

INHALTSVERZEICHNIS

| | |
|---|------------|
| 1. Einleitung | 9 |
| 2. Strategische Planung | 11 |
| 3. Der Management-Regelkreis..... | 17 |
| 4. Analyseinstrumente | 21 |
| 4.1. PESTEL-Analyse | 24 |
| 4.2. Trendanalyse | 29 |
| 4.3. Branchenstrukturanalyse..... | 34 |
| 4.4. Markt-, Wettbewerbs- und Kundenanalyse | 42 |
| 4.5. Benchmarking | 49 |
| 4.6. Stärken-Schwächen-Analyse..... | 54 |
| 4.7. Delphi-Methode | 60 |
| 4.8. Szenariotechnik | 62 |
| 5. Unternehmensziele | 65 |
| 5.1. Zielfindung | 70 |
| 5.2. SMART-Regel | 74 |
| 6. Strategieoptionen | 77 |
| 6.1. SWOT-Konzept..... | 80 |
| 6.2. Wettbewerbsstrategien | 86 |
| 6.3. Wachstumsstrategien | 92 |
| 6.4. Portfolio-Matrix..... | 96 |
| 6.5. Produktlebenszyklus | 104 |
| 6.6. Spezielle Strategien | 109 |
| 6.7. Konzept der Erfahrungskurve | 116 |
| 7. Entscheidung | 119 |

| | |
|---|------------|
| 8. Umsetzung und Kontrolle | 126 |
| 8.1. Balanced Scorecard | 135 |
| 8.2. Deckungsbeitrag | 141 |
| 8.3. Break-Even-Analyse..... | 143 |
| 8.4. Soll-Ist-Vergleich | 146 |
| 8.5. Ursachenanalyse | 152 |



Die wichtigsten Instrumente der strategischen Unternehmensplanung

Grundlagen für Ausbildung, Weiterbildung und Praxis

- Das Wesentliche zum Thema strategische **Unternehmensplanung**,
- inhaltlich passend zu vielen **kaufmännischen Aus- und Weiterbildungen**,
- strukturiert, **einfach und verständlich** erklärt. Daher ideal für die **Vorbereitung auf eine Prüfung** zu dieser Thematik,
- einen **Überblick** bekommen und **Zusammenhänge** verstehen, auch ohne Vorkenntnisse,
- ideal für **Existenzgründer**, die ihr eigenes Business planen.

1. EINLEITUNG

Liebe Leserin, lieber Leser,

das Buch „**Die wichtigsten Instrumente der strategischen Unternehmensplanung**“ richtet sich vor allem an Auszubildende in kaufmännischen Berufen und Teilnehmer von beruflichen Weiterbildungen, in denen das Thema Unternehmensplanung zu den Ausbildungsinhalten gehört. Insbesondere werden bei der Auswahl der Instrumente die Rahmenlehrpläne für die Ausbildung zum Fachwirt und der Meisterausbildung berücksichtigt. Die ausgewählten Instrumente sind das Ergebnis einer größtmöglichen Schnittmenge aus den jeweiligen Lehrplänen und -büchern und beschreibt Theorie und Anwendung der einzelnen Werkzeuge. Selbstverständlich ist die Auflistung nicht abschließend und es gibt noch zahlreiche Tools und Methoden mehr, die ebenso wichtig, effektiv und praxiserprobt sind. Um die Inhalte eingrenzen zu können liegt der Fokus aber auf denjenigen Methoden, die zum theoretischen Grundwissen in der Unternehmensplanung zählen. Auch Praktiker und Unternehmer können sich mit diesem Buch einen schnellen und grundlegenden Überblick über das Thema Unternehmensplanung verschaffen, um anschließend in spezielle Themen tiefer einzusteigen. Neben der Beschreibung der einzelnen Tools soll auch ein übergreifendes Verständnis für die Aufgabe der strategischen Planung und des strategischen Managements gefördert werden.

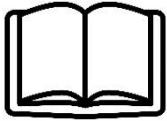
Verständlich

Sich mit Fachliteratur auseinanderzusetzen ist oft anstrengend, da die Themen sehr ausführlich und komplex behandelt werden. Zudem kann die akademische Fachsprache schwer zu verstehen sein. Anders in diesem Buch. Jedes Instrument wird in einem Abschnitt verständlich und mit einfachen Worten erklärt. Anhand zahlreicher Anwendungsbeispiele wird der Einsatz in der Praxis veranschaulicht und mit Hinweisen auf Zusammenhänge mit anderen Methoden ergänzt.



