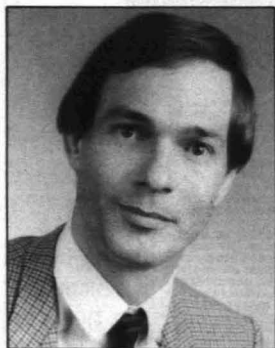




Strategische Unternehmensplanung dargestellt an Beispielen von Mittelbetrieben



Hubertus, Karl Heinz LIEPELT, Dipl.-Ing. Dr. mont., Jahrgang 1948, Studium des Hüttenwesens an der Montanuniversität in Leoben, ab Ende 1975 Mitarbeiter am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften an der Montanuniversität Leoben, 1981 Dissertation auf dem Gebiet Planung und Organisation, April — Sept. 1981 Direktionsassistent des Generaldirektors der Tyrolia Ges.m.b.H./Wien und Head Ges.m.b.H., Kennelbach, ab Okt. 1981 Direktionsassistent des inzwischen zu HERZ Armaturen GmbH/Wien gewechselten gleichen Generaldirektors, ab März 1982 Leiter des Bereichs »Strategische Planung und Marketing«, Mitglied des Geschäftsleitung-Gremiums der HERZ Armaturen. Ab Nov. 1983 Geschäftsführer der HERZ-AKM GmbH/Sebersdorf, einer 100%igen Tochter der HERZ Armaturen GmbH/Wien.

Der Darstellung der strategischen Unternehmensplanung anhand von Praxisbeispielen geht eine kurze Einführung über Erfahrungen im Planungsprozeß voraus. Anschließend wird strategische Planung in drei sowohl organisatorisch als auch von den Voraussetzungen unterschiedlichen Unternehmen beispielhaft angeführt, sowie Fehler und Konsequenzen aufgezeigt. Besonderes Augenmerk wird der Erarbeitung des Inhaltes der Pläne und der dazu verwendeten Hilfsmittel gewidmet. Schlußfolgerungen und ein Ausblick auf neue Trends bilden die Zusammenfassung.

Einführung

Zwischen Praxis und Theorie klappt oftmals eine große und unüberwindlich scheinende Lücke, die in vielen Fällen sogar verhindert, daß sich Unternehmen ansehnlicher Größe und deren leitende Herren mit mittel- bis langfristigen Problemen in Form einer strategischen Unternehmensplanung überhaupt auseinandersetzen.

Die Presse veröffentlichte im Februar 1985 eine Umfrage in österreichischen Mittelbetrieben (50 bis 499 Beschäftigte) unter dem Titel: Vielen Mittelbetrieben fehlt das Konzept. Nur in 30% der österreichischen mittelständigen Unternehmungen ist Marketing oder Marktorientierung systematisch verankert.

Auf die Frage »Gibt es in Ihrem Unternehmen eine festgelegte Marketing-Planung?« antworteten 43% der Unternehmer mit einem klaren Nein.

Wenn es sie gibt, so ist sie meist reduziert auf eine einfache Umsatz- und Kostenplanung, die nur selten über einen Zeitraum von mehr als einem Jahr erstellt wird. Längerfristige strategische Pläne (mehr als 3 Jahre) sind nur in 24% der Unternehmen vorzufinden. Eine solche Einstellung wird maßgeblich von der Unternehmensleitung und dem »Chef« selbst beeinflusst, dessen

Einstellung, Identifikation und Teilnahme zu und an diesem Planungsprozeß sowohl über Erfolg oder Mißerfolg entscheidet als auch, ob man sich mit diesem Thema überhaupt mehrmals während eines Geschäftsjahres beschäftigt.

Getrieben von den Dingen des geschäftlichen Alltages und voll damit beschäftigt, die ärgsten Probleme wenigstens so in den Griff zu bekommen, daß die Kunden zufrieden sind, sind zumindestens immer einige Unternehmensbereiche (gemeint ist hier deutlich der Verkauf) versucht, die Langfristplanung als »Zeitverschwendung« und »gedankliche Spielerei« abzutun. Aus der Sicht derer, die glauben von wichtigeren Dingen abgehalten zu werden, eine durchaus verständliche Reaktion. Dem kann mit Hilfe einfacher Spielregeln und Maßnahmen, wie z. B. Tagung außerhalb des Unternehmens in einem Tagungshotel mit sportlicher Abwechslung, das heißt also durch einen bewußt herbeigeführten Bruch zum normalen Alltag und vor allem weg vom Telefon, entgegengewirkt werden.

In kleineren Unternehmen, in denen es keine Stabsabteilungen oder Assistenten gibt, denen man die Langfristplanung »anhängen« kann, wo durch die

Vielfalt der Aufgaben, knappe Personalkapazität und gewachsene Strukturen an Stelle gewohnter Organisationsformen klare Aufgaben- und Kompetenzabgrenzungen eher verschwimmen, muß die Unternehmensleitung mit den richtigen Methoden Zeit dafür einplanen und notfalls sogar erzwingen.

Je größer die Identifikation der Beteiligten mit dem Plan ist, umso mehr wird er gelebt und hat Chancen auf Realisierung.

