



# Anfangen: Vorbereitung und Analyse

BOOKLET 1/4



Alle Methodenkarten dieses Booklets stehen auch als Print Download auf der Internetseite der DRK-Strategie 2030 zur Verfügung:



# Anfangen

## Warum Vorbereitung und Analyse entscheidend sind für eine erfolgreiche Strategieentwicklung

In einer immer komplexer werdenden, dynamischen Welt stehen die Verbände und Einrichtungen des DRK vor einzigartigen Herausforderungen. Die Entwicklung einer erfolgreichen Strategie ist nicht nur ein Weg zur Sicherung des langfristigen Erfolgs, sondern auch ein Mittel, um den eigenen Wandel in einer komplexen Umwelt zu beschreiben. Das Booklet "Anfangen" widmet sich speziell der Frage, warum Vorbereitung und Analyse entscheidend sind für eine erfolgreiche Strategieentwicklung.

## Warum Vorbereitung und Analyse?

Der Weg zur erfolgreichen Strategieentwicklung in Einrichtungen und Gliederungen im DRK beginnt mit einer gründlichen Vorbereitung und Analyse. Diese Phase legt das Fundament für alle darauffolgenden Schritte und ist entscheidend für die Ausrichtung aber auch die Akzeptanz der Strategie. Die Ergebnisse der Analyse und Vorbereitung ermöglichen eine realistische Einschätzung der internen Kapazitäten, fördert ein tiefes Verständnis für die Bedürfnisse der Zielgruppen und identifiziert potenzielle Chancen sowie Risiken in ihrem einzigartigen Umfeld.

Die zielgenaue Analyse ermöglicht es, Ressourcen effizient einzusetzen und sicherzustellen, dass die Umsetzung effektiv und nachhaltig gelingt. Die genaue Kenntnis der Bedürfnisse der Zielgruppen in Ihrem Umfeld schafft die Grundlage für innovative und differenzierte Strategien, die direkt auf die Herausforderungen ihrer Organisation zugeschnitten ist.

"Anfangen" soll für Sie eine einfache Handreichung zum Start in die Strategieentwicklung sein. Das Booklet bietet spezifische Drehbücher und bewährte Methoden, um sicherzustellen, dass die Strategien nicht nur den internen Anforderungen gerecht werden, sondern auch effektiv auf Ihre Herausforderungen abgestimmt sind. In einer immer komplexer werdenden Welt lohnt es sich Zeit für eine gründliche Analyse zu nehmen. "Anfangen" ist eine Anleitung, die nicht nur dazu ermutigt, strategisch zu denken, sondern auch die Werkzeuge bereitstellt, um Strategie umzusetzen.

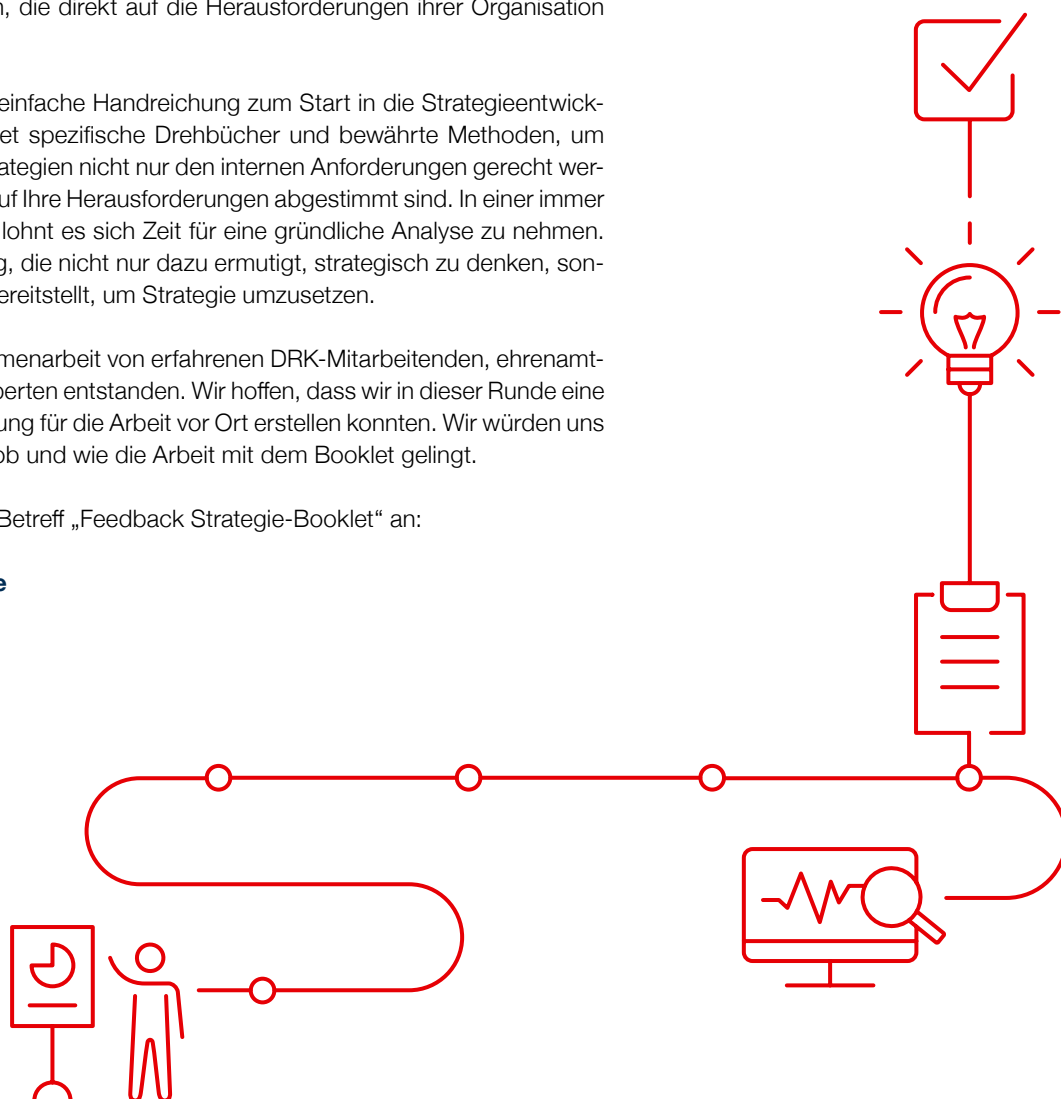
Dieses Booklet ist in Zusammenarbeit von erfahrenen DRK-Mitarbeitenden, ehrenamtlich Aktiven und Strategieexperten entstanden. Wir hoffen, dass wir in dieser Runde eine nachvollziehbare Handreichung für die Arbeit vor Ort erstellen konnten. Wir würden uns freuen von Ihnen zu hören, ob und wie die Arbeit mit dem Booklet gelingt.

