



Strategische Geschäftsplanung

Praxisnah und visuell mit MindManager

Inhalt

Vorwort	Seite 01
KAPITEL 1 – Wo Prioritäten setzen?	Seite 02
KAPITEL 2 – Manager oder Leader?	Seite 02-03
KAPITEL 3 – Anforderung Begriffsklarheit	Seite 03-04
KAPITEL 4 - Anforderung „KISS“ und Wirkungsorientierung	Seite 04-05
KAPITEL 5 – Anforderungen an Moderation, Visualisierung und Dokumentation	Seite 05
KAPITEL 6 – Die BENEfit StrategyMap	Seite 06-07
KAPITEL 7 – Von der Theorie zur Praxis	Seite 07-18

Vorwort

In Grossunternehmen ist es üblich, zumindest einmal pro Jahr, anhand definierter Prozesse die Firmenstrategie zu überprüfen und – wenn nötig – an die jüngsten Erkenntnisse aus Marktbeobachtungen und Portfolio-Entwicklung anzupassen. Dabei wird in erster Linie die „strategische Marschrichtung“ qualitativ beurteilt. Wenn diese bestätigt oder neu definiert ist, erfolgt üblicherweise die quantitative Umsetzung durch den Budgetierungsprozess.

In mittelständischen und kleineren Firmen begnügt sich die Geschäftsführung meist mit Budget bezogenen, quantitativen Erfolgskontrollen und der Budgetierung des Folgejahres. Zur Hauptsache basiert diese Denk- und Verhaltensweise auf dem Vorurteil, dass der Aufwand für eine sogenannte „strategische Geschäftsplanung“ zu gross ist. Oft verstecken sich hinter dieser Argumentation auch schlechte Erfahrungen mit komplexen „universitären“ Modellen oder ein Mangel an Knowhow und praxisbewährten, einfachen Methoden und Werkzeugen.

Mit diesem Whitepaper möchte ich aufzeigen, wie eine „strategische Geschäftsplanung“ auf Unternehmens- und Bereichsstufe einfach und auf Mehrwert und Wirkung ausgerichtet vorgenommen werden kann. Weil wir aus unserer Beratungspraxis wissen, dass sich viele Planungsverantwortliche schwer tun, einen solchen Vorgang zu initialisieren, den Dokumentationsprozess zu führen und die Erkenntnisse zu visualisieren, empfehlen wir Mindjet MindManager® als leicht anzuwendendes Werkzeug. Zudem gehe ich davon aus, dass der Leser auch die von uns entwickelte StrategyMap® sowohl als Vorlage wie auch als Beispiel heruntergeladen hat und die Erläuterungen so im Gesamtüberblick nachvollziehen kann. Auch hoffe ich, dass die vielen Hinweise zu Ablauf und Moderation dazu motivieren, der Planung des eigenen Erfolges zumindest einmal pro Jahr die höchste Priorität zu geben.

Dieses Whitepaper richtet sich also an Firmen- und Bereichsleiter, die ihren Geschäftserfolg über die üblichen Budgetvorgaben hinaus gezielt mittels wirkungsorientierten Strategien und Programmen planen wollen.

Alle Namen sind frei erfundene Beispiele, um Sachverhalte und Vorgehensweisen anschaulicher zu beschreiben.

Hans-Rudolf Dervey,
Management Consultant und Sales Coach, Managing Partner des BENEfit COACHING NETWORK®

P.S. In diesem E-Booklet wird die Schweizer Schreibweise angewandt, was u.a. einen Verzicht auf „ß“, etc. zur Folge hat.

Strategische
Geschäftsplanung
mit bewährter
Methode und
Mindmapping
basierten
Werkzeugen
bringen bessere
Resultate als
Excel basierte
Budgets nach
Prinzip Hoffnung
anzustreben.

KAPITEL 1

Wo Prioritäten setzen?

Vertriebsleiter Volker H. sitzt in seinem Büro. Er ist frustriert. Seine neue Stelle hat er vor einem halben Jahr angetreten mit dem Ziel, auch bei der Firma STARmetall einen tollen Job zu machen und einen wichtigen Beitrag zur Neuausrichtung der Firma zu leisten. Dazu wurde er ja via Headhunter von einem Mitbewerber abgeworben.

Statt sich pro-aktiv darum zu kümmern, wird er von früh bis spät durch betriebliche Hektik, Qualitäts-, Liefer- und Kundenprobleme gesteuert. Seine regionalen Vertriebsleiter sind ebenfalls in der Tretmühle gefangen und kurz vor dem Kollaps oder der Kündigung.

Und eben hat Geschäftsführer und Chef Olaf ihm die Verkaufsziele für das Folgejahr kommuniziert. Absolut unrealistisch, nach Ansicht von Volker. Er denkt über seine Position und seine Rolle nach.

Manager wollen die Dinge richtig tun.

Leader stellen sicher, dass die richtigen Dinge nach strategischem Plan gemacht werden.

KAPITEL 2

Manager oder Leader?

Volker blickt zurück: Seit er diesen Job angefangen hat, war er beschäftigt, sich einzuarbeiten und den Betrieb am Laufen zu halten. Dabei hat er viele strukturelle Probleme aufgedeckt und er beginnt zu verstehen, warum sein Vorgänger Greg die Flinte ins Korn geworfen hat. Seine optimistische Einstellung als amerikanischer Manager hat nie mit den erzielten Zahlen übereingestimmt.

Volker erinnert sich an seinen ehemaligen Chef und Mentor sowie dessen Qualifikationsraster von Führungskräften: Willst Du die Dinge richtig machen? Dann bist Du ein Manager. Willst Du die richtigen Dinge tun? Dann bist Du ein Leader. Volker wird bewusst, dass er zu über 100% in die Manager-Rolle gedrückt worden ist. Es dämmert ihm, dass er aus der Tretmühle hinaus und in den Leader Modus wechseln muss, weil er mit klassischem Manager-Denken und -Verhalten einen Durchbruch nicht schaffen wird.

Volker beschliesst, den Wunsch von Chef Olaf vorerst nicht zu erfüllen und kurzfristig kein Budget für das Folgejahr zu erstellen, sondern erst eine strukturierte Lagebeurteilung zu machen und anschliessend erfolgswirksame Strategien sowie Programme zu definieren. Es ist Volker klar, dass er das nur unter Einbezug seiner regionalen Verkaufsleiter und mit Hilfe seiner Geschäftsleitungskollegen machen kann.

Doch wie soll er diesen Prozess durchführen? Nach welcher Methodik wurde bis dato bei STARmetall gearbeitet? Welche Instrumente stehen dafür bereit?

Seine Abklärungen sind ernüchternd: Es gibt haufenweise Zielsetzungen und Budgets, aber weder einen institutionalisierten Planungsprozess, welcher auf einer bewährten Planungsmethodik beruht, noch gibt es die Werkzeuge dazu. Es ist Volker klar, dass er in seiner Leader-Rolle das anstehende Projekt initialisieren und überwachen muss. Er weiss aber aus Erfahrung, dass er als Chef kaum in der Lage ist, kurzfristig einen professionellen Planungsprozess aus dem Boden zu stampfen und die dazu nötigen Workshops mit seinen Kaderleuten objektiv zu führen. Er will sich und seine Vorstellungen ja aktiv vertreten! Und das Tagesgeschäft muss auch bewältigt werden.

Er beschliesst, Verstärkung zu holen. Ein Anruf bei der Personalchefin Laura ist zielführend. Schnell sind sich Volker und der von Laura vorgeschlagene Management Consultant einig, was das Ziel ist und wie vorzugehen ist. Es ist beiden klar, dass in Anbetracht des Zeitdrucks eine Bereichsplanung für den Vertrieb gemacht werden muss und keine umfassende Planung für die Firma. Das soll in einer späteren Phase auf Initiative von Volker auf Geschäftsleitungsebene für das übernächste Jahr angegangen werden, weil er jetzt schon ahnt, dass auch dort Handlungsbedarf besteht.

Beim ersten Treffen geht es dem Berater darum, mit Volker die Planungsschritte und Rollen festzulegen. Sie einigen sich auf folgendes Vorgehen:

Planungsprozess definieren und Kenner dafür mobilisieren.

1. Die Teilnehmer am Planungsprozess werden ausgewählt und zu einer **Informationsveranstaltung** eingeladen. Die Planungsschritte, die Zielsetzung, wichtige Begriffe und die Rollen werden erklärt. Auch wird darauf hingewiesen, dass sich alle auf individuelle Projektarbeiten zwischen den einzelnen Arbeitsschritten einstellen müssen und dass dafür Zeit vorzusehen ist.
2. Am ersten **Strategie-Workshop** soll eine einheitliche Sicht auf die Situation des Vertriebsbereichs erarbeitet werden. Der Berater ist für den Prozess zuständig und positioniert sich als inhaltlich neutraler Moderator. Alle anderen Teilnehmer sollen entsprechend dem Methodik-Leitfaden für den benötigten Inhalt sorgen.

3. Es ist absehbar, dass beschlossene Strategien und Programme anschliessend unter Leitung der Verantwortlichen erarbeitet und in einem weiteren **Koordinationsworkshop** unter Teilnahme aller Planungsbeteiligten abgestimmt werden.

KAPITEL 3

Anforderung Begriffsklarheit

Anlässlich der Informationsveranstaltung stellt der Berater und neu ernannte Moderator klar, dass es in Lehre und Praxis beliebig viele und z.T. unterschiedliche Definitionen und Begriffe gibt. Es ist ihm wichtig, mit seinem Auftraggeber Volker die wichtigsten Elemente einer strategischen Geschäftsplanung zu diskutieren, den Umfang zu klären und Abgrenzungen vorzunehmen, sodass ein gemeinsames Verständnis erarbeitet werden kann.

