



Aufbau und Komponenten eines strategischen Planungssystems



Hans H. HINTERHUBER, Dipl.-Ing. Dr., Jahrgang 1938, Professor und Vorstand des Instituts für Unternehmensführung an der Universität Innsbruck und Associate Professor für Industriebetriebslehre an der Katholischen Universität in Mailand. 1960 Graduierung zum Dipl.-Ing. (Erdölwesen) an der Montan-Universität Leoben, 1963 Doktorat in Wirtschaftswissenschaften an der Universität Venedig, fünf Jahre Direktionsassistent bei AGIP SpA, und zwei Jahre als Hauptabteilungsleiter für Versorgung und Verarbeitung bei ARAL Italiana in Mailand. 1967 Habilitation in Rom, 1970–74 ordentlicher Professor und Vorstand des Instituts für Industriebetriebslehre und Wirtschaftstechnik an der TU Graz, 1971–72 Head of Faculty am International Institute for the Management of Technology in Mailand.

Die Strategie ist die Anwendung des gesunden Menschenverstandes auf die Unternehmensführung. Der Wert der Strategie liegt in der konkreten Anwendung. Strategische Planungssysteme können beitragen, ein strategisches Bewußtsein auf allen Verantwortungsebenen der Unternehmung zu schaffen und die entsprechenden praktischen Verhaltensweisen zu initiieren. Die vorliegende Arbeit beschreibt den Aufbau und die Komponenten eines strategischen Planungssystems, das auch für kleine und mittlere Unternehmungen praktikabel ist und unternehmerisches innovatives Verhalten zu aktivieren vermag.

Der Aufbau eines strategischen Planungssystems

Die Strategie ist nach Moltke mehr als Wissenschaft, sie ist die Übertragung des Wissens auf das praktische Leben, die Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens entsprechend den sich stets ändernden Verhältnissen, ist die Kunst des Handelns unter dem Druck der schwierigsten Bedingungen. **Die Strategie ist die Anwendung des gesunden Menschenverstandes auf die Unternehmensführung;** ihre Lehren gehen wenig über die ersten Vordersätze des gesunden Verstandes hinaus, ihr Wert liegt in der konkreten Anwendung. Es gilt — wir folgen Moltke —, mit richtigem Takt die in jedem Moment sich anders gestaltende Lage aufzufassen und danach das Einfachste und Natürlichste mit Festigkeit und Umsicht zu tun.

Ein strategisches Planungssystem kann:

- die Wirksamkeit der Entscheidungen von strategischer Bedeutung verbessern (Eintritt in einen neuen Markt, Aufgabe bestehender Produktlinien, Kapazitätserweiterungen, Akquisitionen u. dgl. mehr),
- die Motivation der Führungskräfte durch ihre Einbeziehung in die stra-

tegischen Entscheidungen erhöhen,

- eine strategische Dimension in die funktionalen Bereiche der Unternehmung einführen,
- zur rechtzeitigen Erkennung der Faktoren beitragen, von denen der Erfolg der Unternehmung abhängt,
- die Führungskräfte im strategischen Denken schulen,
- das Verständnis der Ziele der Unternehmung auf allen Verantwortungsebenen fördern und dadurch kreatives, unternehmerisches Handeln wecken,
- der Umwelt das Bild einer fortschrittlichen und innovativen Unternehmung bieten.

Der Aufbau eines strategischen Planungssystems muß den spezifischen Gegebenheiten der Unternehmung Rechnung tragen; ein in einer Unternehmung erfolgreich eingeführtes strategisches Planungssystem kann nicht ohne weiteres auf eine andere Unternehmung übertragen werden. Ein strategisches Planungssystem ist nie fertig und immer, auch wenn es hervorragend funktioniert, verbesserungsfähig.

Unter organisatorischen Gesichtspunkten sind beim **Aufbau eines strategischen Planungssystems** drei Ebenen zu unterscheiden:

- (1) die Strategiekommission,

- (2) die strategischen Geschäftseinheiten, und

- (3) die Planungsabteilung.

