



**Thema: Strategische Unternehmensplanung**

**01. Vorwort: ...sonst noch was?**

**02. Unternehmensleitbild**

**03. Unternehmensziele**

**04. Planannahmen**

**05. Ziele**

**06. Strategien**

**07. Maßnahmen**

**08. Fazit**

**09. Kalenderblatt**

**10. STEIDL Unternehmensberatung und Interim Management**

## 01. Vorwort: ...sonst noch was?

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

mit dem Ausruf „sonst noch was?“ bringen viele Gesprächspartner ihre Gefühle auf den Punkt, wenn sie nach Stellenwert, Ausgestaltung und Durchführung der aktuellen strategischen Planung in ihren Unternehmen gefragt werden.

Dahinter steckt die Überzeugung, in einer Wirtschaftskrise, wie es sie seit 1929 nicht mehr gegeben hat, könne man nur noch „von Hand und nach Sicht“ steuern. Strategische und langfristige Planung – strategisch ist immer auch langfristig, aber nicht umgekehrt – werden damit zu Schönwetterveranstaltungen abgewertet, die man macht, wenn es ohnehin gut läuft und man gerade nichts besseres vorhat!

Ich will versuchen, in dieses Durcheinander ein wenig Struktur und Richtung hineinzubringen. Dazu müssen wir uns zunächst auf eine verständliche Definition für strategische Planung oder besser noch für Strategie einigen:

*„Die Strategie gibt lediglich die allgemeine Richtung an, die ein Unternehmen einschlagen soll. Sie legt Leitplanken fest, innerhalb derer strategische Projekte zu entwickeln sind. Aus der Strategie folgt nicht unmittelbar eine Aktion. Strategien sind zukunftsgerichtet. Sie bauen auf stark verdichteten, unvollständigen und unsicheren Informationen auf. Wenn Strategien erfolgreich sein sollen, braucht es daher eine periodische Rückmeldung, damit die Strategie oder auch die Ziele überdacht werden können.“ (Igor Ansoff; Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business)*

Damit können wir widerlegen, dass man in turbulenten Zeiten keine strategische Unternehmensplanung benötigt. Genauso könnte man fordern, dass der Kapitän eines Schiffes auf hoher See und bei Windstärke 7 seinen Kompass über Bord wirft; vielleicht muss er sich ja auch mit beiden Händen irgendwo festhalten! Aber im Ernst: gerade in schwierigen Unternehmensphasen braucht das Management eine verlässliche Orientierung, und die muss so beschaffen sein, dass man sie schnell und unmissverständlich verwenden kann. Lassen Sie uns gemeinsam überlegen, wie dieses Ziel zu erreichen ist.

Viel Vergnügen beim Lesen des neuen Newsletter wünscht Ihnen nun

Ihr Martin Steidl

## 02. Unternehmensleitbild

Das Unternehmensleitbild setzt sich aus Unternehmensvision und Unternehmensgrundsätzen zusammen. Im Sprachgebrauch werden diese beiden Grundlagen immer wieder vermischt oder verwechselt; sie haben jedoch sowohl verschiedenen Charakter als auch eine unterschiedliche Zielrichtung.

Die **Unternehmensvision** stellt eine allgemein gehaltene langfristige Orientierung für das Unternehmen dar. Dazu zählen Informationen zu ethischen Verhaltensnormen, Angaben zu Preisstrategien oder zu Diversifikationsabsichten. Kernfragen, deren Beantwortung bei der Entwicklung der Unternehmensvision helfen können, sind z. B.:

Wo liegen unsere zukünftigen Märkte?

Wie entwickelt sich die Struktur unserer Geschäftsfelder?

Wie sieht die Dimension unseres Unternehmens in 10 Jahren aus?

Als ein Beispiel unter vielen soll ein Zitat aus einer vor vielen Jahren entwickelten Unternehmensvision dienen (Hewlett-Packard):

*„Unser Wachstum soll nur durch unsere Erträge begrenzt sein und durch unsere Fähigkeit, innovative Produkte zu entwickeln und herzustellen, die den tatsächlichen Bedürfnissen unserer Kunden entsprechen.“*

Im Gegensatz zur Unternehmensvision stellen die **Unternehmensgrundsätze** auf die Umsetzung im Rahmen der Unternehmensführung ab. Hier finden wir unter anderem Dezentralisierung und Delegation, Kontrolle und Information wie auch Regeln zur Mitarbeiterbeurteilung und Mitarbeiterförderung. Auch hier helfen Kernfragen bei der Identifizierung und Formulierung, wie z. B.:

Was sind unsere Kernkompetenzen?

Welche Kernkompetenzen sollen weiter entwickelt werden?

Wie wollen wir unseren Vorsprung vor dem Wettbewerb halten?

