

Seminararbeit



Aufgaben der Strategischen Unternehmensplanung

Verfasser:	Juliane Schulz
Fachbereich:	Wirtschaft
Studiengang:	Betriebswirtschaftslehre
Studienfach:	Controlling
Beteuer:	Prof. Dr. Hubertus Sievers

I. Inhaltsverzeichnis

I. Inhaltsverzeichnis	I
II. Abbildungsverzeichnis	II
III. Tabellenverzeichnis	II
IV. Formelverzeichnis	II
V. Abkürzungsverzeichnis	III
1 Einleitung	1
2 Begriffe	2
2.1 Die Strategie	2
2.2 Die Planung	2
3 Ebenen der Unternehmensplanung	3
3.1 Abgrenzung der Planungsebenen	3
3.2 Wechselwirkungen zwischen Operativer und Strategischer Planung	4
4 Notwendigkeit der Strategischen Planung	5
4.1 Ziele der Strategischen Planung.....	5
4.2 Strategische Planung im Bezug auf das Controlling	6
4.2.1 Begriff Controlling	6
4.2.2 Aufgaben des Controllings.....	6
5 Die Analyse der Strategischen Planung	7
5.1 Die Geschäftsfeldanalyse	7
5.2 Die Phasen der Strategischen Planung	8
6 Instrumente der Strategischen Planung	10
6.1 GAP-Analyse	11
6.2 Portfolio-Analyse.....	13
7 Zusammenfassung	17
VI. Literaturverzeichnis	IV

II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gegenüberstellung Strategische und Operative Planung.....	4
Abbildung 2: Prozess einer Strategischen Planung.....	9
Abbildung 3: Drei-Kurven-Modell: Ist mit Prognosekurve	11
Abbildung 4: Portfolio-Analyse nach der Boston Consulting Group.....	16

III. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die Instrumente des Strategischen Controllings.....	10
--	----

IV. Formelverzeichnis

Formel 1: Relativer Marktanteil.....	13
Formel 2: Marktwachstum	14

V. Abkürzungsverzeichnis

bspw. beispielsweise

ff. fort folgende

u.a. unter anderem

Vgl. Vergleich

z.B. zum Beispiel

1 Einleitung

Diese Seminararbeit soll dem Leser einen Überblick über die Aufgaben der strategischen Unternehmensplanung deutlich machen. Im ersten Teil werden die grundlegenden Begriffe, Strategie und Planung erläutert und im Anschluss die Hauptbegriffe einer Unternehmensplanung veranschaulicht.

Im Hauptteil dieser Arbeit werden der Aufbau und die Durchführung einer strategischen Planung einer Unternehmung dargelegt, welche mit Hilfe einiger Controllinginstrumente erörtert werden.

In der heutigen Zeit ist es für Unternehmen von großer Bedeutung, flexibel und effizient arbeiten zu können. Dies ist vor allem durch den hohen Wandel des Wettbewerbs, der auf die stark anwachsende Globalisierung zurückzuführen ist, notwendig.

Daher müssen Entscheidungen und Planungen vor allem zukunftsweisend, aber auch risikoabweisend sein. Das setzt eine hohe Effizienz und Flexibilität der Unternehmen voraus, um bei eventuellen nicht voraussagenden Veränderungen reagieren zu können. Der große Wettbewerbsdruck, der durch die starke Entwicklung der Globalisierung entsteht, ist der Hauptgrund dafür, dass Unternehmen in die Zukunft schauen müssen, um weiterhin dem Druck stand zu halten. Durch ständig neue Innovationen des technologischen Wandels und neue Umwelteinflüsse sind Unternehmen aufgelegt diese Veränderungen in eine Unternehmensplanung einzubeziehen.

Nur wenn ein Unternehmen sich der verändernden Umwelt anpassen kann und zukunftsorientiert handelt, kann es sich auf lange Sicht einen Erfolg am Markt sichern.

2 Begriffe

2.1 Die Strategie

Das Wort Strategie bedeutet im Griechischen die „Entwicklung und Durchführung einer Gesamtkonzeption, die auf ein langfristig angestrebtes (Gesamt-) Ziel gerichtet ist.“¹ Die Strategie stellt den optimalen Plan aus einer Kombination von Zielen und Aktivitäten dar, welche im Bezug auf theoretisch zukünftige Umweltentwicklungen entstehen.

Sie umfasst mehrere Felder wie Militär, Politik und Wirtschaft, bildet einen Rahmen für wichtige strategische Entscheidungen und gilt als Leitbild für ausführende Organe.

2.2 Die Planung

Eine Planung entsteht durch eine Zielsetzung, die von einer Ausgangssituation bis hin zum Ende durchdacht ist. Innerhalb eines Plans werden die einzelnen Handlungsschritte aufgezeigt. Die Planung basiert auf ein, für die Zukunft festgelegtes Ziel, dessen Prozessabläufe genau definiert werden.

¹ Schubert K. (2006); http://www.bpb.de/popup/popup_lemmata.html?guid=GQUYDX, Das Politiklexikon

3 Ebenen der Unternehmensplanung

Um einen Überblick der Teilbereiche der Unternehmensplanung zu erhalten, werden nun die drei Bereiche im Einzelnen aufgezeigt und deren Bezug untereinander dargestellt. Einen Überblick der beiden Hauptplanungsebenen gibt die Abbildung 1 wieder.

