler Aufwand)	Durchschnittswert (ohne Gewichtung)
#1	New Work-Maßnahmen zur flexiblen Zusammenarbeit	4	4	3	<u>3,7</u>
#2	Optimierung zur Diversifizierung und Flexibilisierung der Lieferkette	4	3	2	3,0
#3	Digitale Kundenerlebnis/ Kundenservice-Maßnahmen (CX)	3	4	4	<u>3,7</u>
#4	Digitale Recruiting und Employer Branding Maßnahmen	2	4	4	3,3
#5	Optimierung zur Flexibilisierung der Produktion	4	3	2	3,0
#6	Neue Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeitende	3	4	4	<u>3,7</u>
#7	Übernahmen/ Fusionen mit Tech-Industrie	2	3	2	2,3
#8	Digitalisierung aller Kernprozesse	4	2	1	2,3
#9	F&E/Innovation für neue Angebote	3	2	3	2,7
#10	Effizienzsteigerung / kontinuierliche Prozessverbesserung	4	3	3	3,3
#11	branchenübergreifende Partnering- & Networking-Aktivitäten	2	2	3	2,3
#12	Neue Maßnahmen zum betrieblicher Gesundheitsschutz	3	4	4	<u>3,7</u>
#13	neue Maßnahmen zur Bilanz- und Finanzoptimierung (x)	4	3	3	3,3
#14
#15

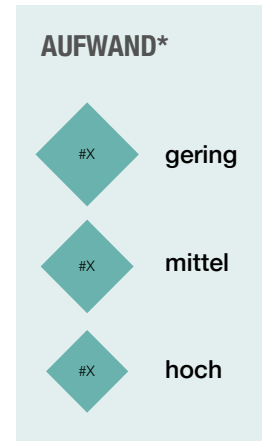
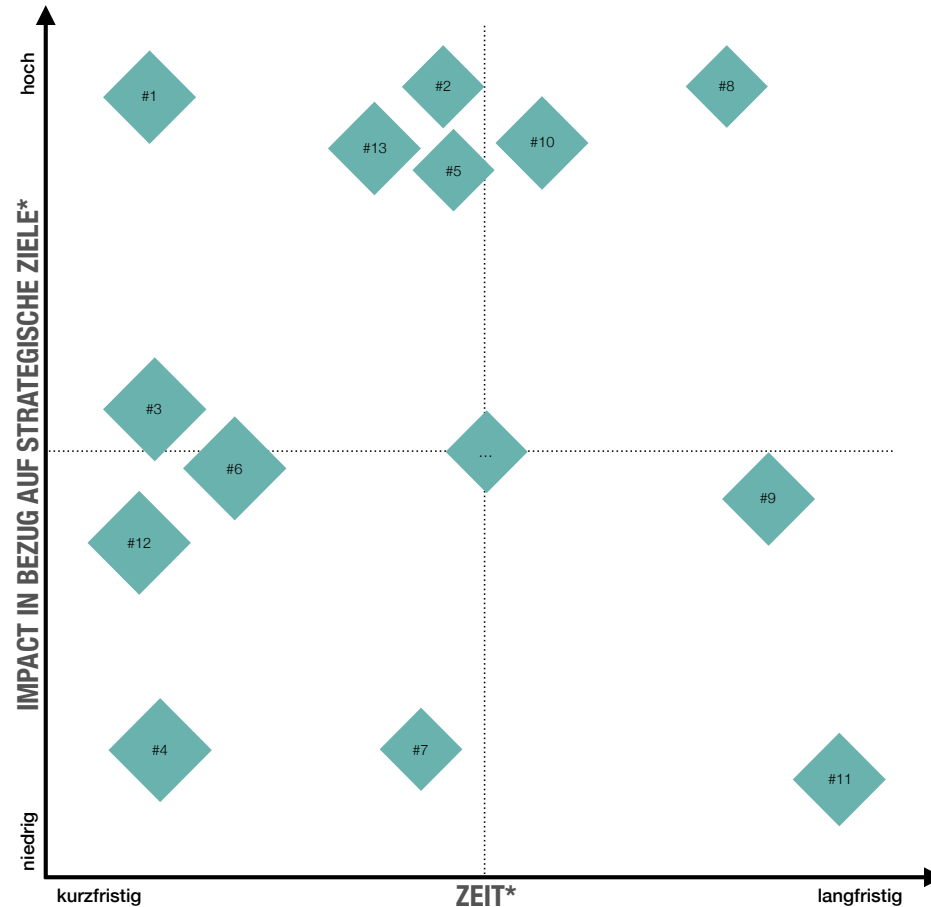
*Siehe Seite 5 „Entscheidungsmatrix“ für verwendete Ziele und Kriterien