Die Gründe für den dreistufigen Aufbau eines strategischen Planungssystems sind:

- Die Planungsarbeit darf nicht vom Vollzug getrennt sein; sie soll auch nicht zentralisiert sein.
- Die strategische Planung ist Aufgabe der Linienführungskräfte.
- Der Wert der strategischen Planung liegt nicht so sehr in schriftlich fixierten strategischen Plänen als vielmehr im kreativen, innovativen und unternehmerischen Prozeß, der durch ein strategisches Planungssystem auf allen Verantwortungsebenen der Unternehmung ausgelöst wird.
- Auch in kleinen und mittleren Unternehmungen kann ein Planungsstab niemals die Vielzahl und Komplexität der strategischen Geschäftseinheiten (SGE's) (Produktlinien oder Arbeitsgebiete) unter Kontrolle halten, mit denen die Unternehmung auf verschiedenen Märkten operiert. Jede SGE operiert im Rahmen eines anderen Szenarios, das häufig einer raschen Evolution unterworfen ist. Darüber hinaus ändert sich die Bedeutung der einzelnen SGE's laufend. Diese Unterschiede legen es nahe, die für die einzelnen SGE's zuständigen Führungskräfte auch für die entsprechenden strategischen Pläne verantwortlich zu machen. Die individuellen strategischen Pläne werden auf Unternehmungsebene zusammengefaßt, überprüft und nach entsprechender Integration im strategischen Plan der Unternehmung konsolidiert.



1. Die Strategiekommission

Die Strategiekommission ist die höchste Ebene der Planungsorganisation; sie besteht aus Mitgliedern der Unternehmensleitung, aus den Leitern der Funktionsbereiche (Marketing, Produktion usw.) sowie aus den Personen, die a) einen Beitrag zur Schaffung neuer und/oder besseren Nutzung bestehender Gewinnpotentiale leisten können oder b) für die kontrollierte Liquidierung wirtschaftlich unhaltbarer Geschäftseinheiten verantwortlich sind (Abb. 1).

Die Hauptaufgaben der Strategiekommission lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- (1) **Bestimmung des Leitbildes der Unternehmung und Festlegung der Ziele der Teilstrategien.** Das Leitbild gibt an, was die Unternehmung in Zukunft aus welchen Gründen sein will. Die Ziele der Teilstrategien bringen die Marktpositionen zum Ausdruck, die die strategischen Geschäftseinheiten innerhalb des Planungshorizontes aufgeben, halten oder erreichen müssen.

tionsprodukte u. dgl. mehr), von denen der Erfolg der Teilstrategien und der Gesamtstrategie der Unternehmung abhängt. Sie beurteilt weiter kritische Bereiche (»strategic issues«).

- (4) **Zuteilung der Ressourcen.** Die Strategiekommission weist die Ressourcen den einzelnen strategischen Geschäftseinheiten zu und entscheidet über die Investitionen, die die Zukunft der Unternehmung prägen (Kapazitätserweiterungen, Akquisitionen u. dgl. mehr). Die Strategiekommission hat die Mittel, die die Funktionsbereiche der Unternehmung brauchen, zur rechten Zeit und am rechten Ort bereitzuhalten.
- (5) **Überwachung der strategischen Pläne.** Die strategischen Pläne sind kein Sandkastenspiel; die Strategiekommission muß deshalb die Fortschritte in der Ausführung der strategischen Pläne laufend überwachen und rechtzeitig die notwendigen integrierenden und/oder Korrekturmaßnahmen einleiten.

gende Kriterien zu beachten:

- Eigenständigkeit der Marktaufgabe (Segmentierungskriterien: Produktfunktionen, Abnehmergruppen und verwendbare Technologien)
- Identifizierbare Wettbewerber
- Wettbewerbsvorteile der Unternehmung in bezug auf die strategische Geschäftseinheit
- Klare Führungsverantwortung (Kontrolle über die erforderlichen Ressourcen in den Funktionsbereichen, möglichst wenig Überschneidungen mit anderen Geschäftseinheiten).

