

Von der Vision über die Strategie zur operativen Planung

Vortragsreihe „Erfolgreich am Markt“
Brake, 13.08.2009

Agenda

1. Einleitung
2. Visionen
3. Strategische Planung
4. Operative Planung
5. To do's

1. Einleitung

Stellen Sie sich vor, ein externer Berater betritt Ihr Unternehmen und fragt Ihre Mitarbeiter:

„Wie laufen denn die Geschäfte...?“

1. Einleitung

Hier ein paar Antworten aus meinem Kundenkreis:

- Läuft ganz ordentlich ... Überstunden ohne Ende...
- Da müssen Sie schon den Chef fragen...
- Was geht denn Sie das an?
- Mitdenken sollen wir nicht wir sind zum Arbeiten eingestellt...
- ...und einige weitere **grausame** Antworten...

1. Einleitung

➔ ...Management erfordert Mut....

➤ Das Erfolgsgeheimnis ist die richtige Führung, die richtige Mischung aus Hierarchie und Flexibilität

➤ Unternehmensführung braucht eine klare Struktur so dringend wie noch nie

➤ Unternehmensführer investieren zu wenig Zeit in strategisches Denken

1. Einleitung

- Führungskräfte von heute müssen mit permanenten und schockartigen Veränderungen rechnen – und deshalb ihr Unternehmen auf ein Höchstmaß an Flexibilität trimmen.

- Jede Führungskraft muss über ihre Persönlichkeit Sicherheit vermitteln.

2. Visionen

Sie ist eine **längerfristig** gültige Aussage über z.B.

- die zukünftige Führerschaft im Wettbewerb
- und/oder die zukünftige Organisation
- und/oder die zukünftigen Beziehungen zwischen Unternehmen und seinen wichtigsten Interessengruppen
- und/oder zukünftige Leistungsziele bezüglich Wachstum und Realität.

2. Visionen

Im weiteren Sinn setzt sich eine Vision aus zwei Kernelementen zusammen:

einer leitenden (oder: der Unternehmens-) Philosophie, die in Verbindung mit

einer künftig erwarteten Umwelt, zu einem Leitbild führt.

2. Visionen

Beispiele visionärer Unternehmen:

- Würth-Gruppe
- Microsoft
- Audi AG
- Barghorn GmbH & Co. KG
- MEXXs Getränkeservice GmbH

3. Strategische Planung

- Wachstum und Wohlstand sind positiv korreliert
- Wachstum gehört zu den Kernaufgaben zukunftsorientierter Unternehmensführung

3. Strategische Planung

- Mitte der neunziger Jahre: Diversifikation
- Dann: Konzentration auf Kernfähigkeiten
- Dann: Konzept der Deconstruction (New Economy)
- Dann: Konzentration auf Kerngeschäfte
- **Aktuell:** Wachstumspotentiale sind ausgeschöpft...
- Zukunft: Diversifikationsstrategien...???

3. Strategische Planung

Alle Unternehmen, die **erfolgreich** wachsen, haben eines gemeinsam:

Sie kombinieren intelligent zwei Fähigkeiten:

- Die Wachstumsfähigkeit (harte Faktoren)

- Die Wachstumsbereitschaft (**Mindset**)

3. Strategische Planung

Alle setzen in ihren Unternehmen durch klare Werte und Führung auf

- ✓ Leistungsbereitschaft
- ✓ Selbstvertrauen
- ✓ Integrität
- ✓ gesunden Optimismus

...und schaffen damit **Vertrauen!!!**

3. Strategische Planung

Zur Realisierung einer Strategie bedarf es zweier wichtiger Elemente:

- Unsere Schlüsselkräfte müssen zur Erarbeitung der Strategie über genügend **Kreativität, Initiative und Professionalität** verfügen.
- Unsere Mitarbeiter müssen **sie** (die Strategie und die Schlüsselkräfte) verstehen, das heißt sie müssen realistisch und nachvollziehbar sein.