Nr.	Strategische Handlungsfelder	KPI Framework Bewertung			GESAMT Durchschnittswert (ohne Gewichtung)
		Zielerreichung/Impact (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 der Handlungsfelder in Entscheidungsmatrix gibt Orientierung anhand der KPIs

- ▶ Visuelle Darstellung der bewerteten Handlungsfelder in Entscheidungsmatrix ermöglicht einfache anschließende Auswahl
- ▶ Die KPI-Matrix (Entscheidungsmatrix) leitet sich aus dem in Instrument 1 definierten KPI-Framework ab (siehe Seite 5)
- ▶ 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
- ▶ Mit der Bewertung sollte Einigkeit zur Verortung zwischen den relevanten Stakeholdern herrschen

Mögliche strategische Handlungsfelder

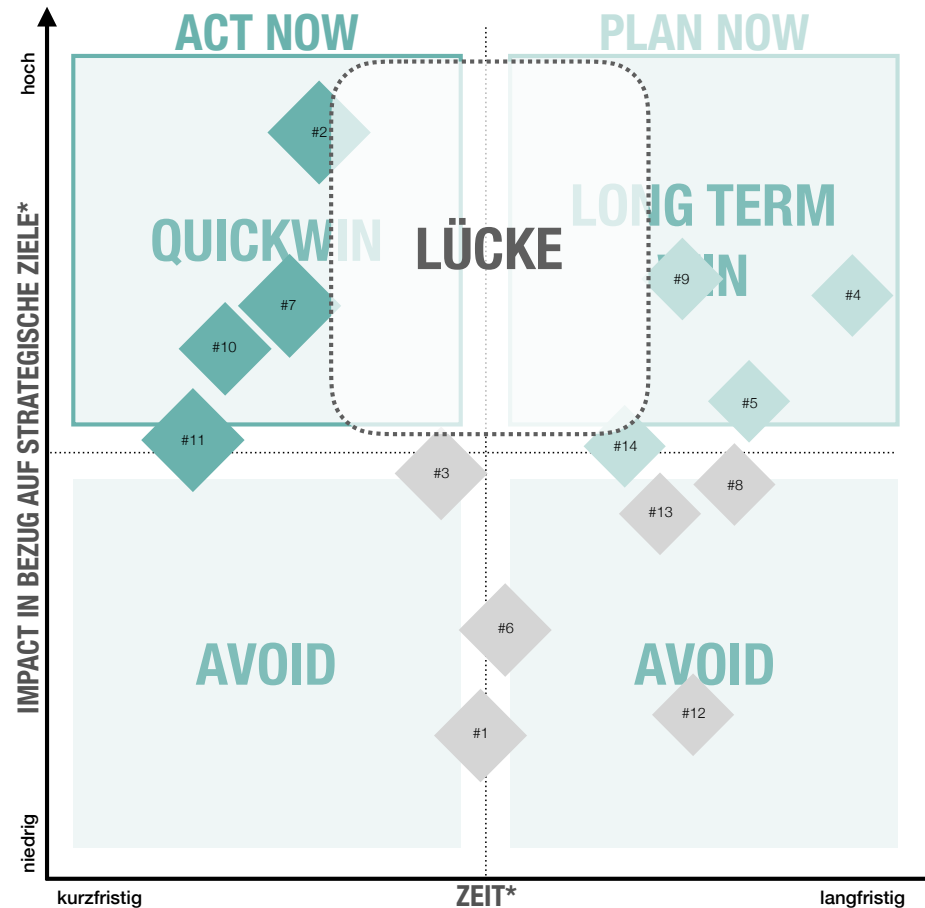


*Siehe Seite 5 „Entscheidungsmatrix“ für verwendete Ziele und Kriterien

Bestehendes bewertetes und angepasstes Projekt-Portfolio gibt Auskunft über Handlungslücken

- ▶ Durch den Portfoliocheck (siehe Instrument 2) ergibt sich ein Bild über den Status Quo bestehender strategischer Aktivitäten, welche u.U. auch Handlungslücken zeigen
- ▶ Die Schließung der Handlungslücken sollte bei der Auswahl neuer strategischer Handlungsfelder im Fokus stehen
- ▶ 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.

