

Mit strategischer Planung zum Unternehmenserfolg

*Umfrageergebnisse unter
Führungskräften deutscher
Unternehmen*

Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise haben die Frage nach einer proaktiven Unternehmensstrategie wieder in den Fokus von Unternehmenslenkern gerückt.

In jüngster Zeit vermelden fast alle Branchen in Deutschland wieder positive Nachrichten. Die Arbeitslosenzahl ist im Oktober unter die Drei-Millionen-Marke gesunken. Die Folgen der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise und die unerwartet schnelle Erholung verlangen viel von den Unternehmen. Sie müssen ihre strategische Ausrichtung überdenken, um Erfolgspotenziale zu nutzen und Verlustpotenziale zu vermeiden bzw. zu minimieren. Gerade jetzt gilt es, Marktchancen zu realisieren und sich Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten. Globalisierung und verstärkter Konkurrenzdruck sowie die damit einhergehenden steigenden Anforderungen an die Unternehmensplanung stellen internationale Konzerne und mittelständische Unternehmen weiterhin gleichermaßen vor große Herausforderungen.

Die zeitnahe und zielgerichtete Auswahl strategischer Maßnahmen sowie die stets aktuelle und treffsichere Abbildung strategischer Vorgaben im Zahlenwerk werden damit zu entscheidenden Erfolgsfaktoren für die Realisierung profitablen Wachstums.

PwC ist langjähriger Partner von Führungskräften in Deutschland. Mit dieser Studie möchten wir deshalb den Zusammenhang von strategischer Planung und Unternehmenserfolg genauer beleuchten. Hierbei stellten sich unter anderem folgende Fragen: Wie planen Unternehmen? Planen erfolgreiche Unternehmen strategisch umfassender als weniger erfolgreiche? Welchen Erfolgsbeitrag kann die strategische Planung leisten?

Unsere Befragung von 423 Führungskräften deutscher Unternehmen mit mindestens 500 Mitarbeitenden zeigt eindrucksvoll, dass Elemente der strategischen Planung den Erfolg von Unternehmen positiv beeinflussen.

Eine anregende und informative Lektüre wünschen Ihnen

Prof. Dr. Norbert Winkeljohann
Sprecher des Vorstands

Dr. Peter Bartels
Mitglied des Vorstands

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	3
Abbildungsverzeichnis.....	6
A Zusammenfassung	8
B Konzeptionelle Überlegungen zum Zusammenhang von strategischer Planung und Unternehmenserfolg.....	11
C Wie planen erfolgreiche Unternehmen?	16
1 Unternehmensmerkmale und Planungsverhalten.....	18
2 Unternehmensmerkmale und Unternehmenserfolg	25
3 Erfolgsauswirkungen strategischer Planungselemente.....	29
4 Erfolgsauswirkungen des strategischen Planungsprozesses	32
5 Erfolgsauswirkungen der Anwendung strategischer Umsetzungsinstrumente	33
6 Erfolgsauswirkungen der Qualität strategischer Planung und der Umsetzungsqualität	34
7 Erfolgsauswirkungen strategischer Stoßrichtungen.....	35
D Handlungsempfehlungen	37
E Strukturdaten der befragten Unternehmen.....	39
Kontakt	42

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Strategiephasen mit ausgewählten strategischen Planungselementen	13
Abb. 2	Bedeutung verschiedener Planungselemente im Unternehmen (Anteile der zustimmenden Antworten „spielt sehr große oder große Rolle“, nach Mitarbeiteranzahl)	19
Abb. 3	Bedeutung verschiedener Planungselemente im Unternehmen (Anteile der zustimmenden Antworten „spielt sehr große oder große Rolle“, nach Internationalität)	21
Abb. 4.1	Bedeutung von strategischen Planungselementen in den Unternehmen (Anteile der zustimmenden Antworten „spielt sehr große oder große Rolle“, nach Branche)	23
Abb. 4.2	Bedeutung von strategischen Planungselementen in den Unternehmen (Anteile der zustimmenden Antworten „spielt sehr große oder große Rolle“, nach Branche)	24
Abb. 5	Wichtigkeit verschiedener Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung	25
Abb. 6	Unternehmensgröße anhand der Mitarbeiterzahl (nach Unternehmenserfolg)	26
Abb. 7	Internationalität des Unternehmens (nach Unternehmenserfolg)	27
Abb. 8	Anzahl der Geschäftsfelder (nach Unternehmenserfolg)	27
Abb. 9	Branchen (nach Unternehmenserfolg)	28
Abb. 10	Planungselemente, die in den erfolgreichen Unternehmen als wichtiger eingestuft wurden als in den weniger erfolgreichen	29
Abb. 11	Planungselemente, die in den erfolgreichen Unternehmen etwa als ebenso wichtig eingestuft wurden oder eine geringere Rolle spielen als in den weniger erfolgreichen	30
Abb. 12	Umfang der Planungselemente, gemessen an der Summe der einzelnen Abweichungen vom Mittelwert der zustimmenden Bewertungen „sehr große oder große Rolle“ anhand von sieben strategischen Planungselementen (nach Unternehmenserfolg)	31
Abb. 13	Art der Planung (nach Unternehmenserfolg)	32
Abb. 14	Planung strategischer Ziele und Maßnahmen im Unternehmen (nach Unternehmenserfolg)	33
Abb. 15	Verwendung eines Kennzahlensystems bei der Umsetzung der strategischen Ziele (nach Unternehmenserfolg)	33