Wissen

Ergänzend zu Ihren Unterrichtsmaterialien, hilft Ihnen das Buch, sich einen schnellen Überblick zu verschaffen und sich konzentriert das notwendige Wissen zu den jeweiligen Instrumenten anzueignen und zu erweitern. Sie erhalten einen Einstieg und solides Grundwissen zum Thema Unternehmensplanung. Diese Einführung ist möglichst umfassend gehalten, ohne dabei nur allgemein und oberflächlich zu bleiben.



Fokus

Die Auswahl der Instrumente orientiert sich an den Inhalten verschiedener Lehrpläne bspw. dem der Fachwirte. Sie finden daher genau die Inhalte, die Sie für Ihre Prüfungsvorbereitung in diesem Themenbereich brauchen. Die wesentlichen Schritte der Unternehmensplanung – auch für den Einsatz in der Praxis – finden Sie zusammengefasst und strukturiert und mit dem notwendigen Hintergrund, um die Zusammenhänge innerhalb des Planungsprozesses zu verstehen.



Wenn Ihnen die Inhalte des Buches gefallen haben, würde ich mich über eine Weiterempfehlung in Ihren Social-Media-Kanälen, Foren und eine Bewertung freuen. Für Theorie und Praxis wünsche ich Ihnen viel Erfolg.

Stefan Mütz

2. STRATEGISCHE PLANUNG

Das Ziel der strategischen Planung ist der Erhalt aktueller Erfolge, die Entwicklung des Unternehmens und die Suche nach zukünftigen Erfolgspotenzialen. Hierfür werden im Rahmen der strategischen Planung Strategien, Maßnahmen und Ressourcen festgelegt, um das Unternehmen langfristig wettbewerbsfähig und wirtschaftlich erfolgreich zu positionieren.

Hintergrund

Innerhalb des Bereichs Unternehmensführung werden, neben den grundsätzlichen wertgebenden Aspekten wie Unternehmensvision und -mission, drei weitere zentrale Themen behandelt:

- Strategische Unternehmensplanung,
- Organisation,
- Personalmanagement und -führung.

Je nach Umfang und Abgrenzung spielen diese Inhalte auch in den Lehrplänen „betriebliche Organisation“, „strategische Unternehmensführung“ oder „strategisches Management“ eine Rolle. Dabei können die Schwerpunkte und die Kombination von Inhalten nach Art und Umfang einer Aus- oder Weiterbildung variieren. In diesem Buch liegt der Schwerpunkt auf der strategischen Unternehmensplanung und lässt normative, organisatorische und das Personal betreffende Aspekte außen vor. Grundsätzlich können die aufgeführten Planungsinstrumente aber in jedem Funktionsbereich des Unternehmens, der sich mit strategischer Planung beschäftigen muss, eingesetzt werden bspw. im strategischen Marketing- oder Personalmanagement. Betrachtet man neben der thematischen Unterteilung den hierarchischen Aufbau der Unternehmensführung so lassen sich drei Ebenen unterscheiden:

- Normative Ebene,
- strategische Ebene und
- operative Ebene.

Die **normative Ebene** steht an oberster Stelle. Hier werden Unternehmenszweck, -werte und die -identität (Corporate Identity, kurz CI) festgelegt. Durch die Definition des Unternehmenszwecks, also der **Vision und Mission** eines Unternehmens, werden die übergreifenden aber noch eher abstrakten Ziele des Unternehmens festgelegt. In einem schriftlichen **Leitbild** werden diese Themen zusammengefasst und ausformuliert. Darüber hinaus sind meist Aussagen