Es genügt nicht, daß die Mitarbeiter dort ihre Zeit absitzen, sondern in entsprechender Vor- und Nachbearbeitung **ihren** Plan gemeinsam erarbeiten. Aus einzelnen Teilen, die entsprechend von den Bereichsverantwortlichen vorgetragen und nach gemeinsamer Diskussion niedergeschrieben werden, fügt sich der Gesamtplan zusammen. Er kann dann z. B. vom Chef noch ausgefeilt durch eine beliebige Schreibkraft in seine endgültige Form gebracht werden, die sowohl eine Vorlage bei Aufsichtsgremien als auch eine Weitergabe an untere Ebenen und die Benutzung als eigene Arbeitsunterlage gestattet. Je größer die Identifikation der Planungsprozeßbeteiligten mit dem Plan ist — dabei spielt natürlich die Planungsnahe eine große Rolle, die mit der Größe eines Unternehmens für den einzelnen abnimmt — umso mehr wird er gelebt und hat Chancen auf Realisierung. Neben der Einbeziehung der leitenden Ebenen und eines Aufbaues des Planungsprozesses von unten nach oben ist der Praxisbezug bei



sonders wichtig, wozu die ehrliche, wenn auch für die Bereiche selbst nicht immer angenehme Analyse der Stärken und Schwächen zählt. Eine logische Verbindung des meist allgemeineren Teiles (mit Unternehmenszielsetzung, Leitbild, lang- und mittelfristigen Aspekten in Form qualitativer und quantitativer Aussagen und Unternehmensstrategien) mit der konkreten Einjahresplanung (mit den Strategien zur Erreichung der Ziele, der Maßnahmen und der Termine) zählt ebenso dazu. Der Kreis im Planungsprozeß schließt sich wieder mit der notwendigen Kontrolle dieser in festgelegten Zeitabständen.

Daß die strategische Unternehmensplanung neben der Größe auch von der Art und der Organisationsform eines Unternehmens, also z. B. Konzernunternehmen, selbständiges Unternehmen, Unternehmensbereich, Profitcenter o. ä. abhängt, ist nur logisch und soll im folgenden auch an drei Praxisbeispielen, in denen der Autor die strategische Planung miterlebt und -gestaltet hat, dargestellt werden. Wenn dabei auf bestimmte Eigenheiten und Fehler Bezug genommen wird, so sind diese einestils symptomatisch für diese Unternehmenstypen und können daher in ähnlichen Organisationen wiedergefunden werden, andererseits aber sind sie doch so stark vom jeweiligen Unternehmen und seinen »Persönlichkeiten« geprägt, daß man sie sicher nicht verallgemeinern kann.

...daß man nicht zuletzt der gewissenhaften Ausarbeitung und Befolgung der im Zuge der Planung erarbeiteten Konzepte, Ziele und Strategien den Erfolg verdankte.

Erster Unternehmenstyp:

Eine rechtlich selbständige Konzerntochter in einem multinationalen amerikanischen Konzern mit ca. 500 Mitarbeitern.

Die strategische Unternehmensplanung war Bestandteil des vom Konzern in Form und zeitlichem Ablauf vorgeschriebenen Planungszyklus für alle Unternehmensbereiche und umfaßt den Zeitraum von 5 Jahren, d. h. Forecast für das laufende Geschäftsjahr so-

wie die folgenden 5 Jahre. Diese Gliederung hatte wie folgt auszu-sehen:

1. *Highlights — Hauptthemen*
2. *Planzahlen der letzten 5 Jahre, des laufenden Jahres sowie der nächsten 5 Jahre in Tabellen- und Grafikform, u. zw. aufgegliedert nach Umsatz, Gewinn vor Steuern, Nettoanlagevermögen, Return on Investment, Kapital, F+E-Ausgaben und Produktivität.*
3. *Executive Summary — Hauptpunkte*

3.1 Leitbild

3.2 Marktsituation mit

Marktprofil

Wettbewerbssituation

Umwelteinflüssen u. -änderungen

Änderungen gegenüber dem letzten Plan

Ziele und Strategien zur

Zielerreichung, dargestellt am Gesamtmarkt und dem eigenen Marktanteil, wobei die unter Highlights angeführten Zahlen nochmals ausführlicher dargestellt sind. Die zur Erreichung der finanziellen Ziele geplanten Strategien werden für die einzelnen Unternehmensbereiche dargestellt, u. zw. für Marketing, Produktion, Einkauf, Finanzen und Controlling, Forschung + Entwicklung und den Verkauf.

Möglichkeiten und Aussichten für neue Produkte und Märkte

Risiken

4. *Übersichtstabelle mit allen wesentlichen Zahlen (Konzernformular)*
 5. *Hauptvor- und Nachteile gegenüber der Konkurrenz*
 6. *Anhang mit geschichtlicher Entwicklung der Firma*
- Beschreibung der Hauptkonkurrenten*
Wettbewerbsposition gesamt und in den Hauptexportländern, dargestellt am Marktpotential und an Marktanteilen.

In dieser Form war der »Strategic Plan« jedes Jahr zu einem bestimmten Zeitpunkt im Herbst der Konzernzentrale vorzulegen und in einer späteren Sitzung durch den General Manager des Unternehmens dem Konzernvorstand zu präsentieren.

Bei dieser Gelegenheit konnten wichti-

ge Erläuterungen und Detailinformationen zum besseren Verständnis gegeben werden, da u. U. für das Unternehmen wesentliche Finanz- und Investitionsentscheidungen von diesem Plan abhängig gemacht wurden.

Relativ frei dagegen war das österreichische Unternehmen bei der Erarbeitung des Planes und seiner Daten selbst. Mindestens zweimal im Jahr versammelte der Generaldirektor seine erste und z. T. auch wichtige Mitarbeiter der zweiten Führungsebene außerhalb der Firma in einem Tagungshotel, um die aktuellen Daten für die Planung gemeinsam zu erarbeiten und zu diskutieren. Dazu hatten sich die Bereichsleiter entsprechend vorzubereiten und die ihren Bereich betreffenden Unterlagen und Zahlen zu präsentieren.