Abb. 16	Bewertung der Planung der strategischen Ziele und Maßnahmen (nach Unternehmenserfolg)	34
Abb. 17	Umsetzung der strategischen Ziele und Maßnahmen (nach Unternehmenserfolg)	34
Abb. 18	In den erfolgreichen Unternehmen häufiger als in den weniger erfolgreichen getroffene Maßnahmen zur Zukunftssicherung (nach Unternehmenserfolg)	35
Abb. 19	In den erfolgreichen Unternehmen seltener als in den weniger erfolgreichen getroffene Maßnahmen zur Zukunftssicherung (nach Unternehmenserfolg)	36
Abb. 20	In den erfolgreichen Unternehmen etwa ebenso häufig wie in den weniger erfolgreichen Unternehmen getroffene Maßnahmen zur Zukunftssicherung (nach Unternehmenserfolg)	36
Abb. 21	Position des Befragten im Unternehmen	40
Abb. 22	Vertretene Branchen in der Stichprobe (hauptsächliches Tätigkeitsfeld des Unternehmens)	40
Abb. 23	Unternehmensgröße nach Mitarbeiteranzahl	41

A Zusammenfassung

Wie planen erfolgreiche Unternehmen? Welchen Einfluss hat die strategische Planung auf den Unternehmenserfolg? Diesen und anderen Fragen ist PwC in der vorliegenden Studie nachgegangen. Im Rahmen der Studie wurden 423 Führungskräfte verschiedener Unternehmensgrößen von Großunternehmen mit mindestens 5.000 Mitarbeitenden bis zu kleineren Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitenden in telefonischen Interviews befragt. Die Ergebnisse sind vielschichtig und zeigen, dass erfolgreiche Unternehmen tendenziell umfassender planen.

Strategische Planungselemente werden von den erfolgreichen Unternehmen als wichtiger eingeschätzt als von den weniger erfolgreichen. Auch operative Planungselemente werden als bedeutsam erachtet, jedoch ist der Erfolgswahlzusammenhang strategischen Planungsverhaltens stärker ausgeprägt. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist daher die strategische Planung, die jedoch erst durch eine konsequente Umsetzung und eine funktionierende operative Planung in Erfolg mündet.

Die Selbsteinschätzung der Studienteilnehmer hat ergeben, dass erfolgreiche Unternehmen strategisch mehr planen als weniger erfolgreiche. Rund drei von vier erfolgreichen Unternehmen (74%) geben in der Selbsteinschätzung an, strategisch zu planen. In der Gruppe der weniger erfolgreichen Unternehmen sind es lediglich 61%.

Die befragten Führungskräfte aus den weniger erfolgreichen Unternehmen bewerten die Qualität der strategischen Planung schlechter als ihre Kollegen aus den erfolgreichen Unternehmen. Auch die Umsetzungsqualität wird in den weniger erfolgreichen Unternehmen als deutlich schlechter eingeschätzt. Jeder fünfte Studienteilnehmer aus einem weniger erfolgreichen Unternehmen empfindet die Umsetzung der strategischen Ziele und Maßnahmen als eher schlecht und sieht folglich Handlungsbedarf. Die Gründe für die eher schlechte Umsetzungsqualität werden unter anderem in einer hohen Mitarbeiterfluktuation, fehlender Kommunikationskultur sowie nicht vorhandenen IT-Kapazitäten gesehen.

