



KNOW NOW
TOOLS FOR BUSINESS SUCCESS

VA Unternehmensplanung

UseNOW - TeachNOW - LearnNOW - FindNOW

- Sofort nutzbar: Auswählen - Anpassen - Anwenden
- In der Praxis erprobt und bewährt
- Im Tagesgeschäft sofort anwendbare Hilfsmittel
- Aktuell durch regelmäßige Updates

Prozess Name: Unternehmensplanung (QM, UM, SGA)	Prozesseigentümer: Oberste Leitung
Stellvertreter:	
Geltungsbereich: Die gesamte Unternehmensplanung	

Ihr Vorteil als Know-NOW User:

- Freie Nutzung kostenloser Tools und Experten-Links
- Einrichtung und Nutzung eines Prepay-Kontos
- Einsparungen durch attraktive Bonusprogramme

Kostenlos und unverbindlich registrieren unter

www.know-now.de/join

Vorgänger (Lieferant): Alle Unternehmensprozesse	Nachfolger (Kunde): Managementbewertung
Ziele: - Bei den Beschäftigten Verständnis schaffen, dass die Ziele des Organismus so dass diese den Sinn der eigenen Tätigkeit davon ableiten können. - Eine höhere Qualitätserfüllung im SGA-Politik und Realisierung der Qualitäts-, Umwelt- und SGA-Ziele. - Ein wirtschaftlicheres Unternehmen durch konkrete Planvorgaben.	Input: (Was wird bearbeitet? Was wird konkret benötigt, um den Output zu erzeugen?) - Ergebnisse von Audits - Rückmeldungen von Kunden - Risikostrategisches Management - Bewertung der Risiken und Chancen - Konsultation / Beteiligung - Rechtliche (bindende) Verpflichtungen
	Output: (Was ist das Ergebnis des Prozesses?) - Vision, Mission, Geschäftspläne - Strategiepapiere - Politik, Ziele, Maßnahmenpläne
	Dokumente: (Welche Dokumente werden erzeugt und weitergegeben?) - Unternehmensbericht, Review - Maßnahmenplan

Messgrößen: (Wie werden die Ziele gemessen?) - Zielerreichung - Planungsqualität (Verhältnis der erreichten zu allen definierten Zielen)	Ressourcen: (Was wird dafür benötigt? Worauf kommt es an? Was ist dabei am wichtigsten?) 1. Ausrüstung / Anlagen: - EDV-System 2. Personal / Qualifikationen: - CF / MB / NIF / UMB, SiFa - FB
---	--

Sie möchten sich über dieses und weitere Tools

Anstoß/Erreichte: (Was ist mit dem operativen Prozess?) - Regelmäßige Visionsbewertung - Strategiebewertung - Bewertung der operativen Planung	Chancen: (Welche Erfolgsfaktoren sind bekannt?) - Realitätsnähe der Planungsszenarien durch stimmige Kontextanalyse und Kenntnis der interessierten Parteien - Klarheit und Konsistenz der Vorgaben - Klarheit und Genauigkeit der Planung
--	--

... nutzen Sie unseren Tool-Online-Shop:

Registrieren und downloaden!

Vorgehen bei Störungen / Abweichungen: - Entscheidung durch die GF	Prozess-Produktfehler: (Was sind die Fehlerursachen?) - keine zeitnahe Datenerfassung oder fehlerhafte Datengrundlage - Keine oder (absichtlich) verfälschte Ermittlung von Risiken und Chancen - keine oder falsche Information über den Stand der Planerreichung - Mangelnde Kommunikation der Mission, Vision, Politik, Leitbild
--	--

Erläuterungen zu Begriffen und Methoden der Unternehmensplanung

Vision und Mission **Ihr Vorteil als Know-NOW User:**

- Freie Nutzung kostenloser Tools und Experten-Links
- Einrichtung und Nutzung eines Prepay-Kontos
- Einsparungen durch attraktive Bonusprogramme