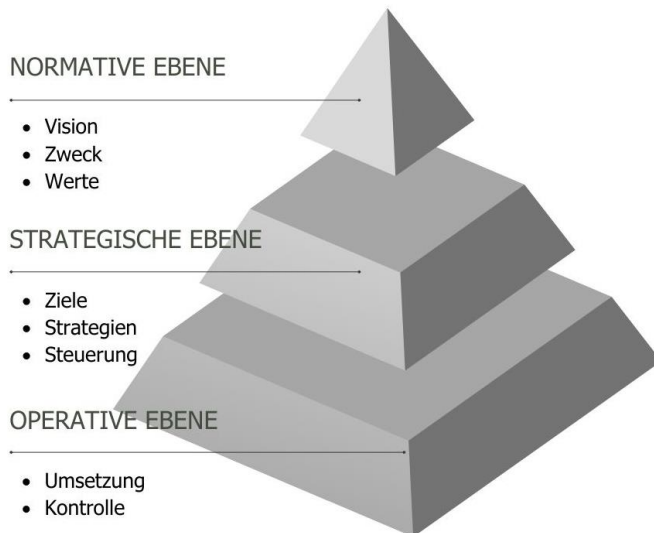
bspw. zum Führungsverhalten oder zur Positionierung im Markt und zu den Zielgruppen enthalten. Das Leitbild sollte für alle Mitarbeiter im Unternehmen verbindlich sein und als Basis für Entscheidungen dienen. Auch Begriffe wie Corporate Governance oder Corporate Social Responsibility (CSR) gehören zur normativen Ebene eines Unternehmens.

Ein weiteres Thema auf der obersten Ebene der Unternehmensführung ist die Ausrichtung und Berücksichtigung der Interessensgruppen des Unternehmens. Hier kann man grundsätzlich zwischen zwei Konzepten unterscheiden:

Shareholder-Ansatz: Hier stehen die Interessen der Eigentümer, bspw. Aktionäre oder Gesellschafter, im Vordergrund. Deren Interesse ist eine möglichst hohe Rendite auf ihr eingesetztes Kapital zu erhalten.

Stakeholder-Ansatz: In diesem Konzept werden die Anliegen und Interessen weiterer Interessensgruppen in die Unternehmensplanung einbezogen. **Unternehmensinterne Stakeholder** sind z.B. Mitarbeiter, Führungskräfte und die Eigentümer. **Externe Stakeholder** sind Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber, aber auch der Staat, die Gesellschaft oder Medien.

Je nach Ausrichtung ist es eine Aufgabe der normativen Unternehmensführung die Balance zwischen den einzelnen Interessensgruppen und deren Zielen herzustellen. In diesem Spannungsfeld muss das Management das Unternehmen nach den priorisierten Zielen ausrichten.



Die Aufgabe der **strategischen Ebene** ist es nun, die unscharfen Ziele weiter zu konkretisieren und geeignete Maßnahmen zu finden, wie die Unternehmensziele erreicht werden können. Ein Ziel beschreibt dabei den gewünschten Zustand in der Zukunft und der Plan bzw. die Strategie die Maßnahmen, die heute ergriffen werden müssen, um dieses zukünftige Ziel zu er-

Abb. 1: Normative, strategische und operative Ebene der Unternehmensplanung

reichen. Dies zeigt auch die Wichtigkeit der strategischen Planung. Denn werden die falschen Strategien gewählt, kann das Ziel nicht erreicht werden. Darüber hinaus beschäftigt sich das Management auf der strategischen Ebene mit der Suche nach zukünftigen Potenzialen und Marktchancen, Wettbewerbsvorteilen, Anpassungen an Veränderungen im Umfeld des Unternehmens und der Zuordnung der vorhandenen Ressourcen sowie der Kontrolle.

Auf der **operativen Ebene** erfolgen die Detailplanung und die Umsetzung der strategischen Vorgaben in konkreten Maßnahmen. Dies können bspw. eine Marketingkampagne zur Einführung eines neuen Produktes sein, aber auch Maßnahmen im Bereich der Personalentwicklung, der Produktionsprozesse oder Aktionen in anderen betrieblichen Bereichen. Für den Erfolg der Umsetzung auf der operativen Ebene sind in der Regel die **Führungskräfte der mittleren und unteren Ebene verantwortlich**. Ihre Aufgabe ist es auch die Entwicklung zu kontrollieren und Werte, Ziele und Strategien an die Mitarbeiter zu kommunizieren. Von ihrem Verhalten hängt es ab, ob Mitarbeiter motiviert sind und alle Informationen und Mittel zur Verfügung haben, um die ihnen zugeteilte Aufgabe auch erledigen zu können. Insofern spielen Führungskräfte eine zentrale Rolle bei der Umsetzung der Strategie und damit letztendlich der Unternehmensvision. Ihr individuelles Verhalten hat einen Vorbildcharakter, an dem sich die Mitarbeiter orientieren und wirken so unmittelbar auf Unternehmenskultur und Betriebsklima ein.

