

ALEXANDER ZIMMERMANN

# Praxisorientierte Unternehmensplanung mit harten und weichen Daten

Das Strategische Führungssystem

 Springer

# Praxisorientierte Unternehmensplanung mit harten und weichen Daten

Alexander Zimmermann

# Praxisorientierte Unternehmensplanung mit harten und weichen Daten

Das Strategische Führungssystem

Unter Mitarbeit von

Guido Baltes, Dieter Brunke, Kürsat Gökce,  
Michael Mirow, Martin Rügamer, Michael Sieglin

 Springer

Alexander Zimmermann  
SOLYP Informatik GmbH  
Bartholomäusstrasse 26D  
90489 Nürnberg  
a.zimmermann@solyp.com

ISBN 978-3-540-89248-9

e-ISBN 978-3-540-89249-6

DOI 10.1007/978-3-540-89249-6  
Springer Heidelberg Dordrecht London New York

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funk- sendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk be- rechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Einbandentwurf:* WMX Design GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier

Springer ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

# Vorwort von Dieter Brunke

Unter dem Eindruck der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise ist das Interesse der Unternehmen an Fragen der langfristigen Zukunftssicherung und damit der strategischen Planung zunehmend in den Mittelpunkt gerückt. Damit wuchs zugleich das Interesse an einem Instrument, das die strategische Unternehmensplanung effektiv und effizient unterstützen kann.

Mit dem *Strategischen Führungssystem* (SFS) wird nun seit einigen Jahren für die strategische Planung eine Standardisierung mit spezifischen Vorteilen angeboten. Das SFS ermöglicht die integrierte, strukturierte Erfassung und Speicherung sowohl quantitativer als auch qualitativer Strategiedaten zur Analyse, Simulation und Weiterverarbeitung auf Geschäftsfeld-, Bereichs- und Konzernebene. Das SFS gestattet also, Umweltsituationen, Ziele und Zielerreichungsgrade auf Basis harter (kardialer) und weicher (ordinaler) Messwerte zu kennzeichnen.

Das Strategische Führungssystem komplettiert ein mehrstufiges, computergestütztes Plan- und Kontrollsystem in idealer Weise. Es hat sich dank hoher Anpassungsfähigkeit sowohl in Weltkonzernen als auch in mittelständischen Unternehmen bewährt.

Nürnberg, im Mai 2009

*Dipl.-Kaufmann Dr. Dieter Brunke*  
Finanzvorstand der Preussag AG i.R.

# Einführung

Dieses Buch stellt die Sachverhalte und Problemzusammenhänge der *Praxis*, nämlich den *Ablauf und die Organisation des Strategieprozesses* im Allgemeinen und die strategische Planung im Besonderen, in den Mittelpunkt. Schaut man sich die empirischen Untersuchungen zur Durchführung des Strategieprozesses in den Unternehmen an, so stößt man auf erschreckende Ergebnisse: Strategien können zu einem hohen Prozentsatz nicht umgesetzt werden und „versanden“ auf halber Strecke im Betrieb; die strategische Steuerung ist oft unzureichend.

Mit diesen Themen, vor allem aber mit einigen *Ursachen* für den oftmals unbefriedigenden und ineffektiven Strategieprozess, befasst sich dieses Buch. Dabei werden Fragen beantwortet wie die folgenden:

- Wie lässt sich die Komplexität großer Unternehmen mit mehreren strategischen Ebenen und oft mit 30 bis weit über 100 Geschäftseinheiten im Rahmen des Strategieprozesses adäquat abbilden?
- Wie lässt sich die Informationsflut, die bei der strategischen Planung durch die unüberschaubare Menge an Einzelinformationen aus allen Geschäftseinheiten zusammenkommt, ordnen, strukturieren und übersichtlich handhaben?
- Wie lassen sich auch weiche, nichtquantitative Informationen zielgerichtet in die strategische Planung integrieren?
- Was muss getan werden, damit strategische Entscheidungen sicher, tragfähig und nachhaltig sind?
- Was ist notwendig, damit der gesamte Strategieprozess effektiver, effizienter und kostengünstiger abläuft sowie Ressourcenverluste vermieden werden?

Sie lernen in diesem Buch eine praxiserprobte Lösung kennen, mit der Strategieprozesse in unterschiedlichen Umfeldern und Branchen effizient und auf den Unternehmenserfolg ausgerichtet gemanagt werden können: das Strategische Führungssystem. Sie erfahren unter anderem, wie mehrere Großunternehmen bzw. Konzerne (*Deutsche Bahn, Altana, REWE, Siemens*) und ein mittelständischer Betrieb (*Otto Bock HealthCare*) mit diesem System erfolgreich arbeiten und damit die Strategieentwicklung zu einem geführten Prozess gemacht haben.