Im Interview führen die befragten Unternehmen verschiedene Maßnahmen auf, die sie zur Zukunftssicherung derzeit durchführen. Dabei geben vor allem die erfolgreichen Unternehmen an, Wachstumsoptionen wahrzunehmen. Die weniger erfolgreichen Unternehmen sind hingegen offener für strategische Kurswechsel als ihre erfolgreichen Wettbewerber. Mehr als 90% der Unternehmen (erfolgreiche sowie weniger erfolgreiche) weisen auf die enorme Bedeutung von Maßnahmen zur Verbesserung der Kosteneffizienz und zur Steigerung des Kundennutzens hin.

Die vorliegende Studie stellt heraus, dass die strategische Planung zu den wesentlichen Erfolgsvoraussetzungen gehört. Jedoch wird ihr im Vergleich zur operativen Planung in der Praxis immer noch ein geringerer Stellenwert beigemessen. Die Frage nach einer Veränderung des Planungsverhaltens vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise verneinen fast die Hälfte der Studienteilnehmer. Unternehmen, die ihr Planungsverhalten verändert haben oder noch verändern wollen, geben größtenteils an, dass sie eher kurzfristiger, detaillierter und risikoaverser planen wollen.

Erfolgreiche Unternehmen messen den strategischen Planungselementen einen höheren Stellenwert bei

Selbsteinschätzung der Befragten bestätigt positiven Zusammenhang von Planung und Unternehmenserfolg

Weniger erfolgreiche Unternehmen sind unzufrieden mit der Qualität der strategischen Planung und deren Umsetzung

Unternehmen rüsten sich durch unterschiedliche Maßnahmen für den angestrebten Unternehmenserfolg

Nur wenige Unternehmen wollen ihre Planung nach der Krise strategischer gestalten

**Unternehmen sollten jetzt die
Weichen für eine erfolgreiche
Zukunft stellen**

Durch die strategische Planung und ihre Umsetzung lassen sich gerade nach der Krise wichtige Weichenstellungen zur Nutzung von Wachstumschancen vornehmen. Hier sollte jedes Unternehmen die strategische Planung und ihre Planungselemente hinsichtlich ihrer inhaltlichen und methodischen Eignung für die Bewältigung zukünftiger Herausforderungen analysieren. Insbesondere mittelständische Unternehmen, die durch Wachstum und Internationalisierung erhöhte Komplexitätsanforderungen zu bewältigen haben, können hiervon profitieren. Ebenso wichtig ist es jedoch, die strategische Planung im Unternehmen zu „leben“ und regelmäßige Aktualisierungen in angemessenen Zeitabständen vorzunehmen. Strategische Planung ist als ein wiederkehrender Prozess zu verstehen, der mit operativen Planungsprozessen zu verknüpfen ist. Eine regelmäßige strategische Planung beugt strategischen Versäumnissen vor und erhöht die Wahrscheinlichkeit, schnell auf sich bietende strategische Chancen reagieren zu können.

***B Konzeptionelle Überlegungen zum
Zusammenhang von strategischer
Planung und Unternehmenserfolg***

Stand der Forschung

Gehört die strategische Planung zu den zentralen Hebeln für den Unternehmenserfolg? Diese Frage gewinnt gerade in Zeiten des wirtschaftlichen Umbruchs, das heißt in Krisenzeiten wie auch in Zeiten nach einer Krise, an Bedeutung. In der Theorie wird diese Frage insofern bejaht, als mit der Strategie einerseits Erfolgspotenziale geschaffen bzw. genutzt, andererseits Verlustpotenziale vermieden bzw. abgebaut werden. Auch bereits bestehende empirische Studien können einen positiven Zusammenhang nachweisen, so zum Beispiel die klassische PIMS-Studie¹ (Profit Impact of Market Strategy), Mittelstandsstudien² und Untersuchungen zu Krisenverläufen, wonach Erfolgskrisen oder sogar Liquiditätskrisen größtenteils von strategischen Krisen verursacht werden.³ Eine umfassende Analyse des Zusammenhangs in inhaltlicher, methodischer und prozessualer Hinsicht hat es allerdings bislang nicht gegeben. Die vorliegende Studie soll dazu beitragen, diese Lücke ein Stück weit zu schließen. Bevor weiter auf die Erfolgsmessung und den Erfolgzzusammenhang eingegangen wird, soll zunächst das dieser Studie zugrunde gelegte Verständnis von strategischer Planung dargestellt werden.