3.1 Abgrenzung der Planungsebenen

Die strategische Planung ist auf einen langfristigen Zeitraum von 5-10 Jahren ausgerichtet. Hierbei spielt die langfristige Sicherung im Wettbewerb eine große Rolle.² Aus dem Umfang der Planung wird die Unternehmensstrategie entwickelt, was in den Abschnitten 4 und 5 deutlich gemacht wird. Die Instrumente die für diese Ebene verwendet werden sind bspw. *Chancen-Risiken-Analyse*, *Stärken-Schwächen-Analyse* und die *Balanced-Scorecard-Analyse*. Die Wichtigkeit dieser Instrumente wird in den folgenden Abschnitten hervorgehoben. Die Erstellung der strategischen Planung ist die Grundlage für die taktische und operative Unternehmensplanung.

In der taktischen Unternehmensplanung werden mittelfristige Strategien erfasst. Die Zeitspanne beträgt bis zu 5 Jahre. Die Geschäftsprozesse werden hier ganzheitlich und übergreifend betrachtet. Im Bezug auf das Controlling wird der Begriff der taktischen Planung eher selten verwendet.

Die operative Planung ist für eine kurzfristige Dauer von meist einem Jahr festgelegt. Ihre Aufgabe ist es die Planung, Kontrolle und Steuerung der definierten Ziele zu übernehmen. Hierbei werden die Geschäftsprozesse speziell betrachtet. Sie „...beschäftigt sich im Wesentlichen mit der Erstellung von Plänen [...] und führt dazu laufende Kontrollen durch.“³ Beispiele für eine Durchführung des operativen Controllings sind u.a. Forschung, Entwicklung, Produktion und

² Vgl. <http://www.wima-gmbh.de/service/wimainfo/strateg1.htm>, 07.03.2008

³ Vollmuth H. J. (2004), Controllinginstrumente, S. 9

Marketing. Zu den Instrumenten dieser Planungsebene gehören u.a. die *ABC-Analyse*, die *Break-Even-Analyse* und die *Deckungsbeitragsrechnung*.

Planungsmerkmal	strategisch	taktisch	operativ
Planungshorizont	langfristig (>5 Jahre)		kurzfristig (bis 1 Jahr)
Planungsvorgabe	zielorientiert		problemorientiert
Reichweite	global		detailliert
Verantwortliche Managementstufe	Top-Management		mittleres Management
Sicherheit	niedrig		hoch

Abbildung 1: Gegenüberstellung Strategische und Operative Planung⁴

3.2 Wechselwirkungen zwischen Operativer und Strategischer Planung

Die kurzfristige und die langfristige Planungsebene sind voneinander stark abhängig. Für die operative Unternehmensplanung sind die Errungenschaften der strategischen Planung ausschlaggebend. Denn diese werden in die weitere Leistungserstellung des Unternehmens einbezogen. Bei der Durchführung der operativen Planung kommt es daher zu Rückkopplungen, wodurch die Abhängigkeit der Ebenen untereinander deutlich wird. Dabei erfolgt eine Eingliederung der strategischen Pläne in kurzfristig operative Pläne, die auf einzelne Bereiche aufgeteilt werden.⁵ Das strategische Controlling wird dabei als Überwachungsinstrument eingesetzt, um auf eventuell auftretende Barrieren während der Durchführung des Plans schnell reagieren zu können.

⁴ Vgl. <http://www.kecos.de/script/61stratbegr.gif>: 17.03.2008

⁵ Vgl. Peemöller, H. (1997), Controlling Grundlagen und Einsatzgebiete, S.101

4 Notwendigkeit der Strategischen Planung

Die Strategie einer Unternehmensplanung konzentriert sich vor allem auf das Überleben und Wachsen eines Unternehmens und bestimmt die zu erreichenden Ziele und Maßnahmen.⁶ Sie dient zudem als Abbild einer Unternehmensvision. Die Unternehmensplanung legt den Zweck, die Identität und die genauen Grundsätze eines Unternehmens fest. Dabei erfordert das strategische Denken die genauen Definitionen der angestrebten Ziele und wie diese zu erreichen sind. Eine gute Strategie ist in der heutigen Zeit auch sehr wichtig, um sich langfristig von Konkurrenten zu differenzieren.

Der strategische Plan beschreibt den Weg vom „Status Quo“ bis zur Erreichung des angestrebten Zieles.⁷ Er enthält Meilensteine und Maßnahmenpläne, die notwendig sind, um Risiken zu vermeiden oder bei auftretenden Barrieren flexibel reagieren zu können. Flexibilität und Effizienz sind in einer Planung wichtig, um Chancen frühzeitig zu erkennen und diese durch Maßnahmen zu nutzen.

4.1 Ziele der Strategischen Planung

Um die richtige Strategie für das Unternehmen zu finden, müssen umfangreiche Analysen durchgeführt werden. Dazu dienen verschiedene Instrumente, die im 5. Abschnitt genau erläutert werden. Die am häufigsten angestrebten Ziele im Unternehmen sind, sich Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu verschaffen und den Marktanteil der Unternehmensprodukte zu erhöhen. Damit wird versucht eine hohe Gewinnerzielung zu verwirklichen. Dabei ist es notwendig überlegende Fähigkeiten gegenüber dem Konkurrenten zu schaffen, welche mit Hilfe neuer Technologien erreicht werden können und somit dem Ausbau von Kapazitäten dienen. Das Ziel, neue Vertriebswege aufzubauen, wird dadurch gestärkt.