Das Buch ist folgendermaßen aufgebaut: Der *erste Buchteil* befasst sich mit der integrierten strategischen Unternehmensplanung auf der Basis des Strategischen Führungssystems. In Kapitel 1 wird der gesamte Strategieprozess Schritt für Schritt analysiert und auf der Basis empirischer Studien unter die Lupe genommen. Ein wichtiges Thema ist dabei die wachsende Komplexität im unternehmensinternen und externen Umfeld, die die Strategieentwicklung nachhaltig beeinflusst.

Kapitel 2 gibt einen Überblick über den Aufbau des Strategischen Führungssystems und zeigt, wie es als Realisierungswerkzeug in der Praxis funktioniert.

Kapitel 3 behandelt die weichen (z. B. die nichtquantitativen, nichtmonetären) Erfolgsfaktoren, die bei der Strategieentwicklung eine große Rolle spielen. Insbesondere die immateriellen Wirtschaftsgüter und ihr gezielter Aufbau haben eine wachsende Bedeutung für die Steigerung des Unternehmenswertes. Dargelegt wird, wie sich auch die weichen Faktoren systematisch messen lassen.

Kapitel 4 befasst sich mit einigen gängigen Werkzeugen („Tools“) bzw. Medien und Ordnungssystemen, die im strategischen Prozess, insbesondere in der Planung, eingesetzt werden. Die jeweiligen Stärken und Schwächen werden analysiert.

Die einzelnen Kapitel bauen aufeinander auf, können aber als „Module“ auch unabhängig voneinander gelesen werden. Das bedeutet, Sie brauchen nicht unbedingt das ganze Buch von vorne bis hinten zu lesen, sondern können dort beginnen, wo Ihrer Meinung nach im Strategieprozess in Ihrem Unternehmen am meisten „der Schuh drückt“. Sehen Sie vor allem Herausforderungen in der Komplexität des Prozesses, so starten Sie mit dem ersten Kapitel; sind für Sie die eingesetzten Werkzeuge ein Thema, so lesen Sie das vierte Kapitel. Fragen Sie sich in erster Linie, wie Sie in Zukunft stärker weiche Faktoren integrieren können, so hilft die Lektüre des dritten Kapitels. Möchten Sie zuerst einen Überblick über das Strategische Führungssystem, so starten Sie mit dem zweiten Kapitel.

Der zweite Buchteil behandelt Grundsätze strategischer Führung aus der Sicht von drei verschiedenen Autoren, und zwar von Michael Sieglin, dem *Vice President Strategic Planning Process* bei der Siemens AG, von Prof. Dr. Michael Miro und von Prof. Dr. Guido Baltes, die jeweils spezielle Aspekte der Strategiefindung im Unternehmen erläutern.

Die Arbeit an diesem Buch basiert wesentlich auf mehreren empirischen Untersuchungen, u. a. einer im Auftrag der *SOLYP Informatik GmbH* durchgeführten statistisch repräsentative Expertenbefragung von Strategieverantwortlichen in deutschen Unternehmen, die von *Sinus Sociovision*, Spezialist für Marketing- und Sozialforschung sowie Beratung, im Jahre 2008 durchgeführt wurde. Deren Ergebnisse werden hier erstmals veröffentlicht. Die Erhebung dient der Bestandsaufnahme zum Thema strategische Planung in deutschen Unternehmen. In Interviews von jeweils 60 Minuten wurden die Experten nach der Definition und Bedeutung der strategischen Planung sowie nach Bedürfnissen und Optimierungswünschen innerhalb des Planungsprozesses befragt. Dabei sind verschiedene Branchen vertreten, darunter Telekommunikation, Medizintechnik, Automobilhersteller, Logistik, Immobilien, Handel, Banken, Systemlösungen, Baustoff- und

Agrarhandel sowie Energie. Daraus ergibt sich ein repräsentativer Querschnitt durch die strategische Landschaft in deutschen Unternehmen, die einen guten Einblick in die Praxis erlaubt.

Viel Erfolg bei der effektiven Durchführung des Strategieprozesses in Ihrem Unternehmen wünscht Ihnen

Nürnberg, im Mai 2009

*Alexander Zimmermann*  
SOLYP GmbH



# Danksagung

Wir danken der Buchagentur *The Expert in Publishing Books* unter Leitung von Dr. Sonja Ulrike Klug für die professionelle Betreuung des Buchprojekts und das Publikationsmanagement. Dies war Voraussetzung, um dieses Buch veröffentlichen zu können.

