

DAA Wirtschafts-Lexikon

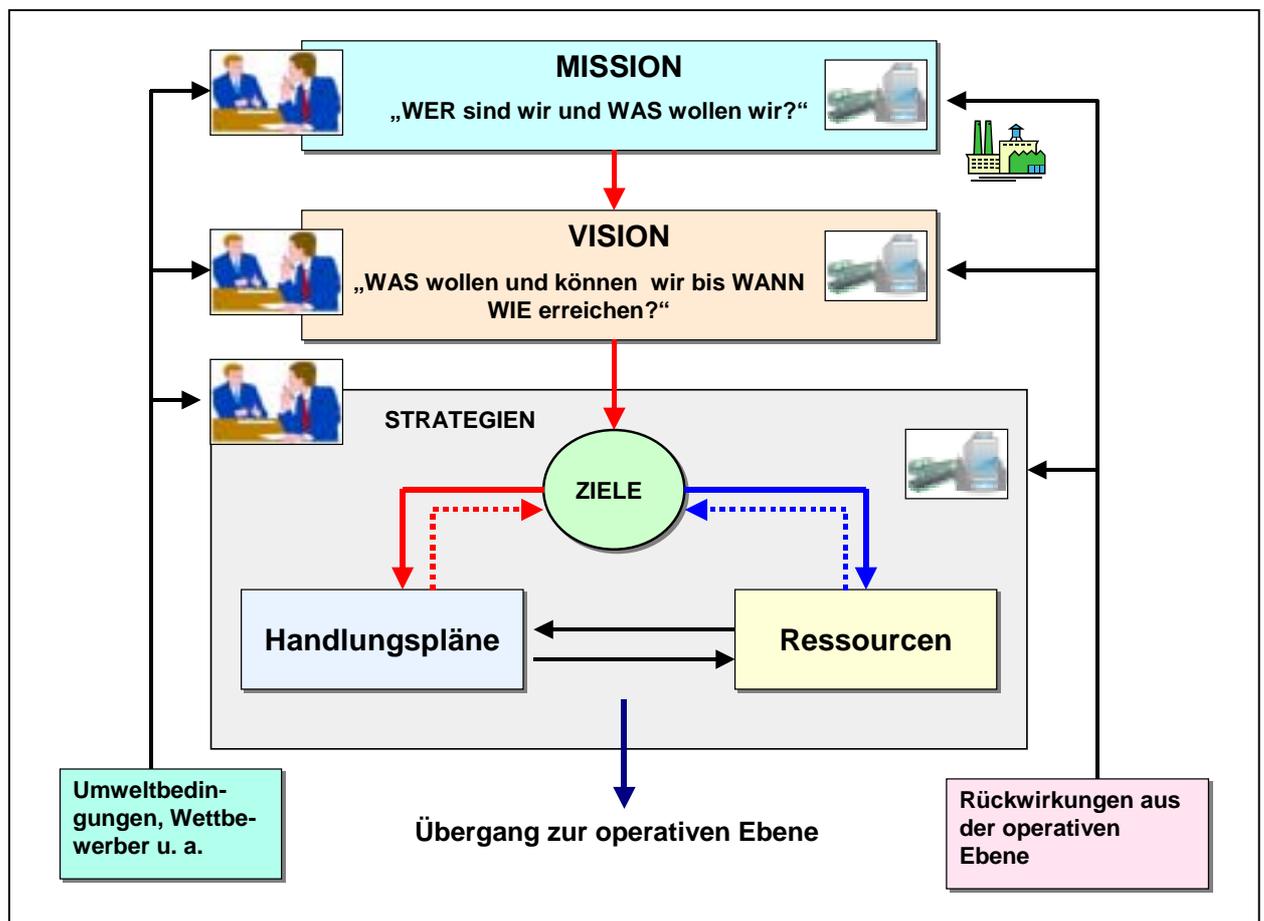
Strategische Planung

■ Gegenstand

Gegenstand und Inhalt der **strategischen Planung** ist die Vorausbestimmung von strategischen Zielen für einen Zeitraum von zwei und mehr Jahren sowie die Festlegung der für die Erreichung dieser Ziele erforderlichen Handlungspläne (Strategien) und der hierfür einsetzbaren Ressourcen.