Schreiben Sie uns mit dem Betreff „Feedback Strategie-Booklet“ an:

 [strategie2030@drk.de](mailto:strategie2030@drk.de)

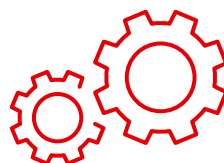


**STRATEGIE 2030**



# Inhaltsverzeichnis

05	TEXT	<b>Gebrauchsanweisung für das Booklet</b>	16		METHODENKARTE	<b>Risiko-Analyse</b>
06	TEXT	<b>Der Auftakt</b>	17		METHODENKARTE	<b>Ressourcen-Analyse</b>
08		METHODENKARTE	18		DREHBUCH	<b>Erläuterung zum Analyse-Workshop</b>
10	TEXT	<b>Die Umfeldanalyse</b>	19		DREHBUCH	<b>Analyse-Workshop</b>
11		METHODENKARTE	20		TEXT	<b>Von der Analyse zur Zielformulierung</b>
12		METHODENKARTE	21			<b>Impressum</b>
13		METHODENKARTE	22			<b>Notizen</b>
14	TEXT	<b>Die Marktfeldanalyse</b>				
15		METHODENKARTE				
		<b>5 Forces von Porter</b>				



# Gebrauchsanweisung für das Booklet

In der Strategietasche finden Sie alles, was Sie für die Umsetzung einer Strategie benötigen. In vier Booklets wird der Strategieprozess von der Analyse bis zur Evaluation dargestellt und verständlich erläutert. Jedes der Booklets ist ähnlich aufgebaut. Die kleinen Bücher führen Sie mit Texten, Workshop-Drehbüchern, Methodenkarten und Hinweisen zu weiterführenden Literatur durch eine Phase der Strategieentwicklung.

## Texte

Die Texte geben Ihnen einen Einblick in das Thema oder erläutern grundlegende Begriffe und Vorgehen zur Erarbeitung oder Umsetzung der Strategie. In einfacher Sprache wird das Vorgehen in der jeweiligen Phase erläutert und Begriffe verständlich gemacht.

## Workshop-Drehbücher

Mit den Drehbüchern können Sie direkt in einen Workshop starten. Hier ist beschrieben, wie Sie Schritt für Schritt die jeweilige Strategiephase vorbereiten oder umsetzen. Für viele Drehbücher haben wir außerdem einen Text mit zusätzlichen Erläuterungen geschrieben. Mithilfe von Text und Drehbuch sollen Sie in die Lage versetzt werden, selbstständig in die Umsetzung zu starten. In jedem Booklet finden Sie mindestens ein Drehbuch, das Sie für die Umsetzung nutzen können.

## Methodenkarten

Auf den Methodenkarten sind Methoden beschrieben, die Sie in der jeweiligen Strategiephase einsetzen können. Die Symbole auf der Karte zeigen, an für wieviel Personen die Methode angewendet werden kann, wieviel Zeit Sie benötigen, welche Hilfsmittel Sie bereithalten sollten und ob eine Online-Umsetzung möglich ist. Die Methoden sind Anregung für Umsetzungsmöglichkeiten in der jeweiligen Strategiephase. Oft sind die Methoden kombinierbar oder können für Ihre Zwecke adaptiert werden. In jedem Booklet haben wir Methoden aufgenommen, die sich nur für Wirtschaftsbetriebe eignen oder übergeordnete Themen behandeln. Diese Methoden sind **farblich markiert**. Alle Methodenkarten sind als Download auf der Strategiewebseite verfügbar.

Mit der Strategietasche wollen wir Sie unterstützen, Strategien in DRK-Gliederungen zu formulieren und erfolgreich umzusetzen. Wir haben versucht, alles Wesentliche für diesen spannenden und nicht immer einfachen Prozess zusammenzustellen. Die Tasche ist eine Grundlage für einen erfolgreichen Strategieprozess, sie ist aber vor allem Inspiration für Ihr Vorhaben. Jede DRK-Einrichtung ist einzigartig, jeder Kreisverband steht vor unterschiedlichen Herausforderungen. Nicht jedes in den Büchern beschriebene Instrument wird immer den Bedürfnissen Ihres Strategieprozesses entsprechen. Nutzen Sie die Booklets daher gerne, um sich inspirieren zu lassen.

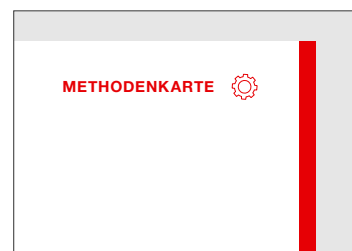
Berichten Sie uns, wie die Anwendung gelungen ist, geben Sie uns Hinweise zu neuen Methoden oder informieren uns über Fehler im Booklet. Wir freuen uns auf Ihr Feedback!

 [strategie2030@drk.de](mailto:strategie2030@drk.de)

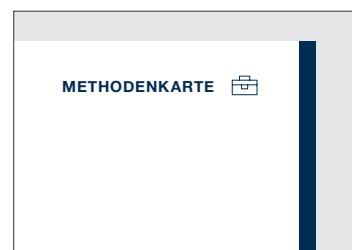
**Wir wünschen Ihnen viel Spaß und Erfolg mit der Strategietasche!**



Workshop-Drehbücher



Methodenkarte Kreisverband



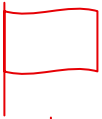
Methodenkarte Wirtschaftsbetrieb

# Der Auftakt



## Startschuss

Der Startschuss für die gemeinsame Strategieentwicklung ist der Auftakttermin. In diesem Termin werden die Weichen für den zukünftigen Erfolg gestellt. Es ist der Moment, in dem Visionen zu konkreten Plänen werden und in dem ein Team zusammengerufen wird, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Für einen effektiven Auftakttermin stellt man sicher, dass alle wichtigen Punkte abgedeckt und das Fundament für eine erfolgreiche Projekt- und Zusammenarbeit gelegt wird.



## Klärung von Projektzielen

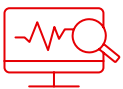
Für eine erfolgreiche Bearbeitung der Strategie ist es wichtig, dass alle Beteiligten ein einheitliches Verständnis der Projektziele haben. Stellen Sie die Formulierung der Projektziele deshalb an den Anfang des Auftakts. Beachten Sie, dass es hier noch nicht um die Inhalte der Strategie geht, sondern zunächst geklärt wird, wie vorgegangen wird. Projektziele könnten sein: Eine Vision entwickeln, eine Mission formulieren oder die Beteiligung von allen Betroffenen zu organisieren.

Für ein besseres Verständnis ist es manchmal hilfreich, auch zu formulieren was nicht passieren soll. Formulieren Sie Nicht-Ziele. Mit Nicht-Zielen können Sie bestimmte Aspekte bei der Strategieentwicklung ausklammern (*siehe auch Methodenkarte „Nicht-Ziele“, Booklet II, S.15*). Das können Inhalte sein, die an anderer Stelle bereits diskutiert werden. Ein Nicht-Ziel könnte auch sein, einen Schritt der Strategieentwicklung nicht zu gehen, weil zum Beispiel bereits eine Vision formuliert wurde.



## Definition der Meilensteine

Wenn Sie ein grundsätzliches Verständnis der Ziele geschaffen haben, können Sie mit einer groben Planung beginnen. Diskutieren Sie, in welchem Zeitraum die Analyse, die Strategieentwicklung und die Umsetzung durchgeführt werden sollen. Indikatoren für die Umsetzung der einzelnen Phasen können bereits feststehende Termine sein. Visualisieren Sie Termine für Präsidiumssitzungen, Kreisversammlungen oder andere relevante Veranstaltungen auf einem Zeitstrahl und teilen dann die Zeiträume ein. Die Vorstellung des Analyseplans oder der durchgeführten Analyse könnte ein erster Meilenstein sein. Die Formulierung der Strategie ein weiterer. Meilensteine sind kritische Erfolgspunkte, die das Projekt in überschaubare Abschnitte gliedern und sowohl die kurzfristige als auch die langfristige Planung erleichtern. An dieser Stelle muss noch kein Detailplan der Strategieentwicklung und -umsetzung vorliegen. Die detaillierte Formulierung der einzelnen Prozessschritte folgt zu einem späteren Zeitpunkt. Nutzen Sie bei Bedarf die Methoden aus Booklet III zur Planung.