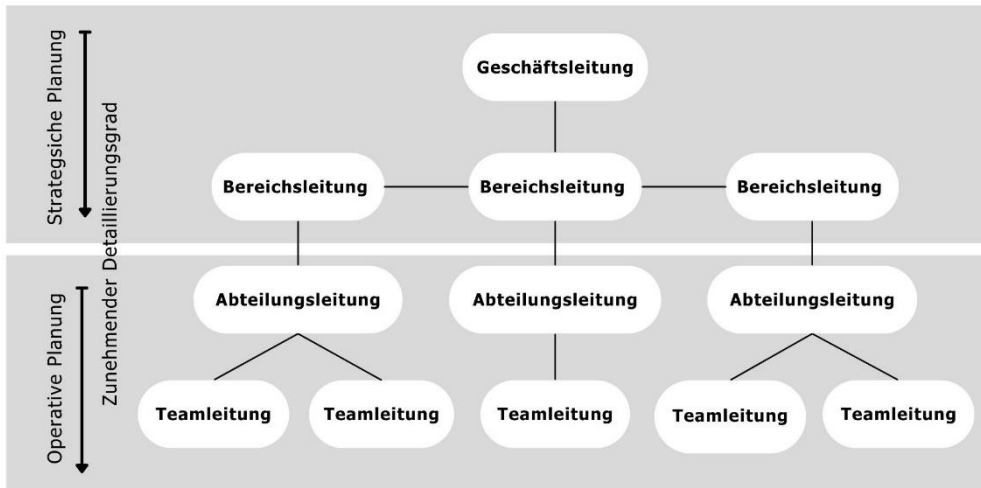


Abb. 2: Übergang von strategischer zu operativer Planung mit zunehmendem Detaillierungsgrad.

Die langfristigen Ziele und Strategien werden an der Schnittstelle zwischen strategischer und operativer Planung immer detaillierter ausgearbeitet. Dadurch werden Ziele und Strategien mit konkreten, messbaren und abgestimmten Maßnahmen bis auf Mitarbeiterebene hinterlegt.

Die **Schwierigkeiten** der langfristigen strategischen Planung liegen vor allem:

- in der **Unsicherheit**: Je weiter das Management in die Zukunft plant, desto unsicherer und spekulativer werden die Annahmen.
- in der sich **stetig verändernden Umwelt**: Die Rahmenbedingungen für die Unternehmen ändern sich in allen Bereichen zunehmend schneller. Märkte verändern sich, der Wettbewerb wird globaler, Technologien entwickeln sich mit hoher Geschwindigkeit, Nachhaltigkeit – die Welt befindet sich im Umbruch und ein Unternehmen muss sich an diesen Wandel laufend anpassen, um erfolgreich zu bleiben. Dadurch müssen auch Strategien immer wieder überprüft und angepasst werden.
- in der Auswahl der **richtigen Strategie**: Es gibt in der Regel immer mehrere Optionen, aus denen ein Unternehmen wählen kann. Aber keine Garantie für den Erfolg der ausgewählten Strategie.
- im Ausgleich des **Spannungsfeldes zwischen Rendite und Visionen**: Bezahlte Manager (z.B. Geschäftsführer, Vorstände) könnten versucht sein, die eigenen (finanziellen) Interessen über die Interessen der Eigentümer zu stellen. Anstatt langfristigen Wertzuwachs für das Unternehmen zu sichern, verfolgen sie kurzfristige Gewinnziele, verbuchen Erfolg und Boni für sich und verlassen dann das Unternehmen.

Die einzelnen Aufgaben innerhalb der Unternehmensebenen in der Übersicht zusammengefasst:

Normative Ebene

- Vision/Unternehmenszweck/Purpose – Warum tun wir, was wir tun? Was treibt uns an?
- Mission/Leitbild - Wie wollen wir es tun? Was tun wir?
- Werte/Moral/Ethik
- Unternehmensverfassung/Corporate Governance/rechtliche Rahmenbedingungen
- Unternehmenskultur
- Corporate Social Responsibility (CSR)/Nachhaltigkeit
- Corporate Identity (CI)/Image/Selbstbild

Strategische Ebene

- Analyse des Unternehmens und seines globalen und direkten Umfelds
- Transfer der Vision in konkrete, langfristige Ziele*
- Entwicklung von geeigneten Strategien und Maßnahmen
- Strategieauswahl

