

Ziele 2016 strategisch erarbeiten

Am Anfang jeder Erfolgsgeschichte steht eine Vision, eine Mission oder einfach eine Leidenschaft bzw. Idee. Für eine erfolgreiche Umsetzung braucht es jedoch Strategien.

Meine Geschäfts-Mission lautet: „Erfolg durch Veränderung,,

Erfolg entsteht selten durch Zufall. Meist steckt eine gute Strategie dahinter. Strategie ist keineswegs nur etwas für Grossunternehmen, die sich den Luxus für diese „unproduktive Arbeit“ leisten können. Jeder, der selbständig ist, ein kleines oder mittleres Unternehmen bzw. Team führt, sollte sich und seinen Verantwortungsbereich strategisch ausrichten.

Woraus besteht eine Strategie? Jede Strategie besteht aus 3 Grundfunktionen:

- 1. Ausgangslage:** Startbedingungen, Ergebnisse des letzten Wirtschaftsjahres, SWOT-Analyse, Engpässe, äusserer Rahmen.
- 2. Ziele:** Die unterschiedlichen Zielstellungen, die auf der Basis der Ausgangslage unter Berücksichtigung von Rahmenbedingungen, Trends, bisherigen Zielerreichungen, Umweltfaktoren, Mängeln, etc. gebildet werden.
- 3. Massnahmen:** Die Ableitung (Planung) der Massnahmen, die helfen, die strategischen Ziele zu erreichen.



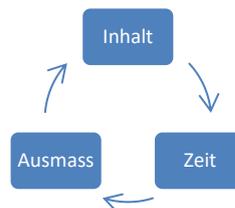
1. Die Analyse der Ausgangslage

1. Welche strategischen Vorgaben (äusserer Rahmen) sind zu berücksichtigen?
2. Welches sind die Ursachen für die Nichterreichung bisheriger Ziele?
3. Welche Schlussfolgerungen sind aus den Ergebnissen und Entwicklungen des eigenen Unternehmens, des Marktes und aus Trends für die Zukunft zu ziehen?

2. Die Entwicklung der Unternehmensziele

Ziele sind Definitionen von Ergebnissen, die mittels bestimmter Massnahmen erreicht werden sollen. In Fokus sind 3 Fragen:

1. Was soll erreicht werden (Zielinhalt: Optimierung, Entwicklung, Zusammenarbeit, Lernen?)
2. Wann, bis wann soll was erreicht werden (Zeitbezug)?
3. Wie viel soll erreicht werden (Zielausmass)?



Anforderungen an die Zielstellung:

- realistisch, erreichbar bei grosser Anstrengung, nicht unter- bzw. überfordernd
- unmissverständlich, klar, nicht interpretationsbedürftig, verbindlich
- messbar, überprüf-/feststellbar, entweder quantifiziert oder operationalisiert
- **identifikationsfähig, dh. der Ebene entsprechen, die ihr Handeln danach ausrichten soll. Die Ziele müssen bis auf die Stufe Mitarbeitende herunter kaskadiert werden, so dass kein Ziel im Widerspruch zur Unternehmensstrategie und -zielen steht!**

Die Kaskadierung der Strategien im ganzen Unternehmen ist zentral

Geschäftsleitung	Analyse	Ziele	← Wege, Möglichkeiten	→ Massnahmen
Funktionen/Bereich	Analyse	Ziele	← Wege, Möglichkeiten	→ Massnahmen
Abteilung/Team	Analyse	Ziele	← Wege, Möglichkeiten	→ Massnahmen
Mitarbeiter	Analyse	Ziele	← Wege, Möglichkeiten	→ Massnahmen

3. Strategische, zielorientierte Massnahmenplanung hat folgende Denkkette:

1. Ziel	Wachstum		
2. Wege	Umsatz steigern	Akquisition	Marktanteil erhöhen
3. Mittel Alternativen Möglichkeiten	Mehr verkaufen	Mitbewerber kaufen	Neukundengewinnung
	Mehr Werbung	Joint-Venture	Marktdeckung
4. Massnahmen	Neue Produkte	Expansion EU	Verkaufsstellen
	Produktentwicklung X	Niederlassung DE eröffnen	Direktverkauf stärken

Unternehmensziele in Funktionsstrategien und Bereichsziele umsetzen

Unternehmensziele: Wachstum, Produktivität, Liquidität				
Marketingstrategie	Personalstrategie	Organisationstrategie	Finanzstrategie	Produktionsstrategie
Umsatzziele	Qualifikationsziele	Strukturziele	Eigenmittelziele	Produktivitätsziele
Produktziele	Rekrutierungsziele	Prozessziele	Liquiditätsziele	Kapazitätsziele
Sortimentsziele	Sozialziele	Kulturziele	Rentabilitätsziele	Qualitätsziele
Werbeziele	Kompetenzziele	Zufriedenheitsziele	ROI-Ziele	Innovationsziele

Aus den Funktionsstrategien leiten die Verantwortlichen Ziele und Massnahmen ab.

Viel Erfolg durch strategisches Arbeiten wünscht Ihnen Marcel Zünd



Praxis: Strategisch arbeiten

Unternehmensstrategie erarbeiten

- Workshop mit der GL durchführen zur Analyse der Ausgangslage für das neue Jahr
- Relevante Zielstellungen für die Stufe Gesamtunternehmen herausarbeiten
- Massnahmen Stufe Unternehmung definieren, welche die Zielerreichung sicherstellen sollen
- **Ergebnis:** Vorgaben für die nächste darunterliegende Funktion/Ressort/Bereich/Team

Funktionsstrategien erarbeiten

- Workshop mit den Funktionsträgern durchführen zur Vorstellung der Unternehmensstrategie für das neue Jahr
- die aus Sicht der GL erforderlichen Massnahmen erklären und als strategisches Ziel vorgeben (äusserer Rahmen)
- Aufgabenstellung: Funktionsstrategien sind innerhalb zweier Wochen zu erarbeiten
- Zweiter Workshop zur Abstimmung der einzelnen Funktionsstrategien
- **Ergebnis:** Funktionsstrategien für die nächste darunterliegende Stufe (Abteilung, Team, Mitarbeitende) liegen vor

Abteilungs- /Teamstrategie erarbeiten

- Workshop mit den einzelnen Abteilungen/Teams zur Erklärung der Unternehmens- und Funktionsziele für das neue Jahr
- Team-Workshop mit allen Leistungsträgern zur Erarbeitung der Denkkette Zielvorgabe > Weg > Möglichkeiten > Massnahmen
- Bottom-up Prozess starten und die Betroffenen in den Zielprozess involvieren
- **Ergebnis:** Abteilungs-/Teamstrategie für die nächste darunterliegende Stufe (Teams, Mitarbeitende) liegt vor

Mitarbeitenden Strategien erarbeiten

- Informationsveranstaltung „Ziele 2016“ mit Beauftragung, aus den Vorgaben die persönliche Mitarbeiterstrategie für das neue Jahr zu erarbeiten
- Gespräche mit jedem Mitarbeiter durchführen zur gegenseitigen Abstimmung und verbindlicher Ziel- bzw. Massnahmenvereinbarung

„Erfolg durch Veränderung“

