

STRATEGIEPLANUNG VERSUS FLEXIBILITÄT

Werner Zierler
CFO
Rosendahl Nextrom Gruppe

Die Knill Gruppe auf einen Blick

- Privates Familienunternehmen
- Seit 1712 in der 12. Generation
- Hauptsitz in Weiz, Österreich
- International tätige Firmengruppe
- KNILL Energy - KNILL Technology
- 31 Unternehmen in 16 Ländern
- Rund 1.830 MitarbeiterInnen,
600 in Österreich
- Gruppenumsatz 246 Mio. Euro
(Knill Energy 161 Mio. EUR, Knill Technology 85 Mio. EUR)



Georg Knill & Mag. Christian Knill

Knill Energy Gruppe



MOSDORFER
KNILL GRUPPE




KNILL GRUPPE

**TRANSMISSION &
DISTRIBUTION**



LORÜNSER
KNILL GRUPPE




KNILL GRUPPE

**SUBSTATION
EQUIPMENT**



MOSDORFER
KNILL GRUPPE




KNILL GRUPPE

CABINET SYSTEMS

Knill Technology Gruppe



BATTERY MACHINES



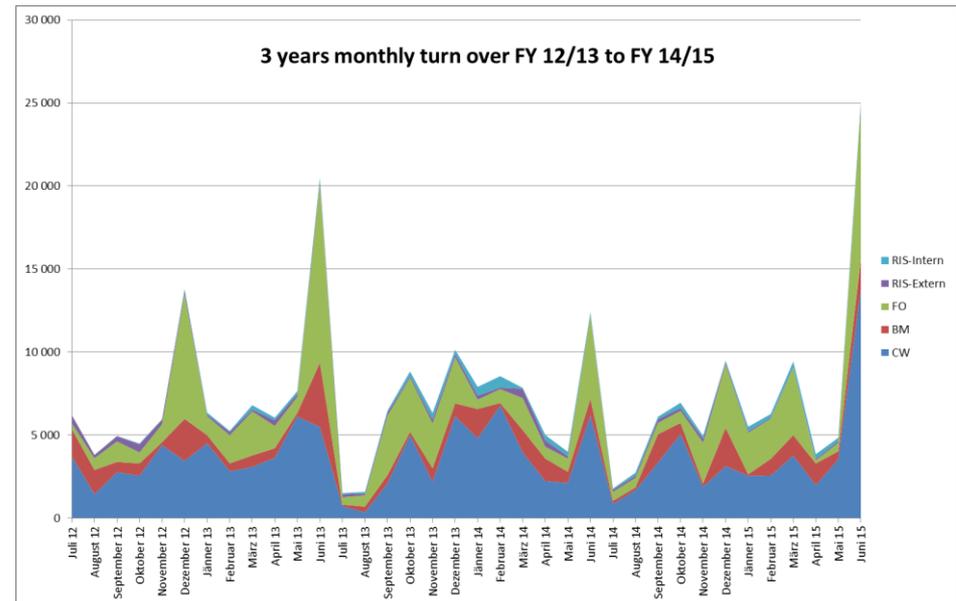
CABLE & WIRE



FIBER OPTICS

Herausforderungen

- Volatilität des Geschäftes für Spezialmaschinen und –anlagenbau
 - **Langfristige Zyklen** über Jahre (z.B. Telekom-Blase, Umsatz im Fiber Optic Bereich zwischen 5 und mehr als 30 Mio € pa)
 - **Kurzfristige Zyklen** innerhalb des Jahres (z.B. Umsatzverteilung letzte 3 Jahre)

