

Erfolgswegweiser



Strategieplanung 2009 – Teil 4: Unternehmensziele definieren & formulieren

Zu jeder Strategieplanung gehören klare, schriftlich fixierte Ziele sowie konkrete Umsetzungsmaßnahmen. Karl Drack unterstützt sie step by step bei der Ausarbeitung Ihrer persönlichen Unternehmensziele.

Die beiden Punkte „visionäre Orientierung“ und „Strategieentwicklung“ gehören zu den Leitgedanken einer zukunftsorientierten Existenzsicherung. Dies beinhaltet auch eine klare, schriftlich fixierte strategische Vision. Neben langfristigen Marktbeobachtungen (Trendbetrachtungen und Szenarien) werden aufgrund zunehmender Dynamisierung und Globalisierung kürzere strategische Betrachtungen mit konkreten Zielen und Maßnahmen immer bedeutender.

Im Idealfall werden dafür Strategieteams zusammengestellt, die im Team konkrete Ziele und Maßnahmen erarbeiten. Dieses Team sollte sich aus wichtigen Schlüsselpersonen der einzelnen Clubbereiche (Führungskräfte und Experten) zusammensetzen, die gleichberechtigt sind. Hierarchisches Vorgehen mit nur einem Teamführer ist in den meisten Fällen zum Scheitern verurteilt, weil

- die strategischen Ziele oft zu hoch (Idealziel) angesetzt werden,
- die Strategien zu allgemein/abstrakt sind,
- das Strategieverständnis fehlt oder nicht ausreichend ist und
- die Strategien nicht verinnerlicht wurden und daher nicht oder nicht konsequent genug umgesetzt werden.

Durchführung von Strategiemeetings

Initiieren und moderieren Sie ein effektives Strategiemeeting. Die strategischen Ziele sollten sich vorerst an den bestehenden Kernkompetenzen eines Unternehmens ausrichten. Folgende Fragestellungen erleichtern Ihnen die Strategieentwicklung:

- Woher kommt unser Unternehmen? Wo liegen unsere Wurzeln/Kernkompetenzen? Worum beneiden uns unsere Mitbewerber? Wie sieht unser Leitbild aus?
- Wo stehen wir heute? Wie ist unsere Marktposition? Wie sieht uns der Kunde? Welche Marktchancen und -risiken kennen und nutzen wir? Wer sind unsere Mitbewerber und wie gut kennen sie unsere Stärken/Schwächen?
- Wohin wollen wir langfristig? Welche Positionierung streben wir an? Was sollen/müssen dann unsere künftigen Kern-

Strategieplanung

Vorgefertigtes Protokoll für
Ihr Strategiemeeting



www.bodylife.com/forum

Strategische Ziele: Konkrete Beispiele + Maßnahmen

Strategisches Ziel Nr. 1:

Erhöhung des Unternehmenswertes in den nächsten drei Jahren um 30%. Verbesserung des Return on Investment um 3%.

Konkrete Maßnahmen:

- Die CI (Unternehmenspersönlichkeit) muss überarbeitet werden. Speziell die Corporate Behavior (CB) muss durch Führungsgrundsätze und Spielregeln im Team ergänzt werden. Fertigstellung noch in diesem Jahr.
- Kooperieren mit mindestens fünf angesehenen Imageträgern in der Gesundheitsbranche.
- Kernkompetenzen nach innen und außen stärker kommunizieren.
- Künftig sollen Aktionen gezielt über einen optimalen Marketing-Mix (7-P-Modell) gezielter abgearbeitet werden.
- Mindestens drei Firmenfitnessaktivitäten mit ansässigen renommierten Firmen sollen in diesem Jahr unter Dach und Fach sein.



Strategisches Ziel Nr. 2:

Stärkere Bindung von Führung und Mitarbeitern an das Unternehmen. Verringerung der Personalfuktuation um mindestens 50% in den nächsten zwei Jahren. Zu den zehn attraktivsten Arbeitgebern regional innerhalb der nächsten drei Jahre zu gehören.

Konkrete Maßnahmen:

- Personalbereich vorläufig für zwölf Monate durch externen Berater coachen und professionell ausbauen.
- Führungskompetenz über 360-Grad-Feedback analysieren und durch modulare Trainingseinheiten optimieren – speziell im Hinblick auf Mitarbeiterführung.
- Personaleinstellung und -entwicklung erheblich verbessern, um hohen Abgang in der Probezeit um mindestens 70% zu verringern.
- Regelmäßige Befragungen zur Mitarbeiterzufriedenheit einführen und permanent gezielt verbessern.
- Professionelle Kompetenzdiagnostik und -entwicklung einführen, um Leistungspotenziale zu erkennen und gezielt einzusetzen.
- Schaffung attraktiver Aufgaben und Arbeitsplatzbedingungen durch ein Benchmarking-Projekt (Vergleich mit „Klassenbesten“) unter anderem über Plattform „Great Places to work“.

Strategisches Ziel Nr. 3:

Fluktuation in den nächsten zwei Jahren unter 15% senken. Weiterempfehlungsquote um 40% steigern.

