

Kapitel 3

Marktorientierte strategische Planung als Vorbereitung zum Erfolg

Spitzenunternehmen stellen sich auf den ständigen Wandel des Markt- und Umweltgeschehens ein und reagieren stets angemessen.

Um dies zu erreichen bedienen sie sich der marktorientierten strategischen Planung:

Marktorientierte strategische Planung ist ein managementbetriebener Prozess, bei dem die Ziele und Ressourcen des Unternehmens an die verschiedenen Geschäftseinheiten und Produktgruppen des Unternehmens so zu gestalten und auch umzugestalten, dass sie in ihrer Gesamtheit angemessene Gewinne und ein zufriedenstellendes Wachstum hervorbringen.

Äussere Krisen und Erschütterungen sollen dem Unternehmen nichts anhaben können.

Der Marketingplan

Man kann zwischen strategischer und taktisch-operativer Planung unterscheiden:

- Die strategische Planung → Festlegung der generellen Ziele
- Die taktisch-operative Planung bestimmt die nötigen Massnahmen

Strategische Planung

Seit dem Beginn der 70er Jahre hat die Bedeutung dieser Planung durch einschneidende Veränderungen an Bedeutung Zugenommen.

- Ölkrisen
- Wirtschaftliche Inflation/Stagnation
- Schnelles Vordringen der Konkurrenz
- Entregulierung von ganzen Industriezweigen
- Veränderungen in Osteuropa und anderen Regionen

Ablauf der strategischen Planung

1. Die Unternehmung als Portfolio, jede Geschäftseinheit hat ein anderes Entwicklungspotential und andere Bedürfnisse bei der Ressourcenzuteilung.
2. Abschätzen des zukünftigen Wachstums und der Chancen jedes Geschäftsfeldes. Verschiedene langfristige Szenarien über die Entwicklung jedes Geschäftsfeldes auf seinen Märkten. Eine Extrapolation der Vergangenheit und eine Ableitung aus der Gegenwart ist heute nicht mehr ausreichend.
3. Bestimmen der Strategie an sich selbst. Die eigentliche strategische Planung hängt von der Struktur des Gesamtunternehmens ab. Dabei erstellt das Gesamtunternehmen den Unternehmensplan für das Unternehmen als ganzes und entscheidet darin welche Ressourcen in die einzelnen Unternehmensbereiche fließen und welche Geschäfte neu aufgenommen, welche abgestossen werden. Die Unternehmensbereiche erstellen eine Strategie mit Zuteilung von Ressourcen für jede Geschäftseinheiten ihrem Bereich. Jede Geschäftseinheit entwickelt einen strategischen Geschäftsplan für ihre Zukunft. Auf der Stufe Produkt wird schliesslich innerhalb des
4. Geschäftsbereiches ein Marketingplan erstellt, mit dessen Hilfe die angestrebten Ziele erreicht werden sollen.

**Im taktischen
Marketingpla**

n werden die für die Plaungsperiode zutreffenden Massnahmen beschrieben. Dazu gehören Werbung, Massnahmen im Handel, Preise Serviceleistungen etc.

Der Marketingplan ist das zentrale Instrument zur Steuerung und Koordination aller Aktivitäten des Unternehmens mit Marktauswirkungen.

Seite 90

Merkmale des Hochleistungsunternehmens

Stakeholder

Stakeholder sind alle von der Unternehmenstätigkeit betroffenen und die daran beteiligten. Hohe Gewinne lassen sich nur erwirtschaften wenn auch andere Stakeholder als die Eigentümer gepflegt werden. Hieraus ergibt sich, dass zumindest die Mindestbedürfnisse jeder Stakeholdergruppe erfüllt werden müssen. Die Stakeholdergruppen können auf unterschiedlichem Niveau zufriedengestellt werden. Dabei sollte nicht ausser acht gelassen werden, dass zwischen den einzelnen Gruppen ein dynamischer Regelkreis besteht: Motivierte MA → bessere Qualität → zufriedene Kunden → Gewinn

Prozessmanagement

Hochleistungsunternehmen sorgen verstärkt dafür, dass Prozesse abteilungsübergreifend geleitet und durchgeführt werden. Hierzu wird Prozessmanagement eingesetzt. Das Prozessmanagement sorgt dafür, dass auf jeder Stufe effektiv und effizient gearbeitet wird, dass also Aufgaben von Abteilung zu Abteilung ohne Reibungsverluste weiterlaufen. Dazu werden oft funktionenübergreifende Teams zusammengestellt, mit der Aufgabe für ein besseres Management der Kernprozesse des Unternehmens zu sorgen.