In weiterer Folge war es dann die Aufgabe des Assistenten des Generaldirektors, in enger Zusammenarbeit mit Marketing und dem Chef selbst, dem Plan das Gesicht zu geben, das den Konzernrichtlinien entsprach.

Da sich dieses Unternehmen Anfang der 80er Jahre in einer seit etwa 3 bis 4 Jahren andauernden Erfolgs- und Wachstumsphase befand, war den Beteiligten sowohl in der Vorbereitung und der Präsentation für die Tagung als auch bei der Diskussion selbst anzumerken, daß sie den Langfristplan zum Teil als Routine und lästige Pflichtübung im Rahmen sowieso ungeliebter Konzernrichtlinien sahen.

Schilderungen aus turbulenteren Zeiten der Firma ließen jedoch erkennen, daß dies bei Einführung der LFP anders gehandhabt wurde und man nicht zuletzt der gewissenhaften Ausarbeitung und Befolgung der im Zuge der Planung erarbeiteten Konzepte, Ziele und Strategien den Erfolg verdankte.

Wann man bei dieser letzten Planung dem Direktionsassistenten mehr Arbeit zuschob, ihm einiges Zahlenjonglieren mit Marktdaten und Zusammentragen der Daten aus den einzelnen Bereichen überließ, so hatte dies neben dem Lerneffekt für den Assistenten doch zur Folge, daß sich alle Führungskräfte zumindestens 1 bis 2 x im Jahr mit mittel- bis langfristigen Aspekten beschäftigten. Daß Ziel- und Maßnahmenkorrekturen in dieser Erfolgsphase nicht erforderlich waren, erklärt und entschuldigt dieses Verhalten. Die Konzernrichtlinien verhindern — und darin liegt sicherlich ihr Vorteil — daß



der Planungsprozeß überhaupt einschläft. Aufgabe des Top-Management dagegen ist es, in einer solchen Situation seine Führungsmannschaft rechtzeitig »bei Gefahr in Verzug« mit neuen Maßnahmen und Abläufen zu sensibilisieren und zu alter Effizienz zurückzuführen.

Zweiter Unternehmenstyp:

Ein rechtlich selbständiges Privatunternehmen mit Tochtergesellschaften und ca. 250 Beschäftigten.

Im Zuge der Neubesetzung des Geschäftsführerpostens kam es sehr bald neben organisatorischen Veränderungen zur Einführung einer strategischen Unternehmensplanung, die es in diesem Unternehmen bis dahin nicht gegeben hat. Man fand die für österreichische Unternehmen selbst dieser Größenordnung nicht seltene Situation vor, daß sich qualifiziertes Führungspersonal über die 1-Jahresbudget-, Vertriebs- und Produktionsplanung hinaus kaum beschäftigte. Zumindest gab es keinerlei schriftlich fixierte Leitbilder und Unternehmensziele oder sonstige Unterlagen, aus denen bezogen auf das Gesamtunternehmen längerfristig geplant wurde. Daß sich einzelne Bereiche, wie z. B. die Entwicklung, der Verkauf, über den 1-Jahresrahmen hinaus Gedanken machten, versteht sich von selbst, nur tat man es eben unkoordiniert und nicht auf der Basis gemeinsam erarbeiteter Unternehmensziele.

Als Grundlage und Ausgangsbasis für die 1. Sitzung, mit der der Planungsprozeß in diesem Unternehmen gestartet wurde, diente folgende Beschreibung, die den Beteiligten zeitgerecht vor der Tagung und den dazu zu erarbeitenden Unterlagen zugestellt wurde. Der Inhalt setzt sich aus in einschlägiger Literatur zu findenden Texten, Auszügen aus wissenschaftlichen Arbeiten und eigenen, aus dem vorherigen Unternehmen mitgebrachten Erfahrungen zusammen:

Langfristplan (1982 — 1987) unserer Firma

I. Planungskonzept:

Die **Langfristplanung** oder auch **Strategische Planung** ist der Prozeß,

durch den die langfristigen Unternehmensziele fixiert und die zu deren Erreichung notwendigen Ressourcen, Mittel und Verfahren bestimmt werden. Dieser Prozeß beruht auf der systematischen Erfassung und Beurteilung der externen Risiken und Chancen, der internen Stärken und Schwächen, sowie der gesellschaftlichen Verpflichtungen der Unternehmung unter Berücksichtigung der Wertvorstellung der obersten Führungskräfte. Der strategische Plan soll allen Führungskräften klar machen, was sie schon **heute** zur Sicherung der Grundlagen für eine erfolgreiche Fortsetzung bzw. Verbesserung des bisherigen Weges tun müssen. Er ist aber weder eine Vorhersage, noch eine Art Budget, sondern Ausdruck der Verpflichtungen und des Willens der Unternehmensleitung.

Die Langfristplanung unseres Unternehmens umfaßt einen Zeitraum von 5 Jahren und soll revolvierend jedes Jahr überarbeitet, abgestimmt und gege-

benenfalls geändert werden. Sie nimmt also späteres betriebliches Handeln vorweg, um gegebene Ziele zu erreichen.

Ausgangspunkt für die in die Zukunft gerichteten Überlegungen ist der gegenwärtige Zustand.

Abbildung 1 gibt die Zeitstruktur der Planung schematisiert wieder.

