

## Tool: Projektdesign

### Was?

#### Wie läuft das Projekt konkret ab?

Mit dem Projektdesign wird ein Fahrplan für den Geschäftsmodellentwicklungsprozess ausgearbeitet. Dafür wird das ursprüngliche Anliegen über die grundsätzliche Projektarchitektur, die den groben Rahmen für Ihr gesamtes Projekt absteckt, zum konkreten Projektdesign, das die Inhalte der jeweiligen Workshops beschreibt, präzisiert. Womöglich empfinden Sie den Detaillierungsgrad der folgenden Leitfragen als Widerspruch zu der Forderung nach einem prozessoffenen Vorgehen. Erfahrungsgemäß unterstützt eine sorgfältige Planung jedoch ein flexibles Vorhaben – vorausgesetzt Sie nutzen das vorab geplante Design im Sinne einer Hypothese. Sprich: Stehen Planung und Wirklichkeit im Widerspruch, gewinnt die Wirklichkeit – immer!

#### Projektarchitektur und Projektdesign am Beispiel

Wie ein Projektdesign im konkreten Einzelfall aussehen kann, verdeutlicht das folgende Beispiel. Die Rudi Mentär GmbH fertigt seit mehr als 25 Jahren Büromöbel in drei traditionsreichen Produktlinien. Seit die Tochter Sonja Mentär die Geschäfte von ihrem Vater Rudi vor eineinhalb Jahren übernommen hat, hat sich im Betrieb vieles verändert. Allem voran hat Sonja die eiserne Regel ihres Vaters aufgeweicht, dass keine individuellen Abweichungen vom Standardsortiment gemacht werden. Das eröffnete ihr zusammen mit ihrer zugewandten Art, anstrengenden Diskussionen

mit ihrem Produktionsleiter und zahlreichen Abend- und Wochenendstunden die Pforten zu einigen großen Kunden und sorgte für erhebliche Umsatz- und Mitarbeiterzuwächse. Zu der Aufbruchstimmung gesellten sich allerdings schnell ein ziemliches Durcheinander im Betrieb, mehr und mehr Krankheitsfälle und eine um fünf Prozentpunkte gesunkene Umsatzrentabilität.

Als zwei ihrer Schlüsselkräfte kündigen, entschließt sich Sonja Mentär dazu, einen Strategieprozess anzustoßen, um die aktuelle Unternehmenssituation mit dem bestehenden Geschäftsmodell auf den Prüfstand zu stellen. Auf ihr „So darf es nicht weiter-



gehen!“ folgt die Frage, wie das Ganze vonstattengehen soll. Zwar hat sie nach der Ausbildung im elterlichen Betrieb ihren Bachelor in Betriebswirtschaftslehre gemacht, praktische Erfahrung in solchen Dingen hat sie allerdings keine. Ihr Vater ist ihr keine große Hilfe, von Strategieprozessen hält er nicht viel (schon alleine aus Prinzip). Es folgen einige Anrufe und die Empfehlung für eine Beraterin, die ihr auf Anhieb sympathisch ist.

Bereits im Erstgespräch mit der Beraterin Bianca Kribisch bestätigt sich ihr Unbehagen, dass der von ihr eingeschlagene Kurs so chancenreich wie riskant ist. Sonja hat zwar intuitiv auf die sich wandelnden Kundenbedürfnisse reagiert, ist dabei aber unbemerkt auf ein geschäftliches Terrain geraten, das das Potenzial hat, das gesamte Unternehmen auf den Kopf zu stellen (und unter Umständen „vor die Wand zu fah-

ren“). Die anstehende Aufgabe ist anspruchsvoll: Wie kann es gelingen, die kundenindividuelle Produktion profitabel zu gestalten? Und was geschieht mit den etablierten Produktlinien? Dass der Betrieb mit dem jüngsten Wachstum über eine Schwelle geraten ist, die einige Reorganisationsmaßnahmen nahelegt, kommt erschwerend hinzu.

