

Strategische Planung

Inhalt

1. Wesen	3
2. Diagnose: Ihr Leistungsstand in der strategischen Planung	6
3. Vision und Mission	8
4. Umfeldanalyse	9
5. Branchen-, Markt- und Wettbewerbsbeurteilung	11
6. Unternehmens- und Geschäftsfeldbeurteilung	20
7. Strategische Lücken erkennen	28
8. Strategieentwicklung: Strategische Grundausrichtung und Leistungsangebot	29
9. Geschäftsfeldfokussierung und Portfolio-Optimierung	31
10. Ausgestaltung des Geschäftsmodells	33
11. Strategieumsetzung: Strategische Themen, Ziele und Maßnahmen	35
12. Performance-Messung und KPIs	37
13. Incentivierung der Mitarbeiter für strategische Ziele/Budgets	39
14. Strategiereview und Anpassung	40
15. Empfehlungen	41
16. Literaturhinweise	42

1. Wesen

Strategische Planung befasst sich mit der Entwicklung, der Sicherung und dem Ausbau der Erfolgspotenziale eines Unternehmens zur Existenz- und Zukunftssicherung. Sie soll dokumentieren, wohin sich das Unternehmen entwickeln will (strategic intent) und wie, also mit welchen Zielen und Maßnahmen, das Gesamtunternehmen, die Geschäfts- und funktionalen Bereiche Werte für die Anspruchsgruppen (Stakeholder) schaffen wollen.

Die Praxis zeigt, dass über den Fokus der strategischen Planung heterogene Ansichten herrschen. Finanzorientierte Manager sehen primär die finanziellen Werte (Umsatz, Rentabilität, Wertsteigerung), vertriebsorientierte Manager eher die Produkt-, Markt-, Kundenpotenziale, Produktionsmanager mehr die Investitionen und Prozesse zur Produktivitätssteigerung.

Wir plädieren für eine ganzheitliche strategische Planung, die die unterschiedlichen Perspektiven der Manager zu einem "gebündelten Ganzen" integriert, die Weichen für die Zukunft immer wieder neu stellt und Meilensteine für eine nachhaltige wertsteigernde Unternehmensentwicklung setzt und deren Erreichbarkeit misst.

Dabei liegt der Fokus der strategischen Planung auf folgenden **Schlüsselthemen**, die immer wieder durchzuarbeiten sind:

1. Welche zukünftigen Umfeld-, Markt- und Wettbewerbsentwicklungen mit welchen Chancen und Risiken erwartet das Management? Wie lassen sich diese erfolgswirksam nutzen?
2. Welche strategische Grundausrichtung sollen das Unternehmen, die Geschäftsfelder und die Bereiche verfolgen?
3. Wie sollte sich das Unternehmen im Wettbewerbsumfeld positionieren?
4. Wie sollte das Leistungsangebot für welche Kundenzielgruppen auf welchen nationalen und internationalen Märkten über welche Vertriebskanäle strategiegerecht gestaltet werden?

5. Auf welche Geschäfte und Geschäftsfelder sollte sich das Unternehmen konzentrieren? Wie können die Produkt-, Markt-, Kunden- und Kompetenzportfolios optimiert, ein Chancen-Risiko-Ausgleich geschaffen und Wettbewerbsvorteile aufgebaut werden? Auf welche Geschäfte wird verzichtet?
6. Wie können die Kernkompetenzen, die erfolgskritischen Kernprozesse und die Wertschöpfung unter Einbeziehung und Vernetzung mit den Kunden und Geschäftspartnern nachhaltig verbessert werden?
7. Wie kann das Geschäftsmodell strategiegerecht gestaltet werden?
8. Wie können die Treiber und Ziele einer Strategie bestimmt, gemessen und umsetzungsnahe verfolgt werden?

Unternehmens-, Geschäftsfeld- und funktionale Strategien werden in der Regel in Klausuren mit der verantwortlichen Führungscrew entwickelt. Sie schaffen den Rahmen und sind Leitplanken für die operative Mehrjahresplanung und Jahresplanung. Controller sind bei dem strategischen Planungsprozess hinsichtlich ihrer methodischen, instrumentellen und sozialen Fähigkeiten bei der Moderation des strategischen Planungsprozesses und der Entwicklung und Institutionalisierung von strategischen Planungssystemen gefordert.

Strategische Planung ist ein wesentliches Instrument zur Förderung eines gemeinsamen Geschäftsverständnisses und der Geschäftsausrichtung mit Prioritäten. Je nach Entwicklungsstand und den individuellen Unternehmensanforderungen müssen die Kernelemente der strategischen Planung, Vision, Mission, Umfeld- und Marktentwicklung, Unternehmens- und Geschäftsbeurteilung, Strategieentwicklung und -umsetzung spezifisch aufbereitet werden. Strategische Planung ist und bleibt ein komplexer Prozess. Einen Überblick über die Elemente und Tools gibt Ihnen Abb. 1. Welche man in welcher Intensität anwendet, ist unternehmensspezifisch zu entscheiden. Ein permanenter Review der Strategie und eine laufende Performance-Messung der erfolgskritischen Faktoren und Treiber sind ein Muss. Die folgende Diagnose-Checkliste hilft Ihnen, den Leistungsstand in Ihrem Unternehmen zu überprüfen.

