



Strategische Planung

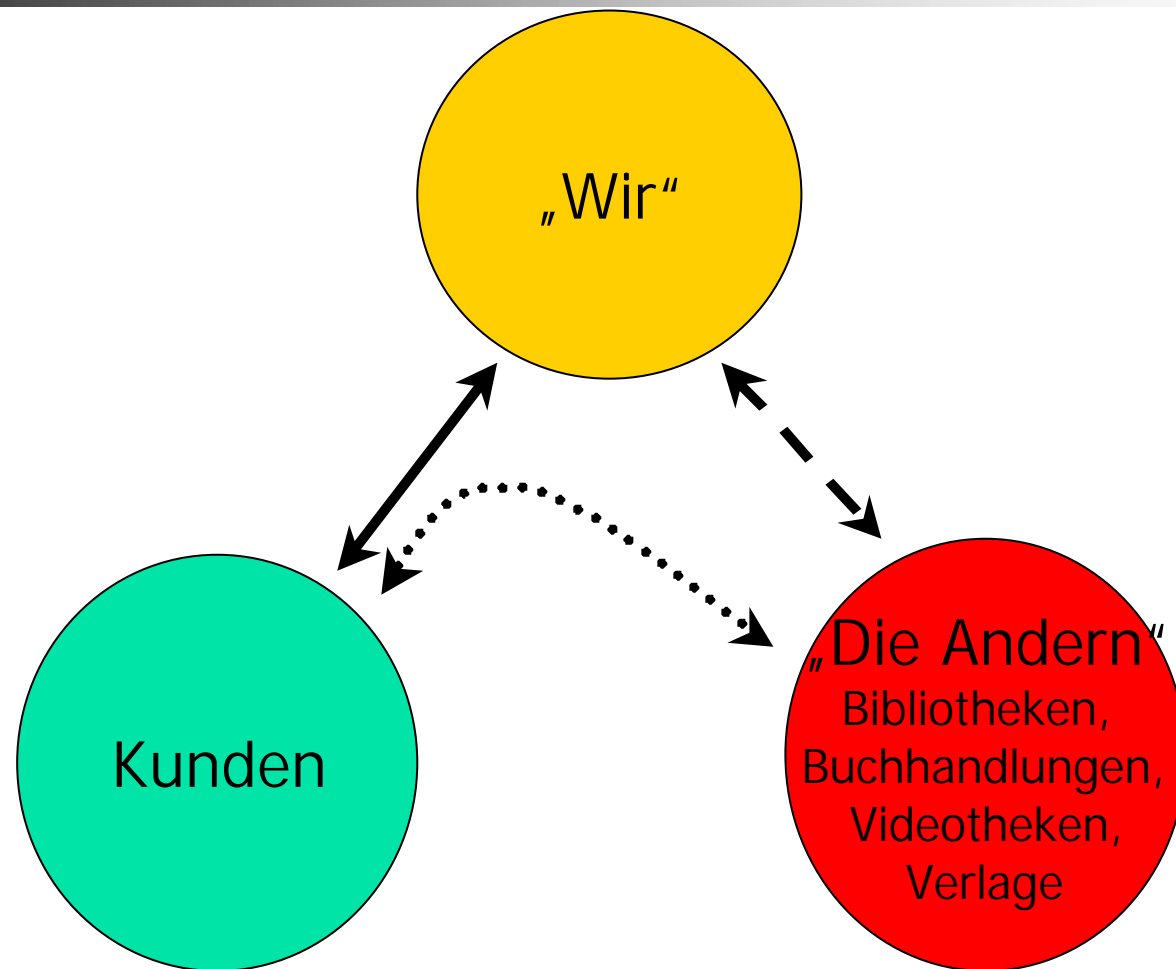
BBS-Kongress

Montreux

21.9.2000

TRI▲LOG

Der „Markt“





Die drei Ebenen

Mission

Trägerschaft definiert Auftrag und Aufgabe (Leitbild)

Strategie

Mittel- und langfristige Ziele, die den Erfolg sicherstellen.