Gemeinsam erstellen sie einen Fahrplan, der neben einer Geschäftsfeldsegmentierung eine gründliche Bestandsanalyse und das Modellieren von zwei Geschäftsmodellen nebst einer Gesamtschau vorsieht. Schnell ist klar, dass die Leiter des Vertriebs, der Arbeitsvorbereitung und der Produktion dabei sein sollen. Bianca Kribisch und Sonja Mentär lassen sich mit dem Beginn der Workshopreihe noch ein paar Wochen Zeit, auch um in der Zwischenzeit jemanden zu finden, der sich künftig um Personalangelegenheiten kümmern soll.

# Projektdesign „Rudi Mentär GmbH“

Tag 1

**Prozessschritt:** → Autorisieren  
**Betrachtungsebene:** → Gesamtunternehmen  
**Ziel:** → Auftrag klären  
**Teilnehmer:** → Sonja Mentär, Leiter Produktion, Leiter Arbeitsvorbereitung (AV), Leiter Vertrieb (im folgenden „Führungskreis“), Bianca Kribisch

Ablauf	Ausgestaltung
1. Vorstellungsrunde	Vorstellung
2. Vorstellung des vorläufigen Auftrags	Präsentation
3. Verabschiedung Agenda	Diskussion am Flipchart
4. Geschäftsmodellsegmentierung	Tool „Geschäftsmodellsegmentierung“
5. Reformulierung Auftrag	Leitinstrument „Auftrag“

Tag 2

**Prozessschritt:** → Sortieren & Verdichten  
**Betrachtungsebene:** → Geschäftsfeld 1 „Standardmöbel“  
**Ziel:** → Strategische Herausforderungen benennen  
**Teilnehmer:** → Führungskreis, Bianca Kribisch, zu Top 5 Leiter „IT und Prozesse“, Rudi Mentär

Ablauf	Ausgestaltung
1. Willkommen, Blick zurück & Verabschiedung Agenda	Vorstellung am Flipchart
2. Abbilden des Status quo	Tool „Geschäftsmodell-Cockpit“
3. Vertiefte Analyse der „Positionierung“	Tool „Kundennutzenportfolio“
4. Vertiefte Analyse der „Kernkompetenzen“	Tool „Kernkompetenzanalyse“
5. Vertiefte Analyse der internen Prozesse	Tool „Prozessanalyse“ (Engpässe & Verlustquellen)
6. Blick ins Morgen	Tool „Trendanalyse“
7. Ableitung der Folgen	Strategische Herausforderungen, offene Fragen & Setzungen

Tag 3

**Prozessschritt:** → Sortieren & Verdichten  
**Betrachtungsebene:** → Geschäftsfeld 2 „Individualmöbel“  
**Ziel:** → Strategische Ausgangslage klären  
**Teilnehmer:** → Führungskreis, Bianca Kribisch

Ablauf	Ausgestaltung
1. Willkommen, Blick zurück & Verabschiedung Agenda	Vorstellung am Flipchart
2. Abbilden des Status quo (Geschäftsfeld 2)	Tool „Geschäftsmodell-Cockpit“
3. Vertiefte Analyse der internen Prozesse	Tool „Prozessanalyse“ (Customer Journey sowie Stärken und Schwächen)
4. Blick ins Morgen (Geschäftsfeld 2)	Tool „SWOT“
5. Verdichtung der Ergebnisse der beiden Geschäftsfelder	Leitinstrument „Strategische Ausgangslage“

Tag 4

**Prozessschritt:** → Abwägen & Entscheiden  
**Betrachtungsebene:** → Geschäftsfeld 1 „Standardmöbel“ & Geschäftsfeld 2 „Individualmöbel“  
**Ziel:** → Offene Fragen festhalten und mögliche Tests vereinbaren  
**Teilnehmer:** → Führungskreis, Bianca Kribisch