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Integrierte strategische Unternehmensplanung mit dem Strategischen Führungssystem

<b>1</b>	<b>Der Strategieprozess im Unternehmen heute</b> .....	3
	<i>Alexander Zimmermann, Martin Rügamer</i>	
1.1	Strategiemethoden im täglichen Einsatz.....	3
1.2	Die vier Phasen der strategischen Planung .....	11
1.3	Die Schlüsselfunktion der strategischen Planung .....	19
1.4	Die wachsende Komplexität im unternehmensinternen und -externen Umfeld.....	23
1.5	Ohne saubere Datenlage keine saubere Strategie – das Strategische Führungssystem bei der Deutschen Bahn AG (Interview mit Christian Schreyer) .....	33
1.6	Qualitativ und quantitativ fundiert – Marketingplanung bei der Deutschen Bahn AG (Interview mit Christian Ebert).....	35
<b>2</b>	<b>Das Strategische Führungssystem</b> .....	39
	<i>Alexander Zimmermann, Martin Rügamer</i>	
2.1	Der Aufbau des Strategischen Führungssystems.....	40
2.2	Das Strategische Führungssystem als Realisierungswerkzeug im Strategieprozess.....	54
2.3	Die Verbindung der Strategie- mit der Finanzplanung bei der Otto Bock HealthCare GmbH (Interview mit Gunter Röper).....	57
<b>3</b>	<b>Immaterielle Vermögenswerte und weiche Erfolgsfaktoren als Werttreiber der Unternehmensentwicklung</b> .....	61
	<i>Dieter Brunke</i>	
3.1	Die wachsende Bedeutung von immateriellen Vermögenswerten.....	61

3.2	Die Schwierigkeit der Einbeziehung immaterieller Werte in die Unternehmenssteuerung .....	64
3.3	Qualitative Faktoren systematisch messen und planen.....	66
3.4	Die Bedeutung weicher Daten für das Risikomanagement .....	68
3.5	Die Absicherung der strategischen Planung mit dem Strategischen Führungssystem .....	71
3.6	Wissensmanagement im Strategieprozess .....	75
3.7	Das besondere Zusammenspiel harter und weicher Daten – Strategieentwicklung bei der REWE Group (Interview mit Martin Küssner).....	82
<b>4</b>	<b>Der Einsatz verschiedener Medien und Werkzeuge im Prozess der strategischen Planung .....</b>	<b>85</b>
	<i>Alexander Zimmermann, Kürsat Gökce</i>	
4.1	Der Columbia-Effekt – oder Power-Point of No Return .....	86
4.2	Excel und andere Tools .....	95
4.3	Die Balanced Scorecard – genug Strategie für komplexe Unternehmen? .....	103
4.4	Arbeits- und Zeitersparnis bei der Dateneingabe – der Strategieprozess bei der ALTANA AG (Interview mit Anette Brüne) .....	112
 <b>Teil II Grundsätze strategischer Führung</b>		
<b>5</b>	<b>Strategie zwischen Genius und Kalkül.....</b>	<b>117</b>
	<i>Michael Mirow</i>	
5.1	Strategie und Zahlenwelt – ein Gegensatz?.....	117
5.2	Vier Leitgedanken einer guten Strategie .....	118
5.3	Strategie auf Unternehmensebene – das Unternehmensportfolio.....	127
5.4	Die strategische Visitenkarte – ein strategischer Rahmen.....	129
5.5	Fazit: Klare Struktur ist die Basis für den strategischen Genius....	131
<b>6</b>	<b>Strategische Planung im globalen mehrdivisionalen Großkonzern Siemens .....</b>	<b>133</b>
	<i>Michael Sieglin</i>	
6.1	Die Struktur des Siemens-Konzerns.....	133
6.2	Der Prozess der strategischen Planung.....	135
6.3	Der Geschäftsplan .....	135
6.4	Strategische Leitplanken.....	137
6.5	Strategisches Geschäftsinformationssystem (SGI).....	138
6.6	Aspekte bei der Implementierung von Planungsunterlagen .....	140

<b>7</b>	<b>Dynamik in der strategischen Führung</b> .....	143
	<i>Guido Baltes</i>	
7.1	Strategische Führung und das Konzept der dynamischen Fähigkeiten .....	144
7.2	Konzeptionelle Anforderungen an strategische Führungsarchitekturen .....	145
7.3	Voraussetzungen für die Implementierung dynamischer, strategischer Führungsarchitekturen .....	147
7.4	Umsetzung strategischer Führungsarchitekturen .....	149
	Literatur .....	150
<b>Anhang</b>		
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	153
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	157
	<b>Über die Autoren</b> .....	159