Kostenlos und unverbindlich registrieren unter
QM|UM|SGA-Politik bzw. Leitbild

www.know-now.de/join

Die Vision beschreibt, was das Unternehmen erreichen möchte. Sie erzeugt eine "deutliche Sprache" hinsichtlich der wesentlichen Ist-Zustand, die sich im Laufe der Zeit ändern kann, jedoch gemeinsam anzustrebenden Soll-Zustand. Dazu sollte die Vision auf einer hohen Ebene der Abstraktion formuliert werden.
Die Mission beschreibt die wesentlichen Geschäftsziele und die Aktivitäten, die in der Organisation ab und beschreibt damit den Sinn der Aktivitäten der Organisation. Sie beschreibt somit den Zweck bzw. ihre Daseinsberechtigung im Wettbewerb.
Die QM|UM|SGA-Politik stellt die schriftliche Fixierung der wesentlichen strategischen Grundsätze eines Unternehmens dar und bietet eine Ausrichtung für das operative Management.

Strategische Planung

Die Organisation muss Strategien entwickeln, um ihre Vision zu erreichen. Darauf aufbauend müssen Pläne zur Realisierung dieser Strategien entworfen werden. Es müssen auf allen Ebenen des Unternehmens Ziele vereinbart werden, die mit den Plänen korrespondieren. Diese Ziele müssen, bezogen auf die jeweiligen Planungsebenen, Zeithorizonte und Orientierungsgrundlagen, mit geeigneten Steuergrößen messbar dargestellt werden.



Kontext der Organisation

Kombination interner und externer Faktoren, die eine Auswirkung auf die Vorgehensweise einer Organisation hinsichtlich der Entwicklung und des Erreichens ihrer Ziele haben kann.

Ihr Vorteil als Know-NOW User:

- Freie Nutzung kostenloser Tools und Experten-Links
- Einrichtung und Nutzung eines Prepay-Kontos
- Einsparungen durch attraktive Bonusprogramme

Kostenlos und unverbindlich registrieren unter

www.know-now.de/join

SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist ein Instrument der strategischen Planung. Sie dient der Positionsbestimmung und der Strategieentwicklung von Unternehmen und anderen Organisationen. SWOT ist ein englisches Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken)).

Stakeholder-Analyse

Alle Managementsystemnormen, die der High Level Structure (HLS) folgen, fordern im Abschnitt 4.2 zu ermitteln, welche interessierten Parteien für das eigene Managementsystem relevant sind und deren Anforderungen zu identifizieren. Eine interessierte Partei ist eine Person oder eine Anspruchsgruppe, die Einfluss auf die Organisation nehmen kann oder von der Organisation objektiv bzw. subjektiv beeinflusst wird. Interessierte Parteien werden auch mit dem englischen Begriff „stakeholder“ bezeichnet. Für die Anforderungen interessierter Parteien ermittelt werden können, müssen diese selbst zuerst noch mit den folgenden Fragen identifiziert werden:

- Wer wirkt direkt an der Erbringung der Leistungen bzw. an der Herstellung der Produkte oder Durchführung der Prozesse der Organisation mit?
- Wer beeinflusst die Herstellung der Produkte bzw. Erbringung der Dienstleistungen oder Durchführung der Prozesse?
- Welche Interessen der interessierten Parteien können beeinflusst werden?

Sie möchten sich über dieses und weitere **Tools** informieren?

... nutzen Sie unseren **Tool-Online-Shop:**

X-Matrix

Registrieren und downloaden!

Die X-Matrix ist ein wichtiges Planungswerkzeug für die Hoshin-Kanri-Methode. Sie ist eine Übersicht über die einzelnen Elemente, die im Prozess der Zielfindung, Strategieentwicklung und Maßnahmenplanung erarbeitet werden. Die X-Matrix bietet ein Format, um alle Ziele, Pläne, Maßnahmen, Erfolgskennzahlen und Ressourcen auf einer Seite zu benennen.