⁶ Vgl. Hammer, R. (1998), Strategische Planung und Früherkennung, S. 53

⁷ Hans, L. (1996) Controlling, S. 20

Um die richtigen Maßnahmen für die verschiedenen Bereiche des Unternehmens abzuleiten, werden diese zuerst genau definiert. Die konkrete Beschreibung dient auch als Orientierungshilfe für die Mitarbeiter im Unternehmen.

4.2 Strategische Planung im Bezug auf das Controlling

Um das Controlling als Begriff genau zu verstehen, wird dieser im folgenden Abschnitt erläutert. Im Abschnitt 4.2.2 werden dann die Aufgaben des Controllings und damit der Bezug zur strategischen Planung verdeutlicht.

4.2.1 Begriff Controlling

Für den Begriff des Controllings gibt es keine genaue Übersetzung.⁸ Er stammt aus den Vereinigten Staaten. Anfang des 20. Jahrhunderts wurden bereits unter diesem Begriff die Aufgaben der Planung, Steuerung und Informationsversorgung verstanden.

4.2.2 Aufgaben des Controllings

Die Hauptaufgaben des Controllings beziehen sich auf die Planung (*Planning vor Control*), die Berichterstattung und Interpretation, sowie die Bewertung und Beratung. Vor allem aber soll das Controlling eine unterstützende Rolle für die Unternehmensleitung bei ihren Führungsaufgaben bilden.

Das Controlling ist zuständig für die interne und externe Analyse des Unternehmens. Es bestimmt die Ausgangssituation und ist für die Festlegung von strategischen Alternativen zuständig. Auf dessen Grundlage werden Strategien ausgearbeitet und bewertet. Aus der Formulierung der gewählten Strategie entsteht das Unternehmensleitbild oder die Unternehmensvision. Nach Festlegung der Ziele, ist das Controlling nun für die Kontrolle, Realisierung und Erstellung der notwendigen Maßnahmen zuständig. Die drei Hauptkontrollen sind die Prämissenkontrolle, die Durchführungskontrolle und die Wirksamkeitskontrolle.

⁸ Hans, L. (1996) Controlling, S. 1 ff.

Bei dem genannten Aufgabenbereich des Controllings wird offensichtlich, dass dieser zum Teil den Aufgaben der strategischen Unternehmensplanung ähnelt. Dies zeigt, dass das Controlling als Ganzes sehr eng mit der strategischen Planung verbunden ist und bei der Durchführung gemeinsam auftritt.

5 Die Analyse der Strategischen Planung

5.1 Die Geschäftsfeldanalyse

In die zu erstellende Planung im Unternehmen müssen alle Geschäftsfelder genau bestimmt und die jeweiligen Ziele dargelegt werden.⁹ Die Aufteilung der Geschäftseinheiten erfolgt durch eine Geschäftsfeldanalyse. Diese soll Erfolgspotentiale der einzelnen Einheiten langfristig ermitteln und dafür geeignete Strategien definieren. Strategische Geschäftsfelder, welche die gedankliche Einteilung der Tätigkeitsfelder eines Unternehmens darstellen, müssen strikt definiert und vom Markt abgegrenzt werden. Jedes strategische Geschäftsfeld hat eine genau definierte Aufgabe am Markt und im Bezug auf den Kunden. Jedes Einzelne enthält andere Bereiche und hat eine eigene Stellung zum Wettbewerb. Daher sollten sich die bestimmten strategischen Geschäftsfelder nicht kreuzen. Eine Segmentierung dieser Geschäftsfelder kann nach Merkmalen, bezogen auf den Kunden, die Funktionen, die Technologie und die Umwelt erreicht werden.

Die Ziele der Geschäftsfeldanalyse sind es die Chancen und Risiken zu erkennen, sowie die Stärken und Schwächen eines Geschäftsfeldes abzuwägen. Durch die allgemeine Situation des stark konkurrierenden Wettbewerbs müssen alte Strategien in Neue übergeleitet, sowie eine bessere Nutzung der Ressourcen erreicht werden.¹⁰

⁹ Hans, L. (1996) Controlling, S. 54

¹⁰ ebenda S. 55

5.2 Die Phasen der Strategischen Planung

Der Aufbau einer Geschäftsfeldanalyse ist in sechs Phasen gegliedert, wie aus der Abbildung 2 entnommen werden kann. Bei der Durchführung der einzelnen Phasen kann es zu Rückkopplungen untereinander kommen.¹¹ Zu Beginn wird eine Abgrenzung der strategischen Geschäftseinheit definiert. Die Geschäftsfelder eines Unternehmens werden in einzelne Geschäftseinheiten unterteilt, um für jedes einzelne Feld eigene Ziele formulieren zu können.

Die Situationsanalyse ist ein wichtiger Bestandteil, da sie den Ist-Zustand der Unternehmens- und Umweltanalyse betrachtet. Sie bildet die erste Phase der strategischen Planung.