Der zu erarbeitende Plan ist ein Pilot-Plan und in seiner Planungsschärfe aufgrund der zur Verfügung stehenden Daten und der Zeit, in der er zusammengetragen werden muß, sicher noch nicht optimal. Die folgenden Pläne müssen unter Ausnutzung des Lerneffektes dieser ersten Planung genauer werden, um den an eine gute strategische Planung gestellten Anforderungen zu genügen. Das erste Jahr des Planes wird im Budget 1982/83 seinen Niederschlag finden.

Um ein Ziel definieren zu können, bedarf es eines **Bewertungsmaßsta-**

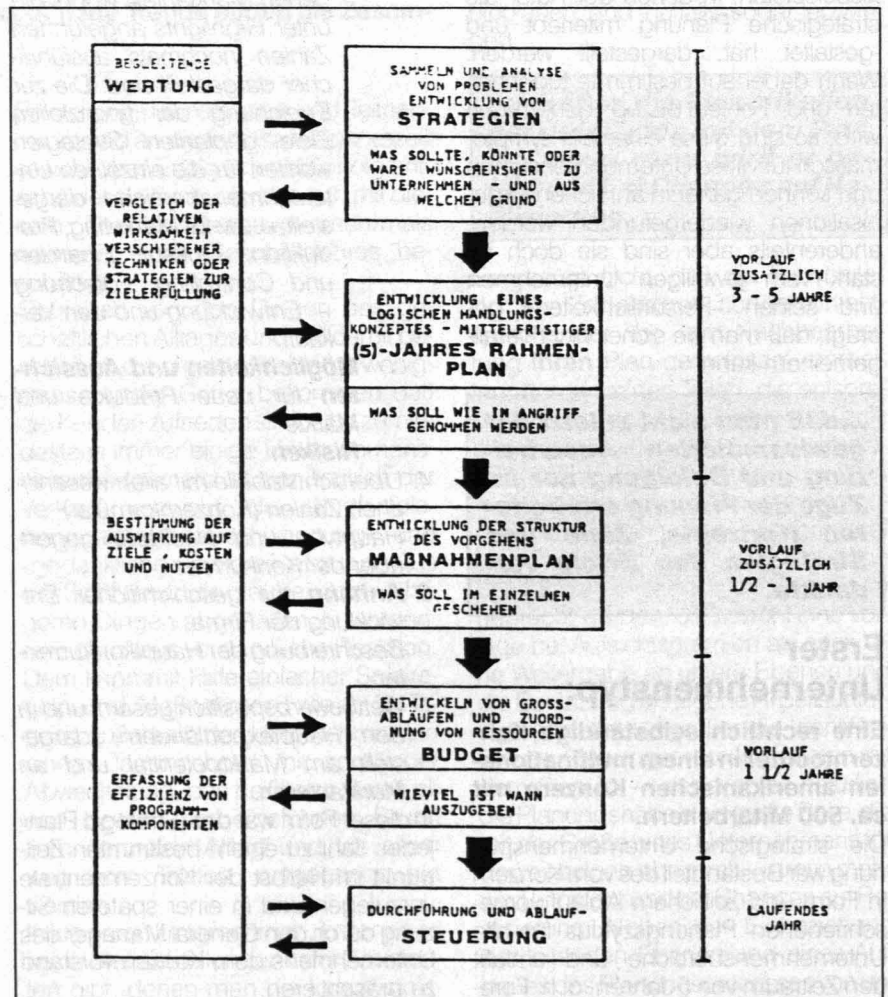


Abb. 1: Zeitstruktur der Planung.



bes. Das europäische Management-Forum in Genf hat die 100 innovationsfreudigsten und bestgeführten Unternehmen in Europa untersucht und auf der Grundlage von 12 Kriterien bewertet:

1. Anhaltendes, über dem Branchendurchschnitt liegendes Wachstum
2. Besondere soziale Leistungen
3. Die Fähigkeit, sich in Krisensituationen zu bewähren
4. Die Qualität der Unternehmensplanung
5. Die Beziehungen des Unternehmens zu seinen sozialen Partnern.
6. Der rationelle Einsatz von Rohstoffen
7. Die Modernität der Fertigung
8. Die Dynamik der Verkaufsorganisation
9. Die Leistungsfähigkeit der Forschung + Entwicklung
10. Die internationale Ausrichtung des Unternehmens
11. Der finanzielle Status des Unternehmens und die zur Verfügung stehenden Mittel für Zukunftssicherung
12. Die Persönlichkeiten und fachlichen Qualifikationen der obersten Führungsebene

Aus diesen Kriterien ergeben sich die Ansatzpunkte für die zu erarbeitenden Strategien und Maßnahmen.

II. Die Beurteilung des Unternehmenspotentials als Ausgangsbasis für zukünftige Maßnahmen:

Das **Unternehmenspotential** setzt sich aus folgenden Punkten zusammen:

a) Technisches Potential

Betriebsmittel
Gebäude
Know-how

b) Ökonomisches Potential

Finanzmittel
Reserven
Kreditwürdigkeit

c) Marktpotential

Aufnahmefähigkeit des Marktes
Marktstellung
Markttendenzen
Wettbewerbssituation

c) Menschliches Potential

Personalqualifikation für derzeitige Aufgaben/Qualifikation für zukünftige Aufgaben
Management geübt in modernen

Führungsmethoden, Risikofreudigkeit, Flexibilität, stress-stabil, zukunftsorientiert, qualifiziert

d) Organisatorisches Potential

Organisationsstruktur für derzeitige Aufgaben
Organisationsstruktur für zukünftige Aufgaben
Divisionale, multinationale Gliederung
Produktmanagement
Gewinnzentren

Diese verfügbaren Ressourcen bilden das **Erfolgspotential** einer Unternehmung. Die Aufgabe der Unternehmensführung besteht nun darin, im Rahmen der Kurzfristplanung das gegebene Erfolgspotential voll auszuschöpfen und im Rahmen der Langfristplanung das Erfolgspotential zu sichern und auszubauen.