- a) **Strategische Planung oder langfristige Planung?** Die strategische Planung ist darauf ausgerichtet, die Anpassung des Unternehmens oder eines Bereiches an sich dynamisch verändernde Marktbedingungen zu ermöglichen und die dafür notwendigen – primär für das kommende Jahr ausgerichteten – Entscheide zu ermöglichen. Die langfristige Planung hat zum Ziel, die proaktive Geschäftsentwicklung mehrere Jahre hinweg zu ermöglichen. Voraussetzung dafür sind verlässliche Informationen bezüglich der wichtigsten Parameter wie Märkten, Käuferverhalten, Technologien, etc.
- b) **Vision:** Richtungsweisende Formulierung einer erwünschten oder angestrebten Position in ferner Zukunft; dient als Fixstern und Orientierungshilfe für Führungskräfte und Mitarbeitende. Soll helfen alle auf die Vision einzuschwören und für die Erreichung zu mobilisieren. Idealerweise werden Visionen rechtzeitig weiter entwickelt, damit nie die Situation entsteht, in ein mentales Loch zu fallen, weil eine Vision realisiert worden ist.
- c) **Mission:** Eine Mission wird von der Vision eines Unternehmens abgeleitet und stellt eine knappe Formulierung des Auftrages für Geschäftsbereiche dar. Auf Stufe Geschäftsbereiche werden somit keine Visionen formuliert. Es ist darauf zu achten, dass sich Missionsformulierungen der Geschäftsbereiche nicht widersprechen.
- d) **Ziele:** Im Gegensatz zu Vision und Mission sind Ziele messbar zu formulieren. Bewährt hat sich dafür der im Englischen übliche SMART Ansatz:
 - S = specific = spezifisch
 - M = measurable = messbar (bzw. quantifiziert)
 - A = achievable = erreichbar
 - R = realistic = realistisch
 - T = timely = terminiert

Strategische Planung ist auch für Geschäftsbereiche relevant.

Klar und messbar definierte Ziele stellen die Grundlage zur Leistungsbeurteilung dar, sei es auf Stufe Geschäftsbereich, sei es heruntergebrochen auf Teams und einzelne Mitarbeitende, was den Vorgesetzten das sog. MbO/Management by Objectives (Führen nach Zielvorgaben) erlaubt.

- e) **Zielhierarchie:** Die Praxis zeigt, dass vor allem in Strategie-Workshops beim Definieren von Zielen regelmässig Unklarheiten und heisse Diskussionen entstehen. Hauptgründe sind:
 - Sich widersprechende Ziele (Kundenzufriedenheit vs. Kostenminimierung, Marktanteilerhöhung vs. hohe Preise/Marge).
 - Unwissenheit, dass sich der Schwerpunkt der obersten Zielsetzung über 2-3 Jahre verändern kann (z.B. von Marktanteilsgewinn-Zielen im Jahr 1 zur Gewinnmaximierung im Planungsjahr 3).
 - Welches die oberste Zielsetzung (=Top-Ziel) für das Planungsjahr ist, und welche anderen Ziele untergeordnet bzw. unterstützend sind.

Es ist Sache der Führung, das Top-Ziel zu definieren und es lohnt sich, mit dem Strategie-Team die Unterziele abzuleiten und deren Wirkungsweise nach oben, nach unten oder horizontal zu hinterfragen. Idealerweise ist das Strategie-Team in der Lage, die finale Version in Form eines Organigramms darzustellen.

- f) **Strategie:** Eine Strategie ist der Weg zur Erreichung der Zielvorgabe; sie soll die dafür benötigten Energien bündeln, um eine hohe Wirkung nach aussen zu erzielen. Jede Strategie muss die passenden, übergeordneten Zielvorgaben übernehmen. Der Strategieverantwortliche hat das Recht, ergänzende Ziele zu formulieren. Strategien sollen auf nachhaltigen Erfolg ausgerichtet sein. Das erfordert sorgfältiges Abschätzen, ob sie über mehrere Planungsperioden mit Wirkung durchgezogen werden können. Ist das nicht der Fall, handelt es sich wohl um eine kurzfristig wirksame Initiative.

Fokussieren und Kräfte bündeln bringt mehr Wirkung und Mehrwert.

- g) **Programm:** Ein Programm ist darauf ausgerichtet, nach innen zu wirken. Beispiele: Qualität verbessern (TQM-Programm), Innovationsrate erhöhen, Kultur verändern, neue Kompetenzen entwickeln. Für jedes Programm sind messbare Ziele und ein Programm-Manager (Teilzeit, Vollzeit) zu bestimmen.
- h) **Initiative:** Eine Initiative ist eine auf kurzfristige Resultate ausgerichtete Bündelung von Massnahmen, wie z.B. Kostenreduktion, Erhöhung Verkaufsproduktivität, etc. Idealerweise unterstützen die Initiativen laufende Strategien oder Programme. Auch für diese sogenannten in den USA beliebten „Management Initiatives“ sind die damit verbundenen Erwartungen als messbare Zielvorgabe zu definieren.
- i) **Ressourcen:** Ohne die Bereitstellung der für Strategien, Programmen oder Initiativen benötigten Sachmittel lassen sich in der Regel keine grossen Sprünge machen. Bei der Definition dieser Umsetzungsarten ist sorgfältig abzuwägen bzw. zu budgetieren, welche Sachmittel oder Mitarbeiterkapazitäten zur Zielerreichung eingesetzt werden müssen und was eine mögliche Neuallokation auf bisherige Tätigkeiten für Auswirkungen hat.
- j) **Methodik der Strategiefindung bzw. der Strategiedefinition:** Wie bereits beschrieben, gibt es unzählige Modelle, Vorgehensweisen und Werkzeuge zur Erarbeitung von Prioritäten, Fokusbereichen, Strategien und Programmen. Die Praxis zeigt, dass Strategien zu oft nach vordergründig plausiblen Themen und Verantwortlichkeiten definiert werden anstatt nach maximaler Wirkung. Warum dies zentral ist, steht im nächsten Kapitel.
- k) **Wo liegen die Schwierigkeiten und Planungsfallen?** Die Anwendungspraxis zeigt die nachstehenden Hindernisse und Risiken beim Planen auf:
- **Alibiübung:** Planung der Planung willen. Tritt oft auf, wenn das Geschäft rund läuft, wenig Handlungsbedarf erkannt wird und das Engagement niedrig ist.
 - **Kopieren vom Vorjahr:** Wenn das Geschäft soweit gut läuft und dazu noch wenig Zeit für Planung zur Verfügung steht, entsteht die Versuchung mittels Verfahren „kopieren/einfügen“ eventuell nicht mehr ganz zutreffende Informationen unreflektiert zu übernehmen.
 - **Schwache Informationsbasis:** In der Informatik gilt das Sprichwort „Garbage in → garbage out“ („Schrott rein → Schrott raus“). Das bedeutet, dass der Plan das Papier nicht wert ist, wenn Informationsmenge und Informationsqualität nicht stimmen und so zu oberflächlichen und wohl falschen Entscheiden führen.
 - **Ignoranz und Inkonsequenz:** Oft bringt die Auseinandersetzung mit internen und externen Erfolgsfaktoren neue und z.T. unbequeme Erkenntnisse. In Anbetracht des sich abzeichnenden Aufwandes zur Bearbeitung der Erkenntnisse steigt die Versuchung deren Bedeutung zu verniedlichen und die Sache laufen zu lassen. Das gilt auch für die Vernachlässigung von Fortschrittskontrollen.
 - **Mangelnde Resultatorientierung:** „Aufschieberitis“ – Planung ist eine wichtige Aufgabe für Führungskräfte, welcher in einem definierten Zeitrahmen abgewickelt werden muss. Wenn Engagement und Resultatorientierung niedrig sind, besteht die Gefahr, identifizierte Aufgaben aufzuschieben bzw. zu verschleppen.

Erfolgsfaktoren:
Qualität der
Informationen
und Konsequenz
im Handeln als
Leader.

KAPITEL 4

Anforderung „KISS“ und Wirkungsorientierung

Wenn ein Strategieprozess oder eine Strategiefindung zu komplex ist, erzeugt das bei den Beteiligten Ablehnung und verursacht unnötigen Mehraufwand. Es gilt also Aufwand und Ertrag nach dem Motto KISS zu optimieren sowie gleichzeitig die Wirkung von Strategien oder Programmen zu maximieren. Gemäss Wikipedia gibt es zu KISS verschiedene Deutungen; in diesem Kontext passt die Interpretation „Keep it sober and significant“ („mach es schlicht und wesentlich“) sicherlich am besten.

Sehr bewährt hat sich hierfür der von Prof. Wolfgang Mewes entwickelte Ansatz der Engpass konzentrierten Strategie EKS, welche vor allem im deutschsprachigen Raum viele Anhänger gefunden hat. In erster Linie deshalb, weil die Einfachheit auch für namhafte Firmen überzeugende Resultate produziert und einzelne Firmen sogar zu Marktführern und sog. „hidden champions“ gemacht hat. Gemäss Wikipedia steht dafür: Als heimliche Gewinner oder unbekannte Weltmarktführer (engl. Hidden Champions) werden relativ unbekannte größere Unternehmen (> 50 Mio. € Umsatz bzw. > 500 Mitarbeiter) bezeichnet, die in ihrem Markt Marktführer sind.

Die wichtigsten Erfolgsgeheimnisse zur Erreichung einer globalen Spitzenstellung decken sich mit den von Prof. Mewes propagierten Prinzipien:

- 1) Wer sich verzettelt, bleibt durchschnittlich → Fokussieren, idealerweise Spezialisieren und Marktführer werden. Ist vor allem aus Gesamtfirmensicht ideal.
- 2) Vernetzt statt linear denken → Systeme erkennen, wirkungsvollste Ansatzpunkte suchen und Kräfte dahingehend für optimales Ergebnis bündeln. Dieser Ansatz kann problemlos auf Bereichsebene angewandt werden.
- 3) Nicht wie zuschlagen ist wichtig, sondern wo („gordischer Knoten“) → es gilt den wirkungsvollsten Punkt zu suchen und ihn mit geringstmöglichem Aufwand anzugehen, so wie es David gegen Goliath getan hat. Nach Mewes zeigt die Natur den Weg zum „kybernetisch“ wirkungsvollsten Punkt. Genaueres Zielen ist also wichtiger als die Grösse der Kräfte.

Minimumfaktoren identifizieren und gezielt adressieren bringt Geschäftserfolg.