Zur Verdeutlichung ein Beispiel aus den Unternehmensgrundsätzen der früheren Boehringer GmbH:

*„Wir schätzen und fördern die Teamarbeit. Die Verantwortung für Entscheidungen muss jedoch von Einzelpersonen getragen werden.“*

Hier noch ein Zitat aus Unternehmensgrundsätzen, die – in der Praxis bewährt - so frisch und unverbraucht erscheinen wie gerade eben entwickelt, obwohl sie schon über 1.400 Jahre alt sind:

*Ausbau der Stärken*

*Beschränkung auf das Wesentliche*

*Verantwortung für die Gemeinschaft*

*Fürsorgepflicht für den Einzelnen*

*Förderung statt Forderung*

*Mäßigung im Tadel*

*Angemessener Mitteleinsatz*

Haben Sie sie erkannt? Es sind Zitate aus den Ordensregeln des heiligen Benedikt, festgelegt und aufgeschrieben im 6. Jahrhundert nach Christus!

### **03. Unternehmensziele**

Im Gegensatz zur Unternehmensvision und zu den Unternehmensgrundsätzen sind die Unternehmensziele der direkte, oft auch schon auf Geschäftsjahre bezogene Gradmesser für die Durchführung des operativen Geschäfts.

Unternehmensziele, die für die Planung und Steuerung im Unternehmen verwendet werden sollen, müssen folgende Anforderungen erfüllen:

sie müssen operational sein, d. h. in Zahlen darstellbar oder qualitativ kontrollierbar (Zielerreichung),

Einzelziele müssen mit dem Unternehmensziel vereinbar sein,

sie müssen herausfordern und erreichbar sein,

sie müssen miteinander (partizipativ) formuliert werden.

Unternehmensziele müssen nicht quantitativ formuliert sein; allerdings sind qualitativ formulierte Ziele entsprechend schwieriger auf ihre Erreichung hin zu kontrollieren. Für beide Varianten zitiere ich je ein Beispiel aus der Bombardier Transportation Central Europe / Waggonfabrik Talbot Aachen:

*„Erreichung eines Marktanteils von 16 % der insgesamt betriebenen Züge im Regionalverkehr*

*„Verbesserung unserer Wettbewerbsfähigkeit und Wiederherstellung der Rentabilität im Güterwagengeschäft durch Aufträge für besondere Anwendungen“*

Die im direkten Zusammenhang mit den Strategien stehenden Ziele sind im Gegensatz zu den Unternehmenszielen durchweg quantitativ formuliert. Dies ist besonders deshalb wichtig, weil aus der Formulierung von Strategien und Maßnahmen konkrete Vorgehensweisen und Handlungsanweisungen entwickelt werden müssen:

**What you can` t measure, you can` t manage!**

#### **04. Planannahmen**

In den Planannahmen wird von den Verantwortlichen im Management fixiert, wie man sich das Umfeld des Unternehmens innerhalb des strategischen Planungshorizonts vorstellt. Dieser Zeitraum erstreckt sich je nach Geschäftsmodell von einer eher kurzen Zeitspanne (z. B. für ein Web-Design-Studio) bis zu einer Zeit von über einem Jahrzehnt (z. B. für ein Unternehmen im Kraftwerksbau). Zur Klärung des Umfeldes und seiner Faktoren sind folgende Analysen erforderlich:

##### **Unternehmensanalyse**

Kaum glaublich: wie viele Manager kennen ihr Unternehmen wirklich, seine Gewinnbringer, seine Verlustbringer, seine Chancen und Risiken?

##### **Marktanalyse**

Welche Märkte beliefern wir, in welchen Märkten erwirtschaften wir welche Ergebnisse; wachsen unsere Märkte oder schwinden sie?

##### **Branchen- und Konkurrenzanalyse**

Welche Rolle spielen wir innerhalb unserer Branche; welche Konkurrenten bedrohen uns in welchen Märkten, bei welchen Kunden und mit welchen Produkten?

Ich halte es für notwendig, die Planannahmen schriftlich zu fixieren, um beim Vergleich der IST - Zahlen mit denen aus dem strategischen PLAN eine fundierte Analyse erarbeiten zu können:

Welche Abweichungen sind auf Veränderungen im Umfeld zurück zu führen, die bei den Planannahmen nicht berücksichtigt waren?

Welche Abweichungen gehen auf strategische Schwächen oder auf Maßnahmen zurück, die nicht erfolgreich umgesetzt wurden?

Je differenzierter und trennschärfer die Planannahmen erarbeitet wurden, umso fundierter sind die späteren Analysen und damit die Grundlagen für die weitere strategische Unternehmensentwicklung.

## 05. Ziele

Ziele in der strategischen Planung stellen die langfristige Orientierung für das Unternehmen dar, an der sich alle Aktivitäten ausrichten. Es geht dabei nicht darum, möglichst viele Ziele aufzuschreiben, sondern die, deren Erreichung das Unternehmen der Realisierung seiner Unternehmensvision näher bringt. Dazu einige Beispiele aus einem konkreten Projekt:

*Beendigung der Insolvenz durch übertragende Sanierung  
(Verkauf an einen Investor) innerhalb von 24 Monaten*

*Aktive Vermarktung einer neuen Produktfamilie in zwei unterschiedlichen  
Materialkonfigurationen (Normalstahl / Edelstahl) innerhalb von 12 Monaten*

*Etablierung eines neuen Geschäftsfeldes (nach Freigabe durch den  
Insolvenzverwalter) innerhalb von 36 Monaten*

Die Ziele sind ausnahmslos mit einer Zeitvorgabe verknüpft; die Strategien und die entsprechenden Maßnahmen müssen diese erfüllen.