BEISPIELHAFTER PROZESSABLAUF (bitte entsprechend auf Ihre Organisation anpassen)

Prozessablauf	Dokumente	V	M	I
Ihr Vorteil als Know-NOW User:				
<p>10 Umfeldanalyse durchführen</p> <p>Strategischer Planungszyklus langfristig</p>	PESTEL-Analyse, SWOT-Analyse	GF	MB	
<p>20 Unternehmensvision u. -mission ableiten</p> <p>Strategischer Planungszyklus langfristig</p>	Vision, Mission, X-Matrix	GF	MB	
<p>Änderung?</p> <p>nein</p>	Visionsbewertung	GF	MB	
<p>40 Interessierte Parteien identifizieren und Anforderungen ermitteln</p> <p>Strategischer Planungszyklus mittelfristig</p>	Stakeholder-Analyse, X-Matrix	GF	MB, FB	
<p>50a Strategieplanung auf Basis der relevanten Anforderungen</p> <p>50b Übergeordnete Meta-Ziele formulieren (Durchbruchziele)</p>	Strategiepapier, mittelfristiger Geschäftsplan, Investitionsplanung, Umweltplanung	GF	MB, FB	
<p>60 Änderung?</p> <p>ja</p> <p>nein</p>	Strategiebewertung	GF	MB, FB	
<p>70 Politik / Leitbild prüfen, aktualisieren</p>	Politik bzw. Leitbild	GF	MB, FB	
<p>80 Ziele ableiten und vereinbaren</p> <p>herunter brechen</p>	X-Matrix, Zielvereinbarung	GF	MB, FB	
<p>90 Copracy Plan (Umsatz, Kosten)</p>	kurzfristiger Geschäftsplan	GF, FB	MB	
<p>100 Ressourcen bereitstellen</p>		GF, FB	MB, QMB	
<p>110 Maßnahmenplanung und -überwachung</p>	Maßnahmenliste	FB	MB	GF
<p>120 Managementsystem bewerten</p> <p>Operativer Planungszyklus kurzfristig</p>	VA Managementbewertung	GF	MB	FB

- Freie Nutzung kostenloser Tools und Experten-Links
- Einrichtung und Nutzung eines Prepay-Kontos
- Einsparungen durch attraktive Bonusprogramme

Kostenlos und unverbindlich registrieren unter

www.know-now.de/join

Sie möchten sich über dieses und weitere **Tools** informieren?

... nutzen Sie unseren Tool-Online-Shop: Registrieren und downloaden!

Erläuterungen zu den Tätigkeitsschritten:

Ihr Vorteil als Know-NOW User:

10

Situationsanalyse (Kontext der Organisation) durchführen

Die Analyse-Struktur der Position im Markt sollte anhand der nachfolgend genannten Kategorien definiert werden:

- Freie Nutzung kostenloser Tools und Experten-Links
- Einrichtung und Nutzung eines Prepay-Kontos
- Einsparungen durch attraktive Bonusprogramme

Kostenlos und unverbindlich registrieren unter

www.know-now.de/join

- Wirtschaftsanalyse, Bestimmung des Kontextes (z.B. PEST-EL-Analyse)
 Political: Konzernpolitik, Embargos, Einkaufspolitik, ...
 Economic: Rendite, Wechselkurse, Zinssenkende,
 Social: Politik, Gesellschaft, Kultur, Mitbestimmung, Arbeitsbedingungen, ...
 Environmental: Energieverbrauch, Bodenschätze, Klimawandel, ...
 Legal (Legislative): Gesetze, Behörden, bindende Verpflichtungen, ...
 SWOT - Stärken und Schwächen (Lieferzeit, preiswertester Anbieter),
 Ressourcen (Kapital, Kapazität, Know-How),
 Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität (Benchmarking, QFD),
 Realisierung bestimmter strategischer Optionen.

- Absatzmarktanalyse
Abnehmer (B2B, B2C, Kaufkraft, soziale und psychologische Faktoren),
Handel (neue Betriebsformen, Kooperationen und Konzentrationen im Handel).
- Konkurrenzanalyse
Konkurrenzbeobachtung (Strategien, Marketing), Auftreten neuer Konkurrenten.
- Beschaffungsmarktanalyse
Arbeitsmarkt (Lage auf dem Arbeitsmarkt, Tarifverträge),
Lieferanten (Rohstoffe, Vorprodukte),
Kapitalmarkt (Banken).