Bestehende strategische Aktivitäten



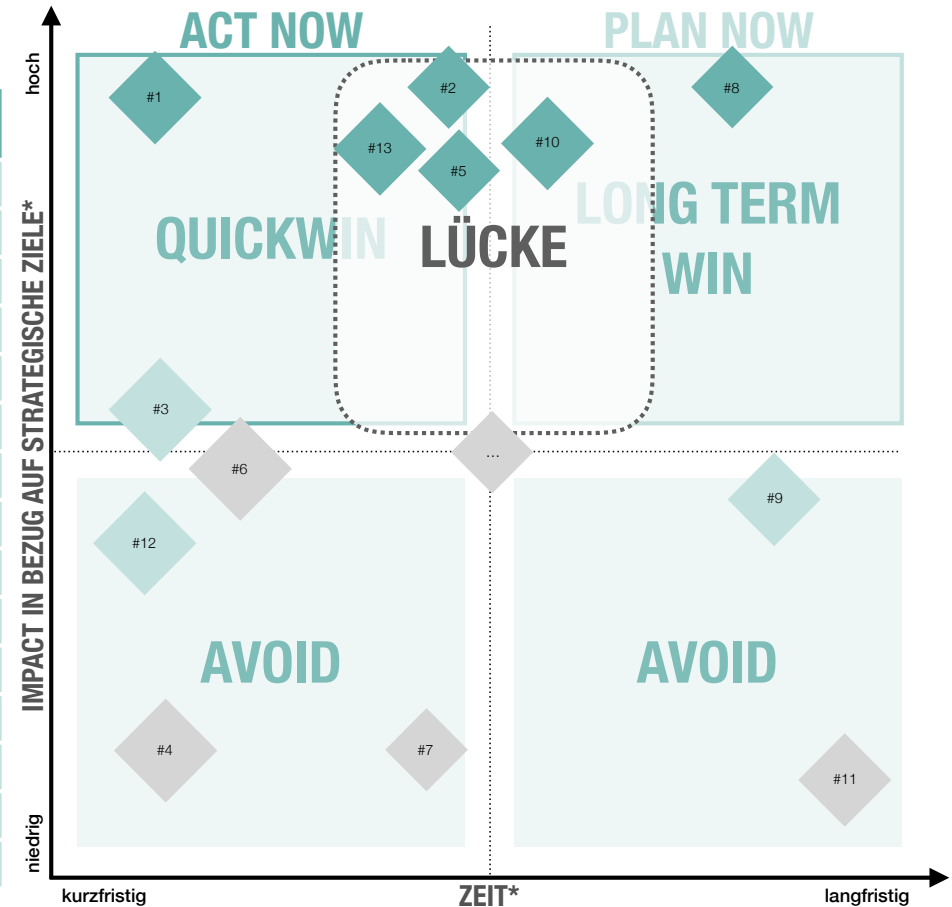
*Siehe Seite 5 „Entscheidungsmatrix“ für verwendete Ziele und Kriterien

Übersicht möglicher Handlungsfelder und bestehender Handlungslücken ermöglicht finale Auswahl