Ausgangsposition muß daher erst einmal eine Bestandsaufnahme und Beurteilung der vorhandenen Potentiale sein.

Dies geschieht im allgemeinen in der Form einer **Stärken-/Schwächenanalyse**.

Ein weiterer Schritt ist die **Konkurrenzanalyse**, die aussagt:

Welche Unternehmungen sind effektive oder potentielle Konkurrenten?

Wodurch unterscheidet sich die Unternehmung von qualifizierten Konkurrenzunternehmen?

Wie greift die Unternehmung erfolgreich in den Wettbewerb ein?

Erlaubt die Wettbewerbssituation eines Industriesektors den erfolgreichen Eintritt neuer Unternehmungen?

Mit welchem Marktverhalten der stärksten Konkurrenten ist zu rechnen?

Das Ergebnis der Konkurrenzanalyse besteht in der Zusammenfassung der Voraussetzungen für einen erfolgreichen Wettbewerb in spezifischen Industriesektoren.

Der strategische Plan ist weder eine Vorhersage, noch eine Art Budget, sondern sichtbarer Ausdruck der Verpflichtungen und des Willens der Unternehmensleitung.

Diese Erfolgsfaktoren werden in der **Unternehmensanalyse** den Stärken und Schwächen der Unternehmung mit Bezug auf die wichtigsten Konkurrenten gegenübergestellt.

Die Beobachtung der Umwelt eines Unternehmens ist ein **kontinuierlicher** Prozeß, der aufgrund der Evolution der Umwelt, der Industriesektoren und der Unternehmung laufend erweitert und revidiert werden muß. Da dies bisher nur unzureichend geschehen ist, ist die erste Konkurrenzanalyse nur lückenhaft und als erster Anfang zu sehen.

III. Durchführung der Langfristplanung

Ein ganz wesentlicher Punkt einer strategischen Planung und ihrer Umsetzung in die tägliche Praxis ist, daß sie auf möglichst breiter Basis im Unternehmen erarbeitet, gemeinsam diskutiert und mittels entsprechender Maßnahmen verwirklicht wird.

Impulse in Form von Zielen und Strategien gibt zwar die Unternehmensleitung, die Umsetzung ist aber weitgehend die Aufgabe der Mitarbeiter, die natürlich entsprechend zusätzlich motiviert werden können und müssen. Je nach fachlicher und menschlicher Qualifikation der Mitarbeiter muß die Unternehmensleitung mehr oder weniger kontrollierend oder steuernd eingreifen.

Es kann davon ausgegangen werden, daß die Unternehmensleitung unserer Firma den einzelnen Bereichen den Weg zur Erreichung der gesetzten Ziele nicht im Detail vorschreiben will, sondern konkreten Vorschlägen, Maßnahmen und Erfolgen aufgrund eigener Initiativen und Kreativität der Mitarbeiter den Vorzug geben möchte.

Daher wird auch das erste Langfristplanungsgespräch unter Einbeziehung der wesentlichen hierarchischen Ebenen des Unternehmens und ihrer Vertriebstöchter durchgeführt, und nachdem die Unternehmensleitung ihre Zielsetzung vorgestellt und erläutert hat, soll die gemeinsame Arbeit daran aufgenommen werden. Dies soll in Form der Nennung von zusätzlichen Zielen, Vorschlägen und weiteren Maßnahmen dazu erfolgen. Den Abschluß soll die gemeinsame Aufstellung eines Soll-Firmenimages bilden.

Der nach diesen Rahmenbedingungen gemeinsam erarbeitete Langfristplan hatte folgenden Inhalt:

1. Unternehmenszweck (Leitbild)
2. Unternehmensziele
3. Analyse der Ist-Situation
 - 3.1 Wirtschaftliche Aussichten



3.2 Konkurrenz

3.3 Eigenes Unternehmen mit

- Unternehmensgröße und Marktanteile im Verhältnis zur Konkurrenz, Gesamtmarkt, Bewertung einzelner Märkte, Marktpotential
- Ergebnisentwicklung des Unternehmens seit 1973
- Stärken- und Schwächenanalyse für das Gesamtunternehmen und jeden einzelnen Bereich.

4. Strategien und Maßnahmen

4.1 Hauptbewertungskriterien, einer Auswahl von 5 Punkten aus den 12 des europäischen Management-Forums.

4.2 Anpassung der Organisation an die Unternehmensziele

4.3 Kurzfristige Maßnahmen mit Terminen.

5. Anhang mit ausführlichen Erläuterungen zu Planumsätzen, der wirtschaftlichen Ausgangslage und zur Wettbewerbssituation und verschiedenen Marktdaten.

Mängel dieser ersten Langfristplanung waren fehlende oder unvollständige Daten, vor allen Dingen im Bereich des Marketing, und die Auflistung der Stärken und Schwächen.

Es waren die einzelnen Abteilungen vorher beauftragt worden, in ihren Bereichen selbständig eine Stärken-/Schwächenanalyse durchzuführen. Sie wurde nach der Eigenerstellung, bei der sich natürlich eine gewisse Subjektivität nicht vermeiden ließ, vom Assistenten des Generaldirektors ausgewertet und in zusammengefaßter Form, ergänzt um eigene Punkte, beim Langfristplanungsgespräch zur Diskussion gestellt.