## Festlegung der benötigten Analysen & Inhalte

Mit der Bestimmung der Analysemethoden definieren Sie, welche Inhalte im Kontext der Strategie Sie genauer betrachten möchten. Ganz gleich wie ihre Strategie später aussehen wird, sollten Sie immer eine *Stakeholder- und eine Risikoanalyse* (siehe Methodenkarten S. 13 und 16) durchführen.

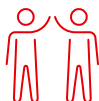
Um zu identifizieren, welche weiteren Analysen Sie durchführen möchten, sollten Sie Ihre Ziele und Nicht-Ziele noch einmal betrachten.

### Hilfreiche Fragestellungen sind:

- Welche Interessen verfolgen wir mit der Strategie?
- Welche Informationen stehen uns zur Verfügung?  
Welche noch nicht?

Analyse-Methode	Ziel
<b>7-S-Modell</b>	Überblick der internen Situation und des Umfelds erhalten, Stärken und Schwächen identifizieren
<b>Umfeldanalyse</b>	Umfeld der Organisation detailliert betrachten
<b>PESTEL</b>	Externe Einflussfaktoren, wie Politik, Technik, Recht analysieren
<b>SWOT</b>	Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken bewerten
<b>Stakeholder</b>	Beteiligte und betroffene Personen(-gruppen) identifizieren
<b>Risiko</b>	Mögliche Risiken identifizieren und auf das Eintreten vorbereiten
<b>Marktfelder</b>	Betrachtung und Bewertung der Situation auf aktuellen und/oder neuen Märkten
<b>Ressourcen</b>	Analyse der vorhandenen und benötigten Mittel und Kapazitäten

Überblick ausgewählter Analysemethoden



### Festlegung der Verantwortlichkeiten

Nachdem die Ziele formuliert sind, sollten Verantwortlichkeiten bestimmt werden. Besteht ihr Projektteam aus mehr als einer Person, sollten Sie zu Beginn festlegen, wer welche Verantwortung übernimmt. Klare Verantwortlichkeiten verhindern doppelte Arbeit, Abstimmungsprobleme und Lücken in der Projektarbeit. Für die Strategieentwicklung sollte mindestens eine Projektleitung benannt sein. Die Projektleitung übernimmt die Verantwortung für die Umsetzung des Gesamtprojekts. Er leitet und kontrolliert. In übersichtlichen Strategievorhaben übernimmt die Leitung außerdem Projektmanagement-Funktionen, d.h. er organisiert die Umsetzung und ist für das Controlling zuständig. Daneben können Personen für zentrale Aufgaben bei der Strategieentwicklung zuständig sein. Dazu zählen Kommunikation und Beteiligung, Finanzen und ggf. technische Umsetzung. Je größer das Projektteam ist, umso sinnvoller ist die Festlegung von Verantwortlichkeiten. Eine *RACI-Matrix* kann sie dabei unterstützen (siehe Booklet III, S. 11).

Im Laufe der Strategieumsetzung sollten Sie Ihre Entscheidungen noch einmal überprüfen. Führen Sie im Rhythmus von sechs Monaten oder einem Jahr ein Review durch (siehe hierzu Booklet IV, S. 14f). Reflektieren Sie im Team, ob die Belastung im Team den Aufgaben entsprechend verteilt ist. Gibt es neue Aufgaben für die neue Verantwortlichkeiten bestimmt werden müssen?



### Rahmen und Regelmäßigkeiten

Jedes gute Meeting und so auch der Auftakttermin endet damit, dass alle Anwesenden wissen, was als Nächstes passiert. Hierbei kann eine Tatenmatrix helfen, die folgende Frage beantwortet: Wer macht was (mit wem?) bis wann? Bestimmen Sie zum Abschluss außerdem, wann Sie sich das nächste Mal treffen und in welchem Rhythmus sie sich im weiteren Prozess treffen wollen. Auch hier gilt: Überprüfen Sie regelmäßig Rhythmus, Dauer und Art der Treffen. Oft ist es sinnvoll, sich zu Beginn eines Strategieprozesses in kurzen Abständen regelmäßig abzustimmen. Zum Ende der Strategieumsetzung können die Abstände größer werden.

Neben den organisatorischen Aspekten ist der Auftakttermin auch eine wertvolle Gelegenheit, das Fundament für ein starkes Team und effektive Kommunikation zu legen. Es ist ein guter Moment, um sich Kennenzulernen, die gegenseitigen Erwartungen zu klären und um gemeinsam motiviert zu starten.



### Zusammenfassung

Der Auftakttermin eines Projekts ist ein kritischer Schritt auf dem Weg zum Erfolg. Indem man sich auf die Klärung von Projektzielen, die Festlegung von Verantwortlichkeiten, die Planung zukünftiger Treffen und Meilensteine sowie die Festlegung benötigter Analysen konzentriert und gleichzeitig Raum für Flexibilität und Anpassung lässt, legt man den Grundstein für eine erfolgreiche Projektumsetzung.

# 7-S-Modell

## Kurzbeschreibung

Das 7-S-Modell ist ein Diagnose-Werkzeug für die Analyse von Organisationen. Im Modell werden die Leistungsfähigkeit einer Organisation anhand von sieben erfolgsrelevanten und sich gegenseitig beeinflussenden Zieldimensionen betrachtet.

## Zielsetzung

Ziel ist es, einen strukturierten Überblick über die Organisationssituation zu erhalten und die Stärken und Schwächen der Organisation zu identifizieren.

## Vorgehen

Es werden sieben Faktoren der Organisation untersucht. Neben den drei harten Faktoren *Strategie, Struktur und Systeme* sind es die drei weichen Faktoren *Spezialkenntnisse, Stammpersonal und Stil*. Hinzu kommt das siebte Element *Selbstverständnis*.

Im ersten Schritt analysieren Sie den aktuellen Zustand des Unternehmens. Wie sind die harten und weichen Variablen ausgeprägt? Wo liegen die Stärken und Schwächen? Nutzen Sie die in der Abbildung formulierten Leitfragen für die Analyse. Als Nächstes legen Sie das Soll-Organisationsdesign fest. Definieren Sie den angestrebten Zielzustand für jede Kernvariable sowie die Beziehungen zwischen den Variablen. Im dritten Schritt konzentrieren Sie sich auf die Umsetzungsplanung. Nutzen Sie Werkzeuge wie Roadmaps, Gantt-Diagramme und Meilensteinpläne, um den Weg von der Ist- zur Zielposition für jede Kernvariable zu beschreiben. Die Umsetzung kann Bestandteil der Strategie-Zielformulierung sein. Die sieben Faktoren sind nicht statisch. Überprüfen Sie regelmäßig die Kernvariablen.

