

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE BEGRIFFE FÜR QUALITÄTSMANAGER

# Brücke in den Alltag

Immer dringlicher müssen Qualitätsmanager über die wirtschaftlichen Aspekte ihres Tuns Rechenschaft ablegen. Die Zusammenarbeit von Qualitätsmanagement und kaufmännischem Bereich erfordert das Beherrschen einer ge-

meinsamen Sprache. Betriebswirtschaftliche Schlüsselbegriffe, denen Sie besonders häufig begegnen, stellen wir Ihnen in unserer Beitragsreihe vor. Nach der Strategie In der vorigen Ausgabe behandeln wir diesmal die:

## Strategische Achtsamkeit

Mit Planung allein kann kein Unternehmen auf Dauer seine Wettbewerbsposition sichern. Zuerst muss das gesamte Team wissen, wo es strategisch hinwill, damit es mit seinem Plan nicht woanders ankommt. Wenn aber die Richtung ausgemacht ist, wird ein System strategischer Achtsamkeit benötigt, um die Richtung nicht wieder zu verlieren – ein System, in das sich zielorientierte Gedanken einordnen und mit planerischen Aktivitäten sowie vielen anderen Maßnah-

men in einem sinnvollen Rahmen strukturieren lassen. Denn um Ideen in praktischen Erfolg umzusetzen, braucht es sowohl eine konkrete Vorstellung über das „Wie“ als auch eine durchdachte Koordination des gemeinsamen Handelns (Bild 1).

Im Rahmen für strategische Achtsamkeit lassen sich verschiedene Entscheidungsebenen wirtschaftlichen Handelns (Potenziale entwickeln und nutzen; Kapazitäts- und Engpass-Management) in einer Matrix

mit den wichtigsten Entwicklungsphasen der Marktpositionierung verbinden. In dieser Matrix lassen sich jene Instrumente und Methoden ordnen, die als nützlich für diesen Prozess angesehen werden. Sie sind für jedes Unternehmen spezifisch zu wählen und fließen im Controlling zusammen – der Führungsaufgabe zur Zielsetzung, Planung und Steuerung des Unternehmens (Bild 2).

Planung wird dabei oft als Zukunftsprognose missverstanden. Doch die ▶

	Vor dem Planungsprozess		Mittelfristige Planung		Umsetzung	
	Ideenphase	Strategische Maßnahmen	Rahmenplan	Businessplan	Budget	Realisierung
	Beobachten	Testen	Gestalten	Agieren	Reagieren	Akzeptieren
<b>strategisch</b> (Potenziale entwickeln)	Trendscouts Nutzen-Innovation	Geschäftsmodell Strategisches Haus	Portfoliopoten- ziale Produktpoten- ziale	Personal-/ Produktentwicklung	Maßnahmen- verfolgung	Plan/Ist-Vergleich; Plan/Markt-Vergleich; Zielerreichungs- prognose; Lernen und Verbessern
<b>operativ</b> (Potenziale nutzen)	SWOT Marktforschung	Unternehmens- politische Orientierung Umsatzpotenzial- struktur	Zielkosten- management Deckungsbeitrags- management	Eckdaten für Wachs- tum, Entwicklung und Gewinn => Szenarien		
<b>dispositiv</b> (Kapazitäts- management/ Engpässe)	Bevölkerungs- entwicklung Klimaentwicklung	Grenzen der Beeinflussbarkeit	Finanzierungskapazitäten Leistungskapazitäten Entwicklungskapazitäten		Integriertes Planungs- und Risikomanagement- system	

Bild 1. Rahmen für strategische Achtsamkeit mit beispielhaft eingefügten Umsetzungsinstrumenten