Die Strategie ist eine einfache Kunst und ganz Ausführung
Napoleon

Dabei gilt es zu berücksichtigen:

- die Anzahl der einzurichtenden Geschäftseinheiten
- die Größe der Geschäftseinheiten
- das Ausmaß der Überlappung von Geschäftseinheiten
- die SGE-Gliederung der Konkurrenten
- die Einstellung der Unterneh-

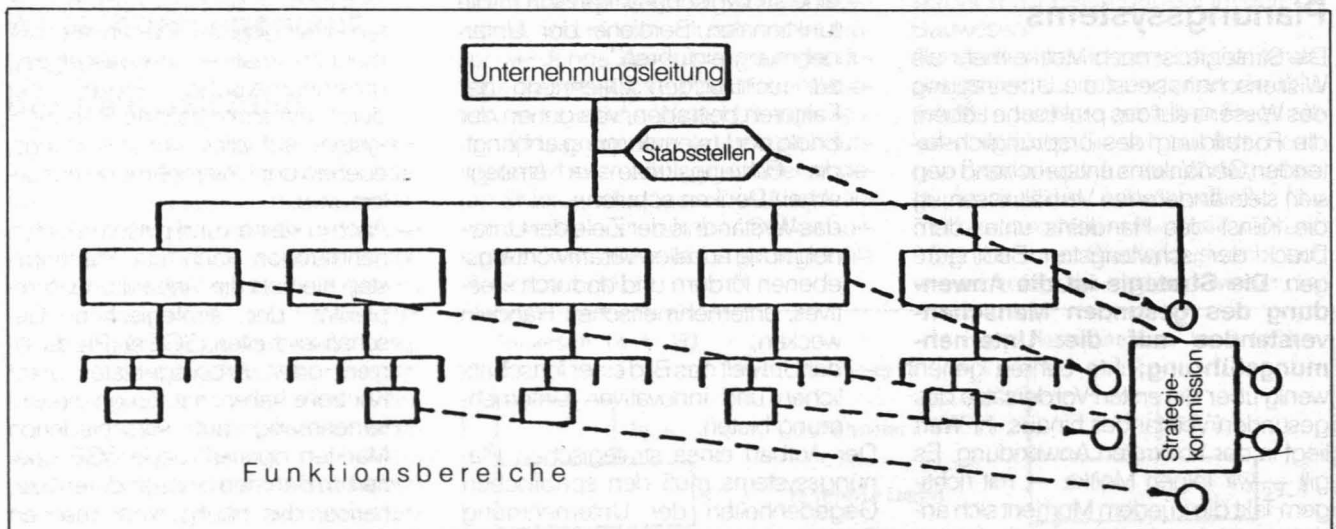


Abb. 1: Die Strategiekommission in der Organisationsstruktur der Unternehmung.

- (2) **Organisation und Führung des Planungssystems.** Die Strategiekommission bestimmt den Planungszyklus, überprüft, integriert und verabschiedet die Teilstrategien.
- (3) **Beurteilung der zentralen Erfolgsfaktoren und kritischen Bereiche.** Die Strategiekommission beurteilt die Faktoren (Strategien und Reaktionen der Konkurrenten, Bedrohung durch Substitu-

2. Die strategischen Geschäftseinheiten

Eine strategische Geschäftseinheit umfaßt eine oder mehrere Produktlinien oder Arbeitsgebiete der Unternehmung; sie steht im Wettbewerb mit bestimmten Konkurrenten und verfolgt eine spezifische Strategie, wobei sie sich der Ressourcen der einzelnen Funktionsbereiche der Unternehmung bedient. Bei der Einrichtung von strategischen Geschäftseinheiten sind fol-

mungsleitung

- die Ausrichtung des Rechnungswesens sowie des Informations- und Kontrollsystems der Unternehmung auf die Erfordernisse der SGE's.
- Die Gliederung der Unternehmung in Geschäftseinheiten bestimmt die Ebene, auf der:
 - die Entscheidungen über Teilstrategien und den Einsatz der erforderlichen Ressourcen fallen,



— eine wirksame Führung gebraucht wird.