- **Gesamtunternehmensstrategie**
- **Geschäftsstrategien**

Massnahmen

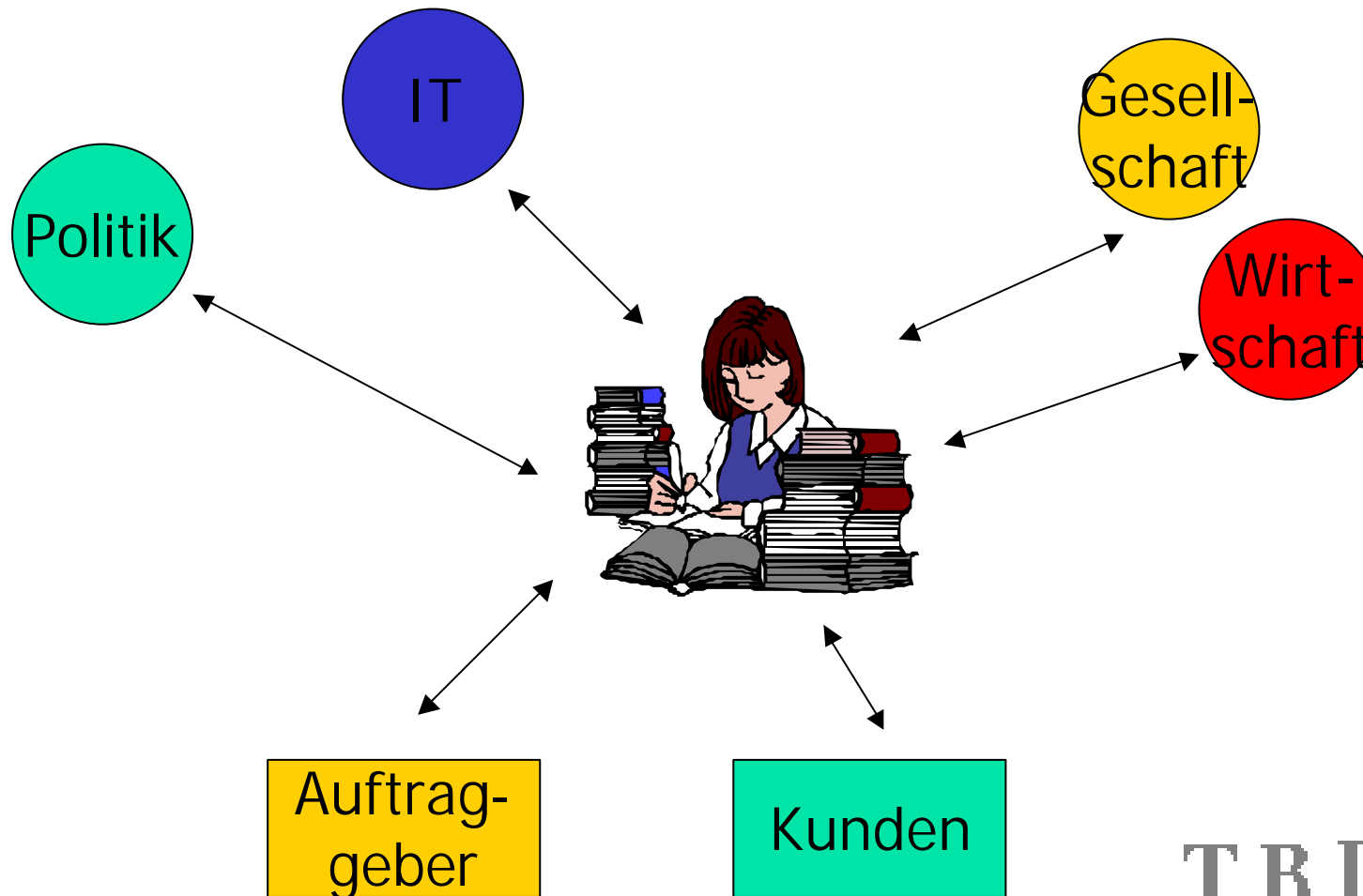
konkrete Veränderungen, deren Erfolg kontrollierbar ist.



Was ist „unsere“ Mission?

