

Strategischer Managementprozess in der Praxis (Beispiel XY AG)

Überblick

Der Managementprozess stellt sicher, dass strategische Unternehmensziele nicht nur formuliert, sondern auch umgesetzt, überwacht und weiterentwickelt werden. Er verbindet Analyse, Zielsetzung, Umsetzung und Kontrolle zu einem geschlossenen Steuerungskreislauf.

- Strategische Ausrichtung und Zielerreichung: langfristige Ziele systematisch verfolgen und umsetzen.
- Optimale Ressourcennutzung: Zeit, Budget und Kompetenzen zielgerichtet einsetzen.
- Transparenz und Kontrolle: KPIs regelmäßig messen und Abweichungen früh erkennen.
- Mitarbeiterführung und Motivation: Orientierung geben, Verantwortung klären, Entwicklung ermöglichen.
- Kontinuierliche Verbesserung: Erkenntnisse dokumentieren und Prozess/Strategie laufend schärfen.

Im Folgenden wird der in der Praxis umgesetzte Ablauf zunächst als Übersicht und anschließend im Detail beschrieben.

Prozessübersicht (auf einen Blick)

Schritt	Kerninhalt	Ergebnis (Output)
1.	Ziele definieren, Annahmen prüfen, Planung konsolidieren	Jahresziele, Budget-/Investitionsrahmen, Grobplanung
2.	Strategische Ziele in operative Ziele übersetzen	Operative Ziele je Bereich, Maßnahmenpakete
3.	Umsetzung strukturieren und verteilen	Maßnahmenpläne mit Verantwortlichkeiten & Meilensteinen
4.	Führen, motivieren, Verantwortung klären	Umsetzungssicherheit durch Führung & Kommunikation
5.	Messen, vergleichen, steuern (KPI)	KPI-Reports, Review-Rhythmus, Frühwarnsignale
6.	Qualität sichern (z. B. ISO), Prozesse prüfen	Auditberichte, Prozessverbesserungen
7.	Abweichungen analysieren und nachsteuern	Gegenmaßnahmen, Anpassungen, QM-Dokumentation
8.	Ergebnisse bewerten und Strategie weiterentwickeln	Lessons Learned, aktualisierte Strategie & Planung

Ablauf des Managementprozesses im Detail

1. Zieldefinition und Planung (Start 4–6 Wochen vor Beginn des Geschäftsjahres)

1.1 Vorbereitende Planung

Ziel	Sammlung und Analyse der aktuellen Leistungskennzahlen, um die Jahresplanung vorzubereiten und erste Anpassungen vorzunehmen.
Aktivitäten	Überprüfung der aktuellen Kennzahlen, Identifizierung neuer Schwerpunkte und Festlegung der ersten Annahmen für das kommende Jahr.
Verantwortlich	Vorstand, Abteilungsleiter
Zeitplan	Mitte Q4, ca. 4–6 Wochen vor Jahresende

1.2 Definition der übergeordneten Jahresziele (Umsatz und Rentabilität)

Ziel	Festlegung der Top-Down-Ziele für das Geschäftsjahr, einschließlich Umsatz und Rentabilität.
Aktivitäten	Definition der Umsatz- und Rentabilitätsziele, sowie weiterer strategischer Unternehmensziele.
Verantwortlich	Vorstand
Zeitplan	Mitte Q4, ca. 4 Wochen vor Jahresende

1.3 Bottom-Up-Planung zur Ermittlung des potenziellen Umsatzes und der Auslastung

Ziel	Planung der potenziellen Umsätze und Auslastung der produktiven Mitarbeiter, strukturiert nach Abteilungen.
Aktivitäten	• Auslastungsplanung je Abteilung, • Berechnung des potenziellen Umsatzes, • Kundenumsatzplanung und Identifikation des Neukundenbedarfs. • Detaillierte Kostenplanung (inkl. erster Investitionsplanung) • Erstellung einer Deckungsbeitragsrechnung • Planung der monatlichen Gewinn und Verlustrechnung (GuV)
Verantwortlich	Vorstand, Abteilungsleiter, Einbindung einzelner Mitarbeiter (z.B. Finanzen)
Zeitplan	Start 4 Wochen vor Jahresende, Abschluss vor dem Jahreswechsel

1.4 Abgleich und Überprüfung der Planung mit den übergeordneten Zielen

Ziel	Sicherstellen, dass die geplanten Umsätze und Kosten die übergeordneten Ziele unterstützen.
Aktivitäten	• Abgleich der Planungsergebnisse, • Durchführung von Optimierungsschleifen, • Einbindung der strategischen Ziele, • Festlegung der Prioritäten, • Verabschiedung der Zieldefinition und Planung
Verantwortlich	Vorstand, Abteilungsleiter
Zeitplan	Abschluss vor Beginn des neuen Geschäftsjahres