## Anwendung

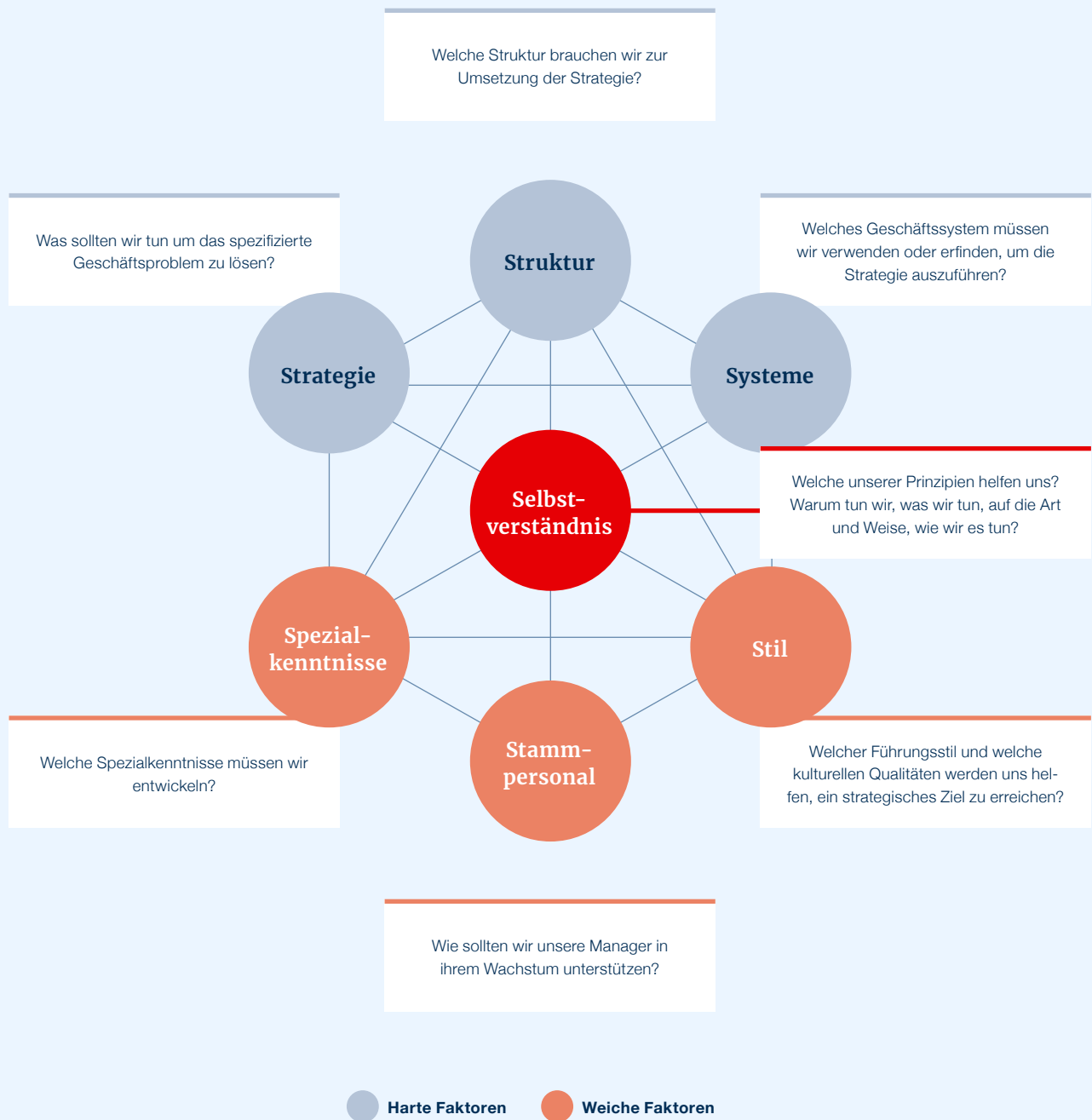
Das Modell wird häufig als Ausgangspunkt verwendet, um sich einen Überblick über die aktuelle Organisationssituation zu verschaffen. Es eignet sich, um Veränderungsprozesse einzuleiten und eine Richtung zu bestimmen, deshalb wird es vorwiegend in der Analysephase verwendet. Es kann aber auch während der Strategieumsetzung bei der Ableitung von Handlungsfeldern angewendet werden.



- ✓ **Analog**
- ✓ **Digital**
-  **Gruppengröße**  
3-12
-  **Materialien**  
Post-Its, Metaplanwand/  
Whiteboard, Stifte
-  **Länge**  
90 Minuten - 3 Tage



# 7-S-Modell



Das ursprüngliche 7-S-Modell wurde von Robert H. Waterman, JR., Thomas J. Peters und Julien R. Phillips, in "Structure is not organization", Business Horizons (1980, Juni), vorgestellt.

# Die Umfeldanalyse

Die Umfeldanalyse ist eine systematische Bewertung der externen Faktoren, die eine Organisation beeinflussen. Im Kontext des DRK konzentriert sie sich auf Aspekte wie gesellschaftliche, politische, wirtschaftliche und technologische Entwicklungen sowie auf spezifische Trends im Bereich der Aufgaben des DRK. Ziel ist es, einen umfassenden Überblick darüber zu erhalten, wie diese Faktoren die Arbeit des Verbands oder der Einrichtung beeinflussen könnten.

Eine Umfeldanalyse umfasst mindestens vier Schritte:

## 1 Identifikation relevanter Faktoren

Beginnen Sie mit der Identifikation der Faktoren, die für Ihren Verband / Ihre Einrichtung von besonderer Bedeutung sind. Dies könnten beispielsweise gesellschaftliche Veränderungen oder politische Entwicklungen in Ihrem Umfeld sein. Es könnten aber auch Naturkatastrophen sein.

## 2 Datensammlung und -auswertung

Sammeln Sie relevante Daten zu den identifizierten Faktoren. Dies könnte quantitative Daten wie Statistiken und demografische Informationen sowie qualitative Daten wie Experteninterviews und Berichte von Einsatzkräften umfassen.

## 3 SWOT-Analyse

Führen Sie eine SWOT-Analyse durch, um Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken klar zu identifizieren. Im DRK könnten dies beispielsweise die flächendeckende Präsenz oder die Organisation der Gemeinschaften als Stärke, begrenzte finanzielle Ressourcen als Schwäche, die Digitalisierung oder die Struktur als Chance und eine schwindende Anzahl von Mitgliedern als Risiko sein. Binden Sie bei der Analyse einen Querschnitt des Verbands / der Einrichtung ein. Das stärkt nicht nur die Akzeptanz des Vorhabens, sondern ermöglicht Einblicke verschiedener Ebenen.

## 4

## Ableitung von Handlungsempfehlungen

Basierend auf den Ergebnissen der Analyse sollten konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Welche Maßnahmen können ergriffen werden, um auf Chancen zu reagieren und Risiken zu minimieren? Interessant ist auch die Diskussion der Frage, wie aus Risiken Chancen gemacht werden können. Ebenso könnte betrachtet werden, wie eine Schwäche zu einer Stärke entwickelt werden kann.

### Individualisierung der Analyse

Die Analyse kann angepasst oder ergänzt werden, um den Bedarf Ihrer Organisation abzudecken. Mithilfe einer Zukunftsprognose können Trends analysiert werden, um mögliche Entwicklungen vorherzusagen. Auch der Vergleich mit konkurrierenden Organisationen oder anderen DRK-Einrichtungen kann hilfreiche Informationen liefern und zusätzliche Perspektiven bereitstellen.

Die Umfeldanalyse ist kein statischer Prozess, sondern sollte regelmäßig aktualisiert werden, um auf sich ändernde Bedingungen angemessen reagieren zu können.



# PESTEL-Analyse

## Kurzbeschreibung

Anhand der PESTEL-Analyse können das Organisationsumfeld (Makro-Umfeld) und spezifische Marktgegebenheiten erfasst und potenzielle Entwicklungen und deren Auswirkungen beschrieben werden. Die PESTEL-Analyse wertet alle relevanten Informationen aus den Umfeldern aus und zeigt Potenziale, Chancen, Möglichkeiten sowie Bedrohungen, Gefahren und Risiken.

## Zielsetzung

Ziel ist es die Einflussfaktoren der externen Umwelt einer Organisation zu analysieren und mögliche Entwicklungen und Trends zu erkennen.