Verständnis von strategischer Planung

Die strategische Planung umfasst Grundsatzentscheidungen, die langfristig orientiert sind (in der Regel drei Jahre und mehr) und den Rahmen für das Tagesgeschäft schaffen. Hierbei wird insbesondere festgelegt, in welche Richtung sich das Unternehmen entwickeln soll und wo die Stärken liegen sollen. Es stellen sich insbesondere folgende Fragen: Welche Produkte und Märkte sind für das Unternehmen interessant? Wodurch soll es sich von seinen Wettbewerbern differenzieren?

Strategische Planung und ihre Umsetzung als fortlaufender Prozess

Hierbei stellt die strategische Planung kein statisches Instrument dar, sondern einen fortlaufenden Prozess, der sich in fünf Phasen unterteilen lässt.

¹ Vgl. Buzzell, R. D., Gale, B. T. (1989): Das PIMS-Programm: Strategien und Unternehmenserfolg.

² Vgl. Technische Universität Clausthal/Haufe Akademie (2007): Mittelstandsstudie zur strategischen Kompetenz von Unternehmen; Held, H., Ruppert, M., Ziegenbein, F. (2007): Strategische Unternehmensplanung in kleinen und mittleren Unternehmen. Ergebnisse einer bundesweiten Unternehmensbefragung in Zusammenarbeit mit dem Mittelstandsmagazin ProFirma, S. 23. In letztgenannter Studie werden als Haupterfolgsfaktoren von den Befragten angegeben: Personalqualität, strategische Planung und Kapitalausstattung.

³ Vgl. Müller, R. (1986): Krisenmanagement in der Unternehmung. Vorgehen, Maßnahmen und Organisation.

Abb. 1 Strategiephasen mit ausgewählten strategischen Planungselementen



Die den jeweiligen Phasen zugeordneten strategischen Planungselemente (in der Beschreibung weiter unten fett hervorgehoben) wurden in der Studie abgefragt (siehe Abb. 1). Es handelt sich um ausgewählte wesentliche Elemente. Diese Zuordnung hat daher keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Die normativen Vorgaben stellen die Grundlage der strategischen Planung dar. Auf Basis der Unternehmenswerte werden in einem ersten Schritt **Unternehmensgrundsätze** formuliert. Beispiele hierfür sind Angaben zur Unabhängigkeit, Innovationspolitik und zur Orientierung am Kerngeschäft. Bei etablierten Unternehmen bleiben diese Grundsätze zeitlich relativ konstant und bilden den Rahmen für die **Unternehmensvision**. Eine Vision sollte neben qualitativen auch quantitative Aspekte beinhalten. Das heißt, dass einerseits Geschäftsausrichtung und Marktpositionierung, andererseits zentrale Steuerungsgrößen mit langfristigen Zielvorgaben klar formuliert werden sollten.

Entwicklung normativer Vorgaben

Sofern das Unternehmen über mehrere Geschäftsfelder verfügt, sollten diese klar abgegrenzt werden. Darauf aufbauend erfolgt die Umfeld- und Unternehmensanalyse. In diesem Rahmen werden sowohl detaillierte **Marktanalysen** erstellt, die aktuelle Trends und Marktentwicklungen widerspiegeln, als auch **Branchenstrukturanalysen**, bezogen auf Kunden, Lieferanten und Wettbewerber. Die mithilfe dieser Instrumente gewonnenen Daten werden in einer **SWOT-Analyse** (S: Strengths – Stärken, W: Weaknesses – Schwächen, O: Opportunities – Chancen, T: Threats – Risiken) strukturiert. Die SWOT-Analyse ist ein Instrument, um bereits durch Umfeld- und Unternehmensanalysen generierte Informationen weiter zu verdichten, und eignet sich daher für Situationen mit hoher Komplexität. Ferner lassen sich durch die **Szenario-**