Strategische Geschäftseinheiten bilden eine **Sekundärstruktur** der Unternehmung, wenn im Rahmen der Strategiekommision SGE-Verantwortliche bestimmt werden; sie können aber auch eine **Primärstruktur** darstellen, wenn Unternehmungsbereiche oder Tochtergesellschaften mit SGE's deckungsgleich sind. In der Praxis finden sich viele Mischformen dieser beiden organisatorischen Extremkonzeptionen.

Für jede SGE werden ein strategischer Plan und ein Drei- oder Fünfjahresplan ausgearbeitet. Da Planung und Vollzug eine Einheit bilden, müssen die Pläne von den Führungskräften erstellt werden, die für deren Ausführung verantwortlich sind.

3. Die Planungsabteilung

Die dritte Ebene der strategischen Planungsorganisation wird durch die Planungsabteilung gebildet. Die Planungsabteilung, die in einer kleinen oder mittleren Unternehmung aus einem Mann (oder einer Frau) besteht:

- **unterstützt** die Strategiekommision,
- **koordiniert** die Tätigkeiten der strategischen Geschäftseinheiten, und
- **konsolidiert** die Teilstrategien im strategischen Plan der Unternehmung.

Die **Unterstützungsfunktion** in bezug auf die Strategiekommision besteht in der Ausarbeitung von Prognosen, sektoralen Analysen, Durchführbarkeitsstudien (Feasibility Reports), Wettbewerbsprofilen wichtiger Konkurrenten, Diversifikationsstudien u. dgl. mehr.

Die **Koordinationsfunktion** der Planungsabteilung besteht in der Erstellung von Richtlinien, in denen eine gemeinsame »Planungssprache« für alle SGE's festgelegt, eine verbindliche Planungsmethodik vorgeschrieben und der zeitliche Ablauf der Planungsschritte fixiert werden. Diese Richtlinien finden ihren Niederschlag häufig in einem Planungshandbuch; die Notwendigkeit eines Planungshandbuches steigt in dem Ausmaß, wie der Dezentralisationsprozeß der strategischen Planung fortgeschritten ist. Das Planungshandbuch schreibt z. B. die Gliederung vor, an die sich die strategischen Pläne der einzelnen SGE's zu

halten haben.

Die **Konsolidierungsfunktion** der Planungsabteilung besteht darin, daß die Teilstrategien auf Unternehmungsebene in das von der Strategiekommision gewünschte Format gebracht werden müssen, damit ihre Integration in einem ausgewogenen strategischen Gesamtplan der Unternehmung erfolgen kann.

Abschließend ist darauf hinzuweisen, daß der beschriebene Aufbau eines strategischen Planungssystems — Strategiekommision, SGE's und Planungsabteilung — keine starre Struktur darstellt. Jede Unternehmung muß in einem Prozeß sukzessiver Approximation den Aufbau wählen, der ihrer Organisationskultur und der Wettbewerbsdynamik am besten entspricht.

Die Hauptkomponenten eines strategischen Planungssystems

Die **Strategie** ist die Evolution einer zentralen Idee unter sich laufend ändernden Umständen. Die zentrale Idee ist die Schaffung und/oder Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen im Vergleich zur Konkurrenz. Strategisches Denken ist ein Denken in Wettbewerbsvorteilen: Welche Zukunft hat der Markt, auf dem die Unternehmung mit einem bestimmten Produktbereich tätig ist? Welches ist wirklich unser Marktsegment? Heute? In Zukunft? Aus welchen Gründen sollte sich der Kunde an uns und nicht an die Konkurrenz wenden? Welche Strategien verfolgen voraussichtlich die wichtigsten Konkurrenten? Mit welchen Maßnahmen werden sie auf die Strategien unserer Unternehmung reagieren? Wie kann eine Position der Einzigartigkeit im Vergleich zu den Konkurrenten aufgebaut und auf Dauer gehalten werden? Mit welchen Maßnahmen können die Gewinnperspektiven der Unternehmung langfristig verbessert werden?