Die Hauptaufgabe der Umweltanalyse ist es die Chancen und Risiken der jeweiligen Geschäftsfelder zu ermitteln, welche für deren Zukunft von großer Bedeutung sind. Um dies zu erreichen wird vorwiegend die *Chancen-Risiken-Analyse* genutzt. Hierbei wird das Hauptaugenmerk auf die Umweltentwicklung, die Absatzmärkte, die Beschaffungsmärkte und den Wettbewerb gelegt.

Bei der Unternehmensanalyse wird die aktuelle Situation des jeweiligen Geschäftsfeldes mit der des Konkurrenten gegenübergestellt.¹² Hierbei findet das Instrument der *Stärken-Schwächen-Analyse* seine Anwendung.

In der zweiten Phase werden mit den erzielten Ergebnissen der Umwelt- und Unternehmensanalyse die Ziele und die Unternehmensvision entwickelt.¹³

Aufbauend auf den Ergebnissen der Analysen, der definierten Ziele und Leitsätze wird in der dritten Phase die eigentliche Strategie formuliert.

Um die Strategie richtig durchzuführen, werden in der vierten Phase Maßnahmen entwickelt, die auch Möglichkeiten aufzeigen, um bei eventuellen Risiken dennoch keinen oder nur einen minimalen Rückschlag zu erleiden.

¹¹ Hans, L. (1996) Controlling, S. 57

¹² Vgl. <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Planung/Strategische-Unternehmensplanung.html>: 07.03.2008

¹³ Hans, L. (1996) Controlling, S. 61

Die fünfte Phase ist die Umsetzung der Strategie selbst, welche durch Führungskräfte, mit Hilfe von Managementinformationssystemen, erreicht werden kann.

Um einen störungsfreien Ablauf bei der Durchführung der Strategie zu erreichen, wird das Controlling als Überwachungsinstrument, in der letzten Phase eingesetzt. Es überwacht die Entwicklung und ist für die operative Planung zuständig.¹⁴

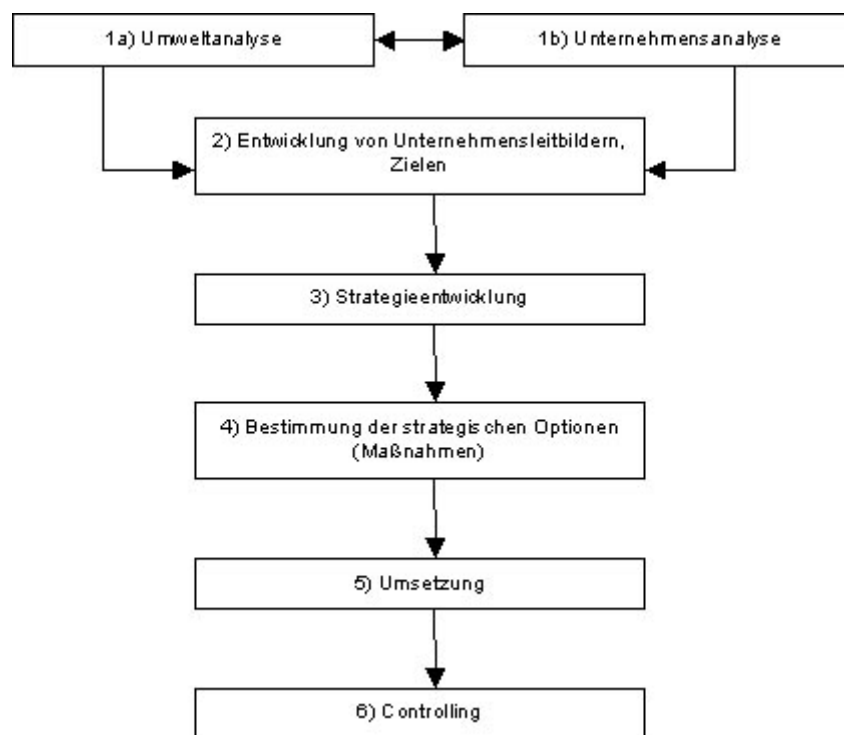


Abbildung 2: Prozess einer Strategischen Planung¹⁵

¹⁴ Vgl. <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Planung/Strategische-Unternehmensplanung.html>: 07.03.2008

¹⁵ Vgl. <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Planung/Strategische-Unternehmensplanung.html>: 07.03.2008

6 Instrumente der Strategischen Planung

Es gibt mehrere Instrumente der strategischen Unternehmensplanung. Diese werden je nach Bedarf im Unternehmen eingesetzt. Die Tabelle 1 gibt einen kurzen Überblick der am häufigsten verwendeten Instrumente. Um einen kleinen Einblick in die Verfahren zu erhalten, werden anschließend die GAP-Analyse und die Portfolio-Analyse genauer erläutert.