Ressourcen

Arbeitskräfte, Materialien Maschinen und Informationen sind Ressourcen welches das Unternehmen durch Miete, Leasing oder Besitz nutzbar macht. Das Hochleistungsunternehmen versucht Ressourcen von strategisch untergeordneter Bedeutung nach aussen zu verlagern → Outsourcing. Andererseits hält es für wichtig, die Ressourcen zu behalten die zur Verstärkung der Kernkompetenz wichtig sind. Eine Kernkompetenz liegt dann vor wenn für eine Fähigkeit folgende merkmale zutreffen:

1. Sie ist die Quelle eines Wettbewerbsvorteils.
2. Sie birgt Potential für vielfältige Anwendungen.
3. Sie ist von Wettbewerbern nicht leicht durch Nachahmung zu erwerben.

Organisation und Organisationskultur

Zur Organisation eines Unternehmens gehören die Aufbauorganisation, die Ablauforganisation und die Organisationskultur mit Grundsätzen zu Zielen und Verhaltensweisen. Organisationskultur kann als Summe aus gemeinsamen Erfahrungen, Gegebenheiten, Überzeugungen und Normen die eine Organisation prägen definiert werden.

Organisationskultur und Strategie sind eng miteinander verbundene Elemente. Ein schneller Wandel der Umwelten führt dazu dass sich ein Unternehmen anpassen muss. Die Aufbau- und Ablauforganisation können relativ einfach angepasst werden. Die Organisationskultur ist am schwersten zu verändern. Dies ist problematisch da sie oft die Schlüsselkomponente des unternehmerischen Anpassungsprozesses ist.

Die Kunst eines visionären Unternehmens besteht darin sich der rasch wechselnden Umgebung anpassen zu können, sich bei dem kontinuierlichen Anpassungsprozess aber von einer beständigen Ideologie leiten zu lassen.

**Strategische
Planung für
Unternehmen
und
Unternehmen
sbereiche**

Der Planungsprozess beginnt auf oberster Führungsebene, wo Grundsätze wie Zweck, Politik und Strategie des Unternehmens als Rahmen, innerhalb dessen die Unternehmensbereiche ihre Planung durchführen können. Unabhängig vom Führungsstil d.h. welcher Spielraum den Unternehmensbereichen zugestanden wird, gibt es vier Aufgaben der strategischen Planung, welche die Geschäftsleitung wahrnehmen muss:

1. **Formulierung des unternehmerischen Grundauftrages**
2. **Festlegung von SGEs und Geschäftsfeldern**
3. **Ressourcenzuweisung für die SGEs**
4. **Planung von Wachstum und Neugeschäft**

Unternehmerischer Grundauftrag

Der unternehmerische Grundauftrag wird bei der Unternehmensgründung definiert.

- Der Grundauftrag wird schriftlich festgehalten, damit er von vielen gelesen und getragen werden kann auch wenn diese geographisch weit auseinander liegen, und hat eine langfristige Gültigkeit (10-20 Jahre).
- Er sollte bestimmte, herausragende Eigenschaften aufzeigen jedoch nicht zu allgemein formuliert sein.
- Im Grundauftrag sollte abgesteckt werden, wo das Unternehmen den Wettbewerb aufnehmen will (Branchen, Produkte/Anwendung, Kompetenzen, Segmente, Vertikale Bereiche, Geographische Bereiche).
- Der Grundauftrag sollte motivierend wirken und die Prinzipien der Unternehmenspolitik betonen.

Aufgrund von Veränderungen in den Umwelten oder z.B. Expansion, neue Produkte kann es nötig sein, dass der Grundauftrag neu festgelegt werden muss.

Dabei müssen folgende Fragen beantwortet werden:

1. Was ist unser Geschäft ?
2. Wer ist der Kunde ?
3. Was ist für den Kunden von Wert ?
4. Was wird künftig unser Geschäft sein ?
5. Was sollte unser Geschäft sein ?

Erfolgreiche Unternehmen stellen sich diese Fragen laufend und beantworten diese sorgfältig und gründlich.