Die **Planung** dagegen, ist auf die Umsetzung der Strategie gerichtet; die Einstellung neuer Mitarbeiter, Kapazitätserweiterungen, die Verstärkung der Vertriebsorganisation sind Beispiele für Wege, über die eine Strategie ausgeführt werden kann und die eine detaillierte Planung erfordern. Im Vergleich zur Strategie ist die Planung kein kreativer Prozeß. Ein Planungssystem, das sich auf Portfolio-Matrizen, Erfahrungs-

kurven, Lebenszyklen u. dgl. mehr konzentriert, verneint gerade die Elemente, die das Wesen der Strategie ausmachen: Kreativität, Urteilsfähigkeit, unternehmerische Intuition, Erkennen von Möglichkeiten, die die Konkurrenten nicht gesehen haben und Fähigkeit ihrer rechtzeitigen Umsetzung.

Ein wirksames strategisches Planungssystem ist deshalb unbürokratisch und auf die Förderung unternehmerischen Verhaltens gerichtet; es darf die Führungskräfte in ihrem kreativen und expansiven Denken nicht durch ein »überklügeltes« Formularwesen und methodisches Instrumentarium einengen. Die **Hauptkomponenten eines strategischen Planungssystems** sind:

- (1) die Teilstrategien,
- (2) die Gesamtstrategie der Unternehmung, und
- (3) das strategische Kontrollsystem.

1. Die Teilstrategien

Strategien werden zuerst für strategische Geschäftseinheiten entwickelt und dann auf Unternehmungsebene in einem ausgewogenen strategischen Gesamtplan zur Gesamtstrategie der Unternehmung integriert.

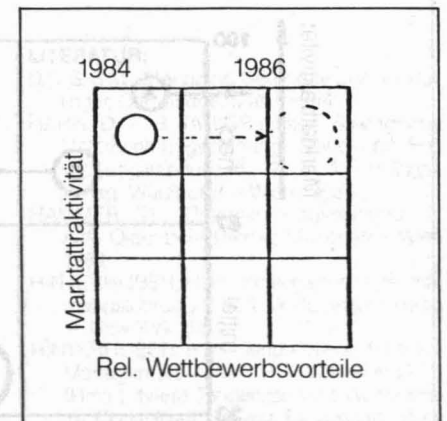


Abb. 2: Zielportfolio der strategischen Geschäftseinheit.

Der strategische Plan einer SGE kann wie folgt gegliedert werden:

- Executive Summary
- Ausgangssituation:
 - Ist-Situation
 - Marktaussichten
 - Technische Entwicklung
 - Konkurrenzanalyse
 - Wettbewerbsvorteile
- »Mission« der SGE (Leitbild)
- Zielposition (strateg. Ziel-Portfolio)
- Strategie



- Aktionsprogramme:
 - Marketing-Plan
 - F&E-Plan
 - Produktionsplan
 - ...
 - ...
 - Organisationsplan
- Ressourcen
- Wenn/Dann-Pläne
- Finanzwirtschaftliche Beurteilung des strategischen Plans
- Strategisches Kontrollsystem
- Empfehlungen

Der strategische Plan einer SGE kann auf wenigen Seiten dargestellt werden. Der strategische Plan muß vom Durchführungsplan (z. B. Investitionsprogramm, Kapazitätserweiterungsplan usw.) unterschieden werden.

2. Die Gesamtstrategie der Unternehmung

Die Gesamtstrategie ist mehr als die Summe der Teilstrategien der Unternehmung; die Teilstrategien sind so zu integrieren, daß Synergieeffekte genutzt, untragbare Risikosituationen abgebaut und eine ausgewogene Cash-flow-Entwicklung erzielt werden.

Der strategische Plan einer Unternehmung kann wie folgt gegliedert werden:

- Executive Summary
- Ausgangssituation
- Leitbild (»Mission«) der Unternehmung
- Strategisches Ziel-Portfolio
- Plausibilitätskontrolle der Teilstrategien
- Überprüfung der Synergieeffekte, der Cash-flow-Entwicklung und des Gesamtrisikos
- Ressourcen
- Wenn/Dann-Pläne
- Budget und Drei- oder Fünf-Jahres-Plan
- Kritische Kontrollpunkte
- Empfehlungen

Der Umfang des strategischen Plans einer Unternehmung sollte in Abhängigkeit von der Anzahl der SGE's 10—15 Seiten nicht überschreiten.