Dabei geht es vor allem um das Aufdecken und Ausschöpfen der nutzbaren **Erfolgspotenziale**, also all jener Faktoren, die die Leistungsfähigkeit des betreffenden Unternehmens maßgeblich bestimmen und deren Nutzung, Pflege und Entwicklung für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens eine ausschlaggebende Rolle spielen.

Zugleich sind im Rahmen der strategischen Planung die Einflüsse aus der Umgebung des Unternehmens (Wirtschafts- und Finanzsituationen in In- und Ausland, handels- und steuerrechtliche Rahmenbedingungen; Standortbedingungen u. a.) sowie die Konkurrenzsituation (Wettbewerber) u. a. in ihren gegenwärtigen und künftigen Wirkungen zu beachten und der Planung zugrunde zu legen.

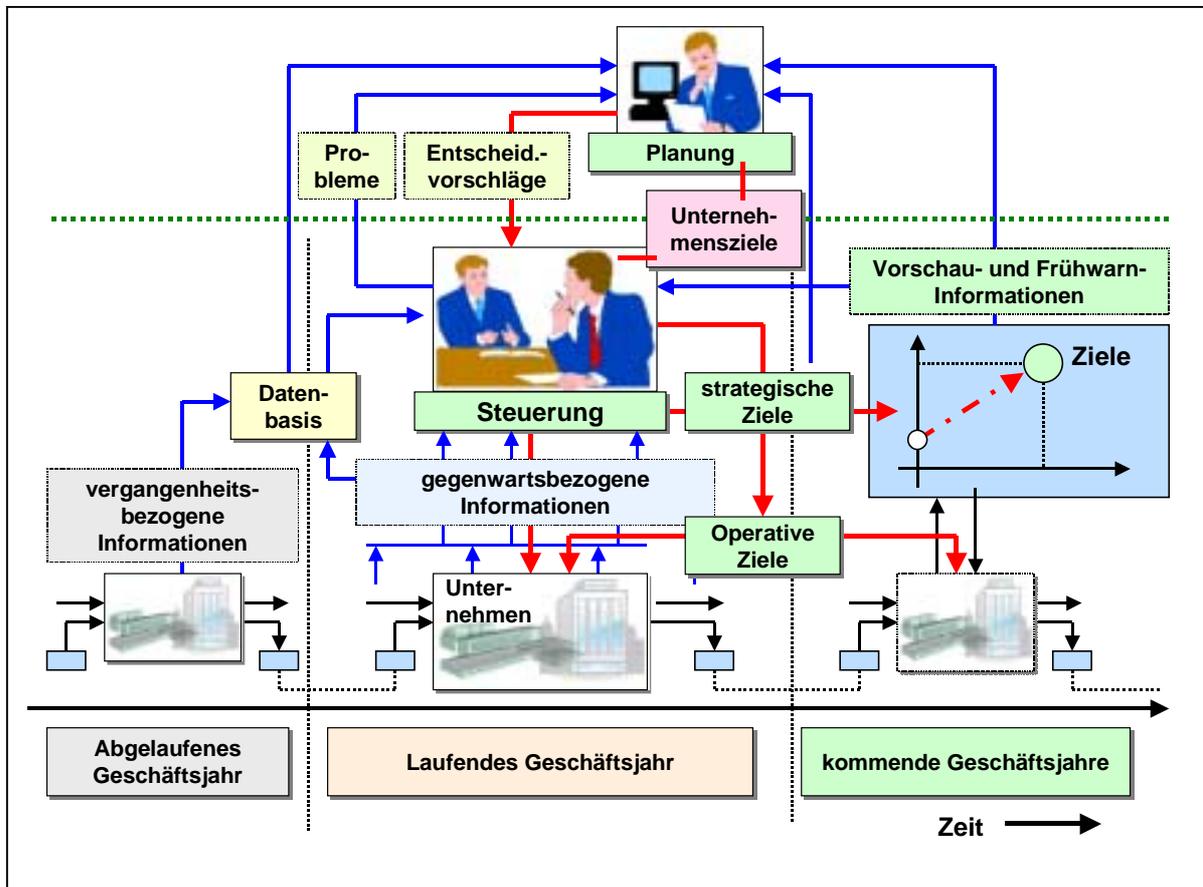


■ Aufgaben

Nr.	Aufgabe	Anmerkungen
1	Aufdecken, Beschreiben und Bewerten der Erfolgspotenziale des Unternehmens.	Als Erfolgspotenziale betrachten wir all jene Faktoren, die die Leistungsfähigkeit des betreffenden Unternehmens maßgeblich bestimmen und deren Nutzung, Pflege und Entwicklung für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Einrichtung eine ausschlaggebende Rolle spielt. Als wichtige Erfolgspotenziale sind anzusehen: Marktanteile bei Produkten mit stabil hohen Erträgen, ausbaufähige Kundenbindung, Qualität der Produkte und Produktivitätsniveau der Herstellungsprozesse, Stärke des Managements und Effizienz der Unternehmensorganisation.
2	Ausarbeitung von Strategien zur Nutzung der Erfolgspotenziale unter Beachtung der sich im Planungszeitraum bietenden Chancen und der voraussehbaren Risiken.	Die Ausarbeitung tragfähiger Strategien als Handlungspläne zur Erreichung strategischer Ziele unter Beachtung sich bietender Chancen und voraussehbarer Risiken bildet den Schwerpunkt der strategischen Planung. Wichtige Grundlagen und Instrumente hierfür liefert das strategische Controlling (Potenzialanalysen, Stärken-Schwächen-Analysen, Portfolio-Analysen u. a.).