## Vorgehen

In der Analyse werden sechs externe Kategorien betrachtet, die einen Einfluss auf die Organisation haben (siehe Grafik). Sammeln Sie in einem ersten Brainstorming zunächst Informationen zu allen Kategorien. Überprüfen Sie anschließend, welche Informationen mehrfach genannt wurden und ob alle Beteiligten mit der Zuordnung in die jeweilige Kategorie einverstanden sind. Diskutieren Sie, ob alle Beteiligten das Gleiche unter der genannten Information versteht. Anschließend identifizieren Sie Lücken: Müssen weitere Informationen eingeholt werden? Wer könnte noch Informationen liefern?

Mit den gewonnenen Erkenntnissen erhalten Sie einen Überblick des Organisationsumfelds. Die Erkenntnisse können Grundlage für eine SWOT-Analyse sein, um zu entscheiden wie Sie weiter vorgehen (siehe S. 12).

## Anwendung

Analyse des Organisationsumfeldes, des Makroumfelds, der Geschäftsfelder und / oder der Branche.



- ✓ **Analog**
- ✓ **Digital**
-  **Gruppengröße**  
2-12
-  **Materialien**  
Post-Its, Metaplanwand/  
Whiteboard, Stifte
-  **Länge**  
30 Minuten - 1 Tag



# SWOT-Analyse



## Kurzbeschreibung

Die SWOT-Analyse ist ein strategisches Planungsinstrument zur Identifikation von Schwächen, Stärken, Chancen und Bedrohungen für eine Organisation. Mit der SWOT-Analyse können darüber hinaus Bewertungen durchgeführt werden. Mit der Analyse können unterschiedliche Wahrnehmungen erfasst und die Aufmerksamkeit der Beteiligten auf ein gemeinsames Vorgehen ausgerichtet werden.

## Zielsetzung

Das Instrument hilft den Durchführenden, realistisch einzuschätzen, was sie erreichen können und worauf sie sich konzentrieren sollten. Mithilfe von SWOT können Fehler oder Schwächen der Vergangenheit in konstruktive Lernprozesse umgewandelt werden.

## Vorgehen




Stellen Sie die Matrix vor (siehe Grafik), gehen Sie dabei auf die vier Felder und die dazugehörigen Leitfragen ein. Starten Sie mit einem Brainstorming. Alle Teilnehmenden schreiben ihre Antworten auf einen Klebezettel und ordnet ihn einem Feld der Matrix zu. Danach betrachten Sie gemeinsam das Ergebnis. Dabei beantworten Sie die Fragen, ob alle Teilnehmenden das gleiche Verständnis der formulierten Antworten haben. Doppelte Antworten können Sie zusammenfassen.

Auf Grundlage der Ergebnisse diskutieren Sie das weitere Vorgehen. Leitfragen hierfür können sein:

- Wie entwickeln wir eine Schwäche zu einer Stärke?
- Wie machen wir aus einer Chance eine Stärke?
- Wie wollen wir mit den Risiken umgehen?

## Anwendung

Analyse einer Organisation oder Einrichtung. Sie ist eine sinnvolle Ergänzung zu einer Stakeholder-Analyse.

- ✓ **Analog**
- ✓ **Digital**
-  **Gruppengröße**  
1-5
-  **Materialien**  
Post-Its, Metaplanwand/  
Whiteboard, Stifte
-  **Länge**  
30 Minuten - 2 Stunden

	Positive Auswirkungen	Negative Auswirkungen
Interne Analyse	<p><b>Stärken/Strengths</b></p> <p>Was können wir besser als andere? Wofür werden wir gelobt? Wo sind unsere Vorteile?</p>	<p><b>Schwächen/Weaknesses</b></p> <p>Wo liegen unsere Schwächen? Worin sind andere besser? Wofür erhalten wir Kritik? Was fehlt?</p>
Externe Analyse	<p><b>Chancen/Opportunities</b></p> <p>Positive Änderungen im Umfeld? Innovative Trends? Zukunftschancen?</p>	<p><b>Risiken/Threats</b></p> <p>Änderung des Wettbewerbs? Veränderungen des Umfelds? Neue Geschäftsmodelle?</p>

# Stakeholder Analyse



## Kurzbeschreibung

Mit der Stakeholder-Analyse werden Einflüsse und Interessen von Personen und Personengruppen dargestellt. Stakeholder sind Personen oder Gruppen, die ein berechtigtes Interesse am Verlauf oder Ergebnis der Strategie haben.

## Zielsetzung

Mit der Stakeholder-Analyse erkunden Sie welchen Einfluss und welches Interesse Personen und Gruppen in Bezug auf Ihre Strategie haben und wie Sie die Akteure in den weiteren Prozess einbinden.

## Vorgehen

Sammeln Sie in einer gemeinsamen Diskussion oder einem ersten Brainstorming Personen und Personengruppen, die von der Strategie betroffen sind oder ein Interesse an der Strategie haben. Ordnen Sie die Personen den entsprechenden Feldern zu. Entscheiden Sie in einer gemeinsamen Diskussion, wie hoch das Interesse der Person/Gruppe ist und wieviel Einfluss die Person/Gruppe hat.

**Tipp:** Manchmal kann eine Person/ Gruppe einem Feld nicht genau zugeordnet werden. Wenn Sie nicht ausreichend Informationen haben, um die Person/Gruppe zuzuordnen, holen Sie erst weitere Informationen ein. Es kann aber auch daran liegen, dass es unterschiedliche Motivationen in der Gruppe gibt. Schauen Sie sich die Gruppe genauer an und teilen Sie auf die Felder auf.

Zum Schluss leiten Sie Maßnahmen zur Einbindung und Kommunikation mit den Personen/Gruppen ab. Konzentrieren Sie sich nicht auf Personen/Gruppen mit geringem Interesse. Arbeiten Sie mit den Überzeugten und Unentschlossenen.

## Anwendung

Dieses Instrument kann bei der Initiierung eines Projektes eingesetzt werden, aber auch zur Überprüfung einer Situation bei einem bestehenden Projekt.

- ✓ **Analog**
- ✓ **Digital**
-  **Gruppengröße**  
1-12
-  **Materialien**  
Post-Its, Metaplanwand/  
Whiteboard, Stifte
-  **Länge**  
30 Minuten - 4 Stunden





# Die Marktfeldanalyse

Die Durchführung einer fundierten Marktfeldanalyse bietet Einblicke in die Bedürfnisse der Zielgruppen, die Wettbewerbssituation und die sich entwickelnden Trends. Die Analyse kann in 10 Schritten durchgeführt werden.