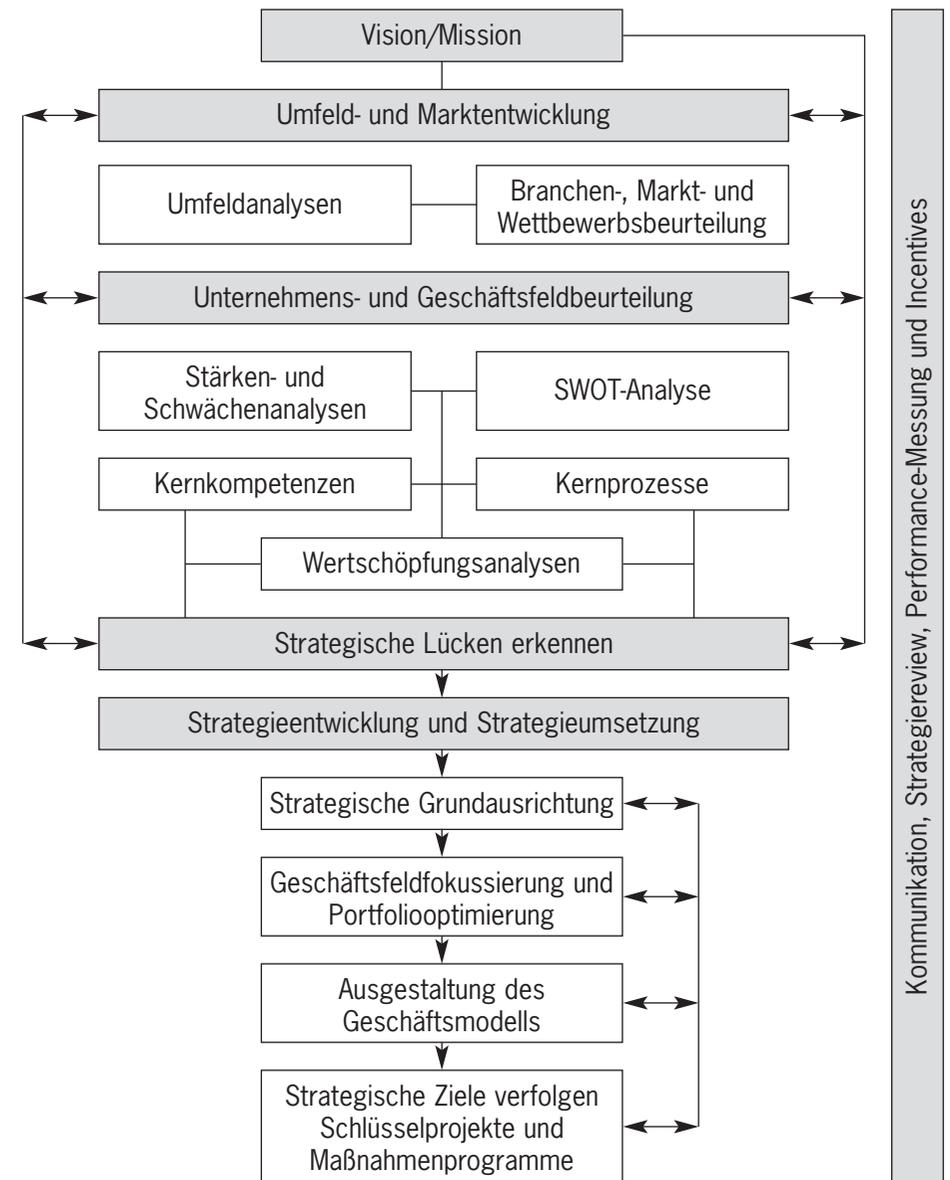


Abb. 1: Kernelemente der strategischen Planung

2. Diagnose: Ihr Leistungsstand in der strategischen Planung

1. Haben Sie in Ihrem Unternehmen klare, kompakte, schriftlich fixierte Unternehmens-, Geschäftsfeld- und funktionale Strategien, die aktuell durch Strategiereviews an die Geschäftserfordernisse angepasst werden?
2. Kennen Sie neben Ihrer Mittelfristplanung auch Ihre strategischen Lücken? Schreiben Sie auch beim mittelfristigen Worst-Case-Szenario noch schwarze Zahlen?
3. Haben Sie eine Vision, wie Sie Ihre Geschäfte in der Zukunft entwickeln wollen, wird diese mit den Mitarbeitern laufend kommuniziert und stehen Sie mit Engagement hinter der Vision?
4. Liefern Ihre Markt- und Wettbewerbsstrategien Antworten auf folgende Themen: Auf welche Kerngeschäftsfelder und Aufbaugeschäftsfelder wollen wir uns konzentrieren? Welche wollen wir zurückfahren bzw. aufgeben? Ist unser Geschäftsfeldportfolio hinsichtlich der Wachstumsmöglichkeiten, der Renditen und der Wettbewerbsvorteile ausgewogen und chancenreich? Berücksichtigen Sie auch die Risiken?
5. Machen Sie über systematische Ausschöpfung Ihrer Kernkompetenzen und materiellen und immateriellen Ressourcen auch Märkte?
6. Wo liegen Ihre Innovations- und Wettbewerbsvorteile?
 - produktbezogen
 - prozessbezogen
 - kundenbezogen
 - marken- und imagebezogenSind diese auch verteidigungs- und ausbaufähig?
7. Wie aktuell, hautnah und systematisch beobachten Ihre Mitarbeiter auf allen Ebenen Ihre Wettbewerber und Kunden und werden diese Erkenntnisse systematisch ausgewertet? Haben Sie die richtige Mischung und das Timing aus strategisch fundierter Aktion und Reaktion aufgrund der Wettbewerberverhältnisse oder laufen Sie immer hinter den Wettbewerbern hinterher?
8. Bauen Sie Ihr Geschäftsmodell, Ihre Wertschöpfung und Ihre Kernprozesse auf die veränderten Bedürfnisse Ihrer Kundenzielgruppen und -segmente aus? Kennen Sie die strategischen Erfolgstreiber für Ihr Geschäftsmodell?
9. Denken Sie daran, dass Sie auch in schwierigeren Zeiten und bei Einbrüchen aktiv Chancen, Innovationen und Veränderungen für eine neue solide Wachstumsplattform angehen müssen?
10. Verfolgen Sie konsequent und nachhaltig wertorientierte Ziele (z.B. ROI, ROCE, Free Cash Flow), Kunden- und Marktziele (Marktanteil, Kundenwert etc.), Prozessverbesserungsziele und Potenzialziele (Personal, Informationstechnologie, Organisation, Kundenpotenzial)? Wird dies durch eine starke Führung, die die Umsetzung beharrlich verfolgt, gewährleistet?

3. Vision und Mission

Vision

Mit der Formulierung einer Vision geht es darum, dass das Top Management eine Vorstellung entwickelt, wohin sich das Unternehmen und die einzelnen Geschäftsfelder in Zukunft entwickeln sollen. Es geht darum, dass das Top Management seinen "strategic intent", die wesentlichen strategischen "issues & targets" und sein commitment („Wofür stehen wir?“) für Management und Mitarbeiter schlüssig, motivierend, sinnstiftend und handlungsanleitend formuliert und auf allen Ebenen immer wieder kommuniziert, damit es möglichst viele Mitarbeiter internalisieren. Sie sollte sich auf wenige Kerninhalte konzentrieren, verständlich und einfach abgefasst sein und von allen verstanden werden. Das folgende Beispiel zeigt Elemente einer erfolgreichen, gelebten Entwicklungsvision.

Elemente einer erfolgreichen Vision
<p>SWATCH-VISION „Wir wollen die Japaner in ihrem ureigenen Segment schlagen“ Wettbewerbsvision</p> <p>„Wir wollen ein neues Uhrenkonzept mit einer neuen Technologie entwickeln“ Technologievision</p> <p>„Wir wollen eine Kult-, Anlass-, Zweituhr und Modeuhr mit individuellem Design entwickeln“ Produktvision</p> <p>„Wir wollen eine kreative Weltmarke schaffen“ Marktvision</p>

Mission/Leitbild

Die Mission beschreibt dagegen den Unternehmenszweck, den Kernauftrag, die Geschäftsaktivitäten, die zentralen Werte und Verhaltensstandards gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen. Wird sie detailliert und ausführlich formuliert, so spricht man von einem Mission Statement oder Leitbild. Leitbilder können, wenn sie entsprechend vorgelebt werden, eine wichtige Orientierungs- und Motivationsfunktion haben. Häufig driften in Hochglanzbroschüren dokumentierte Leitbilder hinsichtlich Anspruch und Wirklichkeit weit auseinander.

4. Umfeldanalyse

Beginnen sollte man die externe Analyse mit Beobachtung und Prognose der Auswirkungen allgemeiner Umfeldfaktoren. Empfehlenswert ist die differenzierte Analyse der gesellschaftlichen, der wirtschaftlichen und der ökologischen Faktoren. Hierbei sind sowohl harte als auch weiche Umfeldfaktoren zu beobachten. Je umfeldoffener, "neugieriger" und aktueller diese Faktoren und Trends beobachtet werden, umso frühzeitiger können durch Frühindikatoren mögliche Trends mit Chancen und Risiken erkannt und genutzt werden. Wir empfehlen folgende Arbeitsschritte für das Management:

1. Filterung und Fokussierung auf die relevanten Umfeldfaktoren nach ihrer Bedeutung für das Unternehmen.
2. Beurteilung der Eintrittswahrscheinlichkeit durch die betroffenen Bereiche.
3. Diskussion der Chancen und Risiken und
4. Diskussion und Verabschiedung von Maßnahmen mit Prioritäten.

Als Schrittmacher hierfür kann folgendes Arbeitspapier dienen:

Umfeldfaktoren	Bedeutung	Eintrittswahrscheinlichkeit	Chancen	Risiken	Maßnahmen

Abb. 2: Arbeitspapier zur Umfeldbeurteilung

5. Branchen-, Markt- und Wettbewerbsbeurteilung

Umfeldszenario

Aufgrund der zunehmenden Umweltkomplexität, Unsicherheit, Dynamik und Veränderung der relevanten Umfeldfaktoren kann man auch mögliche Umfeldentwicklungen anhand kritischer Faktoren szenarioähnlich durchspielen. Empfehlenswert ist, von der gegenwärtigen Ausgangssituation ausgehend mögliche Entwicklungspfade (optimistische, pessimistische und wahrscheinliche) als hypothetische Folge von Ereignissen zu simulieren und deren mögliche Auswirkungen auf das Unternehmen durchzuspielen.

Die Szenariotechnik ermöglicht es, alternative Zukunftsentwicklungen zu erarbeiten und sie zu bewerten. Damit konzentrieren sich die Entscheidungsträger auf wesentliche Faktoren und zwingen sich, sich mit den unsicheren Entwicklungsmöglichkeiten des Umfeldes auseinanderzusetzen.

Michael Porter hat mit seinem weltberühmten Standardwerk „Wettbewerbsstrategien“ das Wettbewerbsumfeld in den Vordergrund der strategischen Analyse gerückt. Demnach unterliegt jedes Unternehmen 5 Kräften – den Lieferanten, den direkten Wettbewerbern, den Kunden, den Substitutionsmöglichkeiten und den Markteintrittsmöglichkeiten potenzieller Wettbewerber.

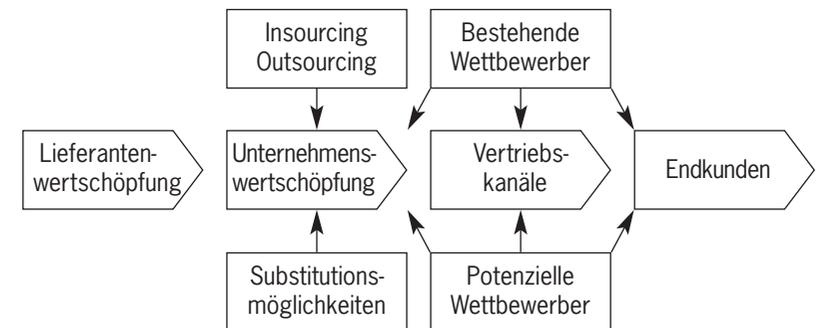


Abb. 3: Branchen- und Wettbewerbsanalyse

Es empfiehlt sich für eine komplette Branchenanalyse, die gesamte Wertschöpfungskette vom Lieferanten bis zum Endkunden durchzuarbeiten (siehe Abb. 3).

Analysehilfe zur Beurteilung der Branchenentwicklung und -dynamik gibt beispielhaft folgender Fragenkatalog (Seiten 12 +13).

Schlüsselfragen zur Prognose der Branchen- und Wettbewerbsentwicklung

1. Wodurch ist die Struktur der Gesamtbranche gekennzeichnet?
Wie wird sie sich in den nächsten Jahren national und international verändern?
 - Anbieterstruktur (überlegene, gleichrangige, unterlegene Wettbewerber)
 - Größe und Wettbewerbsstärken der Anbieter
2. Wie werden sich die Einflussmöglichkeiten, das Know How, die Wertschöpfung der Lieferanten verändern? Welche Auswirkungen hat das zukünftig auf die eigene Wertschöpfungstiefe?
 - Lieferantenstruktur (Systemlieferanten, Speziallieferanten, Commodities)
 - Wertschöpfungsstruktur
3. Wie wird sich national und international die eigene Wettbewerbsfähigkeit entwickeln?
Welche Kernkompetenzen sind auf- und auszubauen?
4. Wo, auf welchen Wettbewerbsfeldern, wird konkurriert?
 - Produkte, Systeme
 - Kundensegmente
 - Anwendungsgebiete
 - Regionen
 - Kooperationen
5. Wie wird konkurriert?
 - Wettbewerbsspielregeln (etablierte, neue)
 - Wettbewerbsstrategien und Wettbewerbsinstrumente
 - Wettbewerbssegmente
6. Wie intensiv wird konkurriert?
Faktoren der Wettbewerbsintensität wie Konzentrationsgrad in der Branche, Branchenwachstum, Kapazitätsauslastungssituation, Produkt- und Systemstandardisierung, Plattformen etc.