3	Erarbeitung strategischer Budgets für die einzelnen strategischen Geschäftseinheiten und für alle sonstigen Ressourcennutzungen.	Strategische Budgets sind Vorgabegrößen für die Ressourcen-Inanspruchnahme durch strategische Geschäftseinheiten und andere Bereiche des Unternehmens. Diese Vorgabegrößen dürfen nur in einem schmalen Toleranzfeld unter- oder überschritten werden. Im Einzelnen betrifft dies: Personalbudgets; Kostenbudgets; Finanzbudgets, aber auch Ergebnis- bzw. Erfolgsbudgets.
4	Festlegung bzw. Überprüfung der Schnittstellen zur operativen Planung (im betreffenden Geschäftsjahr).	Die in den strategischen Plänen fixierten Ziele, Maßnahmen und Ressourcen-Inanspruchnahmen müssen sach-, orts- und zeitgerecht sowie situationsbezogen in operative Pläne übergeleitet werden. Eine Strategie ist aber immer nur so gut, wie sie sich situationsbezogen auch praktisch umsetzen lässt!
5	Aufbereitung der strategischen Pläne für den strategischen Soll-Ist-Vergleich unter Beachtung der Ausgestaltung der Frühwarnsysteme im Unternehmen.	Auch zur strategischen Arbeit gehört ein Soll-Ist-Vergleich . Er betrifft vor allem a) die Fortschrittskontrolle , insbesondere bei längerfristig laufenden Projekten, sowie b) die Prämissenkontrolle , das heißt die ständige Überprüfung aller Annahmen, die der strategischen Planung zugrunde liegen.
6	Ständige Vervollkommnung der eigenen Wissens- und Informationsbasis sowie der Instrumente und Methoden der strategischen Planung.	Auch in diesem Zusammenhang gilt: Eine strategische Planung kann nur so gut sein, wie die verfügbare Wissens- und Informationsbasis sowie die einsetzbaren Instrumente und Methoden es erlauben. Gerade der strategischen Planung obliegt daher die besondere Verantwortung für die Ausgestaltung des Unternehmens zu einer lernfähigen und flexibel handelnden Organisation.