3. Strategische Planung

Die Aufgabe des strategischen Managements:

➤ Entwicklung von Programmen, die durch vorhandene oder **aufzubauende** Ressourcen in gezielte Aktivitäten münden. Ziel muss dabei sein, eine Strategische Erfolgsposition zu bilden, eine **SEP**.

➤ SEP's

- dürfen vom Wettbewerb nicht ohne weiteres kopierbar sein und
- müssen für die künftige Umwelt- und Marktsituation bedeutsam sein

3. Strategische Planung

Diese Strategischen Programme konkretisieren sich in vier Dimensionen:

- A. Artikelgruppen, Sortiment, Services, Dienstleistungen
- B. Wettbewerbsverhalten
- C. Prozesse (Wertschöpfungsketten)
- D. Ressourcen

3. Strategische Planung

A. Artikel-Strategie-Programm

→ enges versus breites Leistungsangebot

→ niedrige versus hohe Qualität

3. Strategische Planung

B. Wettbewerbsstrategien

→ defensives versus offensives Wettbewerbsverhalten

→ imitatives versus innovatives Wettbewerbsverhalten

3. Strategische Planung

C. Aktivitätsstrategien (Prozesse)

→ Kostenorientierte Rationalisierung versus
bedürfnisorientierte Optimierung

→ Wertschöpfungsautarkie versus
Wertschöpfungsverbund

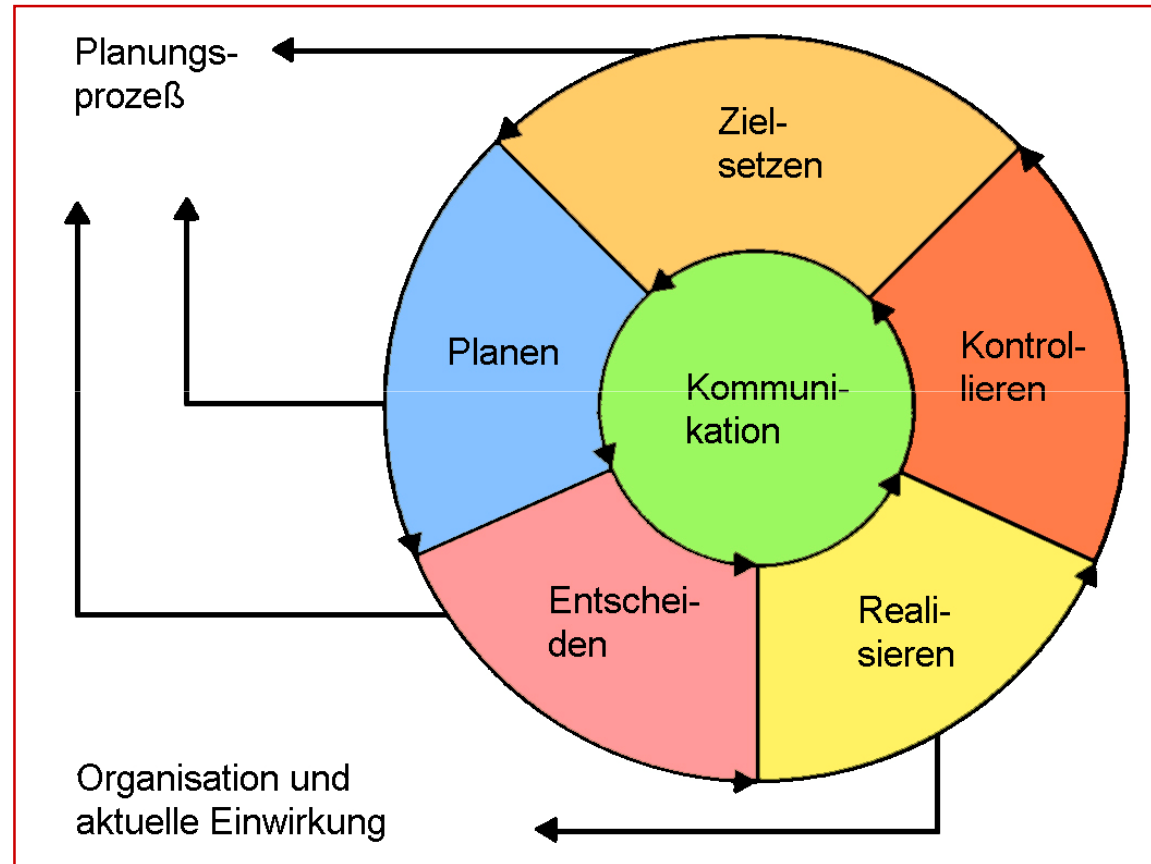
3. Strategische Planung

D. Ressourcen-Strategie (Mensch und Kapital)

→ starrer versus flexibler Einsatz von Finanzmitteln

→ Zielfindungssysteme versus logistische
Bereitstellung von Human-Ressourcen

4. Operative Planung



4. Operative Planung

Grundsätzlich haben Sie zwei Möglichkeiten, eine operative Planung zu erstellen:

A. Traditionelle Budgetierung

B. Zero-Base-Budgeting

4. Operative Planung

A. Traditionelle Budgetierung

In **zeitlicher** Hinsicht erstreckt sich die traditionelle Budgetierung auf das nächste Geschäftsjahr.

In **sachlicher** Hinsicht sind alle operativen Maßnahmen mengen- und wertmäßig durchzurechnen → also erfolgt die Planung einer kompletten **BWA**.

4. Operative Planung

B. Zero-Base-Budgeting

...gilt als Barriere gegen das Ausufern von Budgets!!

Vorhandene Aktivitäten sind zu rechtfertigen, und zwar noch bevor Ressourcen verteilt werden.