Ablauf	Ausgestaltung
1. Willkommen, Blick zurück & Verabschiedung Agenda	Vorstellung am Flipchart
2. Aufnehmen der Optionen	Flipchart
3. Ausarbeitung der Optionen	Tool „Geschäftsmodell-Cockpit“
4. Analyse der Optionen im Geschäftsfeld 1	Tool „Optionenanalyse“
5. Analyse der Option im Geschäftsfeld 2	Tool „Advocatus Diaboli“
6. Verdichtung der Ergebnisse	Offene Fragen, Tests & Setzungen

# Projektdesign „Rudi Mentär GmbH“

Tag 5

**Prozessschritt:** → Abwägen & Entscheiden  
**Betrachtungsebene:** → Gesamtunternehmen  
**Ziel:** → Unternehmensstrategie formulieren  
**Teilnehmer:** → Führungskreis, Bianca Kribisch

Ablauf	Ausgestaltung
1. Willkommen, Blick zurück & Verabschiedung Agenda	Vorstellung am Flipchart
2. Entscheidung	Diskussion der „Hausaufgaben“
3. Ausarbeitung der Entscheidung	Leitinstrument „Unternehmensstrategie“

Tag 6

**Prozessschritt:** → Organisieren & Umsetzen  
**Betrachtungsebene:** → Gesamtunternehmen  
**Ziel:** → „Strategische Roadmap“ erstellen  
**Teilnehmer:** → Führungskreis, Bianca Kribisch, zu Top 2 sechs Schlüsselkräfte aus unterschiedlichen Bereichen

Ablauf	Ausgestaltung
1. Willkommen, Blick zurück & Verabschiedung Agenda	Vorstellung am Flipchart
2. Einbindung der Schlüsselmitarbeiter	Tool „Innovationsparadoxon“
3. Schärfung der Entscheidung	Leitinstrument „Unternehmensstrategie“
4. Umsetzungsvorbereitung	Leitinstrument „Strategische Roadmap“
5. Detaillieren des Projekts zur Neuorganisation der internen Prozesse	Tool „Projektauftrag“

Insgesamt sechs Workshoptage und eine Reihe begleitender Vor- und Nachbereitungen später haben Sonja Mentär und ihr Führungskreis Klarheit und die Zuversicht, dass der Change gelingen kann:

- Mithilfe einer gründlichen Prozessanalyse, die insbesondere Kosten- und Verlusttreiber in den Blick genommen hat, lässt sich nach einigermaßen realistischer Schätzung ein Produktivitätsgewinn von 10 bis 15 Prozent erzielen.
- Da die Individualisierung des Portfolios durch die bestehenden Prozesse nur unzureichend darstellbar war, wurde ein Projekt mit externer Unterstützung durchgeführt. In diesem organisierten die Mitarbeiter sämtliche betroffene Prozesse vom Auftragseingang über die Produktionssteuerung bis zur Lagerhaltung und Logistik den neuen Ansprüchen entsprechend neu. Dazu (und um die Komplexität handhabbar zu machen) wurde das bestehende ERP-System angepasst und mit CRM-Funktionalitäten ergänzt.
- Das Standardgeschäft und das Geschäft mit kundenindividueller Ware werden künftig als eigenständige Geschäftsfelder gesteuert und vermarktet.
- Beiden Geschäftsfeldern werden eigenständige Marketing- und Vertriebskonzepte hinterlegt. Individuelle Ware wird über zwei Linien mittels Webshop und über ausgewählte E-Commerce-Plattformen voneinander unterschieden.
- Der Personalreferent übernimmt einige Tätigkeiten der Geschäftsführerin und entwickelt Standards für alle relevanten Personalprozesse. In einem Folgeworkshop wird eine strategische Personalplanung durchgeführt, die besonderes Augenmerk auf Fragen der Mitarbeiterbindung und des Personalmarketings legt.
- Der Veränderungsprozess wird über regelmäßige Reviewtreffen am Laufen gehalten, auf denen der eingeschlagene Weg, Fortschritte und Abweichungen gemeinsam evaluiert und auf die notwendigen Konsequenzen hin überprüft werden.