Mewes macht sich bezüglich dem wirkungsvollsten Punkt die Erkenntnisse des Naturwissenschaftlers Justus von Liebig aus dem 19. Jahrhundert zu Nutze. Dieser hat festgestellt, dass eine Pflanze – zum damaligen Wissensstand – nicht mehr wachsen kann, wenn eines der 4 für Wachstum notwendigen Elemente (Phosphorsäure, Kalk, Kali, Stickstoff) fehlt. Aus dieser Erkenntnis leitet Mewes den Imperativ ab,

- a) den Minimumfaktor der Zielgruppe zu kennen und gezielt abzudecken, und sinngemäss
- b) den betriebsinternen Minimumfaktor zu ermitteln, der dem angestrebten Geschäftserfolg im Weg steht (Engpässe).

Während der Minimumfaktor der Zielgruppe aus Gesamtfirmensicht (Leistungsangebot) adressiert werden muss und im Rahmen einer Bereichsstrategie nur bedingt abgedeckt werden kann, ist der betriebsinterne Minimumfaktor für die Bereichsstrategie entscheidend. Das Ermitteln und Gruppieren der innerbetrieblichen Engpässe zur Zielerreichung ist also erfolgskritisch.

KAPITEL 5

Anforderungen an Moderation, Visualisierung und Dokumentation

In unserem Beispiel des Vertriebsbereichs der Firma STARmetall hat der Moderator die Art und Weise der Resultatdokumentation frühzeitig mit dem Auftraggeber Volker geklärt. Weil der Moderator eine aufwändige Nachbearbeitung u.a. durch Abschreiben von Flip-Chart Seiten oder Metaplan basierte Visualisierungen auf Pinnwänden vermeiden will, kommuniziert er Volker seinen Entscheid, die Diskussion anhand einer Mindmap-Struktur führen zu wollen und die Erkenntnisse gleich interaktiv für alle gut sichtbar via Beamer-Projektion visualisieren und dokumentieren zu wollen.

Dies in Kombination mit der sog. Kärtchen-Technik, wo Schlüsselbegriffe bei individuell geforderter Ideenfindung auf spezielle Karten geschrieben werden. Anschliessend werden die Kärtchen von jedem „Autor“ auf eine Pinnwand geklebt, diskutiert, bereinigt und für eine bessere Übersichtlichkeit gruppiert.

Das Resultat wiederum wird dann „live“ mit Hilfe der Mindmapping Software MindManager vom Hersteller Mindjet in die für solche Zwecke entwickelte Vorlage „StrategyMap“ der Firma BENEfit Coaching Systems GmbH übertragen.

Auftraggeber Volker ist offen und neugierig, diese innovative Art der Moderation kennen zu lernen. Vollends überzeugt ist Volker als der Moderator ihm noch folgende, Produktivität steigernde Vorteile erklärt: Die Funktionalität von MindManager erlaubt es auch, direkt aus dem erarbeiteten Dokument heraus, die Resultate animiert zu präsentieren. Oder – falls doch PowerPoint-Folien erwünscht sind – diese automatisiert durch das Programm generieren zu lassen.

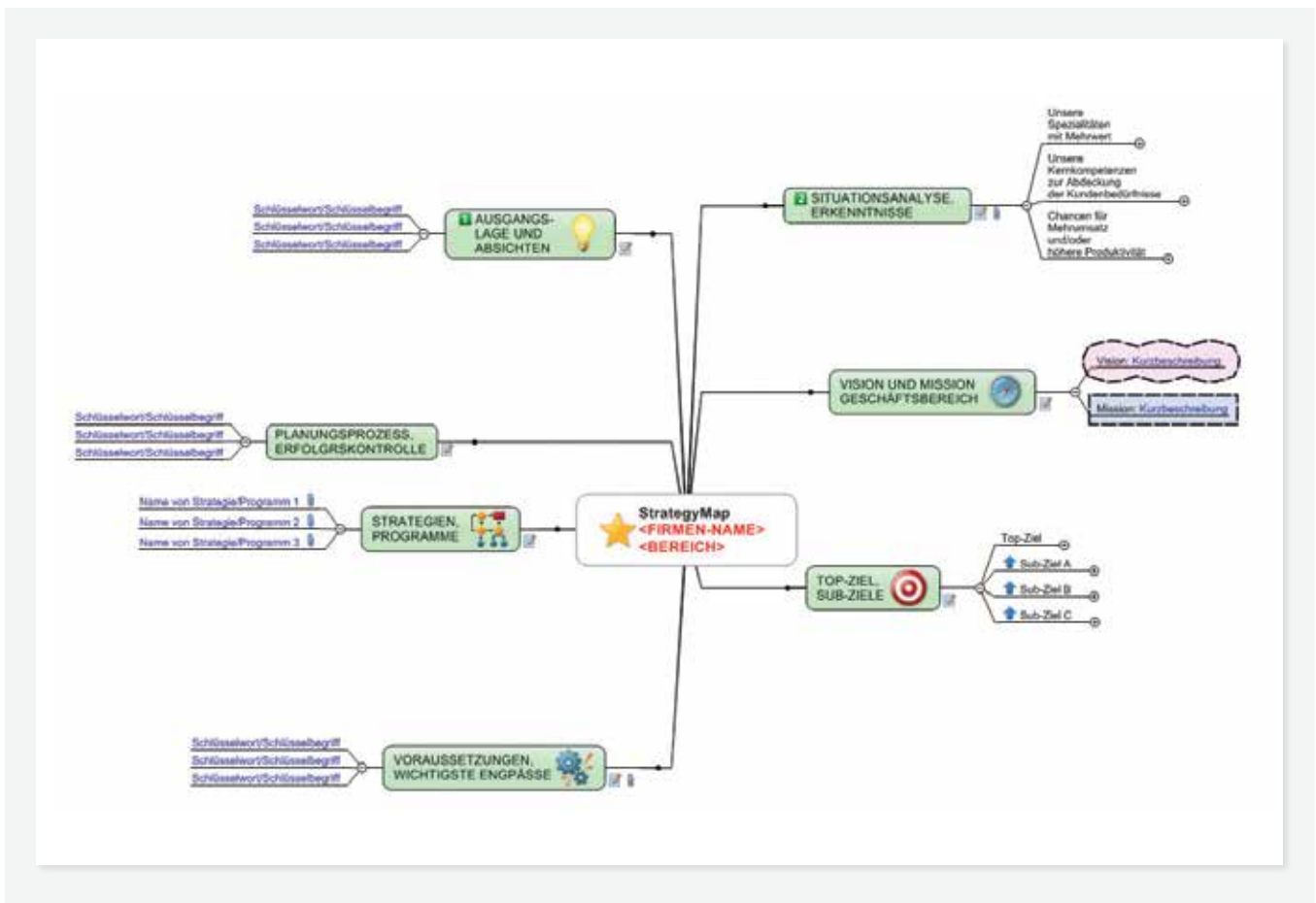
Moderation mit System und Empathie muss Bewusstsein für Handlungsbedarf schaffen und den Willen für Verbesserungen erzeugen.

Um die Erwartungshaltung seines Kunden auch bezüglich relevanter Abbildungen der für die Strategiedefinition wichtigen Methodik-Elemente transparent steuern zu können, will der Berater die Vorlage im Sinne eines Kurzüberblicks mit Volker noch vor dem Strategieworkshop besprechen.

KAPITEL 6

Die BENeFit StrategyMap

Die BENeFit StrategyMap besteht aus sieben Hauptzweigen, die im Uhrzeigersinn Anwendung finden:



Grundsätzlich sind die Vorlagenelemente wie Zweige und Schrift in schwarzer Farbe gehalten. Die vom Moderator bzw. vom Anwender angefügten Angaben sind in blauer Schrift vorgesehen mit dem Ziel, auf den ersten Blick den Inhalt von der Struktur zu trennen.

Wie beim Mindmapping angestrebt, sollen nur Schlüsselwörter an den Zweigen angebracht werden, um die StrategieMap übersichtlich und die Aussage auf das relevante Schlüsselwort zu reduzieren. Sollte es notwendig sein, können ausführlichere Erklärungen in den dazu vorgesehenen Notizteil verlagert werden. Notizen anzubringen ist auf Zweigstufe möglich; im vorstehenden Fall aber auf Stufe Hauptzweig reduziert worden (vgl. Notiz-Symbol rechts unten neben dem Hauptzweig).

Relevante Schlüsselbegriffe ersetzen Planungsprosa.

Und so erklärt der Moderator dem Auftraggeber Volker den Sinn der sieben Hauptzweige:

- 1) **Ausgangslage und Absichten:** Dieser Zweig stellt den Startzweig dar. Er soll den Handlungsbedarf und die Hauptmotive bzw. die mit der Strategiedefinition verbundenen Erwartungen abbilden.
- 2) **Situationsanalyse, Erkenntnisse:** An diesen Zweig sollen die Erkenntnisse (als Unterzweige) der meist recht umfassenden Situationsanalyse angehängt werden. Das Büroklammer-Symbol an diesem Zweig weist auf eine sogenannte Sub-Map hin, welche sich beim Anklicken des Symbols öffnet und zu detaillierten Analyseüberlegungen führt.