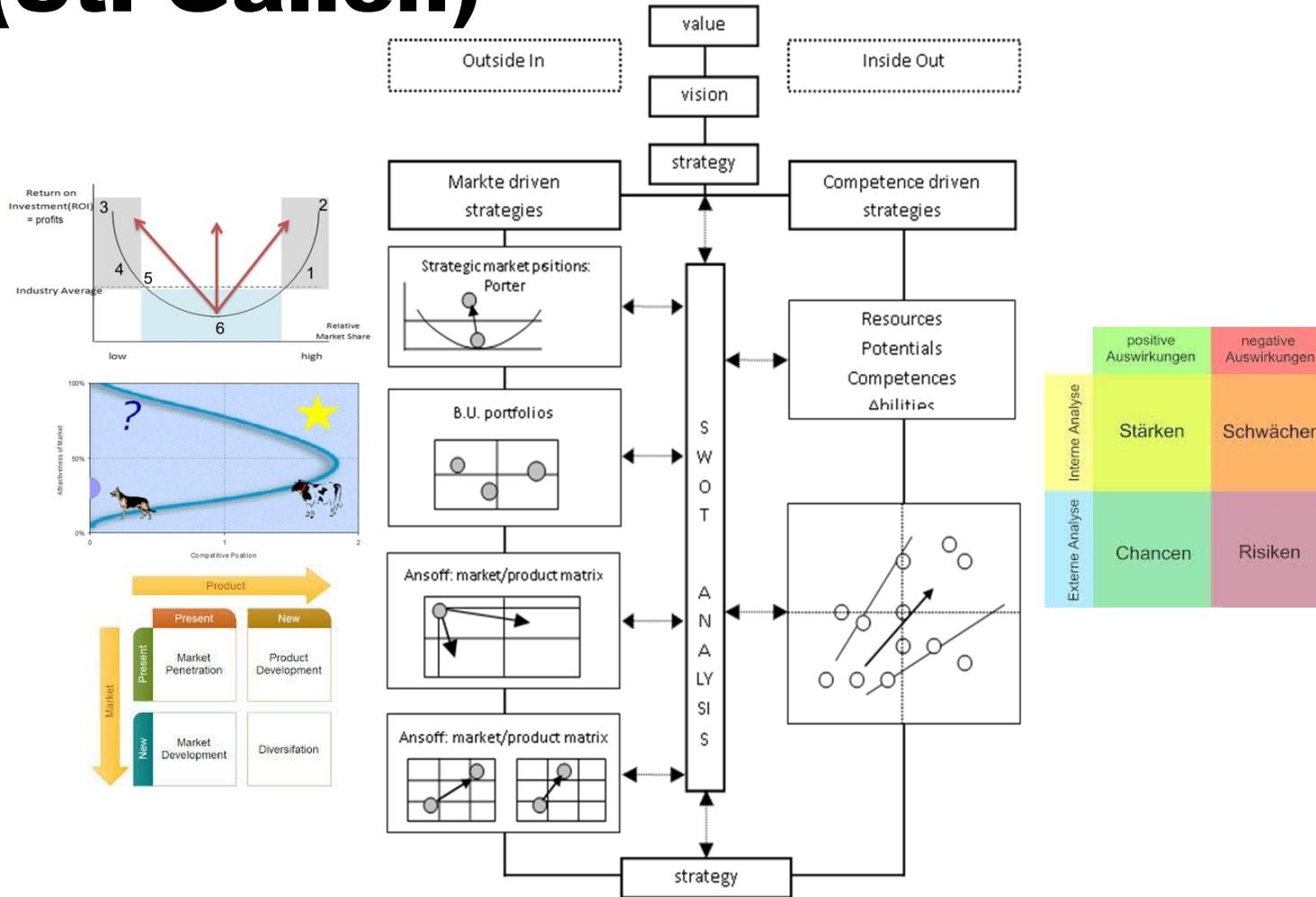


- Asiatische Mitbewerber
- Kopiermentalität in China

Managementzyklus



Strategieentwicklung (St. Gallen)



Aktueller Visionsprozess



- Breite Einbindung aller Führungskräfte/aller Rollen im Unternehmen
- Externer Berater/gute Vorbereitung
- Berücksichtigung von
 - Werten und Unternehmensgrundsätzen (seit vielen Jahren gelebte Unternehmenskultur)
 - Megatrends
 - Kundenmeinungen
 - Eigene Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken
- 2 tägige Klausur (Ergebnis = Visionsstatement und Kernstrategie, Vision 2020)

Visions-Statement

YOUR SUCCESS IS OUR PASSION

- HERE FOR YOU -

Creating excellence with our partners is our mission.
Life-time partnership is of utmost importance to us.
We love what we do and enjoy it.

Kernstrategie

CREATE CUSTOMER VALUE

Strategische Ziele

- **#1 Marktposition** am Weltmarkt
CW FO BM
- Geschäftsjahr 2020/2021 (in den bestehenden Geschäftsfeldern):
 - **120 MIO € Umsatz**
 - **7% EBT**

Weiterer Strategieprozess

- 
- Gemeinsame Erarbeitung von Richtlinien für die Geschäftseinheiten und die operativen Einheiten/Abteilungen

- 
- Geschäftseinheiten und operative Einheiten erarbeiten Ziele/Strategien/Maßnahmen (Produktstrategien, Marktstrategien, Entwicklungspläne etc.) – Einbindung eines Großteils der Mitarbeiter

- 
- Abstimmungsprozesse parallel und 2 weitere Strategiekonferenzen geplant (eine davon heute und morgen)

- 
- Großgruppenkonferenz für den Start der Strategieumsetzung in Planung

Weitere wichtige strategische Ansätze gegen die Volatilität

- Eine Organisationsstruktur für alle Geschäftsfelder (“One Unit” – umgesetzt im letzten Geschäftsjahr) – Nutzung gemeinsamer Strukturen
- Breite Marktstreuung – Weltmarkt
- Starker Fokus auf F&E auch in schwierigen Zeiten – Ziel: gewinnen von Marktanteilen
 - Neue Produktbereiche in den bestehenden Geschäftsfeldern
 - Kooperation mit Kunden bei der Produktentwicklung
- “Lean-Enterprise” (Lean-Philosophie in allen Unternehmensbereichen)
- Internes Glätten der Lieferpeaks durch Bestandsmanagement

... sehr hilfreich dabei ...

- Führungskräfteausbildung und breite Einbindung in strategische Prozesse
(Führungskräfteentwicklungsprogramm: 11 tägiges Basisprogramm (ca. 150 TN in den letzten Jahren), 2,5 tägiges Advanced Programm, Knill gruppenintern – ca. 4t€/Person)
- damit hohes Verständnis im Team für kurzfristig notwendiges Reagieren unter Beibehaltung des langfristigen strategischen Zieles

Strategie und Flexibilität

- Werte und Grundsätze
 - prägen die Unternehmenskultur
- Vision als längerfristige Orientierung
 - wird im 5-10 Jahresrhythmus überarbeitet
- Strategien als mittelfristige Umsetzungswege
 - werden in einem jährlichen Strategiereview überarbeitet und bei Bedarf flexibel angepasst und bilden Basis für jährliche Budgets
- Maßnahmen zur kurzfristigen Unternehmenssteuerung
 - dienen der Realisierung der jährlich erstellten Budgets und werden bei Bedarf auch unterjährig korrigiert



Strategie und Flexibilität

- - aber immer ...
- sich bietende Chancen rechtzeitig erkennen
- rasch reagieren und analysieren
- rasche Entscheidungen treffen (kurze Entscheidungswege und Entscheidungsbereitschaft bei Führungskräften und Eigentümer nötig)
- gut planen und organisieren
- konsequent umsetzen
- = ein Erfolgskriterium der Knill Gruppe



YOUR SUCCESS IS OUR PASSION

- here for you -