



INTEGRATION VON STRATEGISCHER UND OPERATIVER PLANUNG

Klaus Gasser

Copyright Forum 2009 | Klaus Gasser

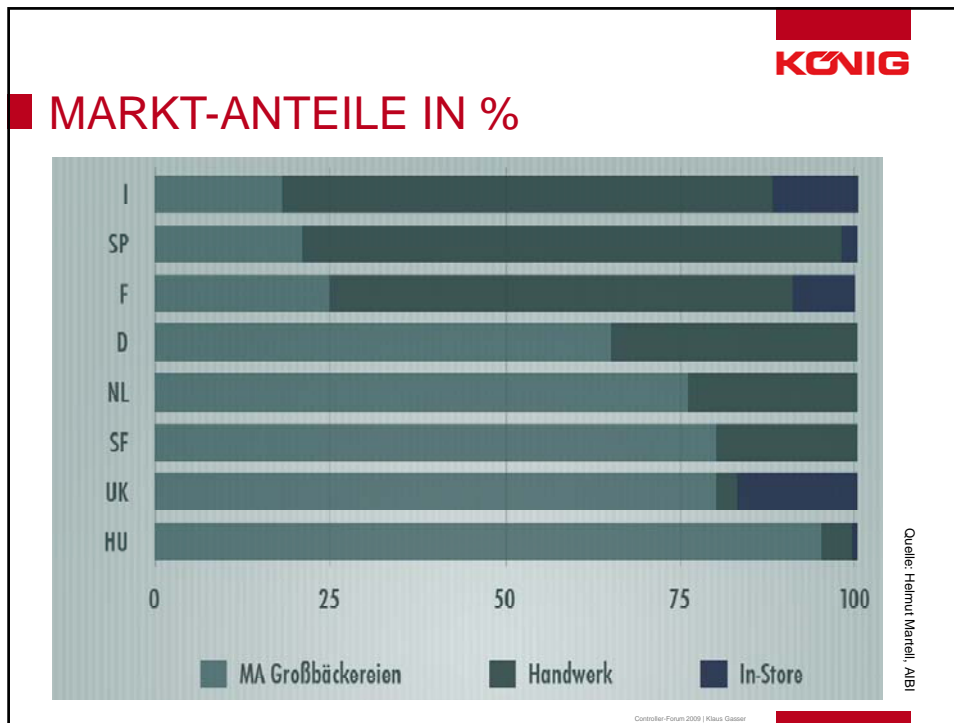


WO WIR UNS BEWEGEN

- Maschinen- und Anlagenbau für die Lebensmittelbranche → Bäckereitechnik
- Kernkompetenz in der Teigaufarbeitung
- Weltmarktführer in der Kleingebäckaufarbeitung
- Weitere Produktbereiche:
 - Kneten
 - Backen
 - Laminieren/Teigband
 - Vakuunkühlung
 - Engineering und Turn-Key
- Unser Markt ist die Welt → Exportquote > 80 %



Copyright Forum 2009 | Klaus Gasser



KÖNIG

PLANUNG BISHER

- operative Planung für das folgende Wirtschaftsjahr
- Basis Umsatzvorschau für bestehende Märkte / Produkte
- darauf aufbauende Kostenplanung
- Folgen:
 - reaktive Planung
 - unzureichende Abstimmung Produktentwicklung – Markterfordernisse
 - eher „Gefühlsentscheidungen“ als sachlich fundierte Entscheidungen
- Einführung strategische Planung

Controller Forum 2009 | Klaus Gasser

EINFÜHRUNG STRATEGISCHE PLANUNG

- professionelle Begleitung durch externen Berater
- Ablauf:
 - Interviewrunde Führungskräfte und Berater
 - Erstellung von Factbooks durch Führungskräfte
 - Durchführung von Strategieworkshops
 - Erstellung des Strategiepapiers

INTERVIEWRUNDE

- Interviewrunde zwischen Führungskräften und Berater
 - unterschiedliche Erwartungen der FK
 - Struktureinschätzung in 4 Feldern eines „Big Picture“
 - Wirtschaftlichkeit
 - Positionierung
 - strategische Handlungsfähigkeit
 - Innovation

KONIG

INTERVIEWRUNDE

- Interviewrunde zwischen Führungskräften und Berater
 - unterschiedliche Erwartungen der FK
 - Struktureinschätzung in 4 Feldern eines „Big Picture“

<p>Werte schaffen</p> <p>Warum investieren Kapitalgeber? Wo/wie wird Geld verdient?</p>	<p>Wettbewerbsvorteil</p> <p>Warum kaufen Kunden?</p>
<p>Strategische Handlungsfähigkeit</p> <p>Wie wird die Organisation strategisch handlungsfähig? Sind strategische Entscheidungen umsetzbar?</p>	<p>Nachhaltige Veränderung</p> <p>Wie können blinde Flecken überwunden werden?</p>