7. Welche Branchensegmente gibt es?
 - Anwendungsbezogene Branchensegmente
 - Regionale Branchensegmente
 - Zersplitterte Branche
 - Teilssegment-Branche
8. Wie stabil ist die Branche? Wie wird sie sich entwickeln?
 - Eintrittsbarrieren für neue Wettbewerber, z.B. Mindestkapazität, Know-how, Kostenvorteile
 - Ausscheiden von Wettbewerbern, Eindringen neuer Wettbewerber
9. Wie positionieren wir unser Unternehmen in der Branche?
 - Branchenführer, der die Spielregeln bestimmt
 - Leistungsfähiger Wettbewerber
 - Mitanbieter ohne klare Wettbewerbsvorteile
10. Wie entwickeln sich national und international die verschiedenen Vertriebskanäle?
 - Importeure
 - Eigener Außendienst
 - Eigene Filial- und Niederlassungsstruktur
 - Vertrieb über E-Commerce und elektronische Kanäle
 - Franchisekonzepte etc.
11. Wie entwickelt sich die Handels-, Vertriebs- und Endkundenstruktur?
 - Großhandel, Einzelhandel
 - Eigene Franchiseketten
 - Elektronische Vertriebskanäle
 - Einkaufsgenossenschaften, Kooperationen
 - Endkunden

Markt- und Wettbewerbsbeurteilung

Für die Beurteilung der Produkt-, Markt- und Kundenportfolios ist die Analyse und Prognose der Markt- und Wettbewerbsentwicklung unerlässlich. Es geht zum einen um die Ermittlung der eigenen Marktaufstellung und der jeweiligen Wettbewerbsposition für das Gesamtunternehmen und die relevanten strategischen Geschäftsfelder.

Kernthemen sind:

1. Analyse bestehender und Suche neuer Kundenzielgruppen und Kundensegmente

- Segmentierung relevanter Kundenzielgruppen nach Bedürfnissen
- Prognose der Kundenpotenziale (Marktanteile, Umsatz, Deckungsbeiträge, Wachstumsmöglichkeiten) der Zielgruppen
- Festlegung der priorisierten Kundenzielgruppen mit deren Erfolgstreibern
- Ermittlung möglicher Kundenbearbeitungsprogramme national/international

2. Analyse der relevanten Märkte nach ihrer Attraktivität

- Analyse und Beurteilung der relevanten Märkte, Marktsegmente und Vertriebskanäle
- Prognose der Marktattraktivität (Marktpotenzial, Marktentwicklung, Marktvolumen, Marktanteile (eigen/Wettbewerber), Umsatzentwicklung, Deckungsbeiträge) der Länder je nach Marktstadium
- Festlegung der Prioritäten nach Ländern und Märkten (Einstiegsmärkte, Wachstumsmärkte, reife Märkte, rückläufige Märkte)
- Analyse und Festlegung der Länderbearbeitungsprogramme

3. Analyse und Beurteilung der Produkte und des Leistungsprogrammes für die jeweiligen Märkte und Kundenzielgruppen

- Angebotenes Produkt- und Leistungsprogramm (Kernprogramme, Zusatzprogramme, Rand- und Arrondierungsprogramme) einschließlich Programmbreite und -tiefe
- Prognose der Programmattraktivität (Potenzial, Volumen, Marktanteile, Umsatzentwicklung, Deckungsbeiträge/Kostenentwicklung)
- Festlegung der Produkt- und Dienstleistungs-Prioritäten und des -Mixes
- Festlegung der Vermarktungsprogramme (national, international)

Die Marktanalyse erfolgt durch vernetztes Abarbeiten der erläuterten Kernthemen. Schwerpunkt ist es, vor allem die Veränderungen und die Dynamik auf den einzelnen Märkten zu erfassen. Je nach Marktstadium sind die strategischen Stoßrichtungen und die notwendigen Kernkompetenzen unterschiedlich. Im heutigen globalen Wettbewerb müssen die Markt- und Wachstumsschancen schnell und gezielt unter Berücksichtigung der Risiken wahrgenommen werden (siehe Tabelle 1).

	Stoßrichtung	Herausforderungen	Notwendige Kernkompetenzen
Einstiegsmärkte	Marktaufbau	<ul style="list-style-type: none"> • Schnelle Identifikation der Marktchancen und Marktrisiken • Hohe Kundenorientierung • Besondere Marktkenntnisse • Neukundengewinnung 	<ul style="list-style-type: none"> • Pionierfähigkeiten / Akquisitionsfähigkeiten • Sensible Markt-, Kunden- und Vertriebskanalkenntnisse • Flexibilität und schnelle Reaktionsfähigkeit • Besondere Sprach- und Landeskulturkenntnisse
Wachstumsmärkte	Schneller Ausbau der Marktposition	<ul style="list-style-type: none"> • Marktanteile gewinnen • Produkt- und Leistungsportfolio ausbauen • Kundenportfolio ausbauen 	<ul style="list-style-type: none"> • Akquisitionsfähigkeiten • Kundenbetreuung ausbauen • Landesorganisation schnell ausbauen • Besondere Markt-, Sprach- und Landeskennntnisse
Reife Märkte	Marktdurchdringung	<ul style="list-style-type: none"> • Marktanteilsfestigung und -ausbau • Stammkunden ausschöpfung • Gezielte Verdrängung der Wettbewerber • Gezielte Neukundengewinnung 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausgeprägte Markterfahrung • Ausgeprägte Fähigkeiten zur Stammkundenbindung • Solides Markt- und Kostenmanagement in der Landesorganisation • Schnelles Umsetzen von "best practice" Projekten
Rückläufige Märkte	Marktstraffung oder rentabler Rückzug	<ul style="list-style-type: none"> • Konzentration der Geschäfte auf rentable Kunden • Straffung der Niederlassungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausgeprägtes Kostenmanagement • Reorganisation der Landesorganisation • Intelligenter Rückzug

Wettbewerbsbeurteilung

Wenn man seine eigenen Strategien entwickelt, sollte man sich simultan mit den Stärken und Schwächen der Wettbewerber und den Wettbewerbsprodukten und -leistungen im Vergleich zu den eigenen beschäftigen. Die Konkurrenz ist die Messlatte. Ziel ist es, die eigene Position zu stärken, um Wettbewerbsvorteile zu erreichen.

Für die Konkurrenzanalyse sind alle Informationsquellen auf allen Ebenen des Unternehmens, von den Kunden, den Lieferanten und den sonstigen Stakeholdern systematisch zu nutzen und auszuwerten. Methodischer Schrittmacher und zum strategischen Standardrepertoire gehörig ist die Erarbeitung eines Konkurrenzprofils (siehe Abb. 4):

Konkurrenzprofil (Beispiel)	
Kriterien	Beurteilung
1. Marktbedeutung	hoch _____ gering
2. Marktabdeckung	Nischen _____ Gesamtmarkt
3. Kundenschwerpunkt	Großkunden _____ alle Kunden
4. Eingehen auf Kundenwünsche	ja _____ lehnt ab
5. Geographische Abdeckung	lokal, regional _____ national, international
6. Angebotene Programmbreite und -tiefe	komplett, tief _____ limitiert
7. Innovationsrate (Anzahl neuer Produkte)	hoch _____ niedrig
8. Preisstrategie	gemäßigt _____ aggressiv
9. Kostenposition Preis fest	hält am Preis fest _____ macht Sonderpreise
10. Qualitätslevel	hoch _____ niedrig
11. Investitionspolitik Investitionen	keine wes. Investitionen _____ investiert, um Kosten zu senken
12. Finanzkraft	hoch _____ schwach

Abb. 4: Konkurrenzprofil

Empfehlenswert sind folgende Schritte:

1. Bildung eines Teams für die Konkurrenzanalyse oder Festlegung der Ressorts, die für die Sammlung der Wettbewerbsinformationen zuständig sind
2. Systematische und aktuelle Datenbeschaffung aus allen internen und externen Quellen
3. Bestimmung der Bedeutung der Kriterien für das Wettbewerbsprofil
4. Positionierung des eigenen Unternehmens gegenüber den Hauptwettbewerbern (bestehende, potenzielle)
5. Erstellung des eigenen Profils und der Wettbewerbsprofile
6. Systematische Auswertung der eigenen Wettbewerbsvor- und -nachteile
7. Verabschiedung eines Maßnahmenkatalogs zur Wettbewerbsprofilierung bzw. zum Verringern nachhaltiger Wettbewerbschwächen
8. Laufender Review der Wettbewerbsstärken und -schwächen

Benchmarking

Im Rahmen der Unternehmensstrategie spielt das Benchmarking, der systematische Vergleich zu den bestgeführten Wettbewerbsunternehmen, eine bedeutende Rolle. Zielsetzung ist es, sich neue wettbewerbsorientierte Maßstäbe zu setzen. Benchmarking bedeutet die Bestimmung der eigenen Position und einen strukturierten Erfahrungsaustausch mit den Wettbewerbern nach festgelegten Spielregeln. Es sollte ein Prozess der ständigen Information, des Gebens und Nehmens sein, vom dem alle Beteiligten lernen können. Benchmarking kann sich auf die unterschiedlichsten Objekte beziehen (siehe Abb. 5, Seite 18). Ebenfalls sollte ein systematisches internes Benchmarking (z.B. Werke, Bereiche) durchgeführt werden, nach dem Motto: „von dem Besten in der Gruppe lernen“.