Strategische Analyse

analyse Chancen- und Risikoinformationen von ihren Ausprägungen her aufgrund ihrer Zuordnung zu konkreten Zukunftssituationen weiter verdichten. Die Anwendung erfolgt nach unseren Erfahrungen vorwiegend fallweise für bestimmte Projekte oder Teilbereiche des Unternehmens. Umfassende szenariobasierte Unternehmensplanungen haben dagegen derzeit noch einen sehr geringen Verbreitungsgrad. Auf Basis der bereits durchgeführten Analysen ist es möglich, grobe **Absatz- und Umsatzschätzungen** für einzelne Kunden oder Segmente vorzunehmen. Eine Bewertung der Geschäftsfelder hinsichtlich ihrer gegenwärtigen und zukünftigen Stärken (**Geschäftsfeld-Portfolioanalyse**) vervollständigt die Phase der strategischen Analyse. Geschäftsfeld-Portfolioanalysen gewinnen mit einer heterogeneren Geschäftsfeldstruktur an Bedeutung und werden demnach vorrangig von Unternehmen mit mehreren Geschäftsfeldern eingesetzt.

Strategieentwicklung

Die im Rahmen der strategischen Analyse gewonnenen Informationen zur Ausrichtung der Geschäftsfelder stellen nun die Ausgangsbasis zur **Definition von strategischen Zielen** und zur **Entwicklung von strategischen Maßnahmen** dar. Das bedeutet, dass sowohl finanzielle als auch nicht finanzielle strategische Ziele auf Ebene des Konzerns, der Geschäftsfelder und der Tochtergesellschaften festgelegt werden und diese zur Zielerreichung mit strategischen Maßnahmen zu unterlegen sind.

Strategiebewertung

Da es in der Regel weder möglich noch sinnvoll ist, alle Maßnahmen gleichzeitig umzusetzen, müssen diese bewertet und priorisiert werden. Die Bewertung der Maßnahmen ist ein Prozess, bei dem zunächst Machbarkeitsanforderungen, zum Beispiel finanzielle Restriktionen, in Einklang mit den strategischen Zielen gebracht werden müssen. Nachdem die Machbarkeitsbeurteilung der Maßnahmen vorgenommen worden ist, werden diese nach ihrer Erfolgswirksamkeit priorisiert. Anschließend erfolgen die **Auswahl von strategischen Topmaßnahmen mit Berechnung der finanziellen Auswirkungen** und die **Erstellung eines Plans für deren Umsetzung**, der in dieser Phase noch recht grob ausfällt. Die Art und Komplexität der strategischen Maßnahmen sind dabei entscheidend für die Notwendigkeit der Erstellung eines formalen Umsetzungsplans.

Strategieumsetzung

Eine auf diese Weise entwickelte Strategie kann nur dann zum Unternehmenserfolg führen, wenn sie umgesetzt wird. Als Instrumente für die Umsetzung der strategischen Planung haben sich folgende bewährt:

- ein **Kennzahlensystem**, das die Verbindung zum operativen Geschäft herstellt, zum Beispiel Balanced Scorecard oder Werttreiberhierarchie
- sogenannte Business Cases für die strategischen Topmaßnahmen, die in die Mittelfristplanung einfließen und in dieser Phase eine detaillierte Umsetzungsplanung beinhalten
- das hierauf aufsetzende **Maßnahmencontrolling**
- Projektmanagement-Aktivitäten für komplexe strategische Maßnahmen
- Change-Management-Aktivitäten, zum Beispiel strategische Kompetenzentwicklung, leistungsorientierte Vergütung
- strategiekonforme Infrastrukturmaßnahmen, zum Beispiel Aufbau eines Geschäftsfeldcontrollings, Einführung eines Innovationsmanagements

Abgrenzung zur operativen Planung

Aus der strategischen Planung und ihrer Umsetzung wird die operative Planung, zum Beispiel Mittelfristplanung, Budgetplanung, abgeleitet. Gegenstand der operativen Planung sind Entscheidungen, die kurz- bis mittelfristig orientiert sind (in der Regel

weniger als drei Jahre) und sich im Wesentlichen auf das Tagesgeschäft und dessen nähere Zukunft beziehen. Hierbei geht es vor allem um die Planung von Mengen- und Wertegerüsten für einzelne Geschäftsparameter sowie um daraus abgeleitete finanzielle Planungsrechnungen.

Der enge Zusammenhang bzw. das Zusammenspiel von strategischer und operativer Planung schlägt sich auch in dieser Studie nieder. So werden nicht nur strategische, sondern auch operative Planungselemente aus zweierlei Gründen einbezogen: Erstens sollte überprüft werden, ob eine höhere Bedeutung strategischer Planungselemente sich vergleichsweise positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Zweitens sollte durch den Vergleich von strategischem und operativem Planungsverhalten nachgewiesen werden, dass strategische Planungselemente eine größere Hebelwirkung auf den Erfolg haben als operative Planungselemente. Um sozial erwünschte Antworten zu vermeiden, wurde durch die Vermischung von verschiedenen Planungselementen den Studienteilnehmern nicht kommuniziert, welche Planungselemente aus Sicht der Verfasser eher strategischen und welche eher operativen Charakter haben.