- 3) **Vision und Mission Geschäftsbereich:** Wie schon im Kapitel 3/Begriffsklarheit erklärt, sollen die zwei vorhandenen Zweige genutzt werden, um die von den Workshop-Teilnehmern verabschiedeten Visions- und Missionsformulierungen abzubilden. Für einmal nicht in Schlüsselwörtern, sondern in je einem kurzen Satz.
- 4) **Top-Ziel, Sub-Ziele:** Im Sinne der in Kapitel 3/Begriffsklarheit geschilderten Ziel-Hierarchie sollen hier das Top-Ziel und die drei wichtigsten Unterziele kurz beschrieben werden.
- 5) **Engpässe:** Dieser Hauptzweig bzw. die hierfür vorliegende Sub-Map sollen zur systematischen Ermittlung von innerbetrieblichen Minimum-Faktoren animieren. Die Erfahrung zeigt, dass diese Engpässe oder Hindernisse für die Erreichung der definierten Ziele meist nach ähnlichen Eigenheiten bzw. Auswirkungen gebündelt werden können. Die Zusammenfassung der wichtigsten Engpässe soll hier visualisiert werden.
- 6) **Strategie, Programme:** Dieser Hauptzweig schafft die Möglichkeit, die in den Workshops definierten Strategien und Programme aufzuführen und mit den für die detaillierte Beschreibung vorgesehenen Sub-Maps zu verbinden. Entscheidend ist, dass solche Strategien nicht nach Gutdünken frei erfunden werden, sondern dass diese von den gruppierten Engpass-Themen abgeleitet werden. Die Idee ist ja, dass gut gewählte Strategien oder Programme identifizierte Engpässe „konzentriert“ eliminieren, sofern dafür die benötigten Ressourcen bereitgestellt werden.
- 7) **Planungsprozess, Erfolgskontrollen:** Die betriebliche Praxis zeigt, dass Fortschrittskontrollen idealerweise auf Stufe der einzelnen Strategien und Programme gemacht werden, weil die dafür definierten Ziele und Meilensteine selten mit anderen Strategien/Programmen übereinstimmen. Die Idee dieses Hauptzweiges ist es somit, die Eckpunkte des Planungsprozesses gesamthaft darzustellen, Meilensteine für diesbezügliche Gesamterfolgskontrollen zu setzen sowie die (methodischen) Vorgaben für die Art und Weise dieser „Reviews“ vorzugeben (z.B. KVP/Kontinuierlicher Verbesserungsprozess nach TQM-Prinzipien).

Gemeinsames Verständnis und gemeinsame Sprache zu Beginn des Planungsprozesses aufbauen.

Die BENEfit StrategyMap deckt über die sieben Hauptzweige und die zur Verfügung gestellten Unterelemente die Anforderungen von Relevanz, Einfachheit („KISS“) sowie die für Bereichsstrategien nötigen Anleihen aus der EKS Methodik ab.

KAPITEL 7

Von der Theorie zur Praxis

Erwartungsfroh und etwas gespannt haben die Strategieteam-Mitglieder des STARmetall Vertriebs im Konferenzraum Platz genommen. Der Vertriebsverantwortliche begrüsst seine Mitarbeitenden und fasst die Ausgangslage und seine Absicht aus Führungssicht kurz zusammen, was der Moderator gleich (vorlagengetreu in Blau) in der StrategieMap abbildet:

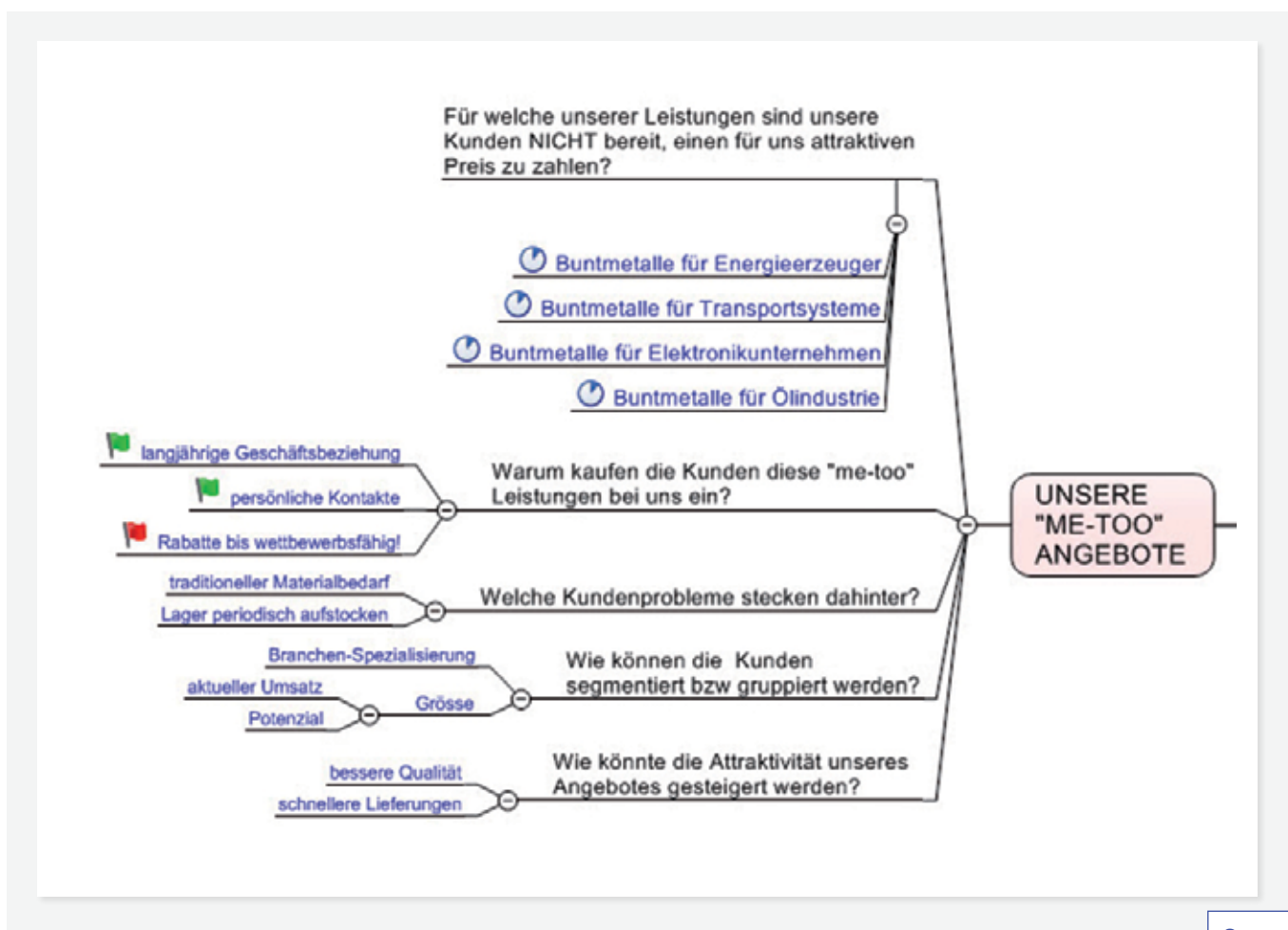


Anschliessend erinnert er an den bereits kommunizierten Workshop-Ablauf und übergibt die Workshop-Leitung an den Moderator, damit er sich ganz auf die Team-Arbeit und auf die Diskussionen zur Vertretung seiner Meinung konzentrieren kann.

Der Moderator stellt sogleich die Frage, was die Firma denn besonders gut für ihre Kunden tun kann bzw. wo STARmetall die Kunden überdurchschnittlich gut bedienen kann und in welchen Bereichen nicht.

Schnell wird klar, dass STARmetall ihre einst führende Stellung als Anbieter von Buntmetallen verloren hat und der Verkauf grosse Schwierigkeiten hat, Aufträge zu erhalten und die Deckungsbeitragsvorgaben zu erreichen. Anhand der mittlerweile auf die Leinwand projizierten Sub-Map zur SITUATIONSANAYSE fällt es leicht, die Meinungen der Teilnehmer zu bündeln und die folgenden Erkenntnisse festzuhalten:

Chef soll seine Meinung wie jeder andere einbringen können. → Moderatoren-Rolle einer neutralen Drittperson übertragen!



Den Workshop-Teilnehmern ist klar, dass sie als Vertreter der Vertriebsorganisation das Angebot (WAS verkaufen) kurzfristig nicht verändern können. Allerdings wird Ihnen bewusst, dass sie bei einzelnen Kundensegmenten weniger Widerstand antreffen (WO verkaufen und WIE vorgehen?) und dass diese Kundensegmente bevorzugt behandelt werden sollten.

StrategyMap hilft, die eigenen Stärken zu finden und Prioritäten zu setzen.

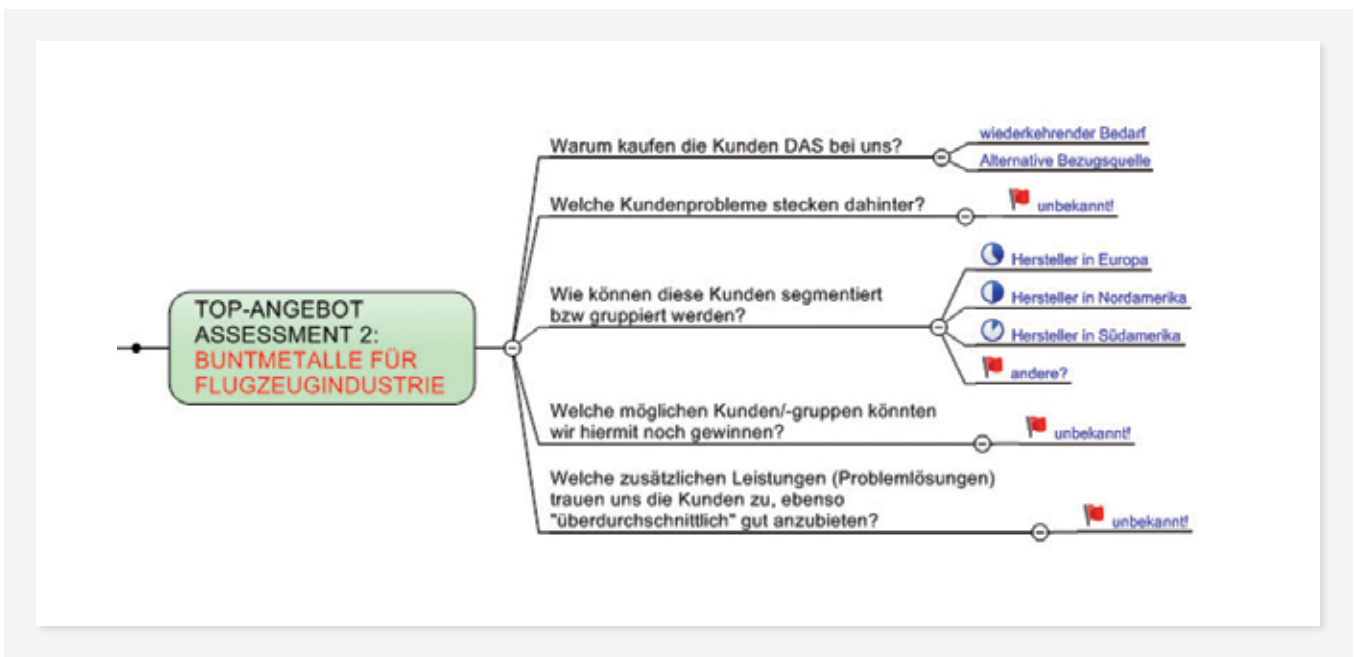
Frei nach EKS definieren die Vertriebsstrategen drei Zielgruppen, wo sie künftig nutzenfokussiert und margenoptimierend zuschlagen wollen:



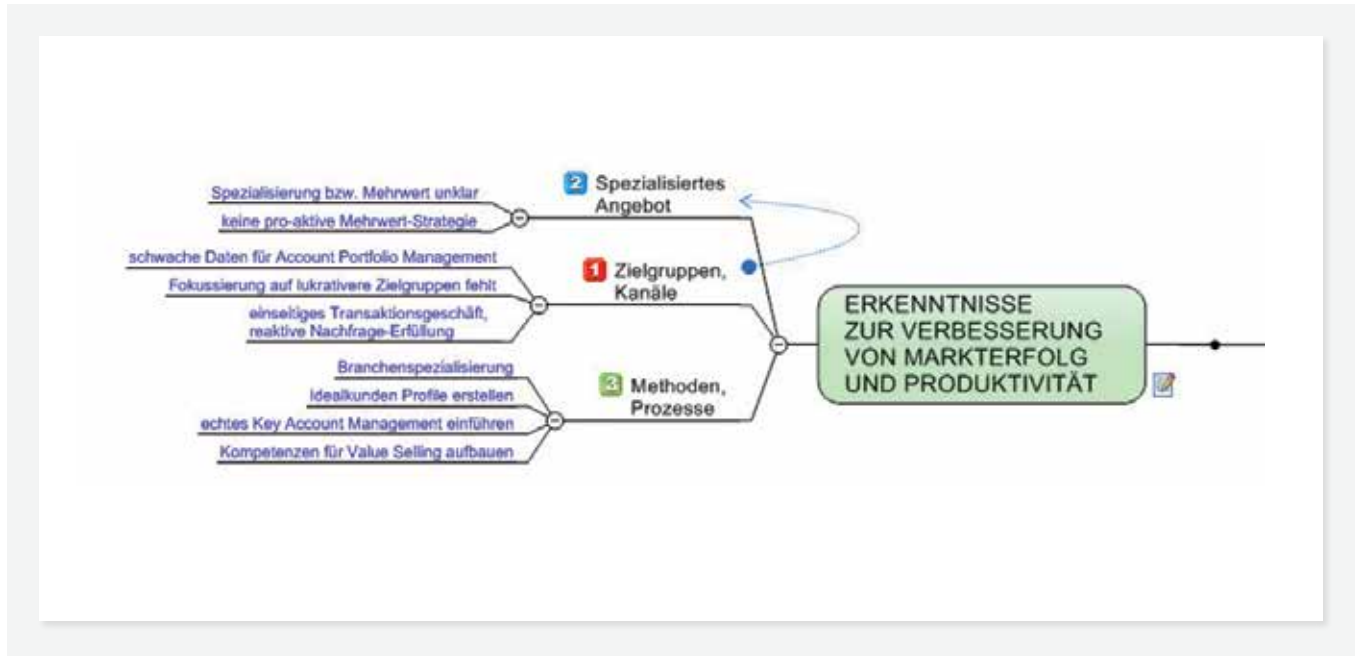
Anhand der in der Sub-Map zur SITUATIONSANALYSE aufgeführten Fragen befassen sich die Workshop-Teilnehmer mit der Kernfrage, wie sie Kundenprobleme („Minimumfaktor“) der priorisierten Zielgruppen besser lösen könnten.

Das Resultat ist ernüchternd und zeigt auf, dass sowohl im Vertrieb wie auch in anderen Abteilungen der Firma STARmetall nur rudimentäre Kenntnisse vorhanden sind. Wohl, weil es bisher an dediziertem Kundenfokus und an geeigneten Fokus-Programmen wie Spezialisierung, Key Account Management und Value Selling unter Einbezug von gemeinsamen Entwicklungen/Projekten gefehlt hat. Der Moderator hält für alle drei potenziellen Top-Angebote bzw. -Ausrichtungen mehr oder weniger denselben Tatbestand fest:

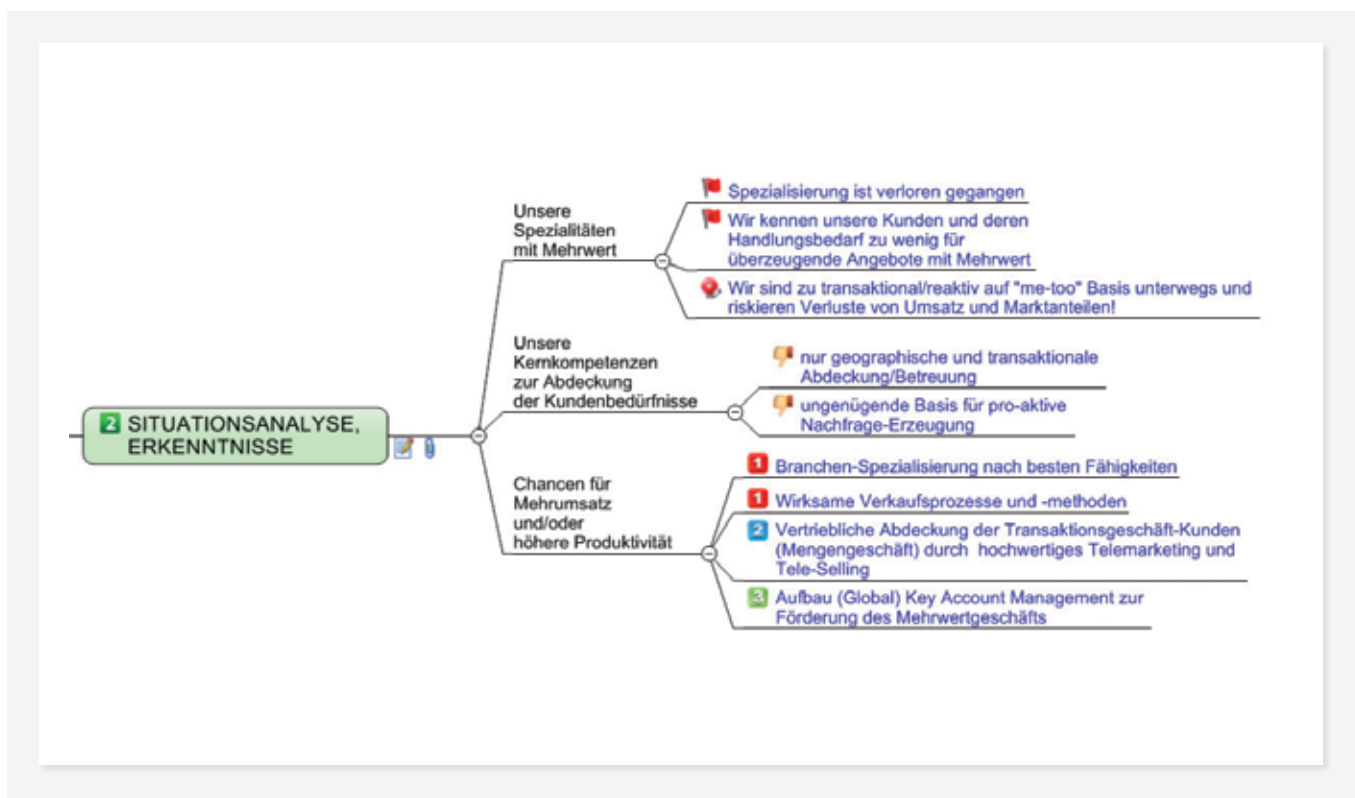
Minimum-Faktoren der Zielkunden mit darauf fokussierten Angeboten abdecken.



Der Moderator stellt mit Schrecken fest, dass es schon Mittag geworden ist. Nach der Mittagpause ermutigt er die Teilnehmer, ihre Erkenntnisse zusammenzufassen. Das Resultat hält er anhand der dafür vorgesehenen Zweigstruktur wie folgt fest:



Jetzt ist der Moment gekommen, diese Sub-Map zu verlassen und das Wichtigste auf der obersten Ebene der StrategyMap festzuhalten.

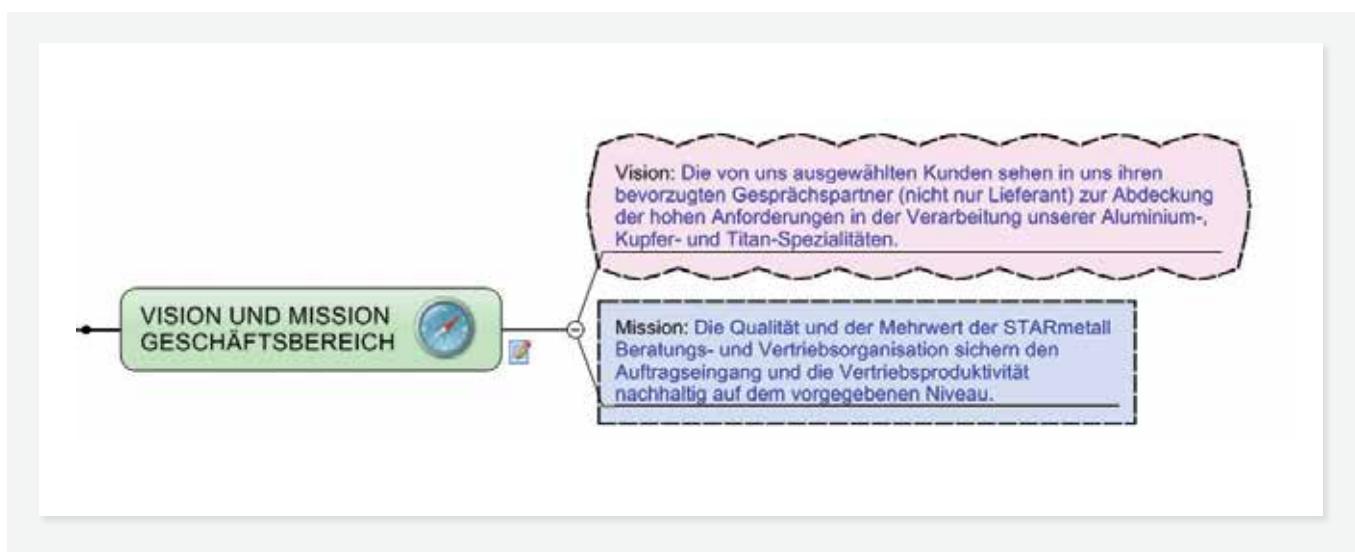


Den versammelten Vertriebsstrategen wird bewusst, dass die Zusammenfassung die aktuelle Situation schonungslos auf den Punkt bringt und dass sie selbst massiv zur Verbesserung der Lage beitragen können und auch müssen.