Der unternehmerische Grundauftrag sollte folgende fünf Elemente berücksichtigen:

Firmengeschichte → Berücksichtigung der Geschichte bei einer Neudefinition d. Grundauftrages.

Präferenzen und Ambitionen des Managements, der Eigentümer → Persönliche Zielvorstellungen dieser Gruppen.

Marktumfeld → Es birgt die Chancen und Risiken, die das Unternehmen erkennen und berücksichtigen muss.

Ressourcen → Die verfügbaren Ressourcen bestimmen ob der Grundauftrag realistisch ist oder nicht.

Besondere Kompetenzen → Die Kernkompetenzen müssen im Grundauftrag berücksichtigt werden.

n Geschäftseinheiten und Geschäftsfeldern

Zu jeder SGE sollte ein genau definiertes SGF gehören.

Geschäftsfelder werden oft anhand der Produkte, die hergestellt werden gegliedert. Es ist jedoch sinnvoller, SGF anhand von Märkten und bleibender Marktbedürfnisse zu definieren, statt anhand der augenblicklichen Produkte die hergestellt werden. Denn Produkte sind vergänglich, doch die Grundbedürfnisse und Kundengruppen bleiben bestehen.

Bei der Definition von Geschäftsfeldern sollten drei Dimensionen berücksichtigt werden:

1. Kundengruppen an die man sich richtet
2. Kundenbedürfnisse die befriedigt werden sollen
3. Die Technologie zur Erfüllung dieses Zwecks

Um eine SGE festlegen zu können müssen die SGFs eindeutig festgelegt und voneinander abgegrenzt sein.

Merkmale einer SGE:

1. die SGE umfasst eines oder mehrere verwandte Geschäftsfelder, für die getrennt vom Rest des Unternehmens eine eigene Planung erstellt werden kann.
2. Ende SGE hat einen Kreis von Konkurrenten
3. Die SGE wird von einem Manager geleitet, der für die strategische Planung und die Ergebnisse verantwortlich ist.

Ressourcenzuweisung mit Hilfe der Portfolio-Analyse

SGEs werden gebildet, damit das Unternehmen in Einheiten gegliedert ist, denen man strategische Planziele und darauf abgestimmte Ressourcen zuweisen kann.

Die verschiedenen SGEs einer Unternehmung können sich in unterschiedlichen Lebensphasen befinden.

Von dieser Lebensphase ausgehend werden den SGEs Ressourcen zugewiesen.

Um diese Entscheidungen fundiert vornehmen zu können, ist eine Gründliche Analyse der SGEs vorzunehmen. **Das dazu bekannteste Instrument ist die Methode der Boston Consulting Group, die Marktwachstum-Marktanteil-Matrix (Portfolioanalyse).**

Diese Matrix zeigt den Marktanteil im Verhältnis zum grössten Konkurrenten (horizontal), das Marktwachstum (Vertikal) und den Umsatz (Durchmesser) jeder SGE. Die Matrix wird mit folgenden Werten in vier Quadranten unterteilt Horizontal relativer Marktanteil =1, Vertikal Wachstum 10%.

Aufgrund der Lage unserer SGEs in den Quadranten können die SGEs in Typen unterteilt werden:

Fragezeichen o.r.

SGEs in Wachstumsmärkten, jedoch mit geringem Marktanteil. Fragezeichen sind SGEs in der Anfangsphase, welche viele Mittel benötigen um sich weiterzuentwickeln. Die Zukunft der Fragezeichen ist jedoch noch ungewiss.

Stars o.l.

Aus einem erfolgreichen Fragezeichen wird ein Star. Stars sind Marktführer in Wachstumsmärkten. Stars benötigen viele Geldmittel um mit dem Marktwachstum Schritt zu halten. Ein Unternehmen ohne Stars muss sich um seine Zukunft grosse Sorgen machen.

Milchkühe u.l.

Milchkühe haben eine jährliche Wachstumsrate von unter 10% und halten immer noch den grössten Marktanteil. Milchkühe liefern den Gewinn um die anderen Typen zu unterstützen.

Seite 100

Seite 102

und Methode
der GE

Seite 106

Arme Hunde u.r.