20

Unternehmensvision und -mission ableiten

Die Missions- bzw. Visions-Aspekte müssen den Unternehmenszweck und das was das Unternehmen in seinem Kerngeschäft erreichen will beschreiben.

Die Mitarbeiter erhalten so eine Orientierung in welchen Geschäftsfeldern und Märkten sich das Unternehmen auch in der Zukunft bewegen will, d.h. welche Bereiche als

Beispiel für eine Vision bzw. Mission eines Unternehmens der Internetbranche:

Vision: Marktführer für Social-Media-Lösungen in der Region.

Mission: Der Fullservice-Anbieter sein Kunden vor Ort.

40

Interessierte Parteien und deren Anforderungen ermitteln

Ein zentraler Schritt muss die Identifizierung der interessierten Parteien sein. Eine methodische Grundlage bietet die Stakeholder-Analyse. Die Organisation bewertet diese Anforderungen, um die für die Organisation relevanten Anforderungen zu selektieren. Es sollte dabei folgendes differenziert werden:

- Anforderungen und Erwartungen, die von der Organisation freiwillig übernommen wurden.
- Erfordernisse, die verbindlich sind, da diese zum Beispiel in Gesetzen verankert sind.

Auf Basis dieser relevanten Anforderungen formuliert die Organisation ihre übergeordneten Meta-Ziele (Durchbruchziele).

Sie möchten sich über dieses und weitere Tools informieren?
... nutzen Sie unseren Tool-Online-Shop:
Registrieren und downloaden!

Erläuterungen zu den Tätigkeitsschritten:

50a,b

Ihr Vorteil als Know-NOW User:
 Die strategische Planung soll aus unternehmerischer Sicht darstellen, wie ein spezifischer Kundennutzen geschaffen und damit für das Unternehmen eine langfristige wirtschaftliche und soziale Basis gesichert wird.
 Der Strategie-Begriff wird hier als „Weg zur Erreichung der Vision“ verstanden. Damit die Strategien nicht als „Träumereien“ oder „Utopien“ gelten, müssen auf der obersten Ebene konkrete strategische Ziele und operative Ziele entwickelt und umgesetzt werden. Diese könnten für das angeführte Beispiel folgendermaßen lauten:
 - Bekanntheit bei 100% aller Kunden.
 - 99% zufriedene Kunden.
 - 100 % regionale Abdeckung.
 - Positives Image in der Region.
 - Begrenzung Unfallquote LTIR / Jahr / 1. Mio. Arbeitsstunden auf 5,0.
 - CO₂-Emissionen bis 2020 um 10% gegenüber 2010 klimaschädlichen Gasen.
 - Deckung des Energieverbrauchs zu 100% aus erneuerbaren Energien.

- Freie Nutzung kostenloser Tools und Experten-Links
- Einrichtung und Nutzung eines Prepay-Kontos
- Einsparungen durch attraktive Bonusprogramme

Kostenlos und unverbindlich registrieren unter

www.know-now.de/join

70

Politik / Leitbild prüfen, aktualisieren

- Stufe 1: Im Dialog ist eine tragfähige Basis zu erarbeiten, hinter der alle Mitarbeiter stehen können. Deshalb muss diese in einem firmenweiten Dialogprozess erarbeitet werden um die Selbstverpflichtung zu ermöglichen.
- Stufe 2: Die lebensnahe Vernetzung gibt täglich Handlungshilfen. Das Leitbild muss als integrative Orientierungsgrundlage mit handlungsbezogenen Interpretationen für die einzelnen Bereiche und Ebenen vernetzt werden.
- Stufe 3: Das Leitbild stimmt mit der Wirklichkeit überein. Zur Sicherstellung der Umsetzung müssen Kontrollmechanismen der Wertverpflichtung etabliert werden. Erfolgreiche Organisationen nutzen z.B. Mitarbeiterfeedbackprogramme (Konsultation und Beteiligung), Selbstbewertungen (EFQM), externe Imageanalysen oder den öffentlichen Dialog.