■ Zusammenhänge im Planungsprozess

Die nachstehende Grafik zeigt die wichtigsten Zusammenhänge im Planungsprozess bis hin zur operativen Steuerung des Geschäftsbetriebs von Unternehmen.



■ Strategiefelder

Ausgehend von der Bestimmung des Planungshorizonts für die strategische Planung, der Festlegung der in diesem Zeitraum zu erreichenden strategischen Ziele sowie der Entscheidungen zu *strategischen Geschäftsfeldern* und *strategischen Geschäftseinheiten* werden in der Praxis in der Regel folgende Komplexe als Gegenstandsbereiche der strategischen Planung (= Strategiefelder) angesehen.

Nr.	Strategiefeld	Anmerkungen
1	Absatz (Absatz- und Vertriebsstrategien)	Anliegen und Zielsetzung der Ausarbeitung von Absatzstrategien im Rahmen der strategischen Planung ist es, solche Handlungspläne zu entwerfen und zu fixieren, die es dem Unternehmen ermöglichen, auf den Zielmärkten eine möglichst günstige Position zu erreichen und diese Position auch gegenüber Konkurrenten zu behaupten. Bei der Ausarbeitung von Absatzstrategien geht es vom Inhalt her somit vor allem um die Vorbereitung von Entscheidungen zur Gestaltung wirksamer Produkt-Markt-Kombinationen , die Ausgestaltung von Strategischen Geschäftsfeldern (SGF's) sowie zur Fixierung darauf ausgerichteter Wettbewerbs-Strategien .

2	Forschung und Entwicklung (FuE-Strategien, Innovationsstrategien)	Ausgehend von der Bedeutung des Aufgabenbereiches "Forschung und Entwicklung" für das Hervorbringen von Produkt- und Prozessinnovationen und damit für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen lässt sich ableiten, dass der Ausarbeitung von FuE-Strategien - im Zusammenwirken mit den anderen Strategiefeldern - ein immens hohes Gewicht beizumessen ist.
3	Leistungserstellung (Produktions- und Kooperationsstrategien)	Jedes Unternehmen steckt aufgrund folgender Zusammenhänge in einer "Zwickmühle": Gegenüber den Kunden (Absatzmarkt) sollte das Leistungsangebot des Unternehmens möglichst breit sein, damit Kundenwünsche möglichst allseitig befriedigt werden können. Diese gewünschte Breite ist aber in der Leistungserstellung - vor allem aus Kostengründen - nicht umsetzbar! Durch geeignete Produktions- und Kooperationsstrategien gilt es daher vor allem, die Einführung neuer Produkte in den Markt kapazitäts- und kooperationsseitig zu sichern und strategische "Make-or-buy"-Entscheidungen (Eigenfertigung oder Fremdbezug) zu treffen und ggf. auch strategische Allianzen (wie bei Autokonzernen) einzugehen.
4	Beschaffung (Beschaffungs-, Logistik- und Lagerhaltungsstrategien)	Gegenstand, Inhalt und Bestandteile der Ausarbeitung von Beschaffungs-, Logistik- und Lagerhaltungsstrategien sind vor solche Aufgaben wie Erhalt bzw. Ausbau einer optimalen Struktur zuverlässiger und kostengünstiger Lieferanten, Absicherung einer kostengünstigen Bereitstellung der zu beschaffenden Güter über eine stabile Beschaffungslogistik, Ausbau der Nutzung des Internets für den elektronischen Datenaustausch im Beschaffungsprozess, Gestaltung von Versorgungsketten im Sinne eines <i>Supply Chain Managements</i> u. a.).
5	Personal (Personalstrategien)	Ausgangspunkt und Grundlage der Ausarbeitung von Personalstrategien sind die generellen Unternehmensziele sowie im Weiteren prognostische Einschätzungen und Bewertungen von Veränderungen hinsichtlich der Zahl der notwendigen Arbeitsplätze, ihres Arbeitsinhalts und der sich daraus ergebenden Qualifikationsanforderungen an Mitarbeiter einerseits sowie des Personalbestandes, der Personalbeschaffungsmöglichkeiten und der Erfordernisse in der internen und extern Aus- und Weiterbildung des Personals andererseits.
6	Information (Strategien zur Entwicklung und Nutzung der Wissens- und Informationsbasis, einschließlich Anforderungen an die informationstechnologische Infrastruktur und die Entwicklung der Lernfähigkeit des Unternehmens)	Zwei gewichtige Gründe sprechen für eine gesonderte Bedeutung von Informationsstrategien: Erstens hat die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien den weitaus größten Einfluss auf die Veränderung der Arbeitsplätze und der Qualifikationsanforderungen an diesen Arbeitsplätzen (Stichworte "Übergang zur Informations- bzw. Wissensgesellschaft") und zweitens hat der Faktor Information bzw. Wissen große strategische Bedeutung für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen.
7	Kosten (Strategien zur Beherrschung der Kosten im Planungszeitraum)	Angesichts des zunehmenden Wettbewerbsdrucks auf den Absatzmärkten und der Bereinigung von Monopolstellungen in bestimmten Bereichen sind die Chancen für ein Vorgehen im Sinne der "Überwälzung des eigenen Kostenniveaus" auf Kunden wesentlich vermindert worden. Die Konsequenz ist, alle Anstrengungen im Unternehmen darauf auszurichten, das "vom Markt her" erlaubte Kostenniveau als Ausgangspunkt für notwendige Kostensenkungen zu machen. Dieses Anliegen verfolgt der Ansatz des Zielkostenmanagements (<i>Target Costing</i>).