Instrumente	Beschreibung
Balanced Scorecard	Betrachtet das Führungssystem ganzheitlich. 4 Perspektiven: Finanzen, Kunden, Prozesse und Mitarbeiter.
Benchmarking	Prozesse im Unternehmen werden nach Quantität und Qualität verglichen.
Erfahrungskurve	Entwicklung der Kosten für Arbeiten im Unternehmen selbst – Zusammenhängend mit der Lernkurve.
Gap-Analyse	Strategische Probleme frühestmöglich erkennen. Gegenüberstellung des zukünftigen und tatsächlichen Erfolgs.
Konkurrenz-Analyse	Vergleich mit Marktführer und einem weiteren Konkurrenten.
Kurzfristige Erfolgsrechnung	Alle Mitarbeiter werden erfasst. Wichtig für Führungs- und Leitkräfte.
Portfolio-Analyse	Analyse des gesamten Unternehmens innerhalb eines langen Zeitraumes – entscheidend für zukünftige Aktivitäten.
Potenzial-Analyse	Im Vergleich zu Konkurrenten werden Stärken und Schwächen aufgezeigt.
Produkt-Lebenszyklus-Kurve	Beobachtung des Cashflows und Umsatzes eines Produkts von Entwicklung, über Markteintritt bis zum Marktausscheiden.
Prozesskostenmanagement	Gemeinkosten einzelner Prozesse werden den passenden Kostenträgern zugeordnet. Kostentreiber ermitteln.
Qualitätsmanagement	Neue Wege im Wettbewerb finden. Ziel: langfristige Verbesserung der Produkte.
Shareholder-Value	Bewertungsverfahren anhand von Cashflows.
Stärken-Schwächen-Analyse	Langfristige Sicherung im Wettbewerb. Verschiedene Komponenten sind wählbar, z.B. Marktentwicklung, eigene Ziele.
Szenario-Technik	Zukünftige Entwicklungen werden analysiert.
Target Costing	Wird bei Kalkulation der Produktentwicklung verwendet.

Tabelle 1: Die Instrumente des Strategischen Controllings¹⁶

¹⁶ Vgl. Vollmuth H. J. (2004), (Controllinginstrumente, S. 17 ff.

6.1 GAP-Analyse

Die Gap-Analyse wird in den Fachbüchern auch als Lückenanalyse oder strategische Lücke bezeichnet.¹⁷ Wie in der Tabelle 1 schon erwähnt basiert die Gap-Analyse auf Vorstellungen des zukünftigen und des gegenwärtigen Erfolgs. Diese Analyse wird aufbauend auf die Potentialanalyse erstellt. Bei der Durchführung der Potentialanalyse „...werden zunächst die vorhandenen Ressourcen [...] des Unternehmens erfasst und hinsichtlich ihrer Nutzung bei der Erarbeitung von Planstrategien überprüft. Dabei werden die einzelnen Funktionsbereiche des Unternehmens systematisch analysiert.“¹⁸

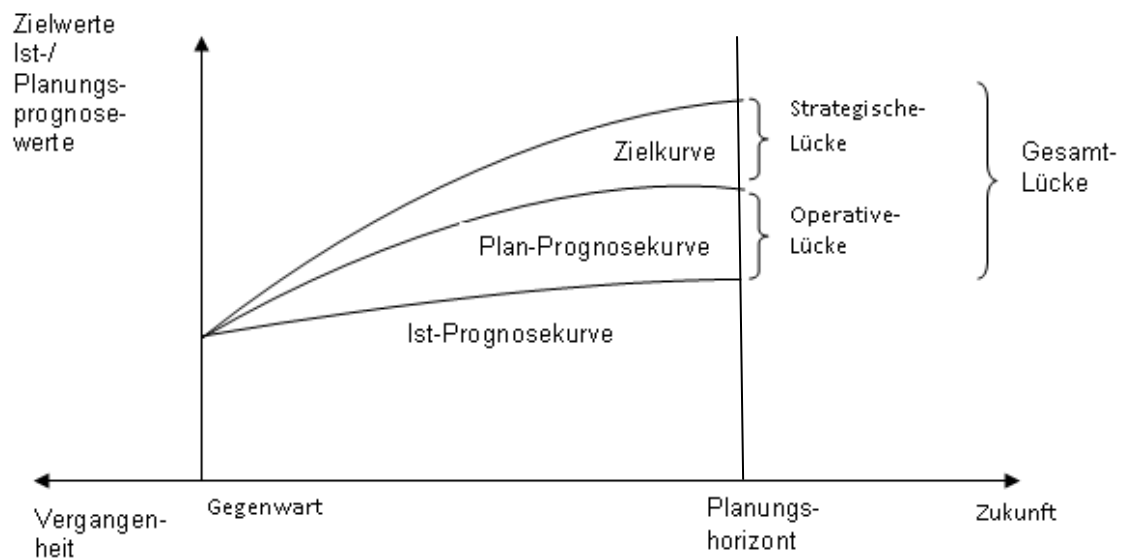


Abbildung 3: Drei-Kurven-Modell: Ist mit Prognosekurve¹⁹

Das derzeitige Ergebnis wird dem des zukünftigen Erfolgs (Ertrag/Umsatz) gegenübergestellt.²⁰ In Abbildung 3 werden der momentane Erfolg (Ist-Prognosekurve), der geplante Erfolg (Plan-Prognosekurve) und der strategische

¹⁷ Vgl. Eggers, B. (1996), Instrumente des strategischen Controllings, S. 21 ff.