Controller Forum 2009 | Klaus Gasser

KONIG

STRATEGIE – WORKSHOPS /1

- Teilnehmer: Führungskräfte und Berater
- Außer Haus, weg vom Alltag
- Basis: vom Berater entwickeltes Big Picture und von den Führungskräften erstellten Factbooks

The diagram shows a linear sequence of five elements: a yellow arrow pointing right labeled 'FB', a light blue circle labeled 'WS 1', a green arrow pointing right, a light blue circle labeled 'WS 2', another green arrow pointing right, a light blue circle labeled 'WS 3', and finally a red square labeled 'MP'.

Controller Forum 2009 | Klaus Gasser

STRATEGIE – WORKSHOPS /2

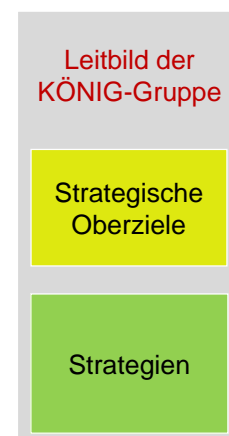
- Iterativer Prozess;
3 Termine innerhalb von
6 Wochen
- Gemeinsames Erarbeiten
von Strategischen
Optionen und
Funktionalstrategien
- Überprüfung der
Stimmigkeit mittels
SWOT-Analyse



Copyright Forum 2009 | Klaus Gasser

STRATEGISCHER MASTERPLAN

- Leitbild
- 4 Strategische Oberziele
- insgesamt 16 strategische
Stoßrichtungen innerhalb der 4 Felder
des Big Picture
- jede strategische Stoßrichtung wird
mittels Key Performance Indicator
(KPI) gemessen



Copyright Forum 2009 | Klaus Gasser

CONTROLLING DER STRATEGISCHEN ZIELE

- Einführung Balanced Scorecard
- quartalsweise Überprüfung der strategischen Stoßrichtungen anhand der jeweiligen KPI

REVIEW DER STRATEGIE

- Reviewblatt je Strategischer Stoßrichtung als Vorbereitung Abweichungsanalyse und Risikomanagement
- Workshop zur gemeinsamen Adaptierung des Masterplans – Führungskräfte und Berater
- Streichung überholter Stoßrichtungen/Aufnahme neuer Stoßrichtungen

Reviewblatt: Strategie 2008 bis 2012 

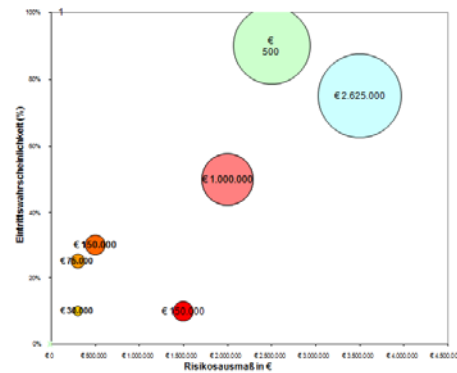
Strategie	Strategie	Strategie	2008			2009			Trend
			Plan	Ist	Plan	Ist	Plan	Ist	
1. Zielsetzung									
2. Zielsetzung									
3. Zielsetzung									
4. Zielsetzung									
5. Zielsetzung									
6. Zielsetzung									
7. Zielsetzung									
8. Zielsetzung									
9. Zielsetzung									
10. Zielsetzung									

LEGENDE: ■ übererfüllt ■ erfüllt ■ nicht erfüllt

Controlling-Forum 2009 | Klausur Gasser

STRATEGISCHE RISIKOANALYSE

- Methode zur Ermittlung des Strategischen Risikos
- Auflistung der Risiken und Beschreibung der Auswirkung
- Bewertung der maximalen Ausprägung
- Eintrittswahrscheinlichkeit
- Präventivmaßnahme je Risiko ermitteln
- Gegenüberstellung mit Eigenkapital



Controlling Forum 2009 | Klaus Gasser

ZIELEKONFERENZ

- Bindeglied zwischen strategischer Planung und operativer Umsetzung – Konferenz der Geschäftsleitung
- Basis sind die strategischen Stoßrichtungen
- zusätzlich aktuelle kurzfristige Erfordernisse
- Beurteilung der Machbarkeit und Reihenfolgeplanung
- Ziele werden im Rahmen der Mitarbeitergespräche vorgegeben

Controlling Forum 2009 | Klaus Gasser

RESÜMEE

- Was ist gelungen?
 - Prozess der Strategiefindung
 - Visualisierung des strategischen Risikos

- Was ist (noch nicht) gelungen?
 - Balanced Scorecard
 - Zielgespräche