8	Investitionen (Investitionsstrategien in Ableitung der Konsequenzen aus den Strategiefeldern 1 - 7)	Die Umsetzung der Strategien aus allen vorgenannten Strategiefeldern bedingt in der Regel die Durchführung von Investitionen, das heißt die Verausgabung finanzieller Mittel zum Erhalt sowie zum weiteren Ausbau des "Produktionsapparats" des Unternehmens. Besondere Bedeutung hat hierbei die Ermittlung der Wirtschaftlichkeit der entsprechenden Investitionsvorhaben und die Überprüfung der Finanzierbarkeit der Vorhaben.
9	Finanzierung (Finanzierungsstrategien zur Absicherung der Investitionen und zur Sicherung der Liquidität unter Beachtung der Bewertung der Kreditwürdigkeit des Unternehmens)	Die Erarbeitung von Finanzierungsstrategien zielt darauf ab, solche Handlungspläne zu entwickeln, die darauf gerichtet sind, den Unternehmensprozess lang-, mittel- und kurzfristig durch Beschaffung und Bereitstellung von Kapital in Form von Geld und geldwerten Gütern abzusichern. Da der Verschuldung von Unternehmen und auch der Bereitstellung eigener Mittel Grenzen gesetzt sind, müssen in der Regel an den Vorhaben (in den oben genannten Strategiefeldern) Abstriche gemacht werden (Senkung des Kapitalbedarfs). Dies führt aber in der Regel dazu, dass die strategische Planung - nach dem ersten "Durchrechnen" der Deckungsmöglichkeiten des Kapitalbedarfs - wieder von vorn oder erst "richtig" beginnt.

■ Strategische Geschäftsfelder, strategische Geschäftseinheiten

Zu den wichtigsten Entscheidungen, die im Rahmen des strategischen Planung vorzubereiten sind, gehört die Wahl einer tragfähigen Außen- und Innensegmentierung.¹

Außensegmentierung

Die Außensegmentierung beinhaltet die Festlegung sog. *strategischer Geschäftsfelder (SGF's)*.