**Teil I**  
**Integrierte strategische**  
**Unternehmensplanung mit dem**  
**Strategischen Führungssystem**

# Kapitel 1

## Der Strategieprozess im Unternehmen heute

Alexander Zimmermann, Martin Rügamer

### 1.1 Strategiemethoden im täglichen Einsatz

80 Prozent aller Mitarbeiter in deutschen Unternehmen kennen die Strategie ihres Unternehmens gar nicht oder nur teilweise. Lediglich 18 Prozent verstehen die Unternehmensstrategie zu mindestens drei Vierteln. Das ist ein Ergebnis der *High-Performance Workforce Study 2006*, die auf statistisch repräsentativer Basis regelmäßig von der Unternehmensberatung *Accenture* durchgeführt wird. Nur 25 Prozent der Befragten sind der Ansicht, dass die strategische Planung ihres Unternehmens gut in der Durchführung ist, obwohl alle darin übereinstimmen, dass sie unter den drei wichtigsten erfolgskritischen Bereichen im Unternehmen rangiert. Als einige der Gründe, warum die strategische Planung so unbefriedigend verläuft, geben die Befragten an:

- „Wir haben zu viele verschiedene Technologien im Unternehmen, und sie lassen sich nicht miteinander verbinden“ (30 Prozent),
- „Es gibt keine Infrastruktur für Wissensmanagement, die die mit Strategie befassten Mitarbeiter nutzen könnten“ (25 Prozent).

Andere wissenschaftliche Untersuchungen bestätigen diese Erkenntnisse, ja zeichnen teilweise ein noch kritischeres Bild. Einer Studie zufolge (vgl. Olsen 2007)

- verstehen sogar 95 Prozent aller Mitarbeiter die Strategie ihres Unternehmens nicht,
- scheitern 90 Prozent aller Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Strategien und
- bringen 60 Prozent aller Unternehmen die Strategie nicht mit der Finanzplanung in Zusammenhang.

Das sind bedenkliche Ergebnisse, denn Strategieplanung, -entwicklung und -umsetzung gehören zu den Kernaufgaben der Unternehmenssteuerung. Sie entscheiden nicht nur darüber, wie ein Unternehmen sich am Markt positioniert, sondern vor allem auch, ob es mittel- und langfristige Konkurrenz-, überlebens- und wachstumsfähig ist.

Konträr zu diesen Aussagen sind die Ergebnisse einer Online-Befragung unter mehr als 100 Vorständen und Geschäftsführern mittelständischer und großer Unternehmen (ab 500 Mitarbeiter aufwärts) im Jahre 2006: Sie führte unter anderem zu dem Ergebnis, dass es 99 Prozent aller Befragten relativ wichtig oder sogar sehr wichtig ist, dass Unternehmensstrategien eindeutig definiert sind und konsequent umgesetzt werden (vgl. Huber 2006, S. 27).

Es klafft eine große Lücke zwischen der Bedeutung, die einerseits der Strategie in Unternehmen beigemessen wird, und der Art und Weise, wie sie andererseits kommuniziert und umgesetzt wird.

Ein Unternehmen, dessen Strategie nicht klar, eindeutig und differenziert genug ist, um von allen Mitarbeitern verstanden und um letztlich umgesetzt zu werden, kann sich leicht in eine Schieflage manövrieren. Wie wir im Laufe des Buches noch sehen werden, liegt dies häufig weniger am guten Willen und am Einsatz der Strategieverantwortlichen auf den unterschiedlichen Unternehmensebenen als vielmehr an der Art und Weise, wie die zur Strategieentwicklung notwendigen Informationen gesammelt, verarbeitet und bewertet werden.

Im Folgenden werden Möglichkeiten aufgezeigt, den Strategieprozess effektiver und erfolgreicher zu gestalten. Dabei wird das Augenmerk vor allem auf Sachverhalte, Konstellationen und Bedingungen gelegt, die aus der täglichen Unternehmenspraxis resultieren und in der bisherigen Literatur zum Thema Strategie so gut wie keine Beachtung gefunden haben.

## ***Strategie: Schulen, Instrumente und Typen***

Was ist überhaupt eine Strategie? Das Wort „Strategie“ kommt ursprünglich aus dem Militärwesen und leitet sich von „Stratos“ (griech. = „Heer“) und „agein“ (griech. = „führen“) ab. Der Begriff wurde ungefähr ab den 50er-Jahren in die Managementlehre übertragen. Strategie ist immer wieder unterschiedlich definiert worden. Ohne hier einer bestimmten Denk- oder Strategieschule zu folgen, lässt sich der Begriff allgemein folgendermaßen definieren:

Strategie ist das *längerfristig ausgerichtete planvolle Anstreben und Umsetzen von sinnvollen Zielen*. Man könnte die Strategie auch als den „großen Plan über dem gesamten Unternehmen“ oder als das „grundsätzliche Handlungsmuster“ eines Unternehmens bezeichnen. Zutreffend ist auch diese Beschreibung: Erfolgreich ist eine Strategie, „die engagierte Menschen mit Energie erfüllt: Sie *machen* sie zu einer guten Strategie, indem sie sie verwirklichen ...“ (Mintzberg 2007, S. 138).