



Heinrich Keßler

Strategiearbeit: Was ist das?

Das Dokument enthält die Notizen und Gliederungen für einen Vortrag des Autors vor Geschäftsführern von Organisationen der Sozialwirtschaft.

Die Gliederungen bilden auch eine Anleitung für die Strategiearbeit, deren Standortbestimmung und Ausrichtung. Die Komponenten können beliebig an die eigene Situation und Schwerpunkte der Strategiearbeit angepasst werden.

Das Dokument wurde vom Autor aus den Originalen aus dem Jahre 1995 am 30.06.2017 in die jetzige Fassung gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier



Strategiearbeit

Strategie-Komponenten

1. Feld / Raum
 - 1.1. Position
 - 1.1.1. Koordinaten
 - 1.2. Ressourcen
 - 1.2.1. Menschen
 - 1.2.1.1. Kompetenzen
 - 1.2.1.2. Fähigkeiten
 - 1.2.2. Material
 - 1.2.3. Zeit
 - 1.2.4. Geld
 - 1.3. Attraktivität
 - 1.3.1. für uns
 - 1.3.2. für andere
 - 1.4. Bedeutung
 - 1.4.1. strategische
 - 1.4.2. emotionale
 - 1.4.3. für Leben
 - 1.4.4. für Überleben
2. Situation
 - 2.1. Ausgangspunkt
 - 2.1.1. Zielpunkt
 - 2.2. Lage
 - 2.2.1. Ausgangslage
 - 2.2.2. Situative Lage
 - 2.2.3. Kontrolle über strategische Positionen
 - 2.3. Ressourcenzustand
 - 2.4. Motivation der eigenen Kräfte
 - 2.5. Bedrohungsintensität
3. Eigene Energie / Kräfte
 - 3.1. Erlebte Gefährdung
 - 3.1.1. Keine
 - 3.1.2. Latent
 - 3.1.3. Akut
 - 3.1.4. Angst dominiert bereits
 - 3.2. Menschen
 - 3.2.1. Motivation
 - 3.2.1.1. Interessenlage
 - 3.2.1.2. Einsatzbereitschaft
 - 3.2.1.3. Einsatzfähigkeit
 - 3.2.2. Kompetenzen
 - 3.2.2.1. Fähigkeiten



- 3.2.2.2. Verfügbarkeit
- 3.2.2.3. erlernbare
- 3.2.2.4. trainierbare
- 3.2.3. Ressourcen
 - 3.2.3.1. Unterstützungen
 - 3.2.3.1.1. Gleiche Interessen
 - 3.2.3.1.2. Kooperation
 - 3.2.3.1.3. Allianzen
 - 3.2.3.1.4. Mobilisierbare
 - 3.2.3.2. Kunden, „Hintermannschaft“
 - 3.2.3.2.1. Nutznießungen
 - 3.2.3.2.2. Attraktivität
 - 3.2.3.2.3. Wachstum (Anzahl)
 - 3.2.3.2.4. Verlässlichkeit
 - 3.2.3.3. Material
 - 3.2.3.3.1. Verwendungszweck
 - 3.2.3.3.2. Zustand
 - 3.2.3.3.3. Menge
 - 3.2.3.3.4. Einsatzort
 - 3.2.3.4. Betriebsmittel
 - 3.2.3.4.1. Verfügbarkeit
- 4. Gegnerische Kräfte
 - 4.1. Bedrohungspotenzial
 - 4.1.1. Verfügbare
 - 4.1.2. Mobilisierbare
 - 4.2. Menschen
 - 4.2.1. Motivation
 - 4.2.1.1. Interessenlage
 - 4.2.1.2. Einsatzbereitschaft
 - 4.2.1.3. Einsatzfähigkeit
 - 4.2.2. Kompetenzen
 - 4.2.2.1. Fähigkeiten
 - 4.2.2.2. Verfügbarkeit
 - 4.2.2.3. erlernbare
 - 4.2.2.4. trainierbare
 - 4.2.3. Ressourcen
 - 4.2.3.1. Unterstützungen
 - 4.2.3.1.1. Gleiche Interessen
 - 4.2.3.1.2. Kooperationen
 - 4.2.3.1.3. Allianzen
 - 4.2.3.1.4. Mobilisierbare
 - 4.2.3.2. Kunden, „Hintermannschaft“
 - 4.2.3.2.1. Nutznießungen
 - 4.2.3.2.2. Attraktivität
 - 4.2.3.2.3. Wachstum (Anzahl)
 - 4.2.3.2.4. Verlässlichkeit
 - 4.2.3.3. Material
 - 4.2.3.3.1. Verwendungszweck