3. Die Kontrolle der Strategien

Die Gründe für die laufende Überwachung und Bewertung der Strategien sind:

- Rechtzeitiges Erkennen der Not-

wendigkeit von Kursänderungen = Voraussetzung für rechtzeitige Korrektur — und integrierende Maßnahmen.

- »Technologische Fiktion« = Neigung der Unternehmensleitung, die ursprüngliche Zielsetzung ex post derart zu revidieren, daß sie mehr oder weniger mit den tatsächlich erzielten Ergebnissen übereinstimmt.
- Motivation der Mitarbeiter »Feedback von oben« als Komponente der »Unternehmenskultur«.

Die Kriterien für die Kontrolle der Strategien leiten sich ab:

- auf SGE-Ebene, aus den Faktoren und Hauptschritten, mit denen die Unternehmung ihre Wettbewerbsvorteile aufbaut bzw. konsolidiert, und
- auf Unternehmungsebene, aus den Faktoren, mit denen die Ausgewogenheit des strategischen Zielportfolios beurteilt wird.

Das strategische Überwachungssystem baut auf den Kontrollkriterien auf, aus denen sich ohne Unsicherheit ableiten läßt, ob die Strategie auf dem geplanten Kurs verläuft bzw. ob integrierende oder Korrekturmaßnahmen erforderlich sind.

Die Einbindung des strategischen Planungssystems in die Organisationskultur

Die Organisationskultur ist die Gesamtheit der von der Unternehmensleitung vorgelebten Wertvorstellungen, an denen sich das Verhalten der Mitarbeiter auf allen Verantwortungsebenen orientiert.

Die Strategie ist ein System von Aushilfen v. Moltke

Die Ergebnisse, die eine Unternehmung erzielen kann, sind um so günstiger, je besser es der Unternehmensleitung gelingt, die Strategien in der Organisationskultur zu verankern oder die Organisationskultur den Strategien anzupassen. Jedes strategische Planungssystem muß in die Organisationskultur der Unternehmung eingebunden werden. Abb. 4 zeigt den Zusammenhang zwischen Organisationskultur und Strategien auf.