80

Q-Ziele ableiten und vereinbaren (kommunizieren)

Von der Strategie bzw. vom Leitbild werden die Q-Ziele auf die operativen Ebenen heruntergebrochen. Es werden nicht mehr als drei bis fünf Ziele pro Mitarbeiterebene, gemäß festgelegter Kriterien formuliert werden. Im Rahmen des Mitarbeitergesprächs werden die Zielwerte zwischen dem Vorgesetzten und Mitarbeiter jährlich vereinbart.

90

Operative Planung (Chancen, Risiken)

Die Leistungsprozesse, -erzeugnisse und -reaktionen, die sich aus den Prozessen und Tätigkeiten im Managementsystem ergeben und mit den Anforderungen an das Managementsystem in Wechselwirkung treten.

Als Handlungsgrundlage sind zwei wesentliche Perspektiven der operativen Planung zu formulieren, die sich auf den Umgang mit Risiken und Chancen erstrecken:

- Ermittlung, Analyse und Verringerung von Gefährdungen bzw. Gefahren, die sich aus den operativen Prozessen, Produkten, Dienstleistungen und Tätigkeiten ergeben.
- Ermittlung und Behandlung von Risiken und Chancen, die sich auf das Managementsystem und dessen Wirksamkeit (QM-, UM-, SGA-Leistung) selbst auswirken.

Sie möchten sich über dieses und weitere Tools informieren?

... nutzen Sie unseren Tool-Online-Shop: Registrieren und downloaden!

Erläuterungen zu den Tätigkeitsschritten:

100 Operative Planung, Ressourcen bereitstellen, Realisieren und Controlling
 - Der Prozess der operativen kurzfristigen Planung folgt der Logik des PDCA-Zyklus mit den Stufen Plan, Do, Check und Act.

110 Die Struktur eines Geschäftsplans sollte die folgenden Möglichkeiten eröffnen:
 - Gesamtüberblick über die Planung.

- Sicherstellung einer systematischen Vorgehensweise (Beschreibung der Maßnahmen).

- Programmen zu den Erfolgsgrundrissen/ Maßnahmen (einfach und präzise und Chancen).

- Grundlage für eine Erfolgskontrolle.

- Realitätsnähe und Flexibilität

- Aufzuzeigen von Abhängigkeiten.

- Bedarf an Infrastruktur mit den notwendigen Geldmitteln.

- Personal- und Wirtschaftsprüfung (Schulungsbedarfe).

- Bewertung der Compliance (Notfallszenarien)

Ihr Vorteil als Know-NOW User:

- Freie Nutzung kostenloser Tools und Experten-Links
- Einrichtung und Nutzung eines Prepay-Kontos
- Einsparungen durch attraktive Bonusprogramme

Kostenlos und unverbindlich registrieren unter

www.know-now.de/join

Die sich aus dem Geschäftsplan ergebenden Maßnahmen sind in einer Maßnahmenliste zu organisieren und zu bewerten.

120 Managementsystem bewerten

Die Vorgehensweise der Managementbewertung ist in der Verfahrensanweisung zur QM-, UM,- bzw. SGA-Bewertung dezidiert beschrieben.

Sie möchten sich über dieses und weitere **Tools**
informieren?

... nutzen Sie unseren Tool-Online-Shop:

Registrieren und downloaden!

Prozesskennzahlen:

- [%] Realisierungsgrad der operativen Planung
- [%] Erfüllungsgrad der Unternehmensziele
- [€] Wirtschaftlicher Erfolg der Organisation

Ihr Vorteil als Know-NOW User:

- Freie Nutzung kostenloser Tools und Experten-Links
- Einrichtung und Nutzung eines Prepay-Kontos
- Einsparungen durch attraktive Bonusprogramme

Hinweise zur Nutzung des Dokumentes:

Kostenlos und unverbindlich registrieren unter www.know-now.de/join

Die Links- und Entscheidungshilfen für den Nutzer sind, um die erläuternde Informationen hinterlegt. Zur besseren Zuordnung, wo weitere Informationen hinterlegt wurden, sind die entsprechenden Nummern fett formatiert.