- 4.2.3.3.2. Zustand
- 4.2.3.3.3. Menge
- 4.2.3.3.4. Lagerort
- 4.2.3.3.5. Einsatzort
- 4.2.3.4. Betriebsmittel
 - 4.2.3.4.1. Verfügbarkeit
 - 4.2.3.4.2. Zustand
 - 4.2.3.4.3. Wartung
- 4.2.3.5. Zeit
 - 4.2.3.5.1. Zeithorizont
 - 4.2.3.5.2. Dringlichkeit
- 4.2.3.6. Geld
 - 4.2.3.6.1. Reserven, „Kapital“
 - 4.2.3.6.2. Gönner
 - 4.2.3.6.3. Laufender Überschuss
 - 4.2.3.6.3.1. Zustand
 - 4.2.3.6.3.2. Wartung
 - 4.2.3.6.4. Zeit
 - 4.2.3.6.4.1. Zeithorizont
 - 4.2.3.6.4.2. Dringlichkeit
 - 4.2.3.6.5. Geld
 - 4.2.3.6.5.1. Reserven, „Kapital“
 - 4.2.3.6.5.2. Gönner
 - 4.2.3.6.5.3. Laufende Überschüsse
- 5. Strategische Mittel
 - 5.1. Macht
 - 5.1.1. Verträge
 - 5.1.2. „Besitz“ der Kunden
 - 5.1.3. Gewohnheiten
 - 5.2. Einfluss
 - 5.2.1. Nutzenstiftung
 - 5.2.2. Leistungen
 - 5.2.3. Attraktivität
 - 5.3. Information
 - 5.3.1. Informale Verbindung
 - 5.3.2. Kontakt
 - 5.3.3. Beziehungspflege
 - 5.4. Innovation
 - 5.4.1. Alte Leistungen für neue Kunden
 - 5.4.2. Neue Leistungen für alte Kunden
 - 5.4.3. Neue Leistungen für neue Kunden
 - 5.5. Ressourcenschonung
 - 5.5.1. Leistungsfähigkeit
 - 5.5.2. Effizienz
 - 5.5.3. Effektivität
 - 5.5.4. Entzug von Ressourcen für unattraktiv Gewordenes
 - 5.6. Ressourcenerschließung
- 6. Entscheidung



7. Ziele
 - 7.1. Positionsziele
 - 7.2. Feldziele
 - 7.3. Ergebnisziele
 - 7.4. Zielzustände
 - 7.5. Ressourcenziele
 - 7.6. Ersatzziele
8. Planung
9. Aufgaben



Strategieprozess

1. Strategiefindung
 - 1.1. Szenarien
 - 1.1.1. Sozio-demographische Entwicklungen
 - 1.1.2. Gesellschaftliche Entwicklung
 - 1.1.2.1.1. Werte
 - 1.2. Portfolios
 - 1.2.1. Regionale
 - 1.2.2. Funktionale
 - 1.2.3. Produkte
 - 1.2.4. Kernkompetenzen
 - 1.2.5. Feldanalysen
 - 1.2.5.1. Marktanalysen
 - 1.2.5.2. Kompetenzanalysen
 - 1.2.5.3. Wettbewerbsanalysen
 - 1.3. Abhängigkeitsanalysen
 - 1.3.1. Aktive Abhängigkeiten: „Vom wem / was sind wir abhängig?“
 - 1.3.2. Passive Abhängigkeiten „Wer / was ist von uns abhängig?“
 - 1.4. Trägheitsanalysen
 - 1.4.1. Traditionen
 - 1.4.2. Gewohnheiten
 - 1.5. Strukturen
 - 1.5.1. Formale
 - 1.5.2. Informale
 - 1.5.3. materielle
 - 1.6. Wirtschaftlichkeitsanalysen
2. Strategie-Entscheidungen
 - 2.1. Art der Strategie
 - 2.1.1. Wettbewerbsstrategie
 - 2.1.2. Kooperationsstrategie
 - 2.1.3. Verdrängungsstrategie
 - 2.1.4. Verteidigungsstrategie
 - 2.1.5. Positions- (Halte-) Strategie
 - 2.1.6. Vernichtungsstrategie
 - 2.1.7. Guerilla-Strategie
 - 2.1.8. Partisanen-Strategie
 - 2.1.9. Vernebelungsstrategie
 - 2.1.10. Schweigen
 - 2.2. Schwerpunkte der Strategie
 - 2.2.1. Regionalstrategien
 - 2.2.2. Funktionalstrategien
 - 2.2.3. Produktstrategien
 - 2.3. Strukturelle Organisation
 - 2.3.1. SOLL-Organisationsstruktur
 - 2.3.1.1. Linie
 - 2.3.1.2. Projekte