Diese Schwächen haben sich jedoch wie angestrebt in den nächsten Jahren im Verlaufe der Planung ständig verbessert, indem z. B. fehlende Daten durch Vergabe von Marktforschungen beschafft wurden, und man unter Ausnutzung der Stärken viel unbefangener an die Beseitigung der klar aufgezeigten Schwächen ging.

Innerhalb kürzester Zeit hatte sich das Management an die strategische Unternehmensplanung gewöhnt bzw. sie zu ihrem eigenen Anliegen gemacht. Aus dieser Zeit sind neben viel unbedeutenden Kleinigkeiten im Lernprozeß zwei Erfahrungen besonders herauszustreichen:

Nachdem der Assistent des Generaldi-

rektors einen anderen Verantwortungsbereich übernahm und zunächst nicht ersetzt wurde, übernahm der Generaldirektor selbst sowohl die Moderation der Tagungen — die Leitung hatte er immer — als auch das Schreiben des Planes. Hierbei zeigte es sich, daß man als direkt Betroffener und Verantwortlicher nur sehr schwer als unabhängiger und objektiver Moderator arbeiten kann, und Emotionen und Spannungen zwischen den Beteiligten und der Person des Moderators entstehen können.

Abhilfe brachte hier ein unabhängiger Berater, der sowieso beratend für das Unternehmen tätig war und als geschickter Tagungsleiter für Ausgleich und Kontinuität sorgte. Eine äußerst positive und nachahmenswerte Maßnahme, wenn kein Assistent oder Leiter einer Planungsabteilung im Unternehmen zur Verfügung steht.

Beim Zusammenschreiben des Planes durch den Chef selbst fügte dieser »schnell« noch einige in seinen Augen logische Dinge hinzu, und so wurde aus dem gemeinsamen Plan durch einige nicht abgesprochene Änderungen »sein« Plan. Dies führte neben ersten Symptomen von Planungsmüdigkeit und -routine mit schlechter werdenden Tagungen zu deutlich verminderter Akzeptanz des Langfristplanes durch die Betroffenen und eine schleppendere Erledigung von »vorgegebenen« und nicht gemeinsam fixierten Maßnahmen mit Terminen.

Dritter Unternehmenstyp:

Rechtlich selbständige Tochtergesellschaft des Unternehmenstyps zwei mit ca. 115 Mitarbeitern.

Ähnlich wie bei der Muttergesellschaft vor einigen Jahren war auch in diesem Unternehmen bisher keine mittel- oder langfristige Planung durchgeführt worden. Gelegentliche Ausblicke in die Zukunft über den Rahmen des Budgets hinaus waren nicht so sehr vom Willen der Geschäftsführung für eine strategische Planung geprägt, sondern waren Auflagen staatlicher Institutionen, um in den Genuß von Förderungen zu kommen. Da sie von der Geschäftsführung allein erarbeitet und formuliert wurden, war die zweite Ebene des Managements ungeübt in modernen Planungs- und Führungsmethoden und unterschied sich auch in der sonstigen

fachlichen Qualifikation deutlich von der des zweiten Unternehmenstyps. Eine völlig neue und interessante Aufgabe für den selbst zum Chef avancierten früheren Langfristplan-Beteiligten, **seine** Mannschaft mit den Grundlagen der strategischen Unternehmensplanung vertraut zu machen und die im Zuge des bisherigen Lernprozesses erkannten und aufgezeigten Fehler möglichst nicht zu wiederholen. So wurde die erste Planungssitzung, auf die sich die Bereichsleiter anhand der bereits unter I bis III vorgestellten Unterlagen, ergänzt um einige neue Erkenntnisse vor allem aus leicht verständlicher Fachliteratur (z. B.: Inhalte strategischer Planung aus Manager-Magazin 1984), vorbereitet hatten, zu einer »Einführungsvorlesung« über Sinn, Zweck und Inhalt der strategischen Planung allgemein und einer Vorstellung der Langfristplanung des Mutterunternehmens.

Diese war nicht nur für die Produkte aus der gleichen Branche — sowohl im Hinblick auf die Unternehmenszielsetzung als auch auf gewisse Strategien — Basis für die zu erarbeitende eigene Planung, sondern sie war gleichsam als Rahmenbedingung zu betrachten. Ganz abgesehen davon, daß in einem wie auch immer gearteten Unternehmensverband die einzelnen Planungen aufeinander abgestimmt gehören bzw. man nicht völlig losgelöst in den luftleeren Raum hinein planen kann, erforderte vor allem der Grad der aufgrund organisatorischer Richtlinien fixierten Abhängigkeit beider Organisationen eine entsprechend Abstimmung mit der Muttergesellschaft. So wurden nicht nur bestimmte Dienstleistungen, wie z. B. Werbung, in Anspruch genommen, sondern es gab auch fachliche Kompetenzen im Bereich des Qualitätswesens, der Forschung und Entwicklung, des Controlling, und eine gemeinsame Bearbeitung der Exportmärkte durch die Exportabteilung der Mutter.

Diese vor allem aus Kosten- und Effizienzgründen festgelegte Organisation erforderte in jeder Phase des Planungsprozesses eine möglichst gute Abstimmung und Einbeziehung aller Betroffenen, was die Planung zugegebenerweise nicht unbedingt vereinfachte.

Trotz dieser Einengung in den Freiheitsgraden war das Ergebnis der ersten Planungssitzung eine Diskussion



und Festlegung eines eigenen Leitbildes und der Hauptziele sowie die Aufgabe für die Bereichsleiter, bis zu einem festgesetzten Termin, Ziele und Maßnahmen für ihre Verantwortungsbereiche zu erarbeiten.