Verwendete Abkürzungen:

D	Durchführungsverantwortung (diese Stelle ist verantwortlich für Umsetzung)
M	Mitwirkung (diese Stelle ist verpflichtet mitzuwirken)
I	Information (diese Stelle muss informiert werden)
GF	Geschäftsführer
MB	Managementbeauftragte(r)
SiFa	Sicherheitsfachkraft
FB	Fachbereich
MA	Mitarbeiter

Sie möchten sich über dieses und weitere **Tools** informieren?

... nutzen Sie unseren Tool-Online-Shop:
Registrieren und downloaden!

Erstellt:	Geprüft:	Freigegeben:

Hinweise zur Anpassung des Dokumentes an die Organisation:

Um das Tool an Ihre Dokumentenstruktur anzupassen, gehen Sie (hier am Beispiel der Version MS Office 2010 dargestellt) bitte folgendermaßen vor:

1. Aktivieren Sie in der Leiste „Start“, Gruppe „Absatz“ das Symbol „Alle anzeigen“. Alternativ können Sie in der Leiste „Datei“ auf „Optionen“ klicken, im sich öffnenden Fenster „Anzeige“ auswählen und das Häkchen bei „alle Formatierungszeichen anzeigen“ setzen.
2. Löschen Sie nun zuerst das Textfeld mit dem Titel und danach die Grafik, indem Sie diese Objekte jeweils markieren und die Entfernen-Taste (Entf) betätigen.
3. Danach löschen Sie den verbliebenen Abschnittswechsel (oben), indem Sie diesen markieren und ebenfalls die Entfernen-Taste (Entf) betätigen.
4. Mittels „Doppelklick“ auf die Kopf- oder Fußzeile können Sie diese nun öffnen und die Texte und deren Formatierungen entsprechend Ihren Wünschen gestalten.
5. Löschen Sie das Kopfzeilen-Logo wie vorher, indem Sie dieses markieren und die Entfernen-Taste (Entf) betätigen.
6. Ein neues Logo fügen Sie ein, indem Sie in der Leiste „Einfügen“, Gruppe „Illustrationen“ auf das Icon „Grafik“ klicken und Ihre Datei auswählen.
7. Diese Hinweisseite entfernen Sie, indem Sie (ab dem letzten Seitenumbruch) alles markieren und die Entfernen-Taste (Entf) betätigen.
8. Das Dokument ist im Kompatibilitätsmodus (*.doc) zu vorherigen Office-Versionen gespeichert. In der Leiste „Datei“, können Sie das Dokument durch Betätigen der Schaltfläche „Konvertieren“ in das aktuelle Format *.docx umspeichern.

Nutzungsbedingungen von Fachinformationen:

- (1) Für vorsätzliche oder grob fahrlässige Pflichtverletzungen haftet der Lizenzgeber. Dies gilt auch für Erfüllungsgehilfen.
- (2) Für Garantien haftet der Lizenzgeber unbeschränkt.
- (3) Für leichte Fahrlässigkeit haftet der Lizenzgeber begrenzt auf den vertragstypischen, vorhersehbaren Schaden.
- (4) Der Lizenzgeber haftet nicht für Schäden, mit deren Entstehen im Rahmen des Lizenzvertrags nicht gerechnet werden musste.
- (5) Für Datenverlust haftet der Lizenzgeber nur, soweit dieser auch bei der Sorgfaltspflicht entsprechender Datensicherung entstanden wäre.
- (6) Eine Haftung für entgangenen Gewinn, für Schäden aus Ansprüchen Dritter gegen den Lizenznehmer sowie für sonstige Folgeschäden ist ausgeschlossen.
- (7) Der Lizenzgeber haftet nicht für den wirtschaftlichen Erfolg des Einsatzes der Tools oder Trainings.
- (8) Die Haftung nach dem Produkthaftungsgesetz bleibt unberührt.