Ein *strategisches Geschäftsfeld (SGF)* eines Unternehmens ist eine spezifische Produkt-Markt-Kombination, auf die sich die Außenaktivitäten des Unternehmens konzentrieren, um den Erfolg der eigenen Tätigkeit langfristig abzusichern. Für die Bewertung des Erfolgspotenzials einzelner Produkt-Markt-Kombinationen werden vor allem auch Daten der operativen Planung und des operativen Controlling herangezogen (Ermittlung der möglichen Deckungsbeiträge in den SGFs; Bewertung der Marketing- und Vertriebskosten u. a.).

Strategische Geschäftsfelder werden von Unternehmen oft auch mit Marken gleichgesetzt, um auf diese Weise den Kunden eine bessere Orientierung zu geben und den eigenen Aktionsradius gegenüber Wettbewerbern abzugrenzen.

Innensegmentierung

Sind die Entscheidungen zu strategischen Geschäftsfeldern getroffen, dann gilt es, Konsequenzen für die Innensegmentierung zu ziehen:

Dies bedeutet, dass die Führungskompetenzen für die strategischen Geschäftsfelder zu bestimmen und dafür die notwendigen Ressourcen (Personal, Sachmittel, finanzielle Budgets u. a.) zuzuordnen sind.

In der Regel führt diese Innensegmentierung zur Bildung von *Strategischen Geschäftseinheiten (SGEs)*, ggf. auch zu *Cost Centers* bzw. *Profit Centers*.

Für große Unternehmen ist die Bildung von SGFs und SGEs seit langem Bestandteil des strategischen Managements.

Dieses Konzept hat aber auch insofern für klein- und mittelständische Unternehmen Bedeutung, als es darum geht, über mehrere "Standbeine" zu verfügen, um ange-

sichts ständiger Wandlungen auf den Märkten und in den Rahmenbedingungen für das Wirtschaften im marktwirtschaftlichen Leistungs- und Preiswettbewerb bestehen zu können.

Strategische Geschäftseinheiten sollten in der Produkt-Markt-Kombination möglichst homogen und in ihrer Marktaufgabe relativ unabhängig von anderen SGE's des Unternehmens sein, ferner eindeutig identifizierbare Konkurrenten haben und über eines ausreichendes Potenzial zum Erreichen relative Wettbewerbsvorteile und über eine entsprechende Kompetenz verfügen.

Für die Bewertung des Erfolgs von SGE's werden verschiedene Methoden und Instrumente der strategischen Planung herangezogen. Einige dieser Methoden und Instrumente werden nachfolgend im Überblick genannt und kurz erläutert.

■ Instrumente der strategischen Planung

Zu den wichtigsten Instrumenten der strategischen Planung zählen

- die Potenzialanalyse,
- die Risikoanalyse,
- Benchmarking,
- die Portfolio-Analyse, insbesondere das Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio,
- die Stärken-Schwächen-Analyse,
- die SWOT-Analyse (**S**trength = Stärken, "**W**eakness" = Schwächen, "**O**pportunities"),
- die Produktlebenszyklus-Analyse,
- die Erfahrungskurve,
- die Balanced ScoreCard,
- das Modell "Return-on-Investment",
- das Zielkostenmanagement (Target Costing),
- die Szenariotechnik

u.a.