**Bild 2. Regelkreis des Controllings (in Anlehnung an die RADAR-Methodik des EFQM-Modells für Excellence)**



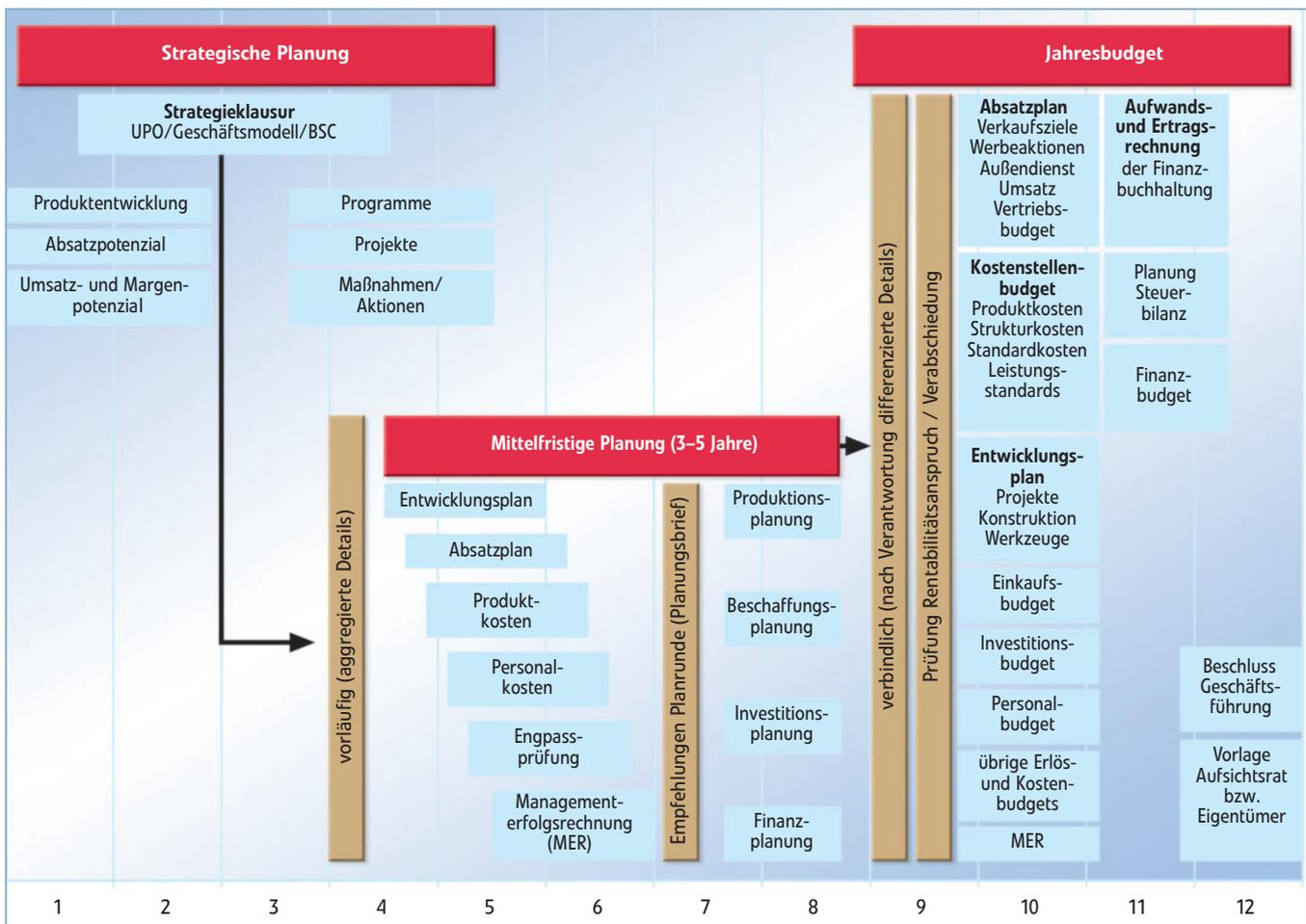
Erfolgreiche Unternehmen planen heute flexibel, das heißt in Szenarien, und stellen sich auf Korridore ein, in denen der abgerufene Umsatz um eine gedachte Linie schwanken kann. Darüber hinaus ergänzen sie ihre Jahresplanung (das Budget) mit einer rollierenden Vorschau, um schnell und abgestimmt auf Veränderungen der Märkte reagieren zu können. Wer dies unterlässt, setzt seine Wettbewerbsvorteile aufs Spiel. Gleichzeitig ist Planung kein monolithischer Prozess und beschränkt sich nicht auf die Erstellung eines Budgets. Sie untergliedert sich in verschiedene Phasen mit unterschiedlichen Detaillierungs- und Genauigkeitsgraden. Im Rahmen der strategischen Achtsamkeit werden sechs Phasen unterschieden:

Zukunft des Unternehmens lässt sich nicht berechnen. Vielmehr gilt:

- ▶ Planung ist eine Verkettung von Annahmen und Varianten.
- ▶ Planung skizziert die Leitplanken, in deren Rahmen das Versprechen gegenüber den (externen und internen) Kunden eingehalten werden soll.

- ▶ Planung hilft dabei, das vielfältige, im Detail meist selbstorganisierte Handeln der beteiligten Menschen so zu koordinieren, dass Ziele erreicht werden.
- ▶ Planung bietet die Möglichkeit, Handlungsmuster gedanklich auszuprobieren, um für die Unwägbarkeiten der Realität gewappnet zu sein.