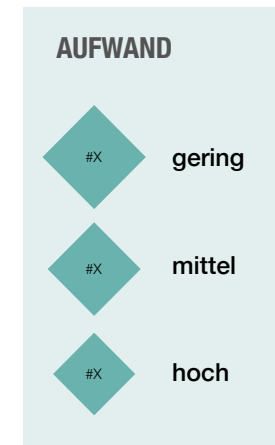
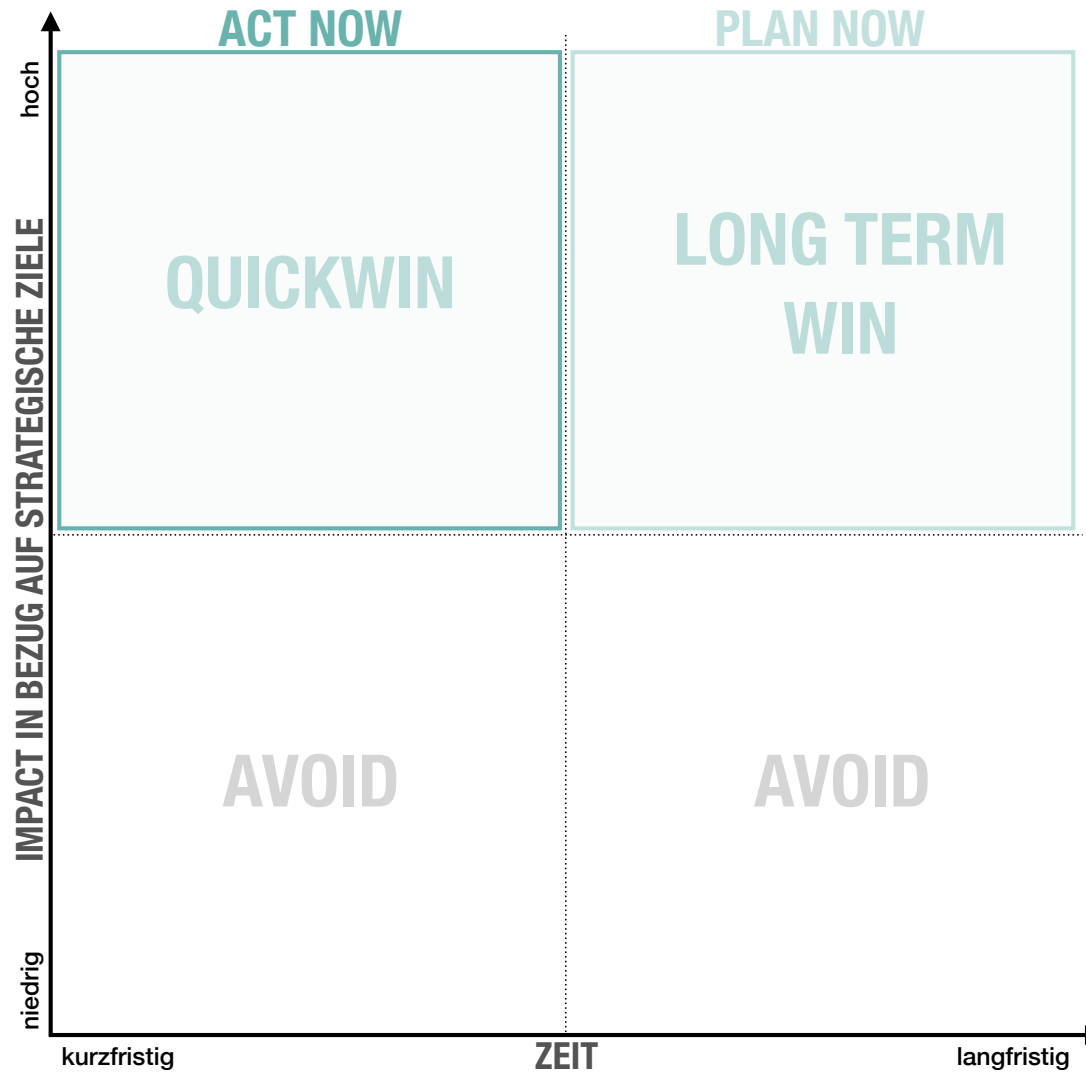
- Die Matrix gibt auf einen Blick Auskunft über mögliche Handlungsfelder
- Im ersten Schritt sollten Handlungsfelder zur Schließung eventueller Handlungslücken priorisiert werden
- Ergänzend können in Krisenzeiten Handlungsfelder mit hoher Effizienz bevorzugt werden (geringer Aufwand / hoher Impact)
- Insgesamt sollten Handlungsfelder, die nur einen geringen Impact haben vermieden werden
- Langfristig ist es wichtig neben der Schließung der Handlungslücken auch die langfristigen Chancen (oben rechts) zu nutzen
- Zusätzlich kann es Handlungsfelder geben, die unabhängig vom Zielbeitrag notwendig sind. Diese werden gesondert markiert (hellgrün)

Nr.	Strategische Handlungsfelder (Beispiele)
#1	New Work-Maßnahmen zur flexiblen Zusammenarbeit
#2	Optimierung zur Diversifizierung und Flexibilisierung der Lieferkette
#3	Digitale Kundenerlebnis/ Kundenservice-Maßnahmen (CX)
#4	Digitale Recruiting und Employer Branding Maßnahmen
#5	Optimierung zur Flexibilisierung der Produktion
#6	Neue Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeitende
#7	Übernahmen/ Fusionen mit Tech-Industrie
#8	Digitalisierung aller Kernprozesse
#9	F&E/Innovation für neue Angebote
#10	Effizienzsteigerung / kontinuierliche Prozessverbesserung
#11	branchenübergreifende Partnering-& Networking-Aktivitäten
#12	Neue Maßnahmen zum betrieblicher Gesundheitsschutz
#13	neue Maßnahmen zur Bilanz- und Finanzoptimierung (x)
#14	...
#15	...

Neue strategische Handlungsfelder



*Siehe Seite 5 „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
info@venture-idea.com