■ Darstellung der Ergebnisse der strategischen Planung

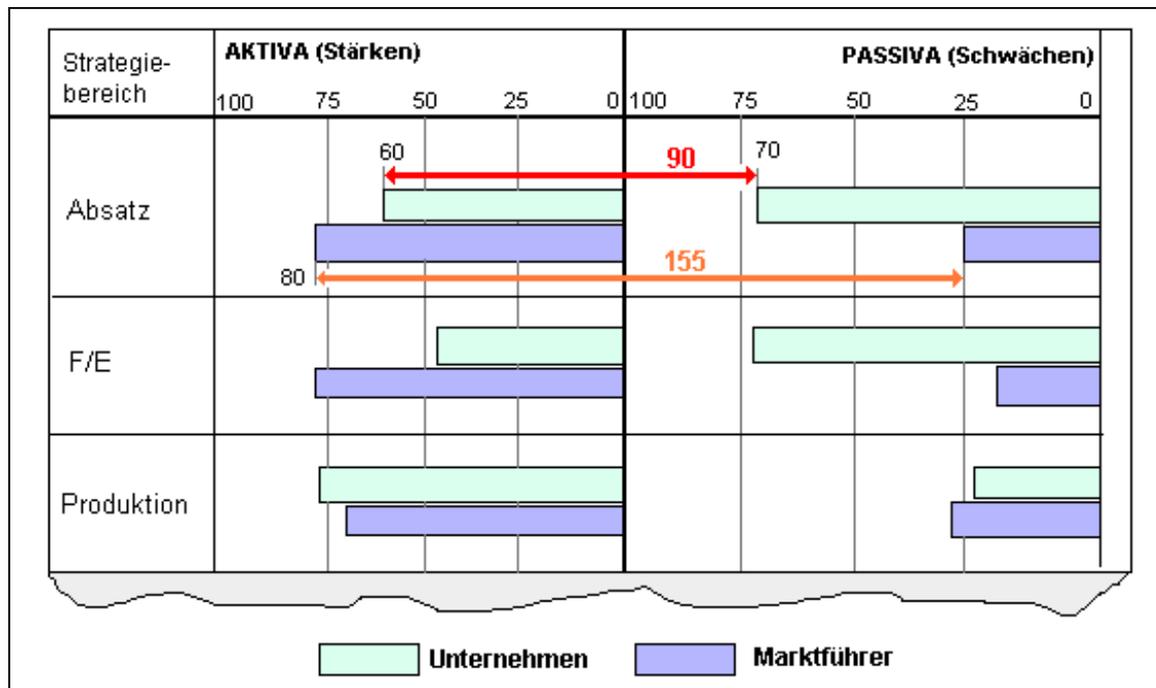
Die Ausarbeitung von tragfähigen Strategien im Rahmen der genannten 9 Strategiefelder und deren Abstimmung untereinander ist der Hauptinhalt, aber noch nicht der Abschluss der strategischen Planung.

Liegen die entsprechenden Strategien vor, dann muss ein weiterer Schwerpunkt der strategischen Planung darin gesehen werden, eine Analyse der Stärken und Schwächen des betreffenden Unternehmens in jedem der 9 Strategiefelder vorzunehmen und hierin auch Vergleiche zu Wettbewerbern einzubeziehen.

Für die Darstellung der Bewertung der Stärken und Schwächen eines Unternehmens in den einzelnen Strategiefeldern bieten sich mehrere Methoden an, so die strategische Bilanz (mit "Aktiva = Stärken" und "Passiva = Schwächen"), das Polarkoordinaten-Diagramm, eine Balanced Scorecard u. a.

Aufgabe und Anliegen einer **strategischen Bilanz** ist es, die Stärken und Schwächen eines Unternehmens im Vergleich zu einem Marktführer bzw. zum "Besten"

einer Branche in jedem der genannten 9 Strategiefelder in Form einer Bilanz mit Aktiva (= Stärken) und Passiva (= Schwächen) zu verdeutlichen. Als Bewertungsskala wird dabei der Bereich von jeweils [0 ... 100] Punkten genutzt.



Für die Beurteilung der Position eines Unternehmens im Vergleich zum "Besten" (hier: Marktführer) in einem der genannten Strategiefelder interessiert der Abstand zwischen dem "Punktwert der Stärke" (z. B. 60) und dem "Punktwert der Schwäche" (z. B. 70), wobei dieser Abstand nach der in der Grafik dargestellten Art und Weise ermittelt wird (Abstand = $60 + (100 - 70) = 90$).

Daraus folgt:

Jede Abstandsermittlung, die einen Zahlwert kleiner 100 liefert, ist der Sache nach kritisch, denn dann überwiegen die Schwächen die Stärken.

In diesem Falle muss angestrebt werden, die Stärken auszubauen und zugleich die Schwächen abzubauen.

Ende des Skripts