Der Moderator warnt davor, jetzt schon in eine vertriebstypische, spontane Diskussion von Verbesserungsmaßnahmen zu verfallen, bevor nicht ein gemeinsames Verständnis besteht, wohin die Reise gehen soll und welche Ziele den Fixstern für die angestrebte Fokussierung bzw. Spezialisierung umschreiben sollen.

Das Team kommt überraschend schnell zum Schluss, dass vom traditionellen Mengengeschäft mit den entsprechenden, liebgewonnenen Verkäufer-Fleissarbeiten und Alibitätigkeiten, auf einen qualitäts- und mehrwertfokussierten Beratungs- und Verkaufsansatz gewechselt werden muss, welcher nicht nur die Anwesenden aus der vertrieblichen Komfortzone bringen wird. Der Moderator hält in der StrategyMap die folgende Teamformulierung fest:

Fokussierung und Spezialisierung beeinflussen Vertriebsmodelle: Sind die Kompetenzen dafür gut genug?

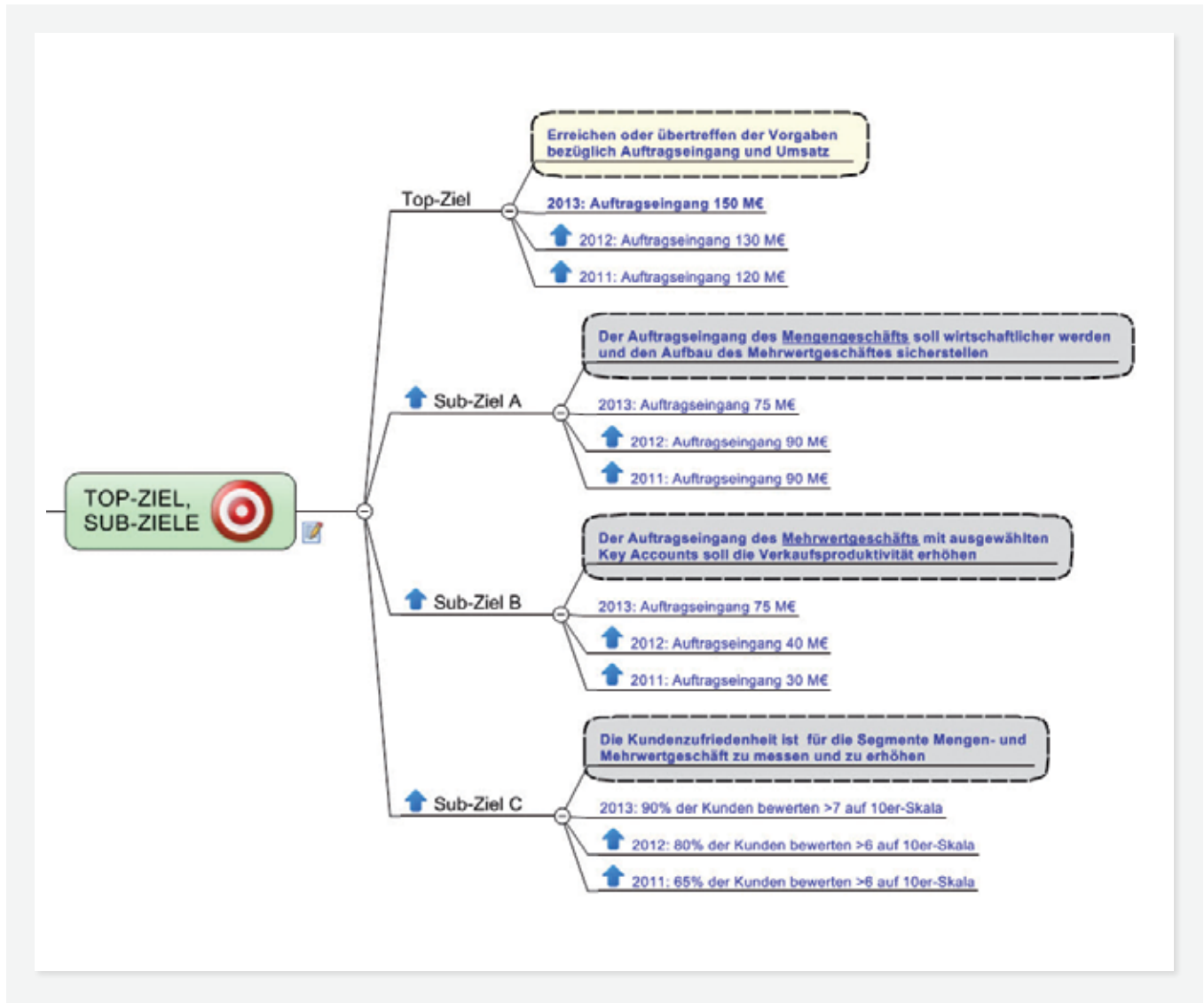


Der Moderator weist darauf hin, dass auf Bereichebene eine Visionsformulierung unüblich ist, in diesem speziellen Fall aber Sinn macht, weil der Vertrieb als Lokomotive der Firma STARmetall in den kommenden Monaten auch die anderen Unternehmensbereiche für die Unterstützung der neuen Ausrichtung mobilisieren muss.

Angeleitet vom Moderator befassen sich die versammelten Vertriebsstrategen damit, wie sie das verlust-bringende aber noch Fixkosten deckende Mengengeschäft graduell reduzieren und durch lukratives Mehrwertgeschäft ersetzen können. Oberste Zielgröße bleibt der von der Firmenführung vorgegebene Gesamtumsatz von € 150 Mio.

Von motivierender Vision über aktualisierte Mission zur Zielhierarchie.

Nach sorgfältigem Abschätzen und Arbeiten am Flip-Chart hält der Moderator den Input der Workshop-Teilnehmer wie folgt kurz und einfach anhand der Vorlage fest:

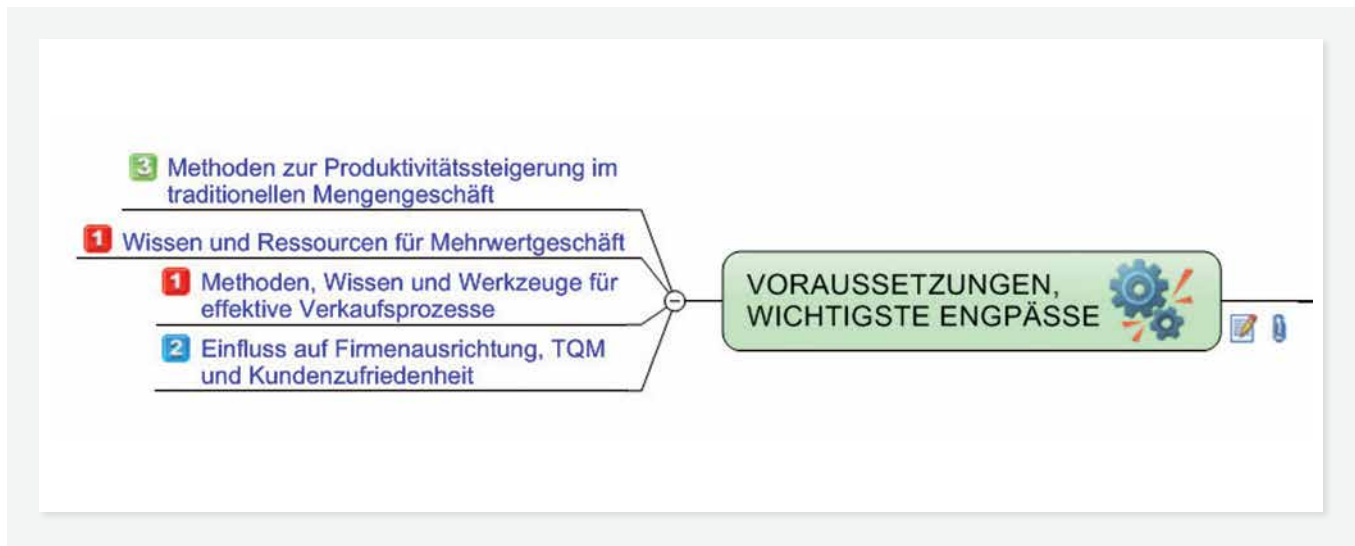


Wie leicht zu erkennen ist, sind die Zielvorgaben auf das damalige Fernziel im Jahr 2013 nach Mengengeschäft und nach Mehrwertgeschäft aufgeführt und der Weg dahin über 2 Jahre definiert worden. Weil – wie bereits in der Ausgangslage festgehalten – viele Kundenreklamationen wertvolle Verkäuferzeit absorbieren, sollen messbare Ziele für später zu definierende Massnahmenbündelungen die Stossrichtung angeben.

Nach einer Kaffee-Pause kommen die Vertriebsstrategen gestärkt zurück, um sich mit den Voraussetzungen für eine - wie vorstehend beschriebene Vertriebstätigkeit – Gedanken zu machen und Engpässe zu identifizieren, welche die Zielerreichung gefährden.