¹⁸ Hans, L. (1996) Controlling, S. 75

¹⁹ Vgl. Becker, J. (1994), Strategisches Vertriebscontrolling, S. 97

²⁰ Vgl. Eggers, B. (1996), Instrumente des strategischen Controllings, S. 21

Erfolg (Zielkurve) aufgezeigt. Diese Abbildung wird auch als Drei-Kurven-Modell bezeichnet.

Die Plan-Prognose kann durch eine gleichbleibende Strategie eintreten. Die Differenz der beiden Prognosen wird als operative Lücke bezeichnet. Durch Maßnahmen innerhalb der gegebenen Strategie, wie z.B. durch Motivation der Mitarbeiter, kann die operative Lücke minimiert werden.²¹

Um die Zielkurve zu erreichen, müssen Maßnahmen für eine neue Strategie entwickelt werden. Ohne diese wird nur der geplante Erfolg eintreten. Die Differenz wird als strategische Lücke bezeichnet. „Als ergänzende Planungstechniken sollten dabei auch die Instrumente der Produkt-Lebenszykluskurve und Erfahrungskurve angewendet werden.“²² Abschließend kann gesagt werden, dass die Gap-Analyse innerhalb des Unternehmens zu Begründungen von Problemgebieten führen kann.²³

Um die Gap-Analyse etwas zu veranschaulichen wird diese nun anhand eines Beispiels verdeutlicht. Wenn ein Unternehmen das Risiko erkennt, dass der geplante Erfolg eines Produkts durch externe Veränderungen nicht eintreten kann, können hierbei die Marketingmaßnahmen in der gegebenen Strategie umstrukturiert werden. Diese Änderungen sollen dazu beitragen, dass die geplanten Umsatzsteigerungen dennoch eintreten werden. Dazu können beispielsweise neue Werbemaßnahmen eingesetzt werden. Auch neue Vertriebswege für dieses Produkt sind denkbar. Sollten die veränderten Maßnahmen keinen Erfolg aufweisen und der geplante Ertrag dennoch nicht eintreten, müssen die Werte innerhalb der Strategie für die kommenden Jahre berichtigt werden.²⁴

²¹ Vgl. Eggers, B. (1996), Instrumente des strategischen Controllings, S. 22

²² Becker, J. (1994), Strategisches Vertriebscontrolling, S. 97

²³ Hans, L. (1996) Controlling, S. 77

²⁴ Vgl. <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Marketing/15194-Gap-Analyse.html>: 04.04.2008

6.2 Portfolio-Analyse

Die Portfolio-Analyse ist eine „...Methode, um Chancen des Unternehmens voll zu nutzen und alle Schwachstellen rechtzeitig zu beseitigen.“²⁵ Sie wird eingesetzt, um die Stärken der einzelnen Geschäftseinheiten unter bestimmten Kriterien so zu nutzen, dass dies zu einem optimalen Ergebnis führt.²⁶ Für jede Geschäftseinheit kann die Portfolio-Analyse angewendet werden, z.B. für Produkt- oder Kundengruppen. Die erzielten Ergebnisse der Analyse können für die Entwicklungen verschiedener Strategien genutzt werden.

Die häufigste grafische Darstellungsform einer Portfolio-Analyse ist die Boston-Matrix. Sie stellt das Marktwachstum und den relativen Marktanteil gegenüber. Der relative Marktanteil kennzeichnet die Abszisse und das Marktwachstum die Ordinate. Werden diese in die Kategorien hoch und niedrig eingeteilt ergeben sich, wie in der Grafik 4 zu erkennen ist, vier Strategiefelder: der Nachwuchs (Question Marks), die Sterne (Stars), die Cash-Kühe (Cash-Cows) und die armen Hunde (Poor Dogs). Um zu verstehen, welche Bedeutung diese Strategiefelder haben, werden sie im Folgenden noch genauer erläutert.

Bei der Berechnung des relativen Marktanteils wird der Durchschnitt des Umsatzes des eigenen strategischen Geschäftsfeldes durch den Umsatz des Konkurrenten mit dem größten Marktanteil ermittelt.²⁷

$$\text{relativer Marktanteil} = \frac{\text{Umsatz des Unternehmens}}{\text{Umsatz des Konkurrenten}} \times 100$$

Formel 1: Relativer Marktanteil

Umso höher der Marktanteil ist, desto eher können die Stückkosten gesenkt werden. Die Kostenreduzierung ermöglicht dem Unternehmen, gegenüber der

²⁵ Becker, J. (1994), Strategisches Vertriebscontrolling, S. 42

²⁶ ebenda

²⁷ Vgl. http://classic.unister.de/Unister/wissen/sf_lexikon/ausgabe_stichwort439_3.html, 03.04.2008

Konkurrenz, den eigenen Gewinn auszubauen.²⁸ Das Marktwachstum wird mit Hilfe des möglichen Marktvolumens innerhalb eines bestimmten Planungszeitraumes und dem des im Vorjahr tatsächlich erreichten Marktvolumens errechnet.

$$\text{Marktwachstum} = \frac{\text{Im Planungszeitraum zusätzlich geschätztes Marktvolumen}}{\text{Marktvolumen des Vorjahres}} \times 100$$

Formel 2: Marktwachstum

„Gemäß den Effekten der Erfahrungskurve können hohe Zuwachsraten des Marktvolumen Stückkosten-Reduzierung bewirken.“²⁹