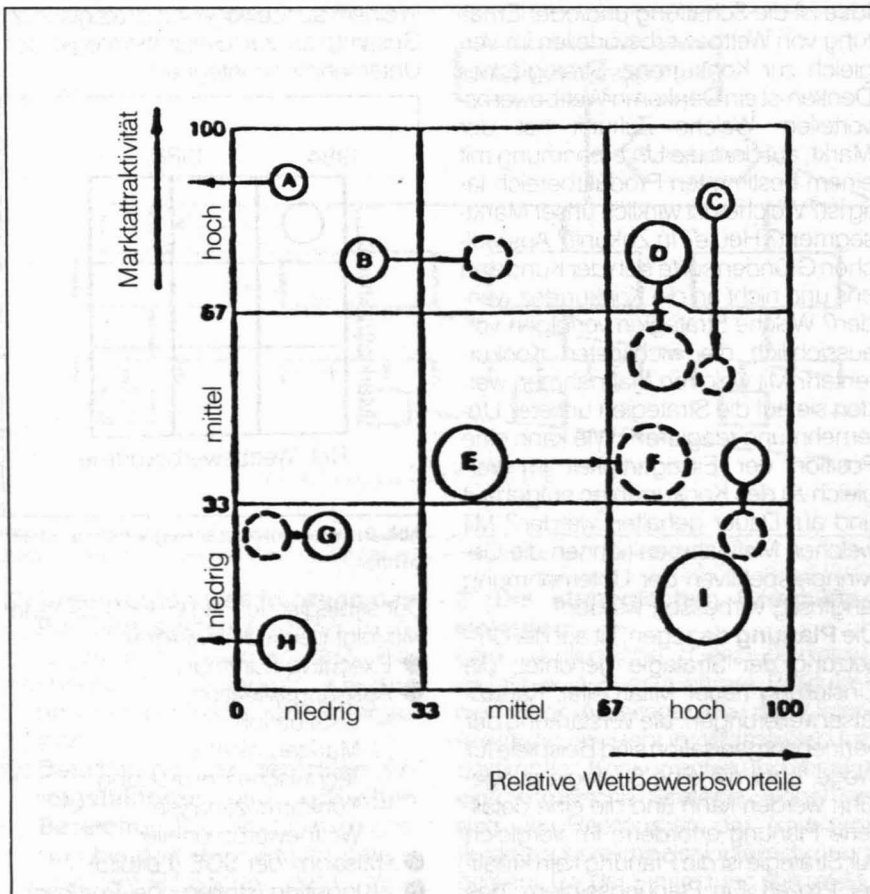


Abb. 3: Zielportfolio der Gesamtunternehmung.

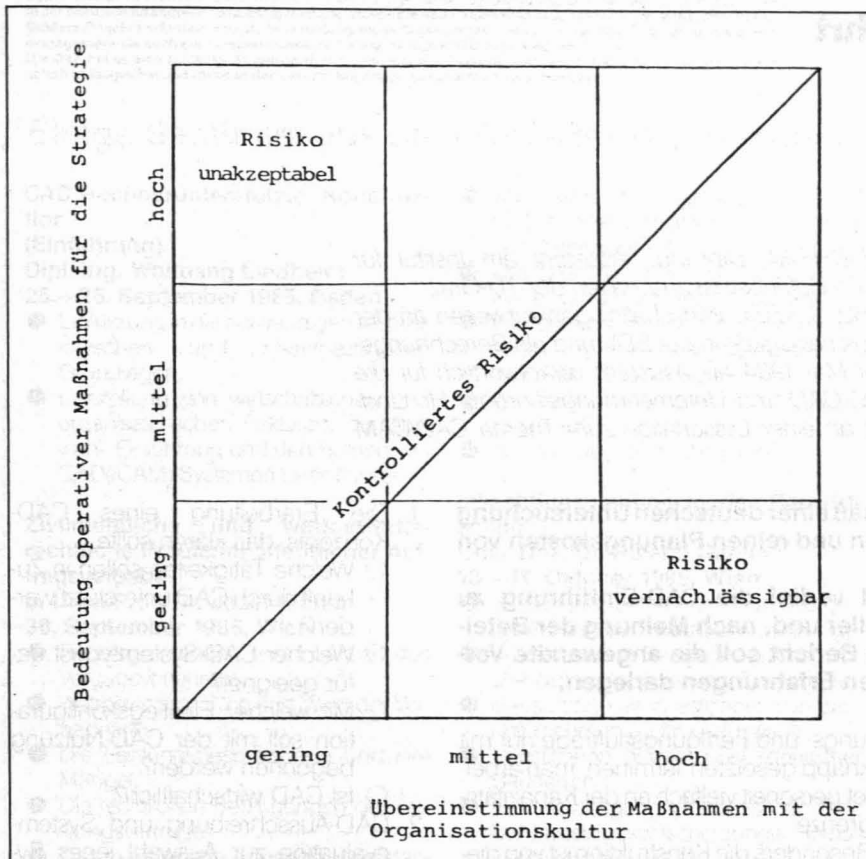


Abb. 4: Zum Zusammenhang zwischen Strategie und Organisationskultur (nach S. Davis)

Ausblick und Zusammenfassung

Für den Erfolg einer Unternehmung ist nicht das strategische Planungssystem, sondern die Qualität des strategischen Denkens der Führungskräfte ausschlaggebend. Die Strategie muß klar und kommunizierbar sein und von den zuständigen Mitarbeitern verstanden werden. Eine gute Strategie kann auf wenigen Seiten erklärt werden. Ein unbürokratisches und praktikables strategisches Planungssystem kann beitragen:

- kritische Bereiche, von deren effizienter Handhabung der Erfolg der Unternehmung abhängt, rechtzeitig aufzuzeigen,
- die Strategien der Hauptkonkurrenten zu erkennen,
- die Bedrohung durch Substitutionsprodukte abzuschätzen,
- Prioritäten bei der Gestaltung der Kostenstruktur, der Differenzierung, der Vertriebspolitik usw. zu setzen, und
- den Dialog zwischen der Unternehmensleitung und den operativen Führungskräften auf die Bereiche

zu lenken, wo die Probleme am größten sind.