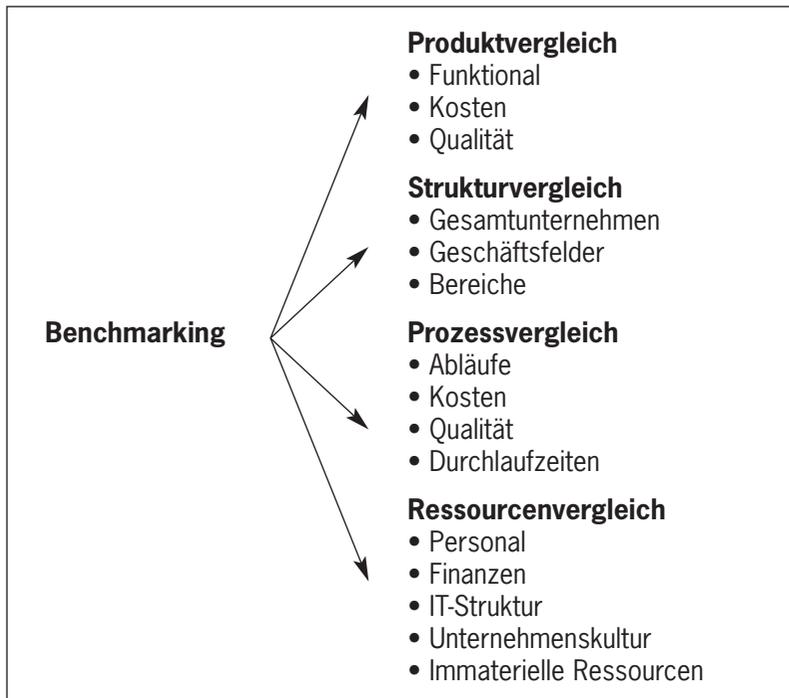


Abb. 5: Benchmarking-Objekte

Wettbewerbsszenario

Für die Entwicklung von Wettbewerbsstrategien ist die Entwicklung und Simulation möglicher Wettbewerbsstrategien empfehlenswert. Schrittmacher könnte das folgende Wettbewerbsszenario (Abb. 6) sein. Die permanente Arbeit mit einem solchen Wettbewerbsszenario schärft den Blick für die Wettbewerbsdynamik, für die veränderten Wettbewerbsspielregeln und die eigenen Reaktionsmöglichkeiten.

Wettbewerbsszenario				
	Eigenes Unternehmen	Wettbewerber A	Wettbewerber B	...
1. Ausgangssituation				
2. Stärken/Schwächen Kernkompetenzen Ressourcen				
3. Strategische Ziele				
4. Derzeitige Strategie				
5. Zukünftige strategische Möglichkeiten				
6. Reaktionsmöglichkeiten				

Abb. 6: Wettbewerbsszenario

Wettbewerbsanalysen, Benchmarking und Wettbewerber-Szenarien sind wirkungsvolle Instrumente, um signifikante Veränderungen und kontinuierliche Verbesserungen zu erreichen.

6. Unternehmens- und Geschäftsfeldbeurteilung

Fundamental für die Entwicklung und Realisierung der strategischen Planung ist neben der externen Analyse eine nüchterne Einschätzung der eigenen Stärken und Schwächen für das Gesamtunternehmen und die Geschäftsfelder unter Berücksichtigung der Benchmarkingerkenntnisse.

Stärken- und Schwächenanalyse

Eine umfassende, vorurteilsfreie Unternehmens- und Geschäftsfeldbeurteilung erfordert eine Analyse der Stärken und Schwächen und der kritischen Erfolgsfaktoren durch das Management auf verschiedenen Ebenen.

Ebenen	Stärken/Schwächen Kritische Erfolgsfaktoren
Gesamtunternehmen	Top Management, Unternehmenskultur, Gesamtstrategie und Geschäftsfeldportfolio, Unternehmensentwicklung, Stakeholder, Ertragskraft, Gesamtrisiko, wertsteigernde Faktoren, wertvernichtende Faktoren etc.
Geschäftsfelder	Produkt-, Markt- und Kundenportfolio, Kernkompetenzen, strategische Wettbewerbsvor- und nachteile etc.
Funktionsbereiche, z.B. Forschung und Entwicklung	Innovationsstärken bei Produkten, Verfahren, Technologien und Werkstoffen, Entwicklungsmanagement, Entwicklungskultur, Effizienz, Projektportfolio und Ressourceneinsatz
Ressourcen Mitarbeiter Kundenpotenzial IT-Infrastruktur	Kritische Personalbereiche Know-How, Wissen, Fähigkeiten, Motivation, Erfahrung, Internationalität Stammkunden, Neukunden Kunden- bearbeitungsprogramme und -prozesse, Abhängigkeit von Großkunden Anwendungsinfrastruktur, Kommunikationsmanagement, Data Warehouses, IT-Management, IT-Architektur, IT-Know-How und -Ausbildung, IT-Technologien
Organisation und Führung	Nationale und internationale Kultur, Führungskader und Ausrichtung, Einstellungen und Verhaltensweisen, Organisation, Teamwork, Projektfähigkeiten

Als Instrument, das sowohl harte als auch weiche Faktoren für eine Analyse des Gesamtunternehmens oder der Geschäftsfelder bewertet, hat sich das 7-S-Faktoren-Modell von McKinsey bewährt. Die folgende Abb. 7 zeigt beispielhaft eine solche Stärken/Schwächen-Analyse für einen Markenartikler.

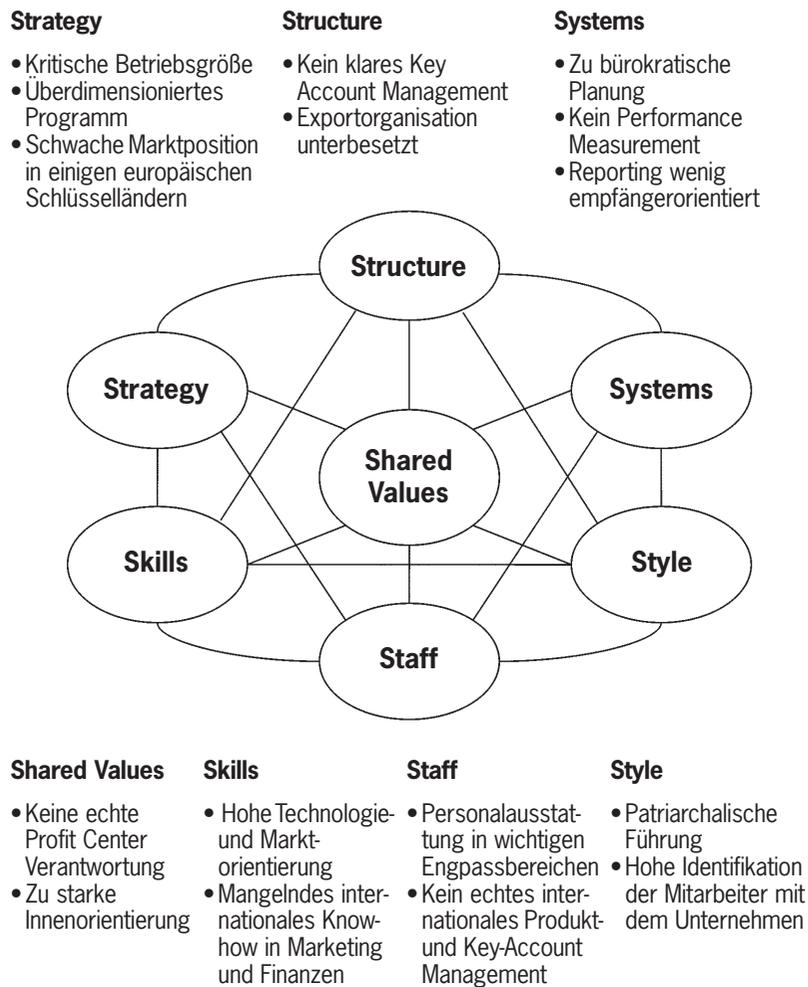


Abb. 7: Stärken-und-Schwächen-Analyse mit dem 7-S-Faktoren-Modell (Beispiel)

SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) führt die externe Analyse der Chancen und Risiken mit der internen Stärken-und-Schwächen-Analyse zusammen. Voraussetzung sind die Ergebnisse der Stärken und Schwächen im Vergleich zu den Konkurrenten und deren Auswirkungen auf mögliche Chancen und Risiken. Daraus ergeben sich folgende strategische Möglichkeiten (siehe Abb. 8).