SGEs mit
geringem

relativen Marktanteil in langsam wachsenden oder stagnierenden Märkten. Sie erwirtschaften niedrige Gewinne. Ein Unternehmen muss sich ernsthaft fragen ob es SGEs in diesem Quadranten aus plausiblen Gründen weiterführt, oder diese abstösst.

Aufgrund dieser Portfolioanalyse kann festgestellt werden ob das Portfolio ausgeglichen ist. Als nächster Schritt werden den SGEs Ziele und Mittel zugeteilt.

Dabei gibt es vier Möglichkeiten:

Ausbauen → Marktanteil vergrößern, investieren, vom Fragezeichen zum Star, kurzfristiger Verzicht auf Gewinne.

Erhalten → Marktanteil einer SGE auf dem selben Niveau belassen, sinnvoll bei Milchkühen die auch weiterhin Überschüsse erwirtschaften sollen.

Ernten → Abzug liquider Mittel (F+E Gelder) aus einer SGE ohne Beachtung der langfristigen Folgen, bedeutet Ausstieg aus dieser SGE wird bei SGEs mit trüben Aussichten angewendet -still und heimlich-

Abstossen → Aufgabe -Verkauf- einer SGE um die Ressourcen anderswo besser einsetzen zu können, arme Hunde oder erfolglose Fragezeichen ohne Erfolgsaussichten.

Diese Analyse kann auch als Grundlage für die strategische Planung dienen, da mit ihr die Laufbahn der SGEs sichtbar und „geplant“ werden kann. Dabei darf der Fehler nicht gemacht werden, dass von jeder SGE dieselbe Wachstumsrate oder Rendite gefordert werden würde.

Seite 110

Planung von Wachstum und Neugeschäft

?????????
??????????

Seite 115

Strategische Planung der Geschäftseinheit

1. Grundauftrag im Geschäftsfeld

- Abgeleitet aus dem Unternehmerischen Grundauftrag

2. Umfeldanalyse

- Beobachtung d. makro-, mikroumwelt
- Chancen- u. Gefahren-Analyse
ergeben die Attraktivität d. SGF

3. Analyse d. Leistungsfähigkeit

- Fähigkeiten d. SGE in Marketing, Finanzen, Fertigung, Führung
- Ganzheitliche Betrachtung SWOT-Analyse
- Erkennen d. Leistungsausprägung, Kraft auf sinnvolle Felder konzentrieren

4. Ziele formulieren

- Oftmals mehr als 1 Ziel
- Hierarchisch gegliedert, quantitativ definiert, realistisch, ausgewogen

5
·
S
t
r
a
t
e

zie formulieren

- Zeigt auf was zur Zielerreichung getan werden muss und die Taktik wie es getan werden muss.
- Strategien: Kostenführerschaft, Differenzierung, Nischenbesetzung
- Strategische Allianzen zur komplementierung von Stärken:
Waren-, Dienstleistung, Verkaufsförderung, Logistik, Preisbildung

6. Programmplanung

- taktische Hilfen für das Umsetzen d. Strategie
- Programmkosten abschätzen
- Der Marketingplan

7. Durchführung

- Strategie u. Programm garantieren keinen Erfolg
- Durchführung u. Kontrolle muss gewährleistet sein
- 7s spielen eine wichtige Rolle für den Erfolg

8. Feedback u Kontrolle

- Veränderungen im Umfeld erkennen, da diese schneller sind als die 7s angepasst werden können

Der Marketingprozess

Strategische Planung ist Bestandteil des Marketingprozesses

Der Marketingprozess besteht aus der Analyse von Marketingchancen, der Ermittlung, und Auswahl von Zielmärkten, der Erarbeitung von Marketingstrategien, der Planung des taktischen Vorgehens mit Marketing Programmen sowie der Organisation, Durchführung und Steuerung der Marketingaktivitäten.

1. Analyse d. Marketingchancen

- Marketinginfosystem
- Rechnungswesen
- Beobachtung Mikro-/Makroumfeld
- Erstellen u bewerten v. Marktsegmenten

2. Planung v. Marketingstrategien

- Positionierungsstrategie
- Auswahl v. Konkurrenten u. Kunden

3. Planung und Management

- Marketingprogrammen
- Planung d. Gesamtausgaben u
- deren Verteilung auf Instrumente

4. Umsetzung u. Steuerung v. Marketingprogrammen

- Marketingcontrolling
- Marketingaudit