# Projektdesign „Rudi Mentär GmbH“

## Wie?

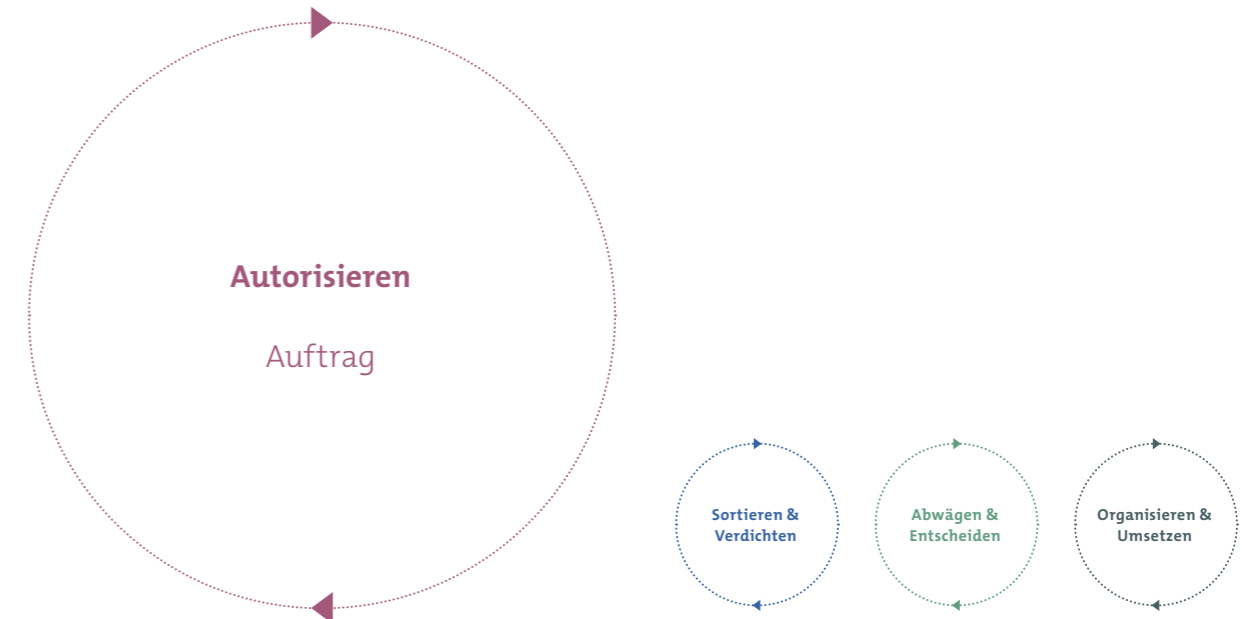
Die Projektarchitektur dient als grober Rahmen, sozusagen als Skelett des Prozesses. Sie beantwortet (vorläufig) folgende Fragen:

- Welche Phasen bearbeiten Sie in welchen Zeiträumen?
- Welche Geschäftsfelder beziehungsweise Produkt-Markt-Kombinationen arbeiten Sie in welchem zeitlichen Rahmen, getrennt oder gemeinsam und in welcher Reihenfolge ab?
- Welche Ziele verfolgen Sie mit den einzelnen Etappen und wie ergibt sich daraus ein stimmiger Gesamtweg?
- Wer nimmt in welcher Zusammensetzung an den einzelnen inhaltlichen Abschnitten teil?
- Welchen Charakter haben diese Abschnitte (gemeinsame Arbeit, Einholung von spezifischen Fakten, Information etc.)?

Demgegenüber ist mit dem Projektdesign zu entscheiden, wie der noch recht grobe Rahmen konkret inhaltlich ausgestaltet werden soll. Damit kommt – um im Bild zu bleiben – Fleisch an die Knochen. Ein aussagekräftiger Fahrplan entsteht. In diesem Sinne beantwortet das Projektdesign beispielsweise:

- Welche Schwerpunkte sind für Sie an welcher Stelle und in welcher Reihenfolge relevant und zielführend?
- Welche Leitfragen sind sinnvoll, um diese Schwerpunkte zu bearbeiten?
- Welche Techniken und Tools können Sie nutzen, um die Bearbeitung dieser Fragestellungen zu unterstützen?
- Was soll gründlich analysiert werden und wo reicht ein Eindruck?
- Welcher konkrete Zeitplan ergibt sich daraus für Sie?