- 2.3.1.3. Prozesse
- 2.3.2. Anforderungsprofile der Struktur
- 2.3.3. Ausstattung der Struktur
- 2.4. Personelle Realisation
 - 2.4.1. Qualifikationsprofile
 - 2.4.2. Eignungsprofile
- 3. Strategie: Durchsetzung nach außen
 - 3.1.1. Information
 - 3.1.2. Marketing
 - 3.1.3. Öffentlichkeitsarbeit
 - 3.1.4. Aufbau von Partnerschaften
 - 3.1.5. Pflege von Partnerschaften
 - 3.1.6. Eindeutig Identität und Identifizierbarkeit – Profil –
 - 3.1.7. Einheitliches Erscheinungsbild
 - 3.1.8. Einheitliche Sprache / Begriffe
 - 3.1.9. Einheitliches Verhalten
 - 3.1.9.1. Gleiche Rituale
 - 3.1.9.2. Gleiche Information
 - 3.1.9.3. Gleiche Kommunikation
 - 3.1.9.4. Gleiche Aktion
 - 3.1.9.5. Gleiche Reaktion
- 4. Strategie: Durchsetzung nach innen
 - 4.1.1. Visionen
 - 4.1.2. Leitbilder
 - 4.1.3. Geschäftsordnungen
 - 4.1.4. Führungsgrundsätze
 - 4.1.5. Strategische Planung
 - 4.1.5.1. Regional
 - 4.1.5.2. Funktional
 - 4.1.5.3. Leistungen / Produkte
 - 4.1.5.4. Kunden / Markt
 - 4.1.5.5. Produktion / Effizienz
 - 4.1.6. Projekte
 - 4.1.7. Strukturprojekte
 - 4.1.7.1. Rationalisierungsprojekte
 - 4.1.7.2. Neuorganisation
 - 4.1.7.3. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
 - 4.1.8. Produktprojekte
 - 4.1.8.1. Alte Produkte – neue Kunden / Märkte
 - 4.1.8.2. Alte Produkte – alte Kunden / Märkte
 - 4.1.8.3. Neue Produkte – alte Kunden / Märkte
 - 4.1.8.4. Neue Produkte – neue Kunden / Märkte
 - 4.1.8.5. Einstellung von Produkten
 - 4.1.8.6. Beendigung von Leistungen
 - 4.1.9. Regionale Projekte
 - 4.1.10. Zielvereinbarungen
 - 4.1.10.1. Aufgaben
 - 4.1.10.2. Kompetenzen