Woran wurde nun der Unternehmenserfolg festgemacht? Hierfür wurden einerseits Kennzahlen herangezogen, die finanziell messbar waren und bei denen eine weit verbreitete Anwendung angenommen wurde. Andererseits wurden diese Kennzahlen in Relation zu zeitlichen Merkmalen, teilweise auch in Beziehung zu Wettbewerbern, gesetzt. Als Messgrößen für den Erfolg dienten:

- Umsatz
- Betriebsergebnis
- Eigenkapitalrendite

Kombiniert wurden diese Größen mit

- der 2009er-Entwicklung (Istwert),
- der 2010er-Entwicklung (Prognosewert) und
- der langfristigen Entwicklung im Vergleich zum Wettbewerb (Planwert).

Der Zusammenhang von strategischer Planung und Unternehmenserfolg kann prinzipiell in zwei Richtungen analysiert werden. Wir sind der Frage nachgegangen, wie erfolgreiche Unternehmen planen. Diese Vorgehensweise hat den Vorteil eines höheren praktischen Nutzens. Durch die Beschreibung des Planungsverhaltens erfolgreicher Unternehmen erfahren wir, welchen Stellenwert ihre strategische Planung hat und wie sie diese gestalten.

Gründe für die Einbeziehung strategischer sowie operativer Planungselemente

Definition des Unternehmenserfolgs

Analyse des Zusammenhangs von strategischer Planung und Unternehmenserfolg

C ***Wie planen erfolgreiche Unternehmen?***

Die telefonische Befragung von größeren Unternehmen in Deutschland ab 500 Mitarbeitenden sollte die Sicht von Entscheidern bzw. Führungskräften auf das Planungsverhalten in ihrem Unternehmen erheben und ermitteln, inwiefern sich strategisches Planungsverhalten auf den Unternehmenserfolg auswirkt.

Die computergestützten Telefoninterviews (Computer-Assisted Telephone Interviews oder CATI) wurden vom 5. März bis einschließlich 25. März 2010 von einem unabhängigen Marktforschungsinstitut durchgeführt, das den Datenschutz garantiert und die Anonymität der Befragten sicherstellt. Insgesamt konnten 423 Interviews ausgewertet werden.

Ein wesentlicher Bestandteil der telefonischen Befragung war die Frage nach der Bedeutung einzelner Planungselemente, um hierbei mögliche Unterschiede bei erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen identifizieren zu können. Wie bereits ausgeführt, wurden bewusst auch operative Planungselemente einbezogen.

Mit Bezug auf Kapitel B werden im Folgenden die strategischen und operativen Planungselemente aufgeführt, die Gegenstand der Studie sind. Sowohl bei den strategischen als auch bei den operativen Planungselementen handelt es sich um ausgewählte wesentliche Parameter.

- Unternehmensgrundsätze und Unternehmensvision
- Marktanalysen mit Trends und Marktentwicklungen
- Branchenstrukturanalysen, bezogen auf Kunden, Lieferanten und Wettbewerber
- SWOT-Analysen
- Szenarioanalysen
- Absatz- und Umsatzschätzungen für einzelne Kunden oder Segmente
- Geschäftsfeld-Portfolioanalysen
- Definition von strategischen Zielen
- Entwicklung von strategischen Maßnahmen
- Auswahl von strategischen Topmaßnahmen mit Berechnung der finanziellen Auswirkungen
- Erstellung eines Umsetzungsplans für ausgewählte strategische Maßnahmen

Strategische Planungselemente

Vier dieser strategischen Planungselemente werden erfahrungsgemäß verstärkt situationsabhängig angewandt. Während SWOT-Analysen insbesondere in Situationen mit hoher Komplexität zum Einsatz kommen, werden Szenarioanalysen in der Unternehmenspraxis in der Regel nur selten und bei erhöhter Unsicherheit bezüglich zukünftiger Entwicklungen angewandt. Geschäftsfeld-Portfolioanalysen gewinnen mit einer heterogeneren Geschäftsfeldstruktur an Bedeutung, während für die Erstellung eines formalen Umsetzungsplans die Komplexität der ausgewählten strategischen Maßnahme vielfach ausschlaggebend ist (siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel B).