Daraus entstand in etwa halbjähriger Zusammenarbeit der erste 5-Jahresplan mit folgender Gliederung:

1. Unternehmensleitbild
2. Hauptziele mit Planzahlen (Anlagen)
3. Branchenanalyse
4. Marktanalyse
5. Konkurrenzanalyse
6. Umweltanalyse (Anlagen)
7. Unternehmensanalyse mit Stärken und Schwächen (Anlagen)
8. Geschäftsstrategie
9. Ziele und Maßnahmen der Bereiche:
*Geschäftsführung
 Produktion und Materialwirtschaft
 Forschung und Entwicklung
 Rechnungswesen
 Qualitätswesen
 Verkauf*
10. Anlagen

Als Beispiel seien die **Leitbilder** und die **Zehn Gebote** angeführt, die über den Rahmen der nur unternehmensinternen zu verwendenden Planungsunterlagen hinaus auch für Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten des Unternehmens und damit zur Veröffentlichung bestimmt sind.

Die **Leitbilder** des Unternehmens sollen vor allem Außenstehenden den Unternehmenszweck erläutern und die sogenannten **Zehn Gebote** sollen den eigenen Mitarbeitern zur Orientierung dienen, welche Schwerpunkte die Geschäftsführung nach außen setzt und welche Mithilfe sie von ihren Mitarbeitern bei der Erreichung der Unternehmensziele erwartet. Ein Versuch, möglichst viele in den Planungsprozeß einzubinden und für die gemeinsame Sache zum Wohle des Gesamtunternehmens zu motivieren.

Rückblickend muß kritisch betrachtet zugegeben werden, daß noch zu viele Teile des Planes durch die Geschäftsführung zusammengetragen wurden und für eine gemeinsame Erarbeitung zu wenig Zeit aufgewendet wurde. Alle in der Einleitung des Beitrages erwähnten Fehler konnten also nicht vermieden werden. Zudem stand die Ausarbeitung des Planes unter zusätzlichem Zeitdruck, da sie als Unterneh-

menkonzept den Aufsichtsgremien form- und zeitgerecht zugeleitet werden mußte. Aber als Ausgangsbasis für eine sich nun jährlich wiederholende Befassung mit mittel- bis langfristigen Aspekten des Unternehmens erfüllt sie für das Management ihren Zweck und ist einmal institutionalisiert nur mehr schwer wegzudenken.

Schlußfolgerungen und Berücksichtigung neuer Trends

Der Erfolg eines Unternehmens wird nicht nur von der Spitzenqualität seiner Produkte, sondern immer mehr von der Qualität seiner Mitarbeiter geprägt sein, wozu sehr wesentlich die Beschäftigung des Top-Managements mit strategischen Aspekten gehören wird. Dabei ist es wesentlich, daß die Langfristplanung von möglichst vielen Mitarbeitern getragen und als echtes Anliegen und nicht als »lästige Pflicht« betrachtet wird.

Unabhängig von unterschiedlicher Qualität einzelner Pläne, die von den Möglichkeiten im Unternehmen, wie Größe, personelle Kapazität und Kapital bestimmt werden, haben alle die Unternehmen, die sich mit strategischer Planung beschäftigen, bessere Chancen und Voraussetzungen, zu den erfolgreichen Unternehmen zu gehören, als diejenigen, die sich auf die Beschäftigung mit dem Tagesgeschäft und damit auf ein zu eingegrenztes Blickfeld beschränken. Für den Autor, nach den bisher gemachten Erfahrungen, ist die strategische Planung jedenfalls ein »Muß«, wobei auf gewisse neue Strömungen Bedacht genommen werden sollte.

So heißt es im Trendletter 11/84 des Manager-Magazins unter der Überschrift **Strategische Planung ist »out« — strategisches Management »in«:**

Nachdem man in den USA gemerkt hat, daß es eine Sache ist, in Stäben zu planen, aber eine andere, diese Pläne

Die Zehn Gebote der HERZ-AKM

Um den Fortbestand des Unternehmens **HERZ-AKM** auf Dauer zu gewährleisten, sind gewisse Grundsätze — Gebote — zu beachten und einzuhalten, die sich sowohl auf die Zusammenarbeit und den Zusammenhalt der Herz-Mitarbeiter untereinander als auch auf ihr Verhältnis mit Außenstehenden beziehen:

1. Die **Qualität** sowohl unserer Produkte als auch der Arbeit und der Dienstleistungen (vor allem das Service) hat absoluten Vorrang.
2. **Kundenorientierung** gilt für alle Unternehmensbereiche, vor allem für den Verkauf, nach dem Motto: »Der Kunde ist König«, was aber nicht zur Selbstaufgabe eines eigenen und richtigen Standpunktes führen darf. Dazu gehört auch, auf den Kunden zu hören!
3. Als Herz-Mitarbeiter halte es immer mit der **Wahrheit**. Ausflüchte und Ausreden sind Zeichen von Unsicherheit und Unkenntnis. Es ist besser, Fehler zuzugeben und aus ihnen zu lernen, als sie gegenüber Kollegen und besonders gegenüber den Kunden unglaubwürdig zu vertuschen.
4. Sei ein **zuverlässiger** Mitarbeiter und versprich nur das, was Du sowohl terminlich als auch umfangmäßig halten kannst.
5. Sei **gerecht** zu Deinen Mitarbeitern und Kollegen und **anerkenne** ihre Leistungen.
6. **Entscheidungsfreudigkeit** und **Eigeninitiative** im Rahmen Deiner Kompetenzen zeigen, was sich auch durch **Mut zur Übernahme von Verantwortung** ausdrückt.
7. Mach Deine Arbeit mit **System**, setze Schwerpunkte und gib gute Ideen weiter, d. h. sei ein **mitdenkender Mitarbeiter**.
8. Vergiß nie, daß **Produktivität** durch den **Menschen** erreicht wird, wobei es auf jeden unserer Mitarbeiter ankommt.
9. Zeige **Offenheit** und **Humor** auch in schwierigen Situationen, was Dir im Umgang mit Vorgesetzten, Untergebenen und Kollegen helfen wird.
10. **Zusammengehörigkeitsgefühl** und **Stolz** Herz-Mitarbeiter zu sein, sollte mit Überzeugung auch nach außen hin dokumentiert werden; z. B. durch das Tragen von Herz-Krawatten, -Tüchern oder die Verwendung von Herz-Aufklebern.