Top-Ziel und Unter-Ziele über Zeitraum von 3 Planjahren synchronisieren.

Nach harter Teamarbeit kann der Moderator die folgenden vier zusammengefassten Engpässe (im Sinne der innerbetrieblichen EKS-Minimumfaktoren) an den Hauptzweig der StrategyMap anfügen:



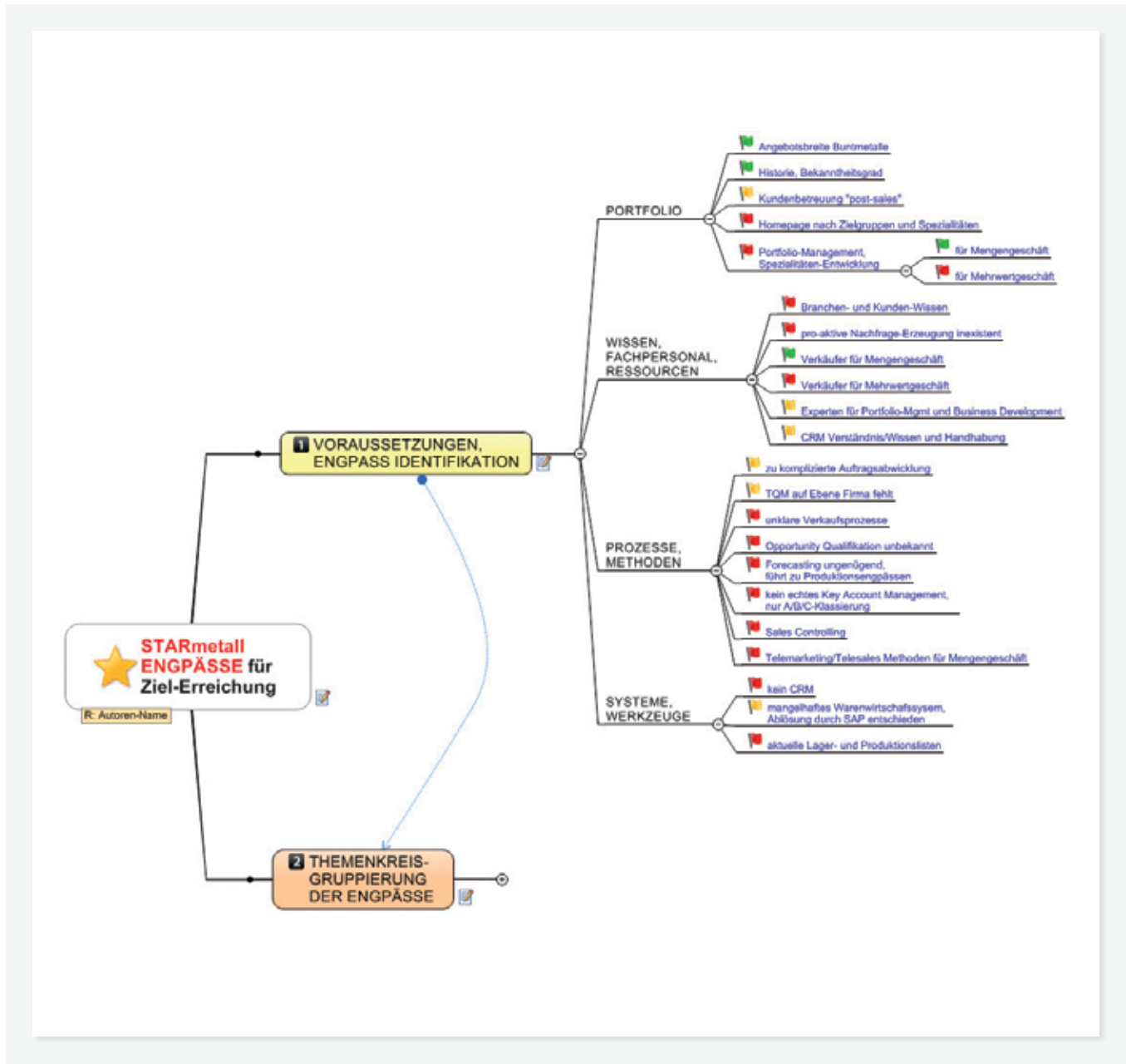
Die für diese Zusammenfassung nötigen Vorarbeiten wurden anhand der Sub-Map (Büroklammer-Symbol) für diesen Zweig gemacht. Zuvor hatte der Moderator die Workshop-Teilnehmer aufgefordert, eigenständig über Voraussetzungen und potenzielle Engpässe nachzudenken und pro Nennung das entsprechende Schlüsselwort auf eine Pinnwand-Karte zu schreiben.

Die Nennungen sind dann nach der vom Moderator vorgegebenen und in der Beratungspraxis sehr bewährten Rasterung an der Pinnwand angebracht, diskutiert, um Redundanzen bereinigt und priorisiert worden.

- **Portfolio:** Umfasst alle Nennungen bezüglich Technologie, Produkten und Services. Deckt das Portfolio bzw. das Angebot des Unternehmens ab.
- **Wissen, Personal:** Soll die Nennungen bezüglich Wissen, Erfahrung und Typ sowie Menge an Personal aufnehmen.
- **Prozesse, Methoden:** Soll Kärtchen/Nennungen mit Bezug zu Arbeitsmethoden, Arbeitsabläufen und organisatorischen Belangen aufnehmen.
- **Systeme, Werkzeuge:** Soll Sammelbecken für Nennungen zu ungenügenden oder fehlenden Systemen (meist Informatik) oder Arbeitswerkzeugen sein.

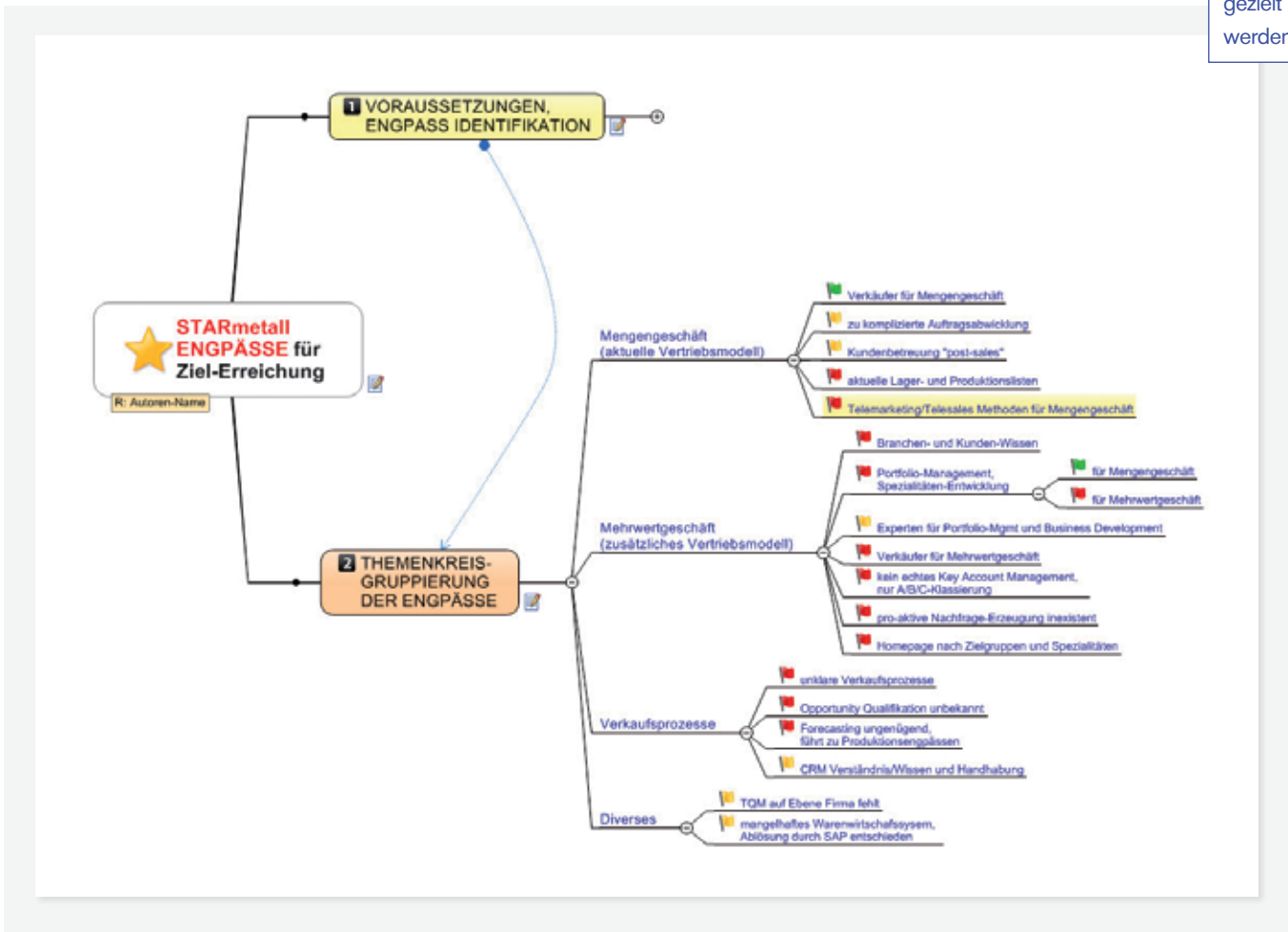
Engpässe zur Erreichung der definierten Ziele mit Hilfe der Sub-Map ermitteln.

Die anschließende Erfassung in der Sub-Map zu diesem Themenbereich ergab folgendes Bild und visualisiert die Art und Weise der „Krankheit“ gut:



Anhand der vorstehenden Darstellung leitet der Moderator die Vertriebsstrategien an, die mit roter Flagge versehenen Engpässe bezüglich Problem-Verwandtschaft zu überprüfen und mittels „clustering“ in sogenannte thematische Engpass-Gruppen zu überführen, was die Definition von wirksamen Therapien massiv erleichtert. Das neue „Krankheitsbild“ präsentiert sich wie folgt:

Engpässe so gruppieren, dass sie mit überschneidungsfreien „Therapien“ gezielt beseitigt werden können!