Vor diesem Hintergrund bleiben diese vier strategischen Planungselemente bei aggregierter Betrachtung unberücksichtigt, sodass wir uns auf die verbleibenden sieben weniger situationsabhängig angewandten strategischen Planungselemente konzentriert haben (siehe Kapitel C 3).

- Umsatz- und Ergebnisplanung
- Bilanzplanung
- Personalplanung
- Investitionsplanung
- Liquiditätsplanung

Operative Planungselemente

Diese Zuordnung der Planungselemente entspricht der Sichtweise von PwC, die auf entsprechenden Projekterfahrungen basiert. Ferner ist uns bewusst, dass es strategische Planungselemente gibt (z. B. die Szenarioanalyse oder die Erstellung eines Umsetzungsplans für ausgewählte strategische Maßnahmen), die auch im Zusammenhang mit operativen Planungen oder Strategieumsetzungen angewendet werden (können). Selbst die Investitionsplanung hat nicht nur operativen Bezug, sondern ist auch Bestandteil der strategischen Planung, wenn es um die strategische Kapitalallokation geht.

Wie bereits in Kapitel B erwähnt, wurde diese Zuordnung aus methodischem Grund bei der Erhebung nicht offengelegt. Daher liegt es auf der Hand, dass die in der Studie abgefragten Planungselemente von den Unternehmen unterschiedlich wahrgenommen werden. Ein Element, das von der Mehrzahl der Unternehmen als strategisch wahrgenommen wird, kann von einem anderen Unternehmen durchaus als eher operativ empfunden werden.

Zuordnung von Planungselementen mithilfe der Faktorenanalyse

Um die PwC-Sicht mit der Wahrnehmung der Studienteilnehmer abzugleichen, wurde eine Faktorenanalyse durchgeführt. Mithilfe dieses Verfahrens wird deutlich, welche Planungselemente von den Befragten in ähnlicher Weise wahrgenommen werden. Das Ergebnis der Faktorenanalyse bestätigt die Zuordnung von PwC weitgehend. Lediglich das Planungselement „Absatz- und Umsatzschätzungen für einzelne Kunden oder Segmente“ wird als eher operativ wahrgenommen. Die drei Elemente „Szenarioanalysen“, „Auswahl von strategischen Topmaßnahmen mit Berechnung der finanziellen Auswirkungen“ und „Erstellung eines Umsetzungsplans für ausgewählte strategische Maßnahmen“ werden von den Teilnehmern etwa gleichgewichtig als strategisch wie auch als operativ wahrgenommen.

1 Unternehmensmerkmale und Planungsverhalten

Die Anwendung strategischer Planungselemente wird in jedem Unternehmen unterschiedlich gehandhabt. Gleichwohl bestehen zwischen Unternehmen Ähnlichkeiten im Planungsverhalten, die insbesondere bei einer Einteilung anhand der Merkmale Mitarbeiteranzahl, Internationalität und Branchenzugehörigkeit deutlich werden.

Differenzierung nach Unternehmensgröße

Große Unterschiede im Planungsverhalten zeigen sich bei einem Vergleich von Unternehmen verschiedener (Mitarbeiter-)Größenklassen. Im Rahmen der vorliegenden Befragung wurden Unternehmen mit weltweit weniger als 1.000 Mitarbeitenden, 1.000 bis 4.999 Mitarbeitenden und Großunternehmen mit mindestens 5.000 Mitarbeitenden gegenübergestellt. Das Ergebnis: Strategische Planung findet eher in Großunternehmen mit mindestens 5.000 Mitarbeitenden als in kleineren Betrieben statt. Großunternehmen geben wesentlich häufiger als Unternehmen mit einer geringeren Anzahl von Mitarbeitenden an, dass die einzelnen Planungselemente bei ihnen eine große bzw. sehr große Rolle spielen. Die Studie zeigt, dass es kein strategisches Planungselement gibt, das in den Großunternehmen mit mindestens 5.000 Mitarbeitenden signifikant seltener vorkommt als in kleineren Betrieben. Besonders deutlich werden die Planungsunterschiede bei der SWOT-Analyse (diese spielt in 55 % der Großunternehmen und in nur 37 % der Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitenden eine sehr große bzw. große Rolle), bei der Szenarioanalyse (60 % zu 46 %), bei der Auswahl von strategischen Topmaßnahmen mit Berechnung der finanziellen Auswirkungen (76 % zu 62 %) sowie bei den Branchenstrukturanalysen (66 % zu 53 %). Grundsätzlich ist festzuhalten: Alle abgefragten Planungselemente spielen durchgängig in den mitarbeiterstärkeren Unternehmen eine mindestens ebenso wichtige Rolle wie in denen mit einer geringeren Mitarbeiteranzahl. Hinsichtlich der meisten Planungselemente zeigen sich ganz deutliche Effekte nach Unternehmensgröße.