2. Operative Ziel- und Maßnahmenentwicklung

Ziel	Festlegung konkreter operativer Ziele und Maßnahmen für jede Abteilung.
Aktivitäten	• Entwicklung operativer Ziele, • Maßnahmenplanung, • Verantwortlichkeitsverteilung, • Festlegung von Meilensteinen. • Erstellung eines „Ziele-Maßnahmen-Überblicks“ für das Geschäftsjahr
Verantwortlich	Vorstand, Abteilungsleiter, Führungskräfte
Zeitplan	Abschluss vor Beginn des neuen Geschäftsjahres

3. Umsetzungsplanung und Maßnahmenverteilung

Ziel	Sicherstellen, dass alle Abteilungen klare Vorgaben und Ziele haben und wissen, welche Maßnahmen zur Zielerreichung erforderlich sind.
Aktivitäten	• Erstellung eines detaillierten Maßnahmenplans für jede Abteilung. • Rollenzuordnung und Festlegung von Verantwortlichkeiten. • Planung quartalsweiser Meilensteine und regelmäßiger Überprüfungspunkte.
Verantwortlich	Abteilungsleiter, Führungskräfte
Zeitplan	Q1 und quartalsweise Überprüfung

4. Führung und Motivation der Mitarbeiter

Ziel	Förderung der Mitarbeitermotivation und -beteiligung zur Unterstützung der Unternehmensziele.
Aktivitäten	Die Aktivitäten, Regeln und Richtlinien der Mitarbeiterführung wird im entsprechenden Mitarbeiter-Prozess definiert und beschrieben.
Verantwortlich	Abteilungsleiter, Backoffice (HR)
Zeitplan	Monatliche Teammeetings, quartalsweise JourFixe

5. Monitoring und KPI-Tracking

Ziel	Regelmäßige Überwachung der Zielerreichung und Fortschritte durch KPI-Berichte und Kontrollmechanismen.
Aktivitäten	Die jeweiligen KPIs und Kontrollmechanismen werden separat beschrieben und dokumentiert.
Verantwortlich	Vorstand, Abteilungsleiter
Zeitplan	Monatliche Reports, quartalsweise Review

6. interne Auditierung der Abläufe nach ISO-Standards

Ziel	Regelmäßige Überprüfung der internen Abläufe und Prozesse zur Sicherstellung der Effizienz und Vermeidung von Fehlern.
Aktivitäten	- Planung der durchzuführenden internen Kontrollaudits durch den QMV/ISB - Durchführung und Dokumentierung der Audits im QM-System
Verantwortlich	Vorstand, Abteilungsleiter, QMV, ISB
Zeitplan	quartalsweise Durchführung von Audits

7. Abweichungsanalyse und Maßnahmenanpassung

Ziel	Sicherstellen, dass Abweichungen von den Zielen sowie bei den internen Audits schnell erkannt und korrigiert werden.
Aktivitäten	- Erstellung Auditberichten und Kommunizieren von Abweichungen - Analyse und Ursachenforschung bei Abweichungen von den geplanten Zielen. - Entwicklung und Umsetzung von Gegenmaßnahmen bei Abweichungen. - Regelmäßige Feedbackschleifen zur Anpassung der Maßnahmen

	und zur Vermeidung ähnlicher Abweichungen. • Ableitung von Maßnahmen zur Behebung der Abweichungen sowie deren Überprüfung und Dokumentation im QM-System
Verantwortlich	Abteilungsleiter, Vorstand, QMV/ISB
Zeitplan	Nach Bedarf, mindestens quartalsweise

8. Evaluation und Weiterentwicklung der Strategie

Ziel	Abschlussbewertung des Geschäftsjahres und strategische Planung für das kommende Jahr.
Aktivitäten	• Durchführung einer Jahresabschlussbesprechung zur Analyse der Zielerreichung und Ermittlung der Erfolgsfaktoren. • Strategische Anpassung der Ziele und Prioritäten auf Basis der Jahresergebnisse. • Dokumentation der „Lessons Learned“ zur Optimierung künftiger Prozesse und Strategien. • Dokumentation im ISO-Managementbericht
Verantwortlich	Vorstand, Abteilungsleiter
Zeitplan	Ende jedes Geschäftsjahres (Q4)

Schlussfolgerung

Der Prozess zeigt: Strategie, operative Umsetzung und Erfolgskontrolle gehören zusammen. Wer früh analysiert, klare Ziele setzt, Maßnahmen sauber verteilt und Fortschritt konsequent misst, reduziert Hektik im Alltag – und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass gesetzte Ziele tatsächlich erreicht werden.