- Transfer der Strategie in Oberziele für einzelne Bereiche oder Abteilungen
- Übergreifende Kontrolle des Umsetzungsprozesses
- Lenkung und Steuerung bei Abweichungen
- Information und Koordination der einzelnen Bereiche und Abteilungen
- Beobachtung und Analyse von Veränderungen im Umfeld

* Ziele auf der strategischen Ebene beziehen sich bspw. auf eine zukünftige Marktposition, die Suche nach Marktchancen und Potenzialen, Schwerpunkte in der Produktentwicklung oder die Entwicklung von Kernkompetenzen und damit Wettbewerbsvorteilen.

Operative Ebene

- Umsetzung der Planungsvorgaben bzw. Teilpläne
- Orientierung an Teil-, bzw. Unterzielen*
- Direkter Austausch mit dem Unternehmensumfeld (Kunden, Lieferanten)
- Tagesgeschäft in den Bereichen, Abteilungen und Teams
- Effiziente Nutzung der vorgegebenen Ressourcen

* Ziele auf der operativen Ebene sind bspw. die Senkung der Fluktuationsquote, die Erstellung eines Qualifizierungsprogramms oder einer Werbekampagne, Verbesserung des Kundenservices oder die Erreichung von Umsatz- und Gewinnzielen.

Planungsprozess

Je nach Unternehmensgröße ist der Planungsprozess sehr komplex und aufwändig. Je größer die Organisationseinheiten sind, desto umfangreicher sind die Erstellung und Abstimmung der einzelnen Teilpläne. Ein kleines Unternehmen mit wenigen Mitarbeitern hat es hier leichter als ein internationaler Großkonzern mit mehreren Geschäftsbereichen. Gleiches gilt auch für die Kontrolle und Steuerung eines Unternehmens. Daher ist der Einsatz eines **Management-Informationssystems (MIS)** oft Standard in den Betrieben. Diese Systeme erfassen alle relevanten Unternehmensdaten. Diese werden von den Führungskräften ausgewertet und bewertet. Durch den Einsatz der IT und zunehmender Digitalisierung und Vernetzung können auch Kunden und/oder Zulieferer in die Planungsprozesse einbezogen werden.

Um die Übersicht bei der Planung nicht zu verlieren, ist ein strukturiertes Vorgehen notwendig. Für den Planungsprozess hat sich entsprechend der sinnvoll aufeinander folgenden Schritte der sogenannte **Management-Regelkreis** etabliert. Der Management-Regelkreis strukturiert die Planung, gliedert die einzelnen Phasen und stellt dadurch einen übersichtlichen Leitfaden für die Unternehmensplanung dar. Die Methodik kann auch bei untergeordneten Einheiten eingesetzt werden. Bsp. kann auch der Abteilungsleiter der Personalabteilung die Erreichung seiner

(vorgegebenen) Ziele mit Hilfe des Regelkreises planen. Die aufgeführten Instrumente und Methoden in diesem Buch orientieren sich daher an den **einzelnen Schritten** des Management-Regelkreises im Zusammenhang mit der strategischen Planung:

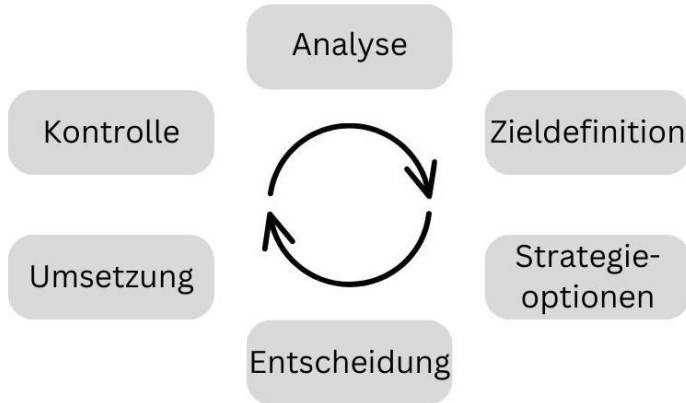


Abb. 3: Aufeinanderfolgende Schritte im Management-Regelkreis

Im folgenden Kapitel wird der Management-Kreislauf ausführlich dargestellt und anschließend die wichtigsten Instrumente, die innerhalb der einzelnen Planungsschritte eingesetzt werden, beschrieben.