- Vielen Nonprofit-Organisationen fehlt ein klarer Auftrag der Trägerschaft.
 - Es fehlt oft an „harten“ Kriterien, an denen der Erfolg gemessen werden kann.
 - Mission ist Ergebnis eines politischen Entscheides („Bibliothekspolitik“)
- *Zielvereinbarungsprozess in Gang setzen, Leitbild formulieren.*

Wozu Strategien?

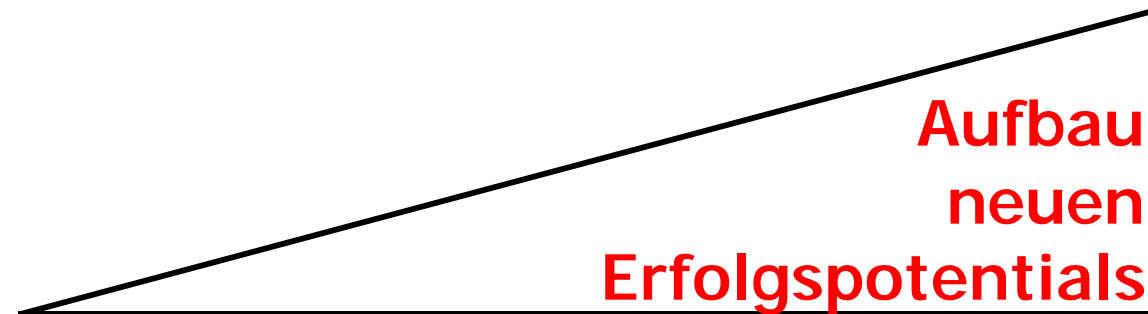
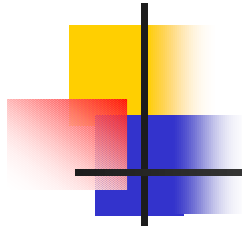




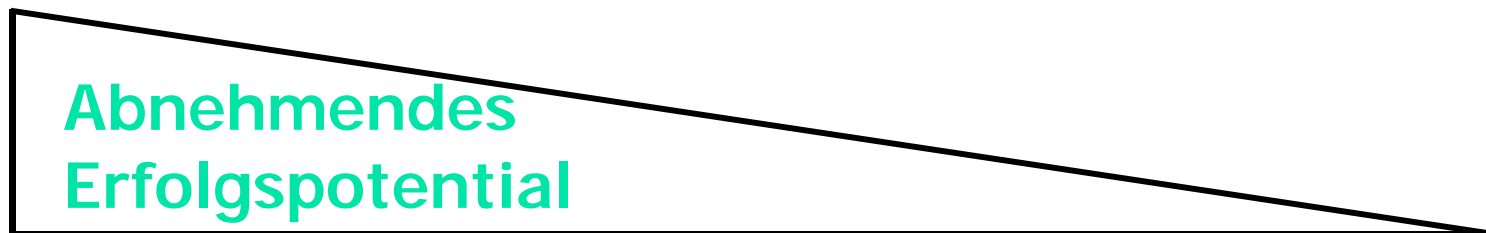
Charakterisierung

- **Vorausschauen und zukunftsorientiert führen.**
- **Erfolge erzielen und die Existenz sichern.**
- **Ganzheitlich denken.**
- **Anpassung an Umweltveränderungen**
- **Konzentration der Kräfte**
- **Äussere Chancen und Risiken und innere Stärken und Schwächen erkennen.**
- **Klare langfristige Ziele formulieren.**

Ziele der strategischen Planung



Massnahmen





Strategie: Ziele formulieren

- Auf welchen eigenen Stärken bauen wir auf?
- Auf welche Trends in der Umwelt reagieren wir?
- Was müssen wir tun, um langfristig Erfolg zu haben?