	Opportunities 1. 2. ...	Threats 1. 2. ...
Strengths 1. 2. ...	SO-Strategien	ST-Strategien
Weaknesses 1. 2. ...	WO-Strategien	WT-Strategien

Abb. 8: SWOT-Analyse

SO- Strategien bauen auf den Stärken des Unternehmens auf und dienen der konsequenten Nutzung von Chancen (z.B. neue Leistungspakete, neue Anwendungsmöglichkeiten, verbesserter Kundennutzen).

ST- Strategien zielen auf die Risikominderung aufgrund der eigenen Stärken ab, z.B. eine breite Technologiebasis und Verfahrens-Know-How schützen vor Wettbewerbsüberraschungen.

WO-Strategien sind überlebenswichtig zur Beseitigung von erfolgskritischen Schwächen des Unternehmens. So kann beispielsweise eine nachhaltige Reduzierung des Entwicklungs- und Markteintrittszyklus die "time to market"-Reaktionsgeschwindigkeit verkürzen.

WT- Strategien fokussieren sich auf den nachhaltigen Abbau von Unternehmensschwächen und Risiken (z.B. Aufgabe von unsicheren Randgeschäftsfeldern).

Eine SWOT-Analyse lässt sich auf allen Ebenen anwenden und sollte in jeder strategischen Planung dokumentiert werden. Mit der Chancen- und-Risiko-Analyse können rechtzeitig markt- und umfeldkritische Entwicklungen erkannt und das Reaktionspotenzial des Unternehmens erhöht werden.

Kernkompetenzen

Die Stärken- und Schwächenanalyse sollte um die Kernkompetenz-Analyse ergänzt werden. Kernkompetenzen sind ein Bündel von Fähigkeiten, Technologien, Know-How, die vernetzt neue Geschäftsmöglichkeiten eröffnen. Sie schaffen Kundennutzen und klare Leistungsvorteile und Differenzierungsmöglichkeiten zum Wettbewerb.

So verfügt beispielsweise ein großer internationaler Konzern über ein Portfolio von Kernkompetenzen in der Präzisionsmechanik, Feinoptik, Mikroelektronik und elektronischer Bildverarbeitung, das ihn in die Lage versetzt, dies permanent in neue Produkte, wie Hochleistungskameras, Laserdrucker, Farb- und Laserkopierer bis zu hochwertigen Zell-Analysegeräten zu übertragen.

Es geht um Kernfragen, wie: Welche Kernfähigkeiten müssen für welche Geschäftsfelder aufgebaut, ausgebaut oder verteidigt werden? Welche Kernfähigkeiten können multipliziert bzw. auf andere Produkte und Geschäftsfelder übertragen werden? Wo sind kritische Kernkompetenzlücken?

Für die Kernkompetenzentwicklung und -planung ist die folgende Kernkompetenzmatrix empfehlenswert; sie verknüpft die Analyse der vorhandenen oder nicht vorhandenen Kernkompetenzen mit dem zu erwartenden Kundennutzen (siehe Abb. 8). Entscheidend ist die Diskussion des Kompetenzaus- und -aufbaus für die Zukunft. Verfolgt ein Unternehmen eine systematische Kernkompetenzentwicklung, kann es Märkte aktiv verändern oder sogar neue Marktsegmente schaffen.

Kernkompetenzen

vorhanden	Abbauen	Tun, Profilieren
	nicht vorhanden	Kritische Kompetenzlücke
	niedrig	hoch

Kundennutzen →

Abb. 8: Kernkompetenzen und Kundennutzen

Kernprozesse

Neben der Wertschöpfungsanalyse sollten die kritischen Kernprozesse zur Realisierung der jeweiligen Strategie identifiziert und verbessert werden. Kaplan/Norton filtern vier kritische Prozesskategorien heraus, die strategiegerecht gestaltet werden sollten:

- Operative Managementprozesse (z.B. Beschaffung, Produktion, Logistik)
- Kundenmanagementprozesse (Kundenselektion, Kundenakquisition, Kundenentwicklung, Kundenbindung)
- Innovationsprozesse (neue Produkte und Dienstleistungen finden, Forschungs- und Entwicklungsportfolio managen, neue Leistungsprogramme entwickeln und schnell einführen)
- Rechtliche und soziale Prozesse

In der Regel sind es wenige Kernprozesse, deren Neugestaltung und permanente Verbesserung zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen führen. Jedes Unternehmen muss sie selbst erkennen.

Wertschöpfungsanalysen

Jedes Unternehmen betreibt Wertschöpfung. Allzu oft werden Strategien ohne Bezug auf die eigenen Fähigkeiten und Wertschöpfungsmöglichkeiten entwickelt. Die Strategie sollte dabei wesentlichen Einfluss auf die Ausgestaltung der Wertschöpfungskette haben. Grundsätzlich sollte die komplette Wertschöpfungskette von den eigenen Lieferanten über die eigene Wertschöpfung, die Vertriebskanäle bis zum Endkunden analysiert und verbessert werden. Dabei stehen folgende Kernfragen im Mittelpunkt:

Kernfragen für eine Wertschöpfungsanalyse

1. Wie lässt sich der gesamte Wertschöpfungsprozess durch welche Wertschöpfungsaktivitäten darstellen?
2. Welche eigenen und fremden Wertschöpfungsanteile hat das Unternehmen? Welche zukünftige strategische Bedeutung haben die Wertschöpfungsanteile?
3. Wo liegen die strategierelevanten, erfolgsentscheidenden Wertschöpfungsaktivitäten?
4. Auf welcher Wertschöpfungsstufe sind welche Ressourcen und "intangible assets" gebunden, in Form von Budgets, Personal, Investitionen, Know-how, Kernkompetenzen? Ist der Ressourceneinsatz sinnvoll und wie sollte er gestaltet werden?
5. Auf welcher Wertschöpfungsstufe kann man sich bei den Kundenzielgruppen im Vergleich zum Wettbewerb profilieren (Kundennutzen)?
6. Welche Wertschöpfungsaktivitäten sollte man in welcher Tiefe beherrschen und ausgestalten (Leistungsintegration/Insourcing) und welche lassen sich ausgliedern?
7. Welches sind die wesentlichen Kosten- und Komplexitätstreiber auf welcher Wertschöpfungsstufe? Wie hoch sind sie und wie lassen sie sich beherrschen?
8. Welche Wertschöpfungsstufen lassen sich vereinfachen, welche sollten innovativ verändert werden?
9. Welches sind die erfolgskritischen Wertschöpfungsprozesse und wie lassen sie sich hinsichtlich "time to market" beschleunigen?
10. In welchen Schritten können Veränderungen der Wertschöpfungskette beziehungsweise des Geschäftsmodells durch die Mitarbeiter angenommen und verdaubar umgesetzt werden?

Grundsätzlich lassen sich Wertschöpfungsketten hinsichtlich ihrer Kostentreiber, Qualitätstreiber oder anderer strategischer Erfolgstreiber analysieren. Das folgende Beispiel zeigt die Kostentreiber eines Automobilherstellers auf (Abb. 9).

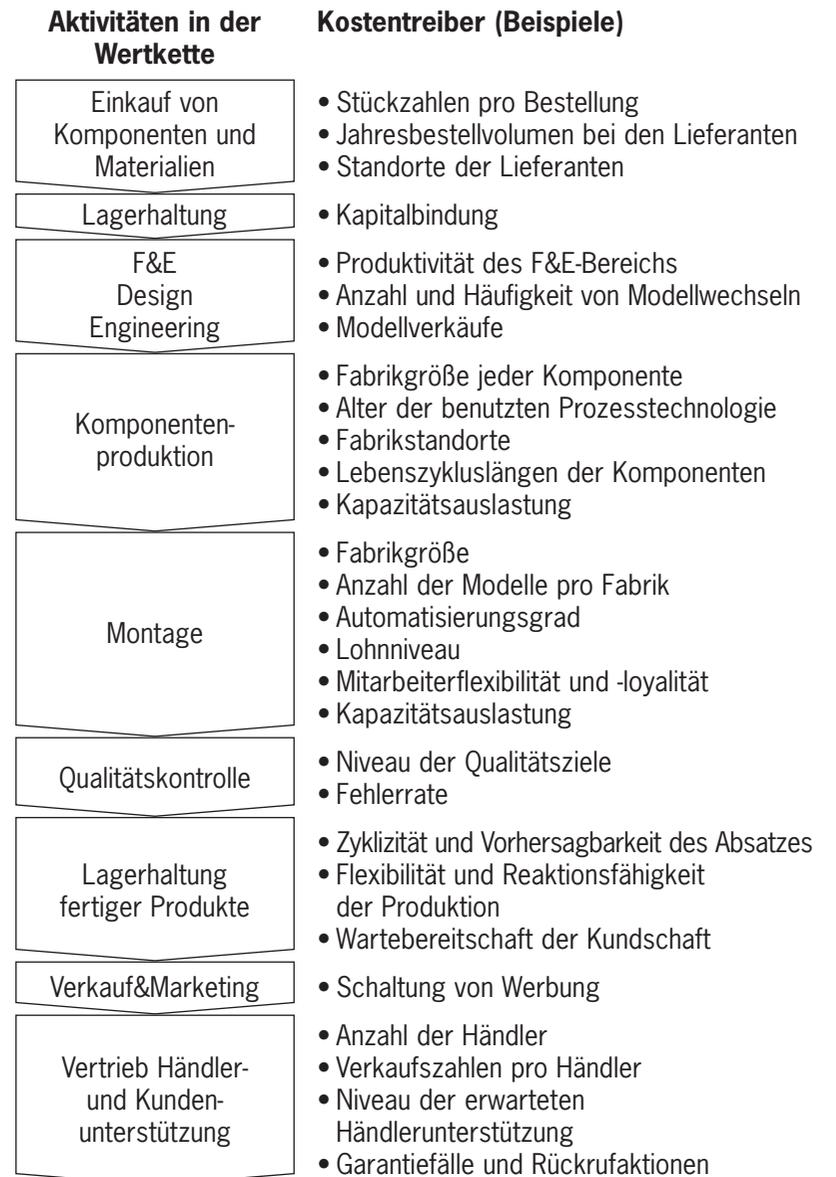


Abb. 9: Kostenanalyse eines Automobilherstellers

(in Anlehnung an Grant 2002, S. 270; Quelle: Müller-Stewens G. und Lechner C.: Strategisches Management a.a.O. S. 387)

7. Strategische Lücken erkennen

Der Abgleich der Umfeld-, Markt- und Wettbewerbsentwicklung mit den eigenen Stärken, Schwächen, Kernkompetenzen, Kernprozessen und Wertschöpfungsmöglichkeiten zeigt die wesentlichen strategischen und operativen Lücken auf (siehe Abb. 10).