Unter einem guten General gibt es keine schlechten Soldaten. *Türkisches Sprichwort*

Ein gutes strategisches Planungssystem verleiht den Geschäftseinheiten, aus denen sich eine Unternehmung zusammensetzt, die Flexibilität, Offenheit und unternehmerische Ausrichtung, die kleine Unternehmungen auszeichnet und die allerdings häufig nicht auf die Ressourcen der größeren Konkurrenten zurückgreifen können. Der Aufbau eines strategischen Planungssystems — Strategiekommision, strategische Geschäftseinheiten, Planungsabteilung — ändert sich im Laufe der Zeit; die Komponenten des strategischen Planungssystems — Teilstrategien, Gesamtstrategie, Kontrollsysteme — sind ebenfalls einem kontinuierlichen Wandel unterworfen. Es kann deshalb kein optimales strategisches Planungssystem geben, das für jede Art von Unternehmung gültig ist. Es gibt jedoch a) Anforderungen, de-

nen das strategische Planungssystem in jedem Fall genügen muß (Förderung unternehmerischen Verhaltens auf allen Verantwortungsebenen, Belohnung innovativer Bemühungen usw.), b) Bedingungen, die wie z. B. die Qualität der verfügbaren Führungskräfte, die Unternehmungsgröße, das Erbe der Vergangenheit, die eingesetzten Technologien bei der Einführung beachtet werden müssen und c) auch Gesetzmäßigkeiten bei der Einrichtung von strategischen Geschäftseinheiten, im organisatorischen Geschehen usw., die in jedem Fall eingehalten werden müssen, wenn die Mitarbeiter in ihrer Gesamtheit ein unternehmerisches Verhalten zeigen und ein effizientes System bilden sollen. Diese Anforderungen, Bedingungen und Gesetzmäßigkeiten sind von jeder Unternehmung individuell zu bestimmen. Wenn in der industriellen Realität alles unsicher ist, außer was die Unternehmung an Fähigkeiten und unternehmerischer Initiative in sich selbst trägt, so können für die Strategie allgemeine Lehrsätze, aus ihnen abgeleitete Regeln und auf diese aufgebaute Planungssystem keinen praktischen Wert haben.

LITERATUR:

- DAVIS, S.M.: Managing Corporate Culture. Balingen, Cambridge, Mass. 1984
- HAHN, D. — B. TAYLOR (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung. Stand und Entwicklungstendenzen, 2. Aufl., Physica-Verlag, Würzburg — Wien 1983
- HAMMER, R.: Unternehmensplanung, 2. Aufl., Oldenbourg-Verlag, München — Wien 1984
- HINTERHUBER, H. H.: Strategische Unternehmensführung, 3. Aufl., W. de Gruyter, Berlin — New York 1984
- HINTERHUBER, H. H.: Tendenzen im Portfolio-Management. In: R. ESCHENBACH (Hrsg.), Neue Tendenzen und Werkzeuge im Controlling, Service Fachverlag, Wien 1985, S. 19—54
- HINTERHUBER, H. H. u. St. LASKE (Hrsg.): Zukunftsorientierte Unternehmenspolitik, Rombach-Verlag, Freiburg 1984
- v. MOLTKE, H.: Über Strategie. In: Kriegsgeschichtliche Einzelschriften. Herausgegeben vom Großen Generalstabe. Ernst Siegfried Mittler und Sohn, Berlin 1890, S. 1—4
- SCHERTLER, W.: Unternehmensorganisation, 2. Aufl., Oldenbourg-Verlag, München — Wien 1985
- SCHREYÖGG, G.: Unternehmensstrategie. W. de Gruyter, Berlin — New York 1984
- YAVITZ, B. — W. H. NEWMAN: Strategy in Action. Free Press, New York 1982