- 4.1.10.3. Verantwortungen
- 4.1.10.4. Ressourcen
- 4.1.11. Controlling
 - 4.1.11.1. Operatives Controlling
 - 4.1.11.2. Projektcontrolling
 - 4.1.11.3. Technisches Controlling
 - 4.1.11.4. Finanzcontrolling
- 4.1.12. Regelkommunikation
 - 4.1.12.1. Formelle Regelkommunikation
- 4.1.13. Periodische Regelkommunikation
 - 4.1.13.1. Form
 - 4.1.13.2. Inhalt
 - 4.1.13.3. Rahmen
- 4.1.14. Personalentwicklung
 - 4.1.14.1. Führungskompetenzentwicklung
 - 4.1.14.2. Fachkompetenzentwicklung
 - 4.1.14.3. Sozialkompetenzentwicklung
 - 4.1.14.4. Nachwuchsentwicklung
- 4.1.15. Prozesse
 - 4.1.15.1. Selbstverständnis
 - 4.1.15.2. Mentale Neuorientierung
 - 4.1.15.3. Total Quality Management
 - 4.1.15.4. Kostenoptimierungen
- 5. Strategie: Evaluation
 - 5.1.1. Benchmarking
 - 5.1.2. Kunden-Workshops
 - 5.1.3. Strategie-Workshops
 - 5.1.4. Strategisches Controlling
 - 5.1.4.1. „Schwache Signale“
 - 5.1.4.1.1. Wettbewerbsbeobachtung
 - 5.1.4.1.2. Kundenbeobachtung
 - 5.1.4.1.3. Erkenntnisse aus operativem Controlling
 - 5.1.4.1.4. Erkenntnisse der Kontrolle
 - 5.1.5. Trends, Moden
 - 5.1.5.1. Entdeckungen, neue Patente
 - 5.1.6. Entwicklung von situativen Strategien
 - 5.1.7. Entwicklung von Alternativstrategien
- 6. Strategie: Fortschreibung
 - 6.1.1. Periodische strategische Planung
 - 6.1.2. Zukunftskonferenzen



Organisation des Strategieprozesses

1. Strategie: Zeitdimension
 - 1.1. Langfristig
 - 1.2. Mittelfristig
 - 1.3. Kurzfristig
2. Strategie: Raumdimension
 - 2.1. Global
 - 2.2. International
 - 2.3. Europa
 - 2.4. Deutschland
 - 2.5. Bundesland
 - 2.6. Landesverband, Landeseinrichtung
 - 2.7. Kreis
 - 2.8. Ort
3. Strategiedimensionen: Valuten, Werte, Produkte, Leistungen
 - 3.1. Geschäftsfelder
 - 3.2. Zielgruppen
 - 3.3. Investitionen
 - 3.4. Ressourcen
 - 3.5. Personal
 - 3.6. Strategische Projekte
4. Strategische Planung
 - 4.1. Ziele
 - 4.1.1. Positionen
 - 4.1.2. Erträge
 - 4.1.3. Umsätze
 - 4.1.4. Kosten
 - 4.1.5. Ergebnisse
 - 4.2. Ressourcen
 - 4.2.1. Pro Geschäftsfeld
 - 4.2.2. Pro Gebiet / Region
 - 4.2.3. Pro Produkt / Leistung
 - 4.2.4. Pro Zielgruppe
 - 4.2.5. Pro Zeiteinheit
 - 4.3. Projekte
 - 4.3.1. Strukturprojekte
 - 4.3.2. Produktprojekte
 - 4.3.3. Markprojekte
 - 4.3.4. Entwicklungsprojekte
 - 4.3.5. Forschungsprojekte
 - 4.4. Prozesse
 - 4.4.1. Entwicklungsprozesse
 - 4.4.2. Veränderungsprozesse
 - 4.4.3. Organisationsentwicklung
 - 4.4.4. Personalentwicklung
5. Strategie: Umsetzung



- 5.1. Regional
- 5.2. Funktional
- 5.3. Produkt / Markt / Leistungen
- 6. Steuerung des Strategieprozesses
 - 6.1. Zentral
 - 6.2. Dezentral
 - 6.3. Projekte
 - 6.4. Prozesse
- 7. Kontrolle des Strategieprozesses
 - 7.1. Implementierung
 - 7.2. Konsequente Einhaltung
 - 7.3. Organisation
 - 7.4. Ressourceneinsatz
- 8. Controlling des Strategieprozesses
 - 8.1. Kalkulation
 - 8.2. Budgetierung
 - 8.3. Transparenz der Mittelverwendung
- 9. Evaluation des Strategieprozesses
 - 9.1. Reflexionen
 - 9.1.1. Wirksamkeit
 - 9.1.2. Angemessenheit
 - 9.1.3. Mitteleinsatz
 - 9.2. Überprüfung der Annahme der Strategie
 - 9.3. Potenziale
- 10. Anpassungen der Strategie