Nach einer weiteren Pause war es für die Workshop-Teilnehmer keine grosse Herausforderung mehr, die richtigen „Therapien“ bzw. die zu definierenden Strategien und Programme abzuleiten.

Nach dem vom Moderator in Erinnerung gerufenen Motto „weniger ist mehr“ definierten die Vertriebsstrategien zwei verkaufsmodell-bezogene Strategien und ein Kompetenzen förderndes Programm:



Wie üblich hat sich kein Workshop-Teilnehmer darum gerissen, die zusätzlichen Arbeiten zur detaillierten Strategie-Definition und zur anschliessenden Umsetzung zu übernehmen.

Es war dem Moderator ein grosses Anliegen, die Verantwortlichkeiten noch vor dem Abschluss des ersten Strategie-workshops zu definieren. Aufgrund seiner Beobachtungen und seinem Fokus auf Leadership-Fähigkeiten, Eignungen und Neigungen der Workshop-Teilnehmer fiel es ihm leicht, Kandidaten zu identifizieren. Sein motivierender Vorschlag – zusammen mit Kompromissbereitschaft und etwas sanftem Druck durch Chef Volker – gelang es, die Verantwortlichen und die Mitglieder des Strategie-Teams zu bestimmen und die Nachbearbeitung einzuleiten.

Zufrieden mit dem Ablauf und dem Resultat des Workshops versandte der Moderator die PDFs der StrategyMap an die Teilnehmer. Nicht minder zufrieden ging Chef Volker in den Feierabend, weil er sich wie ein Team-Mitglied einbringen und einen Beitrag zum nötigen Team-Building leisten konnte. Und weil er Licht am Horizont sieht, seinen Bereich aus eigener Kraft und mit vielversprechender, tatkräftiger Unterstützung der Strategieteams umsetzen zu können.

Inhalt, Ablauf und Resultat des 2. Strategie-Workshops

Zwei Wochen später und nach recht anspruchsvoller Detailarbeit an den definierten Strategien und dem einen Programm, konnten Chef Volker und sein Strategie-Moderator wieder alle Vertriebsstrategen zum 2. Ganztages-Workshop begrüßen.

Ziel war es,

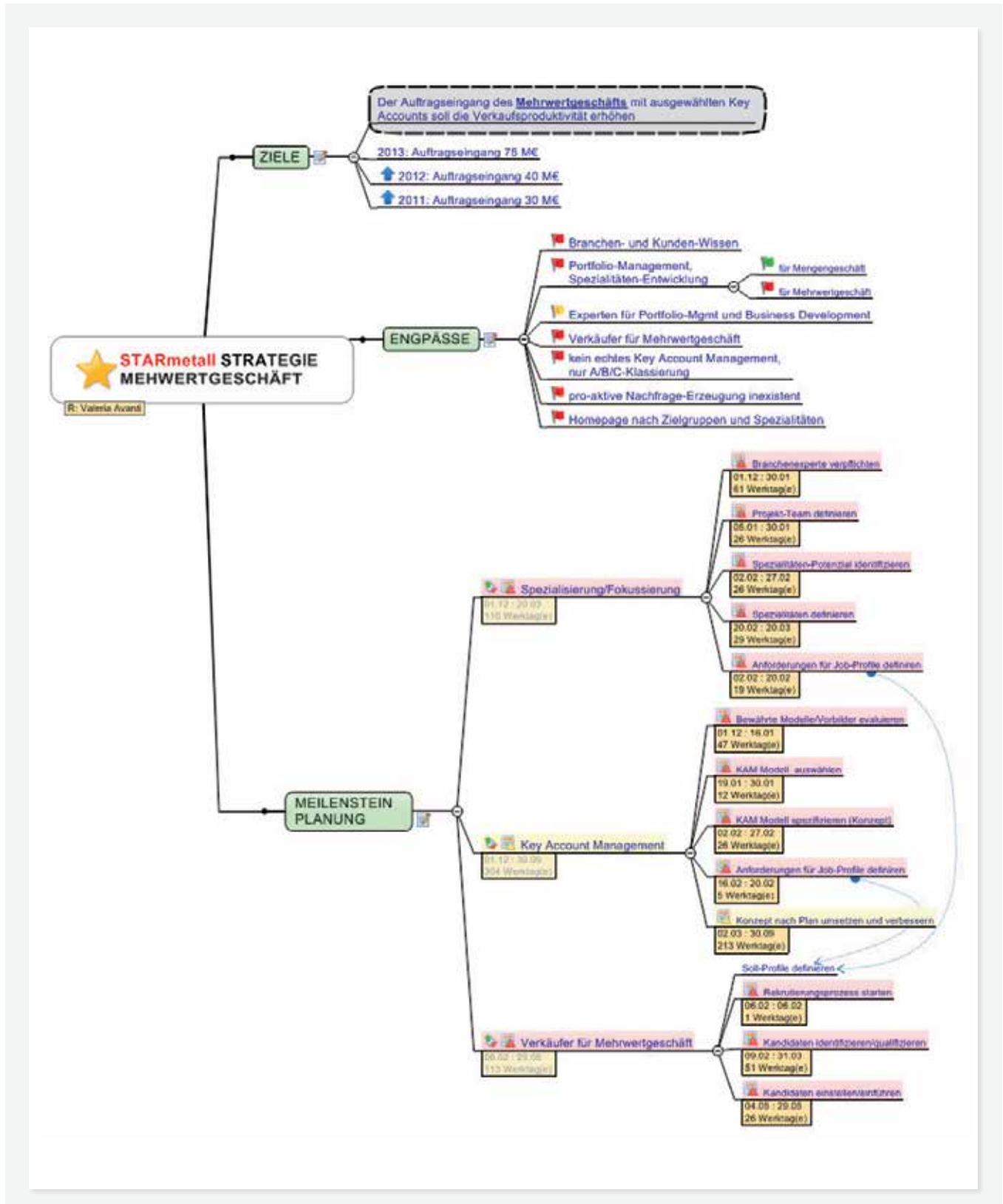
- sich bezüglich dem Stand der Strategiewerke zu informieren,
- diese bezüglich Wirkung zu prüfen,
- sich möglicherweise ergebende Redundanzen zu eliminieren,
- den benötigten Zeitrahmen (Meilensteine) und den Umsetzungsaufwand abzuschätzen

Die 3 Teams mussten die Strategiewerke anhand der BENEFIT StrategyMap und mit Hilfe der mittlerweile installierten MindManager Software machen. Das Wissen dazu haben sich die Anwender in wenigen Stunden mit Hilfe der Online Trainings vom Hersteller Mindjet aufgebaut.

Weil die Vorarbeiten schon in guter Qualität vorgelegen haben, war es für die Teams einfach, die Zweige in ihre Sub-Map zu kopieren und – wo nötig – Ergänzungen vorzunehmen.

Visualisierung der Resultate während des Workshops fördert Transparenz und Verständnis. Es liegen direkt fertige Arbeitsdokumente und Pläne vor. Es ist keine weitere Nachbearbeitung oder Umwandlung in andere Formate nötig.

Ein weiteres Hauptaugenmerk lag auf der Projekt- und Ressourcenplanung, für welche das MindManager Programm eine grosse Hilfestellung bietet. Dank des Aufgaben-Management war es leicht möglich, den Aufwand je Aufgabe abzuschätzen, die Termine zu definieren und die Abhängigkeiten festzulegen. Stellvertretend für die beiden anderen Strategien/Programme kann die Mehrwert-Strategie wie folgt dargestellt werden:



MindManager erlaubt alle StrategyMap-Aktivitäten auch in einem GANTT Projektplan anzuzeigen:



MindManager Anwender mit Projektleitungserfahrung erkennen, dass in diesem Beispiel hilfreiche Funktionen der Software – wie z.B. das sogenannte Aufrollen der Aufgaben – noch nicht vorgenommen worden ist. Neulinge können abschätzen, wie nützlich und zeitsparend es ist, als „Abfallprodukt“ der Aufgabenplanung einen richtigen Projektplan zu erhalten, der Abhängigkeiten und den Erfüllungsgrad („Status“) transparent macht.

MindManager Funktionalität erleichtert Aufgaben- und Projekt-Management sowie die Erfolgskontrollen.

Fazit

Jedenfalls war Chef Volker sehr angetan zu sehen, wie einfach die Umsetzung der beschlossenen Aufgaben verfolgt werden kann und dass die Strategieverantwortlichen in ihrer Rolle als Teilprojekt-Leiter nicht noch ein Projekt-Management Werkzeug einführen und erlernen mussten.

Die Teilnehmer am Planungsprozess erkannten, wie wichtig es war, gemeinsam und aus verschiedenen Blickwinkeln die längst überfällige Neuorientierung vorzunehmen und die Kräfte und Finanzmittel zu bündeln. Ihre Motivation die eigene Zukunft aktiv nach selbst mitgestaltetem Plan zu gestalten war hoch und eine wichtige Voraussetzung dafür, die Prioritäten neu zu setzen und die Veränderungen auf persönlicher und sachlicher Ebene resultatorientiert und konsequent umzusetzen.

Für den Vertriebsverantwortlichen Volker war klar, dass die von ihm initialisierte, strategische Geschäftsplanung ihn in seiner Leader Rolle, selbst mit auf seinen Geschäftsbereich reduzierten Umfang, enorm fordern würde. Es war ihm klar, dass er spätestens in sechs Monaten eine strategische Geschäftsplanung auf Firmenebene initialisieren würde, sobald ihm die bis dahin vorliegenden Vertriebsfolge dafür den Rücken stärken.

BENEFit StrategyMap nach durchgängiger EKS Methodik erhältlich auf Anfrage.

Autor und Kontakt:

Hans-Rudolf Dervey

BENEFit Coaching Team AG - Ein Unternehmen des BENEFit Coaching Network®

Feldpark 9 - CH-6300 Zug - +41 43 555 02 20

dervey@benefitcoaching.net - www.benefit.ch