Im Prinzip geht es um folgende Themen:

- Wie entwickelt sich unser Basisgeschäft und wo liegen operative Leistungslücken?
- Durch welche Verbesserungsmaßnahmen können wir die operativen Leistungslücken schließen (festgehalten in der Jahres- und Mehrjahresplanung)?
- Wo liegen die strategischen Lücken und was müssen wir durch Neuausrichtung und Review unserer Strategie tun, um diese zu schließen?

Wird die strategische Lücke quantitativ durch wichtige Parameter wie die Entwicklung der Umsätze, der Deckungsbeiträge, des Free Cash Flow, des ROI und qualitativ durch Leistungslücken bei den Potenzialen, Kernkompetenzen, Investitionen dokumentiert, entsteht eher ein notwendiger Veränderungsdruck.

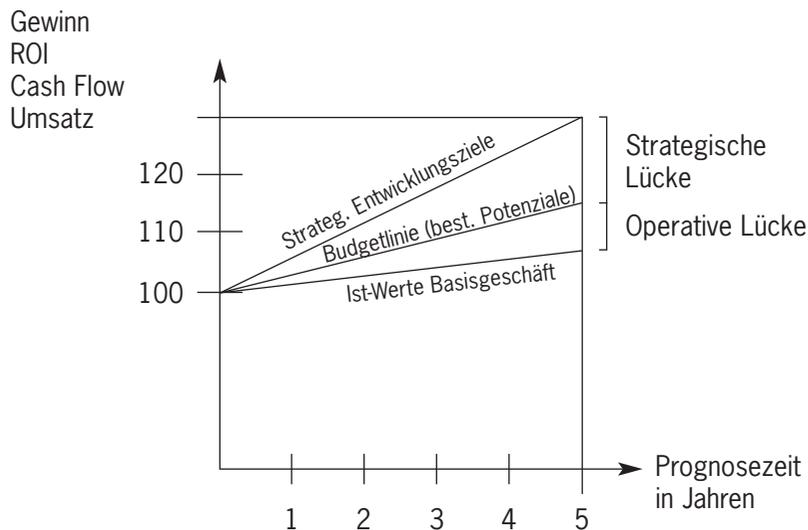


Abb. 10: GAP-Analyse

8. Strategieentwicklung: Strategische Grundausrichtung und Leistungsangebot

Die strategische Grundausrichtung beschreibt, womit ein Unternehmen oder Geschäftsfeld Wettbewerbsvorteile erzielen will. Nach M. Porter gibt es zwei grundsätzliche Möglichkeiten: Entweder durch Kostenführerschaft aufgrund niedrigerer Kostenpositionen oder Differenzierung durch bessere Leistungen für die jeweiligen Kundenzielgruppen.

Kostenführerschaft setzt hohe Volumenvorteile, die Beherrschung der Kostentreiber, effiziente Prozesse und in der Regel ein Volumengeschäft mit hohen Wachstums- und Rationalisierungsmöglichkeiten voraus. Gibt es zu viele Unternehmen, die gleichzeitig eine solche Strategie anstreben, so können harte und ruinöse Wettbewerbsschlachten entstehen.

Eine erfolgreiche Kostenführerschaftsstrategie mit hoher operativer Exzellenz führt eine Gruppe im Discount-Bereich vor. Im Vergleich zur Lebensmittelbranche verdient sie eine überdurchschnittliche Rendite. Sie bietet eine begrenzte Auswahl an Standardprodukten mit solider Qualität in den Schlüsselkategorien zu niedrigen Preisen bei hoher Umschlagsgeschwindigkeit an. Die Kunden erwarten keinen Service oder persönliche Kundenbeziehungen. Allerdings hat man durch zweimal wöchentlich intensiv beworbene Aktionsangebote die Kundenfrequenz nachhaltig erhöht. Durch permanente Werbung pflegt man das Image "einer Qualität zu unschlagbaren Preisen" (Abb. 11, Seite 30).

9. Geschäftsfeldfokussierung und Portfolio-Optimierung



Abb. 11: Kostenführerschaftsstrategie eines Discounters

Differenzierungsstrategien zielen auf Unterschiede des Leistungsangebotes gegenüber den Wettbewerbern mit dem Fokus, klare Nutzevorteile gegenüber den Kunden aufzubauen.

Differenzierung erfolgt durch Stellhebel wie Qualitäts- und Servicevorteile, Sortimentsüberlegenheit, Innovation, Design, engere Kundenbeziehungen, Unternehmens- und Markenimage oder schnellere Kundenbetreuung etc. Häufig bestehen die Differenzierungsvorteile in einer geschickten Kombination der genannten Stellhebel, die dann vom Kunden aufgrund des höheren Wertes mit Preisprämien honoriert werden.

Liegt die strategische Grundausrichtung des Unternehmens und die der Geschäftsfelder fest, geht es in einem zweiten Schritt darum:

- auf welche Geschäftsfelder man sich konzentrieren will, um die angestrebten Wertsteigerungen zu erreichen und
- wie die Geschäftsfelder entwickelt werden sollen.

Der erste Punkt verlangt eine Identifikation und Selektion der richtigen Geschäftsfelder aufgrund der Marktaussichten und der Marktattraktivität und der eigenen Wettbewerbsstärken. Hilfreich hat sich eine Einteilung der Geschäftsfelder in drei Kategorien erwiesen:

1. **Kerngeschäftsfelder**, in denen bereits das Unternehmen eine führende Marktposition einnimmt, oder die Kernkompetenzen für einen profitablen internationalen Ausbau mitbringt.
2. **Geschäftsfelder**, die in einer noch **unsicheren Aufbauphase** für das Wachstum von morgen sind bzw. sich in einer strategischen Neuausrichtung befinden.
3. **Randgeschäftsfelder**, die zur Disposition stehen und für die ein rechtzeitiger Rückzug oder eine Aufgabe zu planen ist.

Zentrales Ziel der Portfoliooptimierung ist eine permanente Wertsteigerung des Gesamt-Portfolios und vor allem ein konzentriertes Wertsteigerungsmanagement in den einzelnen Geschäftsfeldern.

Für eine nachhaltige Entwicklung der Geschäftsfelder hat sich ein Ausbau und die Entwicklung der Wachstumsgeschäfte auf dem soliden Fundament von Kerngeschäftsfeldern durchgesetzt. Je breiter und solider die Kerngeschäftsfelder sich entwickeln, um so intensiver können Wachstumsgeschäfte für morgen angegangen werden.

10. Strategische Ausgestaltung des Geschäftsmodells

Eine strategische Führung zur Business Excellence sollte auch offen für längerfristige Zukunftsoptionen sein, die Chancen für das Geschäft von übermorgen eröffnen (Abb. 12).

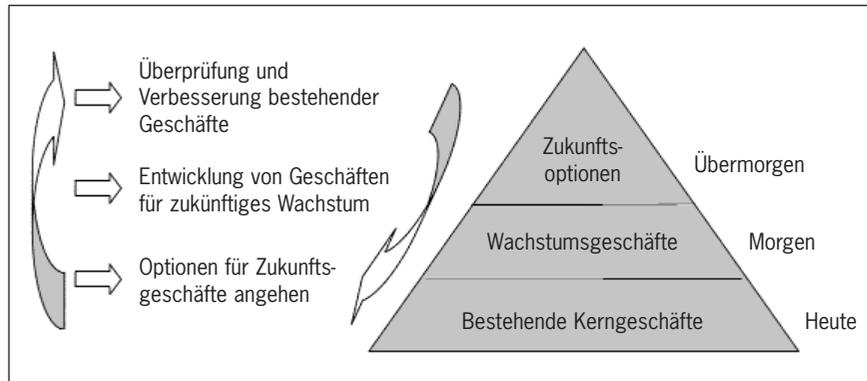


Abb. 12: Trilogie strategischer Geschäftsfeldentwicklung

Auf die strategische Grundausrichtung und die Präzisierung der Geschäftsfeldstrategien sollte das Geschäftsmodell bzw. die Geschäftsmodelle der einzelnen Geschäftsfelder strategiegerecht angepasst werden. An dieser Schnittstelle scheitern heute viele Unternehmen. Allzu oft werden Strategien ohne Bezug auf die eigenen Fähigkeiten und Wertschöpfungsmöglichkeiten entwickelt, oder es mangelt an einer konsequenten Umgestaltung und Verbesserung des Geschäftsmodells. Nach wie vor gilt der Grundsatz einer erfolgreichen Strategieumsetzung: "Business model follows Strategy" oder "strategisch unterschiedliche Geschäfte verlangen unterschiedliche Wertschöpfungsketten oder Geschäftsmodelle (und vice versa)".