## 06. Strategien

Während man die Ziele mit einer langfristigen Orientierung vergleichen kann, sind die Strategien als Wege zu diesen Zielen vorstellbar – die Maßnahmen, auf die ich im nächsten Punkt eingehen will, sind einzelne Schritte auf diesen Wegen.

Die Differenzierung von den Zielen hin zu den Strategien lässt sich wiederum gut an den bereits aus dem o. g. Projekt entnommenen Beispielen erläutern:

*Zu: Beendigung der Insolvenz (**Ziel**)*

*Entsorgung von Altlasten im Portfolio (**Strategie**)*

*Umsetzung dringend erforderlicher Controlling-Projekte (**Strategie**)*

*Aktive Liquiditätssteuerung (**Strategie**)*

*Zu: Aktive Vermarktung einer neuen Produktfamilie (**Ziel**)*

*Standardisierung von Teilen und Baugruppen (**Strategie**)*

*Kostensenkung mittels Target Costing (**Strategie**)*

Es ist gut zu erkennen, dass im Vergleich zu den Zielen die entsprechenden Strategien sehr viel konkreter wirken; man kann sich bildlich vorstellen, welche Aufgaben dort zu erfüllen sind: die Arbeit ist mit den Händen zu greifen.

## 07. Maßnahmen

Wie schon erwähnt sind die Maßnahmen die „kleinste Einheit“ auf dem Weg zum Ziel. Ohne diese Einzelschritte sind die Ziele nicht zu erreichen. Wenn viele strategische Planungen leider als Staubfänger in den Regalen des Vorstands enden, dann liegt das sehr oft an der mangelnden oder mangelhaften Umsetzung der Maßnahmen.

Auch hier soll uns das Beispiel weiterhelfen:

*Zu: Entsorgung von Altlasten im Portfolio (**Strategie**)  
Umsetzung operatives Programm 2001 (**Maßnahmen**)  
Operatives Sanierungsmanagement (**Maßnahmen**)*

*Zu: Umsetzung dringend erforderlicher Controlling-Projekte (**Strategie**)  
Einführung aussagefähiges Kalkulationssystem (**Maßnahmen**)  
Organisation des Projektcontrolling (**Maßnahmen**)  
Einführung der Budgetsteuerung nach Abteilungen (**Maßnahmen**)*

Ich habe bewusst „Maßnahmen“ geschrieben, da jede einzelne Zeile ein Aktivitätenbündel beschreibt, das aus einer Vielzahl einzelner Maßnahmen besteht. Dies ist nicht etwa eine zeitaufwändige akademische Übung, sondern liefert denjenigen, die die strategische Planung erstellen und umsetzen müssen, eine wertvolle Möglichkeit zur Prüfung der Planung auf ihre Realisierbarkeit. Hierauf werde ich 2010 in einem weiteren Newsletter eingehen.

## 08. Fazit

Es ist offensichtlich, dass die Differenzierung „Ziele – Strategien – Maßnahmen“ vom Allgemeinen zum Konkreten führt. Damit soll der Zwang verdeutlicht werden, bei der Entwicklung der strategischen Planung nicht im Bereich der verbalen Unverbindlichkeit zu verharren, sondern Ziele in den Blick zu nehmen, Wege dorthin zu entwickeln und diese entschlossen zu gehen.

Doch zur strategischen Unternehmensführung fehlen noch zwei weitere Bausteine, die ich 2010 in einem eigenen Newsletter erläutern möchte:

### **Strategisches Controlling**

Stabilisierung und Weiterentwicklung der Erfolgspotenziale  
Regelkreis: Vision, Grundsätze, Maßnahmen, Ergebnisse

### **Strategisches Management**

Umsetzungsorientierung, Phasenkonforme Führung

Mit der Erläuterung dieser Bausteine kann ich hoffentlich den Blick schärfen für die notwendige Ausdauer strategischer Positionierung und die fatalen Folgen, falls man strategische Planung halbherzig als eine Art Kampagne auffasst.

## **09. Kalenderblatt**

„If you don` t know where you are going,  
you might wind up somewhere else.“

(Yogi Berra, ehemaliger Trainer der Boston Celtics)

## **10. STEIDL Unternehmensberatung und Interim-Management**

Krisen-, Sanierungs- und Strategiemanagement in mittelständischen Unternehmen

Zielgruppe:

Unternehmen in den Branchen Maschinen- und Anlagenbau, Metallverarbeitung,  
Kunststoffverarbeitung, Werkzeugmaschinenbau und Zulieferindustrie

Einsatzgebiete:

Interim-Management (als CEO, CFO oder CRO), Krisen- und Sanierungsmanagement, Strategische  
Unternehmensführung, Controlling, Training und Coaching

Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing. Martin Steidl

Jahrgang 1947

Studium an der RWTH Aachen

Industrietätigkeit 1974 – 1999

Seit 1999 selbstständiger Unternehmensberater

[www.steidl-partner.de](http://www.steidl-partner.de)