In der Durchführung der Portfolio-Analyse wird der Cash Flow den einzelnen Strategiefeldern gegenübergestellt. „Der Cash Flow ist eine Maßgröße der Finanzkraft aus der laufenden Betriebstätigkeit. Er ergibt sich aus der Differenz der Einzahlungen und Auszahlungen.“³⁰

Die Nachwuchsprodukte (Question Marks) haben einen niedrigen, relativen Marktanteil, zeigen aber ein hohes Marktwachstumspotential auf.³¹ Die Einführung neuer Geschäftsfelder ist mit hohen Finanzmitteln verbunden, da sie erst an den Markt angepasst werden müssen. In der Einführungsphase besteht die Gefahr, dass sich das Produkt am Markt nicht etablieren und somit Verluste für das Unternehmen darstellen kann. Der Cash Flow ist in dieser Phase negativ, da viele finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt werden, dem gegenüber aber kein oder nur wenig Ertrag in das Unternehmen zurück fließt. Hierbei sollten Maßnahmen ergriffen werden, die das Produkt in die Star-Phase bringen. Dafür sind weiterhin finanzielle Mittel notwendig. „Die Finanzierung erfolgt aus den Cash Cow –

²⁸ Vgl. Becker, J. (1994), Strategisches Vertriebscontrolling, S. 44

²⁹ Becker, J. (1994), Strategisches Vertriebscontrolling, S. 44

³⁰ http://classic.unister.de/Unister/wissen/sf_lexikon/ausgabe_stichwort439_3.html, 03.04.2008

³¹ Vgl. http://classic.unister.de/Unister/wissen/sf_lexikon/ausgabe_stichwort439_3.html, 03.04.2008

Produkten.“³² Sollte ein Produkt allerdings gar keine Chancen am Markt aufweisen, wäre eine Markteliminierung zu empfehlen.

Einen hohen relativen Marktanteil, sowie ein hohes Marktwachstum erreichen die Stars. Diese Produkte haben sich erfolgreich in den Markt eingefunden und erzielen einen hohen Umsatz. Dennoch sind auch hier hohe finanzielle Mittel notwendig, um deren Marktposition zu halten. Es ist wichtig in dieser Phase die Wettbewerbsvorteile zu sichern. Für die Zukunft des Unternehmens ist es sinnvoll viele Produktgruppen als Stars zu besitzen. Der Cash Flow ist in diesem Strategiefeld ausgeglichen.

Bei den Cash Cows sind die Produkt in der Reifephase des Lebenszyklus.³³ Hier haben die Produkte ein niedriges Marktwachstum, aber dennoch einen hohen relativen Marktanteil. Der vorhandene Markt ist nun für Produkte uninteressant. Dessen ungeachtet kann in dieser Situation ein hoher Ertrag erzielt werden, da die Konkurrenz eher gering ist. Die Cash Cow erbringt einen positiven Cash Flow. Der erzielte Cash Flow sollte in neue Produkte investiert werden, da der Markt kaum noch wächst.

Die Poor Dogs befinden sich in der Sättigungsphase. Sie weisen einen niedrigen relativen Marktanteil und ein niedriges Marktwachstum auf. Dieses Strategiefeld ist mit hohen Kosten für ein Unternehmen verbunden. Daher sollten diese Produkte aus dem Marktgeschehen genommen werden und die finanziellen Mittel in die Stars oder Question Marks investiert werden. Die Situation muss aber nicht zwingen negativ sein, es ist auch möglich das Produkte in dieser Phase gute Ertragschancen haben. Der Cash Flow ist demnach meist negativ oder aber ausgeglichen.

Um eine Gewichtung der einzelnen Produktgruppen eines Unternehmens besser erkennen zu können, werden diese anhand eines Kreises, die in der Größe variieren, dargestellt.