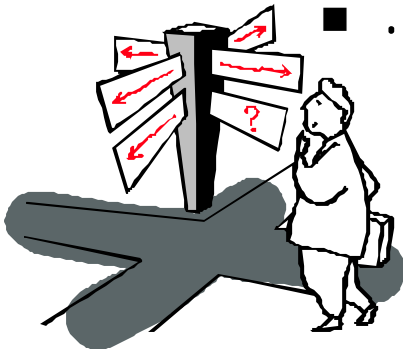
Gesamtunternehmensstrategie

- In welchen Marktbereichen bauen wir unsere Position auf?
 - Wo haben wir unsere **Stärken**, die wir ausbauen können? (Bestände, Know-how, Dienstleistungen)
 - Wo entwickeln sich neue **Bereiche**, in die wir einsteigen wollen?
Wo ziehen wir uns zurück?
 - Wo **investieren** wir? (Strategische Budgetierung)

Geschäftsstrategien

- Was müssen wir tun, um die angestrebte Position in einem Marktbereich zu erreichen und zu sichern?
 - **Know-how** aufbauen, aktualisieren
 - Neue **Dienstleistungen** anbieten
 - **Kooperationen**

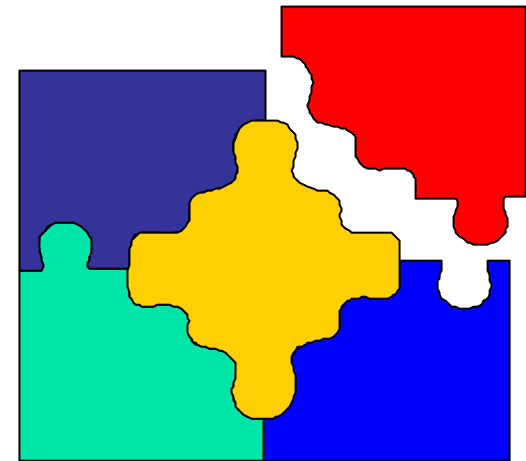
■ ...





Erarbeitung der Strategie

- Strategieprojekt **planen**
- Strategische **Analyse**
 - Ev. Mission überprüfen
- Strategien **entwickeln**
 - Gesamtorganisation
 - Aktivitätsbereiche
- Strategien **bewerten**
- Umsetzung **sichern**
 - Führung und Controlling



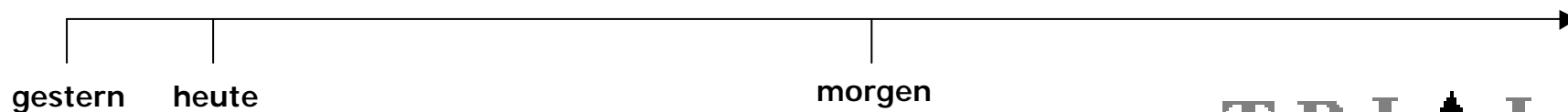


Massnahmen

- Was wird konkret getan, um verändert, um eine Geschäftsstrategie umzusetzen?
 - Kurzfristige Ziele
 - Müssen kontrollierbar sein
 - laufende Evaluation des erzielten Erfolgs



Erfolgskontrolle





Strategisches Controlling

- Strategische Planung ist ein permanenter Prozess:
 - Die Umweltbedingungen verändern sich
 - Neue Märkte rechtzeitig erkennen
- Strategisches Controlling ist eine Stabsfunktion der Organisation ausserhalb des Tagesgeschäfts:
 - Stimmen die strategischen Ziele noch?
 - Muss die Mission neu definiert werden?



Strategisches Controlling

	„Traditionelle“ Kontrolle	Strategische Kontrolle
Kontroll- inhalte	Soll/Ist-Vergleich: Zielerreichungskontrolle	Prämissen- und Plan- fortschrittskontrolle, Frühaufklärung
Kontroll- größen	quantitativ	quantitativ und qualitativ
Kontroll- ausrichtung	organisationsintern ausgerichtet	auf interne und externe Erfolgs- faktoren ausgerichtet
Kontroll- zeitpunkt	einmalig nach Realisierung	permanent



Bewertung

- Gewährleisten Sie damit eine zukunftsorientierte Führung?
- Erzielen Sie damit Erfolge. Sichern Sie so die Existenz Ihrer Organisation?
- Wurde ganzheitlich gedacht?
- Sind Anpassungen an Umweltveränderungen damit möglich?
- Können die Kräfte konzentriert werden?
- Können die Chancen genutzt und Risiken bewältigt werden?
- Sind die langfristigen Ziele klar?