- 1 Definition des Untersuchungsbereichs**  
Beginnen Sie mit der klaren Definition des Untersuchungsbereichs. Identifizieren Sie die spezifischen Dienstleistungen und Programme, die Sie anbieten oder entscheiden sich für einen Untersuchungsbereich.
- 2 Zielsetzung der Analyse**  
Legen Sie klare Ziele für die Marktfeldanalyse fest. Möchten Sie neue Bedürfnisse identifizieren, Wettbewerbsvorteile erkennen oder mögliche Partnerschaften ausloten?
- 3 Identifikation von Zielgruppen**  
Definieren Sie Ihre primären Zielgruppen. Dies können bedürftige Personen, fördernde Personen, Kooperationspartner, oder andere Akteure sein. Verstehen Sie ihre Bedürfnisse und Erwartungen.
- 4 Erhebung von Sekundärdaten**  
Recherchieren Sie vorhandene Datenquellen. Nutzen Sie öffentliche (Jahres-)Berichte, Statistiken, Studien und Datenbanken, um einen Überblick über den definierten Sektor zu erhalten.
- 5 SWOT-Analyse durchführen**  
Führen Sie eine SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken) durch. Identifizieren Sie interne Stärken und Schwächen sowie externe Chancen und Risiken. (siehe Seite 12).
- 6 Primärdatenerhebung**  
Führen Sie gezielte Umfragen, Interviews oder Fokusgruppen durch, um spezifische Informationen von relevanten Interessengruppen zu sammeln. Dies vertieft das Verständnis für deren Bedürfnisse und Meinungen.
- 7 Wettbewerbsanalyse**  
Analysieren Sie Mitbewerbende und vergleichbare Organisationen. Identifizieren Sie deren Angebote, Zielgruppen und Wettbewerbsvorteile. Dies ermöglicht die Positionierung Ihrer Organisation im Vergleich. Dabei ist es hilfreich die Informationen zu visualisieren und sie sichtbar zu machen.
- 8 Identifikation von Trends und Entwicklungen**  
Verfolgen Sie aktuelle Trends im Marktfeld. Dies kann technologische Entwicklungen, gesellschaftliche Veränderungen oder politische Entscheidungen umfassen.
- 9 Dateninterpretation und Bewertung**  
Analysieren Sie die gesammelten Daten kritisch. Identifizieren Sie Schlüsseltrends, Chancen und Risiken. Bewerten Sie, inwiefern die Stärken Ihrer Organisation genutzt werden können, um Schwächen zu kompensieren.
- 10 Ableitung von Zielen und Maßnahmen**  
Leiten Sie klare Veränderungsziele ab, oder formulieren Sie Maßnahmen zu bereits vorhandenen Zielen. Identifizieren Sie Möglichkeiten zur Differenzierung, zur Anpassung bestehender Angebote oder zur Erschließung neuer Zielgruppen.

Die Marktfeldanalyse ist ein fortlaufender Prozess, der regelmäßig aktualisiert werden sollte, um auf sich verändernde Marktbedingungen und Bedürfnisse effektiv reagieren zu können.

# 5 Forces von Porter

## Kurzbeschreibung

Die Branchenstrukturanalyse nach dem Fünf-Kräfte-Modell (*5 Forces*) ist ein strategischen Management-Tool, das von Michael E. Porter entwickelt wurde. Mit dem *5 Forces* Modell nach Porter kann die Attraktivität von Branchen und Märkten analysiert werden. Der Fokus liegt auf dem Unternehmensumfeld. Hierzu werden die fünf Komponenten der Branchenstruktur analysiert und bewertet: Verhandlungsmacht der Lieferanten, Verhandlungsmacht der Kundschaft, Bedrohung durch neue Wettbewerber, Bedrohung durch Ersatzprodukte und Wettbewerbsintensität in der Branche.

## Zielsetzung

Aus der Entwicklung der Wettbewerbssituation in einer Branche lässt sich ableiten, ob diese für das Unternehmen attraktiv ist, also eine langfristig profitable Entwicklung ermöglicht.

## Vorgehen

Zunächst muss überlegt werden, welche Branche(n) für das eigene Wertangebot relevant sind. Anschließend untersucht man mit Hilfe der Vorlage diese Branche(n) hinsichtlich ihrer Kräfteverhältnisse. Für jeden Aspekt muss entschieden werden, ob er einen positiven oder negativen Einfluss auf die Profitabilität darstellt. Dies wird mit Hilfe eines Symbols (Plus = positive Wirkung, Minus = negative Wirkung, Tilde = neutral) auf der Vorlage festgehalten. Abhängig von den Bewertungen der einzelnen Aspekte kann anschließend jede der fünf Kräfte hinsichtlich ihres Einflusses bewertet werden. Dies ergibt ein Gesamtbild der Branchenstruktur, das als Grundlage für strategische Entscheidungen dient.

## Anwendung

Es dient der Analyse eines Marktes bevor ein Unternehmen in diesen Markt beziehungsweise diese Branche eintritt. Auch eine Entscheidung, ob ein Markt weiter bedient wird, unterstützt dieses Analyse-Tool. Sobald die Analyse nach dem obigen Modell abgeschlossen ist, ist es an der Zeit, eine Strategie zum Ausbau der Wettbewerbsvorteile zu formulieren.



- ✓ **Analog**
- ✓ **Digital**
-  **Gruppengröße**  
1-12
-  **Materialien**  
Post-Its, Metaplanwand/  
Whiteboard, Stifte
-  **Länge**  
30 Minuten - 3 Tage



# Risiko-Analyse



## Kurzbeschreibung

Mit der Risiko-Analyse visualisieren und bewerten Sie Risiken anhand von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe. Risiken im Rahmen eines Projekts sind Wirkungsweisen, die für das Projekt und/ oder die Organisation Schäden nach sich ziehen können.

## Zielsetzung

Durch die Bewertung und Visualisierung können Risikofaktoren klassifiziert werden. Ziel ist es, Schadensgefahren und Verlustpotenziale durch gezielte Maßnahmen zu kontrollieren. Sind Risiken frühzeitig erkannt und werden adäquat adressiert, wird im Projektkontext die Wahrscheinlichkeit für das Eintreten des Risikos gesenkt, die Planungssicherheit erhöht, mehr Transparenz geschaffen und die Effizienz durch gezielte Steuerungsaktivitäten gesteigert.

## Vorgehen




Bestimmen Sie zunächst den Bewertungsbereich. In Strategieumsetzungsprojekten ist das in der Regel die Organisation, in der die Strategie implementiert werden soll. Anschließend sammeln Sie Risiken. Betrachten Sie die Kategorien Soziale Risiken, Strukturelle Risiken, Risiken durch Ressourcen und Risiken im Umfeld (siehe Grafik) dabei genauer.

Nach der Sammlung bewerten Sie die Risiken. Sie gehen dabei von folgender Formel aus: Risiko = Schaden x Eintrittswahrscheinlichkeit.

1. Risikoidentifikation oder "Wie wird das Projekt ein Reifall?"
2. Risikoanalyse: Wie hoch ist der Schaden? (gering - es kommt zu Verzögerungen / intern; mittel - Prozess verzögert sich spürbar / im DRK-Landesverband wird diskutiert; hoch - möglicher Projektstopp / Diskussion im DRK-Gesamtverband, sehr hoch - existenzgefährdend)
3. Risikobewertung: Wie hoch ist die Eintrittswahrscheinlichkeit? (gering bis 20%-, mittel bis 50%; hoch bis 70%+; sehr hoch bis 70%+)
4. Risikobehandlung: Welche Maßnahmen können wir im Vorfeld ergreifen? Welche Maßnahmen müssen wir ad hoc ergreifen?
5. Definition des Risikoakzeptanzniveaus: Welche Risiken können wir akzeptieren? Womit können/müssen wir leben?

## Anwendung

Die Risiko-Analyse können Sie bei der Bewertung des Organisationsumfelds anwenden, aber auch für die Identifikation und Abwägung von Projektrisiken nutzen.

- ✓ **Analog**
- ✓ **Digital**
-  **Gruppengröße**  
1-12
-  **Materialien**  
Post-Its, Metaplanwand/  
Whiteboard, Stifte
-  **Länge**  
2 Stunden - 1 Tag

<b>Soziale Risiken</b>	<b>Strukturelle Risiken</b>
<p>Wenn Personen das Projekt sabotieren wollten, was würden diese tun?</p> <p>Projekt und Ziele werden nicht von der Basis angenommen – wie konnte das passieren?</p>	<p>Das Steuerungssystem wird nicht flächendeckend genutzt und/oder der Mehrwert wird nicht gesehen, wie konnte es dazu kommen?</p>
<b>Risiken durch Ressourcen</b>	<b>Risiken im Umlauf</b>
<p>Was ist passiert, wenn die geplanten zeitlichen, personellen und/ oder materiellen Ressourcen im Projekt nicht ausreichen?</p>	<p>Gibt es Faktoren im Umfeld der Organisation, die Risiken im Projekt darstellen könnten?</p>

Risiko-Kategorien



# Ressourcen-Analyse

## Kurzbeschreibung

Unter Ressourcenanalyse versteht man den Prozess der Identifizierung und Bewertung der Ressourcen, die einem Unternehmen oder einer Organisation zur Verfügung stehen, um fundierte Entscheidungen zu treffen. Es gibt drei Haupttypen der Ressourcenanalyse: finanzielle, menschliche und physische.