Durch die Entschlackung historisch gewachsener Organisationsstrukturen ist mit Widerstand der Betroffenen zu rechnen.

4. Operative Planung

Folgende Fragen treten in der Praxis der KMU's auf:

- Welche Bereiche budgetiere ich?
- Wer budgetiert?
- Wann budgetieren wir?
- Wer verantwortet das Berichtswesen?
- Wie erfolgen unterjährige Hochrechnungen?

5. To do's

Welche Ziele setzt man nun und was setzt man der kurzfristigen Orientierung der Finanzmärkte entgegen?

...mehr unternehmerischen Freiraum erkämpfen...

Wichtigster Aspekt ist die **interne Kommunikation** der Ziele.

5. To do's

Die aktuelle Diskussion um Werte ist richtig und wichtig!!!

- Vertrauen in andere und sich selbst
- Gleiche Regeln für alle
- Integrität und Ehrlichkeit
- Professionalität
- Unternehmergeist
- Optimismus
- Bereitschaft, Risiken einzugehen

5. To do's

→ Personalfragen sind Führungsfragen

➤ Die gegenseitige Beurteilung kann leicht in eine Kultur der gegenseitigen Abhängigkeit umschlagen

➤ Ist es wirklich die Aufgabe von Führungskräften, gemocht zu werden?

➤ An die Stelle des Wohlfühl-Unternehmens muss das Leistungsunternehmen treten

5. To do's

Ziel: Etablieren einer **Meritokratie** – Führung durch Kompetenz.

Verbindliche Ziele und eine klare Kommunikation darüber, wer zum Erreichen dieser Ziele beiträgt.

Neben „kalte“ Ziele (x % Rendite) müssen mehr und mehr inspirierende Visionen treten.

5. To do's

Wenn klare Aussagen über die Zukunft schwierig werden, kommt es darauf an, Sicherheit durch Persönlichkeit zu schaffen

Change Management beruht nicht auf **Tools**, sondern darauf, **Menschen zu überzeugen!!!**

5. To do's

...und noch ein paar Hausaufgaben im Bereich „Strategie“:

- Bauen Sie Ihre **Kernkompetenzen** aus.
- Entwickeln Sie eine **strategische Intention**.
- Erstellen Sie regelmäßig eine **Branchenvorschau**.

Ihre Zukunft sieht so aus...!?

Lieber Mitarbeiter/in von Firma X, wie laufen denn momentan die Geschäfte in Ihrem Haus?

A. ...

B. ...

C. ...

D. ...

E. ...

F. ...

Herzlichen Dank

für Ihre



Aufmerksamkeit!