Wir verstehen unter Geschäftsmodellgestaltung die Zerlegung eines Geschäftes in einzelne Wertschöpfungsaktivitäten und deren intelligente Verknüpfung und die Integration und Vernetzung unterschiedlicher Wertschöpfungsprozesse. Im Folgenden wird beispielhaft das Geschäftsmodell eines schwedischen Möbelkonzerns dargestellt.

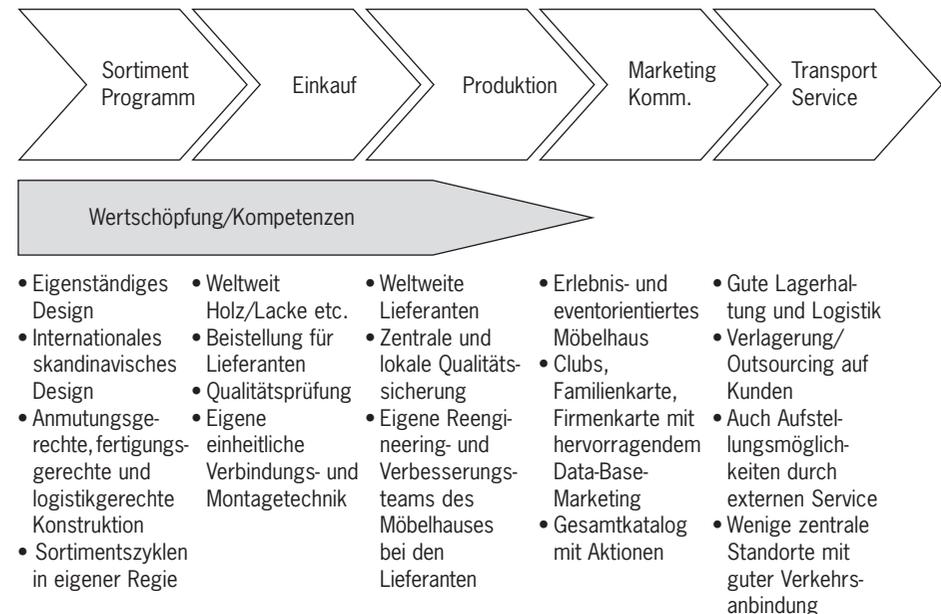


Abb. 13: Geschäftsmodell eines schwedischen Möbelkonzerns: Operative Exzellenz und Kernkompetenzen

11. Strategieumsetzung: Strategische Themen, Ziele und Maßnahmen

Der Erfolg des Möbelherstellers beruht auf der genialen Idee des Gründers, Möbel und Inventar für Selbstabholer zu entwickeln, zu designen, weitgehend fremd durch Auftragslieferanten zu produzieren und den Transport und die Montage der Möbel als wesentlichen kostentreibenden Faktor den Kunden zu überlassen. Das gesamte Geschäftsmodell beruht auf Einfachheit, strenger Kostendisziplin, emotionaler Ansprache und permanenter Verbesserung der gesamten Wertschöpfungskette.

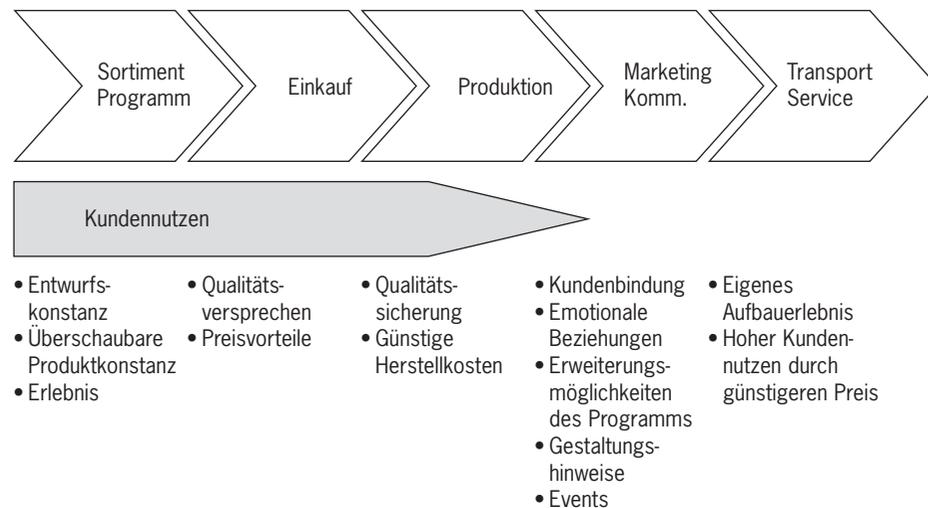


Abb. 14: Geschäftsmodell eines schwedischen Möbelkonzerns:
Operative Exzellenz und Kundennutzen

Abb. 13 und Abb. 14 zeigen das Geschäftsmodell der Möbelgruppe mit seinen wesentlichen Erfolgsfaktoren, die immer wieder verbessert und aufeinander abgestimmt werden.

Für eine unternehmensspezifische Strategieumsetzung ist es entscheidend, mit der Führungsmannschaft eine überschaubare Anzahl von strategischen Themen auszuformulieren (nach unserer Erfahrung maximal 10 Themen), die erfolgskritisch für die Realisierung der Unternehmens-, Geschäftsfeld- und funktionalen Strategien sind. Ebenfalls sind die wesentlichen Veränderungen der geplanten Produkt- und Leistungsportfolios und die internen Veränderungen bei der Anpassung der Geschäftsmodelle an die strategischen Erfordernisse zu berücksichtigen. Hierzu sind je nach Situation weltweit alle relevanten Manager und verantwortlichen Leistungsträger mit einzubeziehen und verantwortliche Personen, Teams und Projektgruppen für die Realisierung zu benennen, zu motivieren und zu comitten.

Es sind gerade die "weichen", eher qualitativen Themen mit Querschnitts- und Prozesscharakter, die sich durch die ganze Organisation ziehen und hohe strategische Hebelwirkung haben, relevant.

Entscheidend ist es, den Fokus der Betroffenen auf diese Themen zu konzentrieren, damit Konsens und gemeinsame Anstrengungen bei der Bewältigung der Herausforderungen im Mittelpunkt stehen.

Das Abarbeiten der strategischen Themen erfordert Konzentration, ein professionelles Multiprojektmanagement und eine straffe, strategiefokussierte Führung, die bei allen tagesgeschäftlichen Ereignissen die wesentlichen strategischen Ziele und das "große Ganze" nicht aus den Augen verliert.

Das folgende Beispiel zeigt exemplarisch zwei solcher strategischer Themen, Ziele und Maßnahmen für ein Geschäftsfeld auf.

12. Performance-Messung und KPIs

Strategische Themen	Strategische Ziele	Maßnahmen/Programme
Innovationsrate erhöhen	<ul style="list-style-type: none"> - Schnelle Chancenwahrnehmung - Besseres Entwicklungsportfoliomanagement - Entwicklungszeiten reduzieren 	<ul style="list-style-type: none"> - Weltweite Trendscouts in jeder Region - Workshops mit Experten und Trendsettern - Forschungs- und Entwicklungsprojektausbeute erhöhen - Entwicklungsprojekte und Ressourceneinsatz überprüfen - Multiprojektmanagement - Meilensteine beschleunigen
Globale Produktionsstandorte optimieren und ausbauen	<ul style="list-style-type: none"> - Standortplanung nach technologischen und verfahrenstechnischen Kernkompetenzen - Stilllegung unproduktiver Standorte - Internationales internes Benchmarking nach Werken aufbauen 	<ul style="list-style-type: none"> - Technologische Kernkompetenzen definieren und auf Standorte verteilen - Lead Factory Konzepte umsetzen - Sanierungs- und Stilllegungspläne entwickeln - Kostenmanagement - Benchmarking mit Produktivitäts- und Kostenvergleichen - Interner Erfahrungsaustausch und "best practice"-Wettbewerb

Tabelle 3: Strategische Themen, Ziele und Maßnahmen / Programme

Für die laufende Verfolgung der Strategie ist eine aktuelle Performance-Messung notwendig, ob die verschiedenen strategischen Ansätze und Themen greifen oder nicht.

Hier hat sich das Konzept der Balanced Scorecard (BSC) bewährt. Wir verweisen hier auf das Statement des ICV "Balanced Scorecard". Allerdings ist nach unserer Erfahrung die BSC mit erheblichem Entwicklungs- und Zeitaufwand verbunden. Ebenfalls sollte man die Komplexität nicht unterschätzen.

Generell empfiehlt es sich, die strategierelevanten "Key Performance Indicators (KPIs)" zu definieren und sie konsequent zu verfolgen. Das folgende Beispiel dokumentiert die Elemente einer solchen Key Performance Scorecard und hat wesentliche Schrittmacherfunktion für eine aktuelle Performance-Messung.