³² ebenda

³³ Vgl. Becker, J. (1994), Strategisches Vertriebscontrolling, S. 44

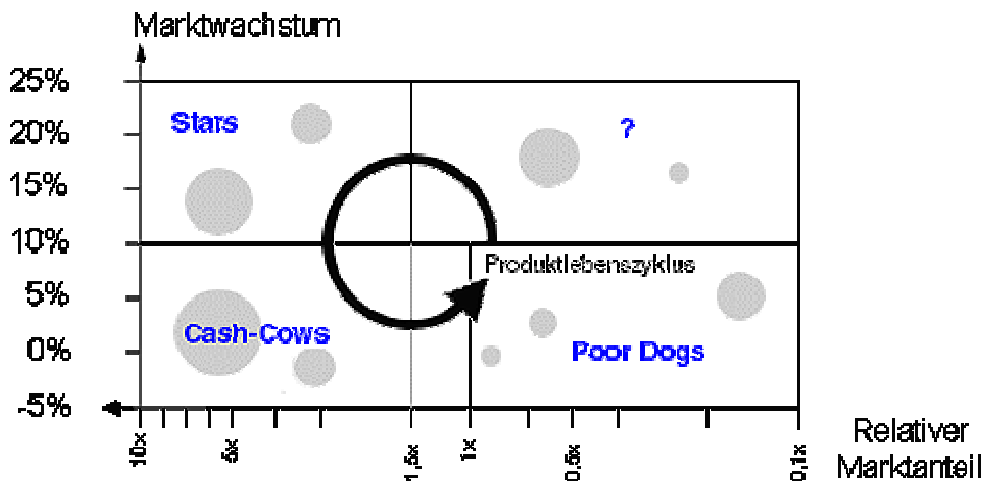


Abbildung 4: Portfolio-Analyse nach der Boston Consulting Group³⁴

Die Wichtigkeit des Marktwachstums liegt darin, dass geprüft werden muss, um was für einen Markt es sich handelt. Ist es ein wachsender Markt, bietet sich eine Einführung eines neuen Produktes an. Damit bietet ein wachsender Markt höhere Erfolgspotentiale. Stagniert dagegen der Markt, besteht die Gefahr als Anbieter eines neuen Produkts verdrängt zu werden. Dennoch ist ein wachsender Markt mit einem hohen finanziellen Aufwand verbunden, da dieser viele Anreize für andere Wettbewerber bietet. Dieser Anreiz fehlt jedoch bei einem stagnierenden Markt.

Die Portfolio-Analyse ist eines der am häufigsten angewendeten Instrumente, da durch die Darstellung mit den gewichteten Kreisen viele Produktgruppen eines Unternehmens auf einmal abgebildet werden können.

³⁴ Vgl. http://www.unternehmertipps.de/bibliothek/strat_20.htm, 03.04.2008

7 Zusammenfassung

In der heutigen Zeit der Globalisierung und des starken Wettbewerbsdrucks, ist eine ständige Überwachung der Umwelt und des Unternehmens sehr bedeutungsvoll.

Diese Arbeit verdeutlicht, wie wichtig eine sinnvolle Planung im Unternehmen ist. Ohne die konkrete Planung, kann ein Unternehmen seinen tatsächlichen und vor allem seinen zukünftigen Erfolg oder Misserfolg nur schwer einschätzen. Durch die Erstellung von Strategien, sind Unternehmensziele und Leitbilder genau definiert. Dadurch werden Chancen, Risiken, Stärken und Schwächen dargestellt. Darauf aufbauend werden die geeigneten Maßnahmenpläne erstellt, um so die gewünschten Erfolge zu erreichen. Es wird deutlich, dass das Controlling im Allgemeinen eine wichtige Rolle in der strategischen Planung übernimmt. Auch das Zusammenspiel von der strategischen und operativen Planung ist unabdingbar für einen reibungslosen Ablauf der einzelnen Strategien. Es ist für die Überwachung, Kontrolle und Informationsversorgung zuständig. Ohne dieses Instrument sind Korrekturen der Maßnahmen im Falle eines auftretenden Problems nur schwer durchführbar. Eine gezielte Risikoerkennung ist bedeutend schwerer oder sogar unmöglich. Für die notwendigen Analysen sind die Instrumente der strategischen Planung einzusetzen. Dabei werden jeweils verschiedene Aspekte, der internen und/oder externen Analyse herangezogen. Einige strategische Instrumente bauen aufeinander auf oder bieten Vorabanalysen, die für ein weiteres Instrument als Hilfestellung dienen können.

VI. Literaturverzeichnis

Fachbücher

- Becker, J. (1994): Strategisches Vertriebscontrolling. München: Verlag Franz Vahlen
- Eggers, B. (1996), Instrumente des Strategischen Controlling. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Hahn, Dietger.; Taylor, Bernhard; Strategische Unternehmensplanung, Strategische Unternehmensführung. Achte Auflage. Heidelberg: Physica Verlag
- Hammer, R. M. (1998): Strategische Planung und Frühaufklärung. 3. Auflage. München: Oldenburg Verlag GmbH
- Hans, L.; Warschburger, V. (1996): Controlling. München: Oldenburg Verlag GmbH
- Ossadnik, W. (1996): Controlling. München: Oldenburg Verlag GmbH
- Peemöller, V. (1997): Controlling: Grundlagen und Einsatzgebiete. 3. Auflage. Verlag Neue Wirtschafts-Briefe
- Vollmuth, H. J. (2004): Controllinginstrumente. 3. Auflage. München: R. Haufe Verlag GmbH & Co. KG

URL

- Dana Klempien (2006): Strategische Unternehmensplanung.
<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Planung/Strategische-Unternehmensplanung.html>: 07.03.2008
- http://classic.unister.de/Unister/wissen/sf_lexikon/ausgabe_stichwort439_3.html,
03.04.2008
- <http://www.kecos.de/script/61stratbegr.gif>: 17.03.2008
- <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Marketing/15194-Gap-Analyse.html>:
04.04.2008
- http://www.unternehmertipps.de/bibliothek/strat_20.htm: 03.04.2008
- <http://www.wima-gmbh.de/service/wimainfo/strateg1.htm>: Wima GmbH: 07.03.2008

Manfred Bruhn (1999): Das Tier „Strategisches Management“; Strategische Geschäftsfelder. Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden: <http://homepage.hispeed.ch/eduoekonomie/unternehmungsstrategie/strategie2-51.htm>: 23.03.2008

Schubert K.(2006); http://www.bpb.de/popup/popup_lemmata.html?guid=GQUYDX : Das Politiklexikon: 25.03.2008