Konkrete Maßnahmen:

- Einführung von systematischen Mitgliederbefragungen.
- Einführung von Round-Table-Veranstaltungen mit konstruktiv-kritischen Leitkunden.
- Einführung von individuellen Gastkarten zur Weiterempfehlung.
- Effektive Kundenbindungsprogramme aus anderen Branchen („Benchmarking“) identifizieren und unternehmensspezifisch umsetzen.
- Gezielte interne und externe Schulungen für Mitarbeiter zur Kundenbindung einführen.

kompetenzen sein auf die wir unsere Schwerpunkte setzen müssen?

- Wie kommen wir dorthin? Welche Ziele müssen wir unbedingt in den kommenden 24 Monaten erreichen, um die langfristigen Ziele zu realisieren?

Bearbeiten Sie mit Ihrem Strategieteam diese Fragestellungen. Falls Sie zum ersten Mal ein Strategiemeeting durchführen, nehmen Sie externe Unterstützung in Anspruch. Unter www.bodylife.com/downloads stellen wir Ihnen ein vorgefertigtes **Strategieprotokoll** zur Verfügung.

Kernpunkte eines Strategiemeetings

Achten Sie im Sinne einer effektiven Strategieentwicklung und -umsetzung auf folgende Punkte:

- Idealerweise sollten beim Strategiemeeting wichtige Perspektiven und Bewertungen aus allen Bereichen (Geschäftsleitung, Marketing etc.) mit einbezogen werden. Insbesondere interessant sind „marktnahe“ Erfahrungen und Erkenntnisse, die in eine „lebendige“ umsetzbare Strategie münden sollen. Sinnvollerweise nimmt der komplette Führungsbereich daran teil.
- Das Ergebnis der Strategiediskussion wird niemals etwas „Vollendetes“ ergeben. Entscheidend ist die Konzentration auf das Wesentliche, auf wenige klare Ziele, die jedoch umso konsequenter umgesetzt werden müssen.

- Definieren Sie drei bis sechs strategische Ziele, um das Unternehmen auf Erfolgskurs zu halten und voranzutreiben. Sie wissen ja: „Wer den Hafen nicht kennt, für den ist kein Wind günstig!“

- Die erarbeiteten strategischen Ziele werden vom gesamten Strategieteam abgesegnet und gegenüber den Mitarbeitern glaubwürdig und konsequent vertreten und umgesetzt.

- Die Anpassung der strategischen Ziele an den Markt mit seinen Veränderungen (Gesetzesänderungen, neue Mitbewerber etc.) sollte im Rahmen der rollierenden Planung alle zwölf Monate erfolgen. Auf sehr dynamischen Märkten können diese Anpassungszeiträume noch kürzer sein.

- Nach der Zieldefinition muss eine konsequente Maßnahmenplanung zur Umsetzung der drei bis sechs strategischen Ziele erfolgen. Volle Konzentration auf die wenigen Dinge, die die stärkste Auswirkung auf den Unternehmenserfolg haben. Transparenz, (Eigen-)Kontrolle und klare

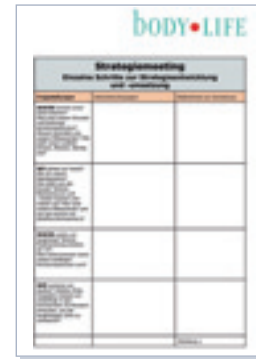


Karl Drack – Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an den Universitäten Linz (A) und Passau. Mehrfache Trainerlizenzen für Verkauf, Persönlichkeits-, Führungs- und Teamentwicklung. Langjähriger Studioleiter und seit 1998 knapp 40 Unternehmensberatungsprojekte und knapp 300 Einzelcoachings. Seit 1998 unterstützt er das Team der BSA-Akademie und der DHPG als Dozent und Prüfer.

Kontakt: www.drack.com

Verantwortung spielen für die Ergebnisse eine große Rolle.

- Mit einer ergebnisorientierten Moderation können in einer relativ kurzen Zeit wertvolle praktikable strategische Ziele und Maßnahmen erarbeitet werden.



Strategieprotokoll als Download unter www.bodylife.com

FAZIT Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen sind spontane Entscheidungen an der Tagesordnung. Extrem viel Humankapital bleibt ungenutzt und wandert oft zum Mitbewerber ab, der über strategisches Management die richtigen Dinge in Angriff nimmt und von kompetenten Führungskräften und Mitarbeitern abarbeiten lässt. Somit werden zahlreiche Marktchancen nicht oder zu spät genutzt. Wenn Sie Ihre strategischen Ziele fokussiert haben, dann können Sie strategische Kernkompetenzen für Ihr Unternehmen ableiten, analysieren und gezielt entwickeln. Diesen Schritt besprechen wir in der nächsten Ausgabe.

Karl Drack

Literatur:

- Covey R. S.: Der 8. Weg. Mit Effektivität zu wahrer Größe. 2006.
 Berth, R.: Erfolg – Überlegenheitsmanagement. 1999.
 Erpenbeck, J./Rosenstiel, L.: Handbuch der Kompetenzmessung. 2007.
 Senge P.: Die Fünfte Disziplin. 1998.