13. Incentivierung der Mitarbeiter für strategische Ziele (Budgets)

Key Performance Scorecard

Markt und Produktentwicklung		Ist 2004	Plan 2005	Plan 2006	Plan 2007
Netto-Umsatz Konzern	Mio. €				
- Deutschland	Mio. €				
- International	Mio. €				
- Internationaler Umsatzanteil	%				
- Umsatz Marke 1	Mio. €				
- Umsatz Marke 2	Mio. €				
- Umsatz Marke 3	Mio. €				
Veränderung zum Vorjahr	%				
CAGR (gew. Ø Wachstumsrate)	%				
Umsatz Neu-Produkte	%				
Vertriebskosten	Mio. €				
vom Netto-Umsatz	%				

Produktivität und Logistik		Ist 2004	Plan 2005	Plan 2006	Plan 2007
Personal- Ø	Anz.				
Bestände	Mio. €				
Lagerumschlag	Faktor				
Gesamtleistung/Mitarbeiter	T €				
Lieferservice	%				
Liefertreue	%				
Produktivität	Faktor				

Finanzen		Ist 2004	Plan 2005	Plan 2006	Plan 2007
Investitionen	Mio. €				
Abschreibungen	Mio. €				
Cash Flow	Mio. €				
ROCE (Return on Capital employed)	%				
EBITDA absolut	Mio. €				
vom Netto-Umsatz	%				
EBIT	Mio. €				
vom Netto-Umsatz	%				
Net Income	Mio. €				
vom Netto-Umsatz	%				

Abb. 15: Key Performance Scorecard

Zu einer erfolgreichen Strategieumsetzung ist es ein "must", die strategischen Ziele mit den individuellen abzustimmen, Zielerreichungs-/Prämiensysteme der Mitarbeiter zu integrieren und diese auch messbar zu machen. Aus eigener Praxiserfahrung kann empfohlen werden, dass die strategischen Ziele in zeitlicher Hinsicht auf 1 bis 3 Jahre herunterzubrechen sind. Wichtig ist es, die Ziele in gemeinsamen Workshops mit den Mitarbeitern aus den verschiedenen Bereichen durchzukneten, abzusprechen und sie darauf zu committen, damit keine Zielkonflikte entstehen. Die festgelegten Ziele werden in einer Matrix der Key Performance Indicators zusammengefasst, basierend auf der Idee der Balanced Scorecard (siehe Abb.16):

Ziele Scorecard – Top Key Indicators

Markt und Produkte		Finanzen	
• Netto-Umsatz Konzern	Mio. €	• Investitionen	Mio. €
- Deutschland	Mio. €	• Abschreibungen	Mio. €
- International	Mio. €	• Cash Flow	Mio. €
- Internationaler Umsatzanteil	%	• ROCE (Return on Capital employed)	%
- z.B. Markenumsätze	Mio. €	• EBITDA	Mio. €
• Veränderung zum Vorjahr	%	vom Netto-Umsatz	%
• CAGR (gew. Δ _Wachstumsrate)	%	• EBIT	Mio. €
• Umsatz Neu-Produkte	%	vom Netto-Umsatz	%
• Marketingkosten	Mio. €	• Net Income	Mio. €
vom Netto-Umsatz	%	vom Netto-Umsatz	%
Produktivität und Logistik		Personal	
• Personal-Durschnitt	Anz.	• Personalentwicklungs-	Mio. €
• Bestände	Mio. €	Investitionen	
• Lagerumschlag	Faktor	• Besetzung Außendienst nach	
• Netto-Umsatz/MA	T €	Vertriebskanälen	
• Lieferservice	%	• Key Account Management	
• Liefertreue	%	• Besetzung von Key-Management-	
• Produktivität=	Faktor	positionen mit eigenen Nachwuchs-	
Rohrertrag/Personalaufwand		kräften	

Abb. 16: Ziele Scorecard – Top Key Indicators

Zu empfehlen ist, dass mit den Mitarbeitern zumindest in einem halbjährlichen Review die Zielumsetzung und die Zielerreichung überprüft und besprochen werden.

14. Strategiereview und Anpassung

In den heutigen turbulenten Märkten ist ein Strategiereview durch das Management eine Daueraufgabe. In welchen Sequenzen die Strategiereviews vorzunehmen sind, hängt von der Art der Geschäfte und der Veränderungs- und Wettbewerbsdynamik ab. So genügt beispielsweise im Anlagenbau eine jährliche Strategieüberprüfung, während in der Internetbranche permanente Strategieüberprüfungen üblich sind. Wichtig sind feste, institutionalisierte Meetings für Strategiereview und die Strategieanpassung an die aktuellen bzw. erwarteten Markt-, Kunden- und Wettbewerbserfordernisse des Gesamtunternehmens, der Geschäftsfelder, der Regionen und der funktionellen Bereiche. Nach unserer Erfahrung gibt es dafür einige plausible Argumente:

- Fest institutionalisierte Strategiemeetings fördern die gemeinsame Ausrichtung, das internationale Denken und die globale Sicht, die Veränderungsbereitschaft und das Lernen voneinander auf allen Ebenen, vom Gesamtunternehmen bis zu den Tochtergesellschaften.
- Feste Strategiereviews sind Bestandteile eines Chancen- und Risikomanagements des Unternehmens. Sie fördern eine kreative Diskussion und eine nachhaltige, wertsteigernde Unternehmens- und Geschäftsfeldentwicklung. Sie werden heute von Investoren und Banken als wichtige Bestandteile eines Unternehmensratings gesehen (siehe hierzu Statement "Unternehmensrating" des ICV).

15. Empfehlungen

1. Strategische Planung und solide Umsetzung ist die wichtigste Kernaufgabe des Managements. "Wenn du über die Zukunft nicht nachdenkst, wirst du keine haben" (A. Einstein).
2. Die Erarbeitung und der Review von Unternehmensstrategien sind komplexe Aufgaben und erfordern intensiven Informations- und Meinungsaustausch und Abstimmungsprozesse zwischen den verantwortlichen Entscheidern. Wichtig ist, dass alle in die gleiche Richtung ziehen.
3. Controller sorgen für die Strategietransparenz (ICV-Leitbild). Die Moderation und Begleitung von Strategieprozessen und die Installation von strategischen Business-Plänen stellt hohe Anforderungen an das methodische, projektbezogene Wissen und Verhaltensrepertoire der Controller.
4. Marktorientierte Controller, die das Geschäft verstehen und hinter die Zahlen schauen, sind gefragt.
5. Die strategische Planung ist Leitplanke und Impulsgeber für die Mehrjahresplanung und die Jahresplanung.
6. Lean Budgeting bedeutet, dass in Zukunft mehr Zeit und Energie in die Strategieentwicklung und -umsetzung gesteckt werden muss und die operativen Pläne kompakter mit weniger Abstimmungsaufwand gemacht werden.
7. Eine Strategie ist nur so gut wie die Mannschaft, die sie mit Commitment realisiert. Für die Realisierung ist die Umsetzung der Erfolgstreiber und strategischen Themen in Schlüsselprojekten wichtig. Eine Konzentration auf Aktionen und Projekte mit großer Hebelwirkung ist entscheidend.
8. Die Erreichung der strategischen Pläne und Ziele muss mit ersichtlichen Incentive-Systemen verknüpft werden.
9. Im heutigen internationalen Wettbewerb spielen Speed und schneller lernen bei der Strategieumsetzung eine herausragende Rolle. "Wer zu spät kommt, den bestraft der Markt".
10. Strategie ist Vorsorgetherapie zur Zukunftssicherung. "Vorne rühren, damit's hinten nicht anbrennt" (Deyhle) gilt mehr denn je.

16. Literaturhinweise

Aaker, David A.
Developing Business Strategies
John Wiley & Sons Inc. 2001

Gänßlen, Siegfried und Meissner, Dirk
Vom WEG-Modell zu neuen Geschäftsmodellen
In: Controller's Controlling
Verlag für Controllingwissen AG 2004

Hamel, Gary und Prahalad, C.K.
Wettlauf um die Zukunft
Wien 1997, 2. Aufl.

Kaplan, Robert S.
Norton, David P.
Strategy Maps
Schäffer-Poeschel Stuttgart 2004

Müller-Stewens, Günther
Lechner, Christoph
Strategisches Management
Schäffer-Poeschel Stuttgart 2003, 2. Aufl.

Porter, Michael
Wettbewerbsstrategien
Campus-Verlag Frankfurt a.M. 1999, 10. Aufl.

Porter, Michael
Wettbewerbsvorteile
Campus-Verlag Frankfurt a.M. 2000, 6. Aufl.

Herausgeber: Internationaler Controller Verein eV, Gauting/München
Erarbeitet von Siegfried Gänßlen (stv. Vorsitzender ICV) und
Dirk Meissner (AK Südwest Baden-Württemberg)
Redaktion: Dirk Meissner (AK Südwest Baden-Württemberg)

Strategische Planung

Internationaler Controller Verein eV
Geschäftsstelle
Postfach 11 68, D-82116 Gauting
Leutstettener Str. 2, D-82131 Gauting
Telefon +49-89-89 31 34-20
Telefax +49-89-89 31 34-31
www.controllerverein.com
verein@controllerverein.de

Controlling-Kompetenz-Adresse



Internationaler Controller Verein

Controlling-Kompetenz-Adresse



Internationaler Controller Verein