Leitbilder der HERZ-AKM

1

Wir decken Marktbedürfnisse auf dem Gebiet Umwandlung, Regelung und Speicherung von Energie sowie auf einem Spezialgebiet der LM-Technik.

2

Wir erbringen als Marktleistung technisch und qualitativ hochwertige Produkte und Problemlösungen im oberen Preisniveau.

3

Wir sind bestrebt, bei allen unseren Entwicklungen und Tätigkeiten Verbesserungen auf dem Gebiet des Umweltschutzes zu ermöglichen und zu garantieren. Bindeglied dazu ist die Erzeugung von Maschinen im Bereich der Landwirtschaft.

4

Wir wollen in allen unseren Geschäftsbeziehungen ein faires und ausgewogenes Verhalten mit langfristigen und soliden Beziehungen an den Tag legen.

5

Wir sind im Rahmen unserer Möglichkeiten bestrebt, die persönliche und berufliche Entfaltung unserer Mitarbeiter zu fördern und durch deren aktiven Einbezug in das Unternehmensgeschehen ein gutes und motivierendes Arbeitsklima zu schaffen und zu erhalten.

6

Wir sind immer darauf bedacht, auf die gesellschaftlichen und sozialen Veränderungen unserer Umwelt Rücksicht zu nehmen.

7

Wir müssen einen Gewinn erwirtschaften, der es uns erlaubt, die Existenz und die langfristige Weiterentwicklung zu sichern. Dazu dient ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den erzeugten Produktparten! (LM + Energietechnik.)

8

Wir bemühen uns um gute Zusammenarbeit mit den Behörden und anderen öffentlichen Institutionen.

zu implementieren, gibt es vor allem zwei Reaktionen:

Die Unternehmensberater legen in ihren Angeboten mehr Gewicht auf die Einführung, und die Unternehmensleitungen delegieren die Planungen größtenteils zurück in die Linie und verringern die Planungsstäbe. Der schnell gefundene neue/alte Begriff heißt »Strategisches Management« und bedeutet vor allem die Identifizierung und Nutzung von Wettbewerbsvorteilen. Neue Technologien spielen in diesem Zusammenhang eine große Rolle. Im nachhinein wird dieser Wandel so begründet:

- Planungstechniken sind überwiegend vergangenheitsbezogen. Sie stehen in vielen Fällen Anpassungsprozessen im Wege.
- Unternehmen versuchen häufig, Probleme mit den in der Vergangenheit gemachten Erfahrungen zu lösen. Notwendig sind aber Menschen, die wissen, wo es zukünftig in einer Branche hingeht. Sie findet man selten in Planungsabteilungen.
- Die weitgehend auf Vergangenheitszahlen beruhende Analyse bringt zwar Einsichten. Um Strategien zu entwickeln, müssen jedoch zukunftsbezogene, qualitative Erkenntnisse zu einer Synthese damit gebracht werden. Die Analyse wurde überbetont.

Die Konsequenzen in den Unternehmen gehen vor allem dahin:

- Die Beschäftigung mit der strategischen Planung nicht zu einem jährlichen formalisierten Prozeß zu machen, sondern zu einem permanenten Prozeß, der sehr schnell auf Veränderung reagieren kann. Sensibilisierung und Flexibilisierung des Linien-Managements werden angestrebt.
- Der Leiter der Planung ist mehr ein Koordinator und Stimulator dezentralisierter Bemühungen. Er gibt vor allem auch Hilfestellung, denn der Pferdefuß dieses Trends ist, daß die Linie nur in Teilen für strategisches Denken aufgeschlossen ist.
- Der an qualitativen Entwicklungen orientierte Denker, der zu einer Zusammenschau in der Lage ist, wird wieder an der Unternehmensspitze (oder in ihrer Nähe) gefragt.



**STAHLWASSERBAU-
AUSRÜSTUNG FÜR
WASSERKRAFTWERKE**

**JAHRZEHNTELANGE
ERFAHRUNG
IM STAHL-
WASSERBAU**



ERZEUGUNGSPROGRAMM:
Rechenreinigungsanlagen
Wehrverschlüsse - Stauklappen, Schütze
Dammbalken · Entsandungsanlagen
Stollentüren · Neu- und Umbauten
Automatisierung von Kraftwerken

REFERENZEN:
Öffentliche EVU's (Stewag, OKA, SAFE,
DOKW, TKW, EW Reutte, SST)
Private EVU's und Kleinkraftwerksbetreiber

Rufen Sie uns bitte bei Bedarf an!
Sie erhalten Unterlagen oder ein unverbindliches Angebot.



**I. Braun's Söhne
MASCHINENFABRIK**

A-4840 Vöcklabruck · Postfach 6
Telefon (076 72) 2462 12, 2462 25
Telex 26 614 braun a