## Zielsetzung

Die Analyse finanzieller Ressourcen unterstützt Organisationen bei der Bewertung von Investitionen und Projekterfolgen. Eine Personalanalyse hilft bei der Besetzung von vorhandenen Stellen und der Planung neuer Stellen. Mithilfe einer physischen Ressourcenanalyse wird ermittelt, welche Gebäude oder Geräte gekauft oder geleast werden müssen.

## Vorgehen

Identifizieren Sie zunächst die Ressourcen. Tragen Sie hierzu die relevanten Daten für den Analysebereich zusammen und stellen diese grafisch dar. Neben Jahresberichten können Marktfeldanalysen und Berichte relevanter Abteilungen hierbei hilfreich sein.

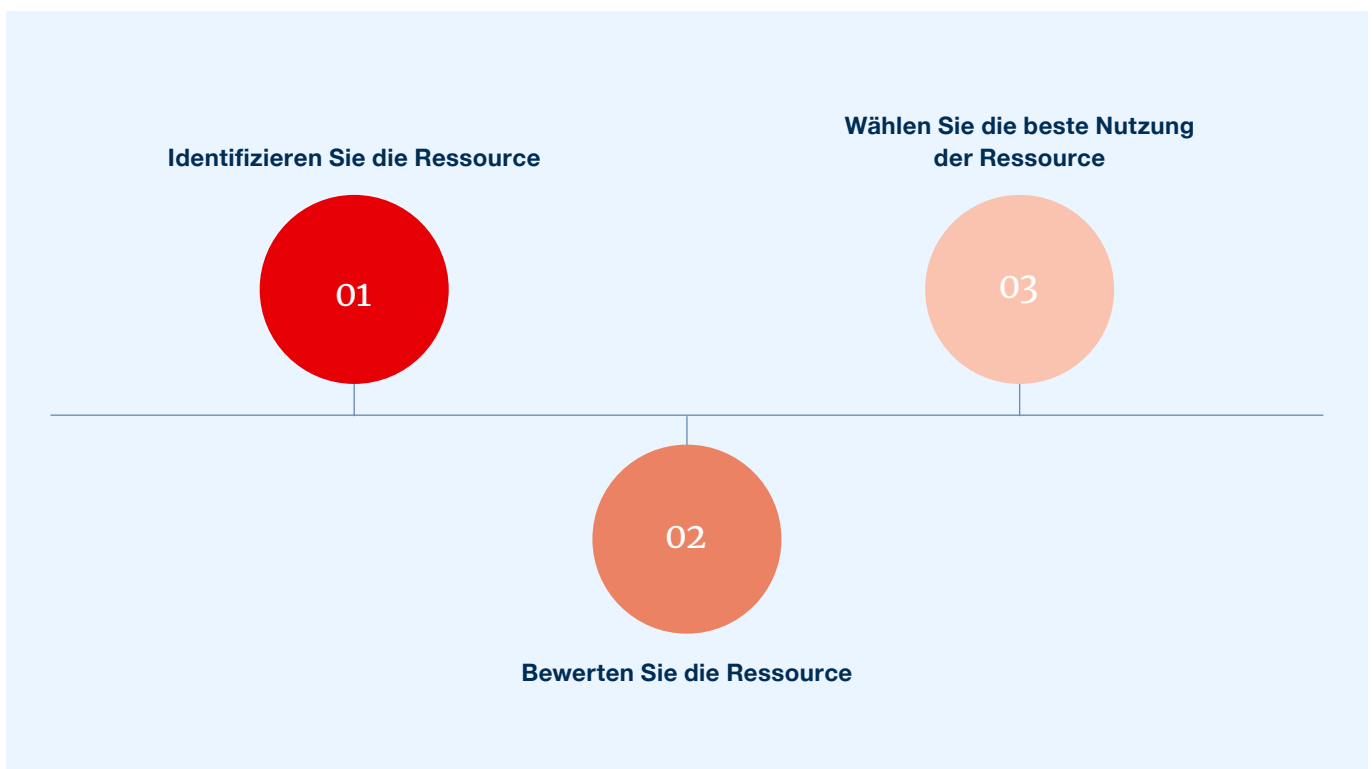
Anschließend bewerten Sie die Ressourcen. Die Bewertung beinhaltet die Schätzung der Verfügbarkeit und potenziellen Nutzung der Ressourcen. Im nächsten Schritt bewerten Sie die Ressource im Hinblick auf andere Ressourcen: Welchen Wert hat die Ressource für die Entwicklung weiterer/anderer Ressourcen? Beide Ergebnisse stellen Sie anschließend gegenüber. Nun sollten Sie entscheiden, welches Ergebnis den größeren Wert für ihre Organisation hat.

## Anwendung

Bewertung der aktuellen Situation, Formulierung von Zukunftsszenarien



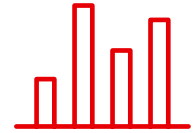
- ✓ **Analog**
- ✓ **Digital**
-  **Gruppengröße**  
3-12
-  **Materialien**  
Post-Its, Metaplanwand/  
Whiteboard, Stifte
-  **Länge**  
90 Minuten - 3 Stunden



Ablauf der Ressourcen-Analyse

# Erläuterung zum Analyse-Workshop

Nachdem Sie die Landschaft Ihres Projekts sorgfältig untersucht haben, bietet der Analyse-Workshop die perfekte Gelegenheit, diese Ergebnisse zusammenzuführen und Ableitungen zu generieren. Ziel ist es, aus der Vielfalt der Informationen ein kohärentes Bild zu gewinnen, auf dessen Grundlage das gesamte Projektteam gemeinsame strategische Wege erkennen und beschreiten kann. Dieser Prozess ist entscheidend für die Schaffung eines einheitlichen Verständnisses und die Ausrichtung für die nächsten Schritte im Prozess.



## Elemente eines erfolgreichen Analyse-Workshops



### Gründliche Vorbereitung

Die Qualität der Vorbereitung entscheidet maßgeblich über den Erfolg des Workshops. Stellen Sie sicher, dass alle Teilnehmenden Zugang zu den Ergebnissen der vorangegangenen Analysen haben und bereiten Sie diese übersichtlich auf.



### Klare Zielsetzung

Definieren Sie klar, was Sie während des Workshops erreichen möchten. Ein klarer Fokus erleichtert es, die Diskussionen zielgerichtet zu führen und sicherzustellen, dass am Ende konkrete Ergebnisse stehen.



### Einbindung der Stakeholder

Die Perspektiven und das Fachwissen aller relevanten Akteure sind von großem Wert. Wenn eine Beteiligung der relevanten Stakeholder am Workshop nicht sinnvoll ist, sollten sie aber auf jeden Fall vorab in der Analysephase einbezogen werden und über die Analyseergebnisse informiert werden.