Wenngleich die Kaskade vom Anliegen über die Projektarchitektur zum Projektdesign grundsätzlich linear verläuft, gleicht die Ausarbeitung des Projektdesigns in der Regel einem iterativen und recht pragmatischen Prozess: Beim Erarbeiten eines Workshoptages wird deutlich, dass etwas an der Gesamtkomposition nicht stimmt. Oder Sie stellen angesichts zeitlicher Zwänge fest, dass das Anliegen in dieser Breite nicht sinnvoll zu bearbeiten ist, weswegen es nochmals eingeschränkt wird. So oder so: Das Projektdesign ist keine wissenschaftliche Pflichtübung, maßgeblich ist, ob sich Ihrem gesunden Menschenverstand zufolge ein schlüssiges Bild und eine für alle Beteiligten nachvollziehbare Orientierung ergeben.



## Hinweise und Erfahrungswerte:

Das Ergebnis verspricht auf den ersten Blick ein hohes Maß an Sicherheit und Klarheit. Gerade in dieser (scheinbaren) Sicherheit und Orientierung liegt aber eine erhebliche Gefahr, in voller Fahrt am eigentlichen Problem vorbeizusegeln. Denn ob bewusst oder unterbewusst, liegt einem Projektdesign immer eine nicht zu unterschätzende Anzahl an Hypothesen zugrunde. Dies ist nicht falsch oder schädlich. Wichtig ist umso mehr, dass Sie diese Hypothesen möglichst als vorläufige Setzungen verstehen, bis sie bestätigt oder widerlegt sind.

Dass eine Agenda eins zu eins ihren Weg in die Umsetzung findet, ist tatsächlich äußerst selten. Dies gilt sowohl während des einzelnen Workshops als noch vielmehr über den gesamten Prozess hinweg. Dadurch wird eine Planung aber nicht weniger wertvoll: Sie bietet immer einen wichtigen Ausgangspunkt, von dem man sich im Einzelfall begründet entfernen kann.

## Ideen sind ein guter Anfang

### Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand



#### Mehr davon?

Dieses Tool ist Teil unseres umfassenden Angebots zum Thema „Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand“. Mit unserem praxiserprobten Konzept der Geschäftsmodellentwicklung möchten wir Prozessverantwortliche und Prozessbegleiter in mittelständischen Unternehmen dabei unterstützen, ihre Suche nach dem passenden Geschäftsmodell der Zukunft sinnvoll zu strukturieren und zu begleiten.

Sie möchten erfahren, wie Sie Ihren Weg zu Ihrem Geschäftsmodell von morgen sinnvoll angehen können? Dann bestellen Sie unser Buch oder unseren Leitfaden „Ideen sind ein guter Anfang – Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand“ kostenfrei unter [www.geschäftsmodellentwicklung.de](http://www.geschäftsmodellentwicklung.de)

Sie suchen weitere Tools zur Ausgestaltung dieses Wegs? Dann besuchen Sie unsere [Toolbox „Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand“](https://www.rkw-link.de/toolbox-geschäftsmodellentwicklung) unter [rkw.link/toolboxgeschäftsmodellentwicklung](https://www.rkw-link.de/toolbox-geschäftsmodellentwicklung)

Dieses Produkt erscheint in der Reihe „Chefsachen“. Unter dieser Klammer richten wir uns an alle, die kleine und mittlere Unternehmen führen und entwickeln (wollen). Inhaltlich gehen wir beispielsweise Fragen der Strategie- und Geschäftsmodellentwicklung, Digitalisierung, Führung und strategischer Personalarbeit nach.