- **Beobachten.** Wer neue Möglichkeiten entdecken will, sich vorteilhaft am Markt zu positionieren, muss sich die Menschen anschauen, ihre Gewohnheiten, ihr Verhalten. Innovationen fallen nicht vom Himmel. Die Grundbedürfnisse nach Produkten, Prozessen und auch nach Koordination (Management) sind in der über-



**Bild 3. Beispiel für einen integrierten Planungskalender**

**Erfahrung gesucht!**

Welche kaufmännischen Begriffe begegnen Ihnen besonders häufig? Welcher interessiert Sie am brennendsten?

Gestalten Sie diese Artikelreihe mit!

Schreiben Sie uns an:

[qz@hanser.de](mailto:qz@hanser.de), Stichwort „BWL-Begriffe“

**Unsere Experten antworten!**

Sie haben Fragen zum Thema „BWL und Qualitätsmanagement“? Unsere Autoren antworten Ihnen! Schreiben Sie uns an:

[qz@hanser.de](mailto:qz@hanser.de), Stichwort „BWL-Expertise“

**Beitragsserie**

Bisher haben wir Ihnen folgende Begriffe vorgestellt: Wertschöpfung, Betriebsergebnis, Deckungsbeitrag, Controlling, Working Capital, Cash Flow, Free Cash Flow, ökonomischer Gewinn, Target Costing, Strategie. Alle bisher erschienenen Teile unserer Serie finden Sie online zum Download unter: [www.qm-infocenter.de/bwl-begriffe](http://www.qm-infocenter.de/bwl-begriffe)

**Autoren**

**Dr. Walter Schmidt**, geb. 1950, ist freiberuflicher Strategie- und Controlling-Berater in Berlin sowie Mitglied im Vorstand des Internationalen Controller Vereins (ICV).

**Dipl.-Ing. Rainer Vieregge**, geb. 1953, ist freiberuflicher Unternehmensberater für Organisationsentwicklung in Aachen sowie Leiter zweier Fachkreise im ICV.

**Kontakt**

**Walter Schmidt**  
[walter@ask-schmidt.de](mailto:walter@ask-schmidt.de)

**Rainer Vieregge**  
[r.vieregge@4egge4you.de](mailto:r.vieregge@4egge4you.de)

**[www.qm-infocenter.de](http://www.qm-infocenter.de)**

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **QZ110324**

großen Mehrheit bereits da. Wer beobachtet, wie die Menschen sie heute befriedigen, kann vielleicht entdecken, wie es besser geht.

- **Testen.** Sobald eine Idee vorliegt, wie es besser gehen könnte, sollte getestet werden, ob sie trägt. Das ist ein weites Feld für strategische Maßnahmen. Scheitern sollte eine Idee in der Testphase. Dann bleibt die Chance, einen geeigneteren Weg zu testen.
- **Gestalten.** Wenn die durchgeführten Tests ausreichende Hoffnungen auf Erfolg vermitteln, werden konkrete Potenziale umrissen, die für eine zukünftige Realisierung zu entwickeln und zu nutzen sind. Damit beginnt die Phase der mittelfristigen Planung (meist drei bis fünf Jahre), mit der die strategischen Ideen einen ersten verbindlichen Rahmen erhalten.
- **Agieren.** In einer zweiten Stufe wird die mittelfristige Planung in einen integrierten Business-Plan überführt, der die konkrete Einbindung der erwarteten Ergebnisse und der dazu erforderlichen Aufwendungen in die personellen, materiellen und finanziellen Ressourcenströme des Unternehmens darstellt.
- **Reagieren.** Aus der jeweils letzten Jahresscheibe der mittelfristigen Planung wird das Budget (der Jahresplan) abgeleitet. Das ermöglicht es, auf die aktuellen Veränderungen der Gegenwart zu reagieren. Die Strategieumsetzung in den betrieblichen Alltag erhält damit ihren „institutionalisierten“ Rahmen (Bild 3).
- **Akzeptieren.** Mit dem Budget ist der Planungsprozess nicht beendet. Aus der Umsetzung der Planung ergeben sich Hinweise für Verbesserungen, die sich entweder mit Hilfe einer rollierenden Vorschau unmittelbar oder als Impuls für die Modifizierung der strategischen Ausrichtung nutzen lässt.

Damit schließt sich der Kreis strategischer Achtsamkeit. Natürlich ist das praktische Leben vielfältiger als die hier dargestellten Phasen. Bereits unterwegs kann man lernen und immer wieder Rückschlüsse auf Verbesserungspotenziale ziehen. Zum Schluss kommt es darauf an, ein klug konstruiertes Tableau zu schaffen und zu nutzen. Strategische Achtsamkeit ermöglicht es, frühzeitig Signale zu empfangen, um rechtzeitig auf eine Krise vorbereitet zu sein und stärker als die Wettbewerber aus ihr hervorzugehen. Dafür lohnt sich der Aufwand. □