### Effektive Moderation

Eine gute Moderation stellt sicher, dass konkrete Ergebnisse erarbeitet werden. Sie wählt außerdem abwechslungsreiche Methoden aus, damit gemeinsam konstruktiv und ergebnisorientiert diskutiert werden kann und unterschiedliche Perspektiven Raum bekommen. Die Ergebnisse des Workshops sollten verständlich dokumentiert und an alle Beteiligten versendet werden. Ein Beispiel für einen möglichen Workshop-Ablauf finden Sie in der Vorlage.

### Zusammenfassung

Nach der Durchführung tiefgreifender Analysen ist der Analyse-Workshop der entscheidende nächste Schritt, um die ermittelten Erkenntnisse in konkrete, umsetzbare Strategien zu verwandeln. Er bietet die Gelegenheit, das Projektteam und ggf. weitere Stakeholder auf eine gemeinsame Linie zu bringen und gemeinsam die nächsten Schritte festzulegen.

# Analyse-Workshop

## Ablauf für einen ganztägigen Analyse-Workshop

Dauer (Min.)	Ziel	Inhalt, Ablauf & Methode	Benötigtes Material
30	Ankommen & Einfinden der Teilnehmenden (TN)	<b>Willkommen &amp; Check-in</b> Moderation stellt Plan & Zielsetzung für den Workshop vor und bittet alle Teilnehmenden reihum zu sagen, mit welcher Einstellung sie heute da sind und was ihnen wichtig ist für den Workshop.	Post-Its, Stifte, Flipchart (FC) oder Metaplanwand zum Festhalten der genannten Aspekte
30	Inhaltlichen Überblick erhalten	<b>Übersicht und methodische Herleitung</b> Das Projektteam stellt die Zielsetzung, Phasen und Vorgehen des Projektes vor. Anschließend wird genau erklärt wie in der Analysephase methodisch vorgegangen wurde und wer involviert war. Dank für die Beteiligung wird ausgesprochen. Zeit für Rückfragen.	PowerPoint (PPT) Präsentation
60	Überblick über Erkenntnisse verschaffen	<b>Sichtung der Ergebnisse im 3-Schritt</b> <b>1.</b> Die zusammengeführten Analyseergebnisse werden inhaltlich sinnvoll auf unterschiedlichen Metaplanwänden präsentiert. Die TN sollen sich frei im Raum bewegen und die einzelnen „Stationen“ besuchen, an denen jeweils Ergebnisse einer Analyse vorgestellt werden. <b>2.</b> Die TN halten währenddessen Fragen und Anmerkungen zu den Erkenntnissen auf Post-Its fest und kleben diese an die entsprechende Wand <b>3.</b> Gemeinsam im Plenum werden die geklebten Fragen geklärt und Hinweise besprochen. Gegebenenfalls können übergreifende Handlungsfelder abgeleitet werden.	Zusammenfassung der Analyseergebnisse an den einzelnen „Stationen“ z.B. auf Postern, Post-Its & Stifte um Fragen und Anmerkungen zu den Inhalten festzuhalten
90		<b>Entwicklung konkreter Ableitungen</b> In Kleingruppen (nicht größer als sechs TN pro Gruppe) diskutieren die Teilnehmenden die möglichen Handlungsableitungen aus den Analyserkenntnissen. Wenn möglich können die Gruppen verschiedenen Themen oder übergreifenden Handlungsfelder zugeordnet werden. Eine verantwortliche Person pro Gruppe strukturiert die Diskussion und dokumentiert die Ergebnisse.	Metaplanwand oder FC, Karten, Stifte, Post-Its
45		<b>Zusammenführung der Ergebnisse</b> Im Plenum werden die Ergebnisse der Gruppen vorgestellt und diskutiert.	
25		<b>Nächste Schritte und Ausblick</b> Abschließend werden die nächsten Schritte, To Do's und Verantwortlichkeiten transparent festgehalten.	PPT oder Flipchart
20		<b>Abschluss und Feedback</b> Die Ergebnisse des Tages werden kurz zusammengefasst. Abschließend gibt es eine Runde mit kurzem Feedback-Blitzlicht.	



### Praxistipp

Je nach Größe der Gruppe müssen die Zeitangaben angepasst werden. Dabei ist effektives Zeitmanagement während des Workshops ebenfalls wichtig, um alle Schritte abzuhaken und dabei genug Raum für Pausen zwischen intensiven Abschnitten zu schaffen.

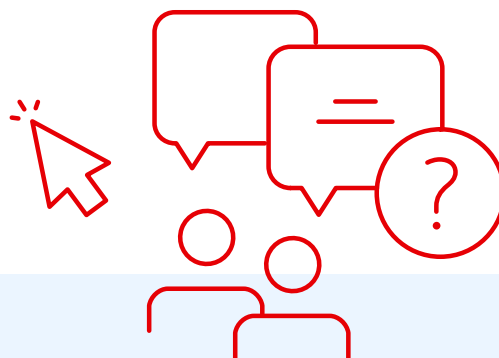
# Von der Analyse zur Zielformulierung

Nach einem erfolgreichen Auftakt haben Sie im Analyse-Workshop gemeinsam mit Ihrem Projektteam und weiteren Stakeholdern die ersten strategischen Ableitungen aus Ihren Ergebnissen gezogen. Damit haben Sie wichtige Leitplanken für den bevorstehenden Schritt gesetzt: Die Formulierung einer Vision und Mission sowie die Ableitung von eigenen strategischen Zielen.

Während Sie bisher die aktuelle Situation Ihrer Organisation im Fokus hatten, geht es im nächsten Schritt um die Zukunft. Mit Kreativität, Diskussionen und Annahmen für die Zukunft entwickeln Sie eine klare Vision für die Zukunft Ihrer Organisation.

Auch im zweiten Booklet finden Sie Seiten mit einführenden Texten zum jeweiligen Thema, Anleitungen und Drehbücher für die Durchführung von Workshops, Methodenkarten, und Tipps und Tricks aus der Umsetzungspraxis. Hinzu kommen Tools, die Unterstützung bieten können so wie ausfüllbare Poster und Literatur- und Materialempfehlungen. Die Drehbücher enthalten komplette Workshop-Agenden, um bei der Vorbereitung und Durchführung von analogen, digitalen und hybriden Workshops zu helfen. Diese können als Vorbild oder Beispiele für die eigene Workshop-Planung herangezogen werden.

Dabei geht es - insbesondere in beteiligungsorientierten Formaten - immer wieder darum, verschiedene Meinungen und Standpunkte unter einen Hut zu bekommen, miteinander zu ringen und Kompromisse zu finden. Ein häufiger Fehler an dieser Stelle: Meinungen von Stakeholdern werden zunächst nicht berücksichtigt, um den Prozess zu beschleunigen. Wir wollen im zweiten Booklet zeigen, dass es sich lohnt Stakeholder früh einzubinden und stellen die passenden Methoden hierfür vor. Beteiligung führt zu Akzeptanz und Akzeptanz ist eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Strategieumsetzung.



**Haben Sie Fragen oder Anmerkungen zum Booklet?  
Melden Sie sich mit dem Betreff "Feedback Strategie-Booklet" unter:**

 [strategie2030@drk.de](mailto:strategie2030@drk.de)

---

# Impressum

**HERAUSGEBER**

Deutsches Rotes Kreuz e.V., Carstennstr. 58, 12205 Berlin

**VERANTWORTLICH IM SINNE DES PRESSERECHTS**

Christian Reuter, DRK-Generalsekretär

**REDAKTION**

DRK-Generalsekretariat

**AUTOREN**

Thomas Eichmann, Leni Grahl, Carolin Stallmann,  
Lea von Salzen

**GESTALTUNG**

Sherpa Design GmbH, [www.sherpa-design.de](http://www.sherpa-design.de)