Lediglich bei den eher operativen Planungselementen (Umsatz- und Ergebnisplanung, Liquiditätsplanung und Bilanzplanung) sind diese Effekte nicht zu verzeichnen. Vor allem die Umsatz- und Ergebnisplanung kommt praktisch in allen Unternehmen unabhängig von ihrer Mitarbeiteranzahl vor.

Abb. 2 Bedeutung verschiedener Planungselemente im Unternehmen (Anteile der zustimmenden Antworten „spielt sehr große oder große Rolle“, nach Mitarbeiteranzahl)



Differenzierung nach Internationalität

Neben der Umsatzgröße der Unternehmen stellt ihre Internationalität ein weiteres Unterscheidungsmerkmal dar. Die international aufgestellten (Groß-)Unternehmen geben wesentlich häufiger an, dass die einzelnen Planungselemente bei ihnen eine große oder sehr große Rolle spielen, als die ausschließlich national agierenden Unternehmen. Deutlich werden diese Unterschiede unter anderem bei den strategischen Planungselementen Branchenstrukturanalysen (Differenz von neun Prozentpunkten), Geschäftsfeld-Portfolioanalysen (Differenz von acht Prozentpunkten) sowie Marktanalysen (Differenz von sechs Prozentpunkten). Eine Erklärung hierfür liegt in der regelmäßig höheren Komplexität eines Auslandsengagements. Lediglich die Personalplanung und Bilanzplanung als operative Planungselemente spielen in ausschließlich national tätigen Unternehmen eine etwas wichtigere Rolle. Bemerkenswert ist, dass – insbesondere vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise – jedes fünfte ausschließlich in Deutschland tätige Unternehmen keine Liquiditätsplanung hat und jedes zweite Unternehmen keinerlei Szenarioanalysen durchführt. Zusammenfassend kann zu dem Unternehmensmerkmal Internationalität formuliert werden: Es gibt kein Planungselement, das in den internationalisierten Unternehmen signifikant seltener vorkommt als in den nur national agierenden Betrieben.

Abb. 3 Bedeutung verschiedener Planungselemente im Unternehmen (Anteile der zustimmenden Antworten „spielt sehr große oder große Rolle“, nach Internationalität)



Differenzierung nach Anzahl der Geschäftsfelder

Die vorliegende Studie zeigt außerdem: Diversifizierte Unternehmen geben wesentlich häufiger an, dass die einzelnen Planungselemente bei ihnen eine große oder sehr große Rolle spielen, als die (eher kleineren) Betriebe, die in nur einem Geschäftsfeld tätig sind.

Differenzierung nach Branche

Je nach Branchenzugehörigkeit divergiert das Planungsverhalten der Unternehmen recht stark. Lediglich die Bedeutung der Entwicklung strategischer Maßnahmen wird in allen betrachteten Branchen von rund 85% der Studienteilnehmer als sehr wichtig oder wichtig beurteilt.

Generell messen die Transport- und Logistikbranche und der Bereich der Finanzdienstleistungen den einzelnen Planungselementen durchschnittlich eine geringere Bedeutung bei, als dies in den Vergleichsbranchen der Fall ist.

Auch die Unternehmen des Bereichs Technologie, Medien und Telekommunikation sind bei bestimmten strategischen Planungselementen eher zurückhaltend (z. B. Unternehmensgrundsätze und -vision, Branchenstrukturanalysen, bezogen auf Kunden, Lieferanten und Wettbewerber, sowie Absatz- und Umsatzschätzungen für einzelne Kunden oder Segmente). Diese Branche hält die Erstellung eines Umsetzungsplans für ausgewählte strategische Maßnahmen im Vergleich zu den anderen Branchen für besonders wichtig.

Handel und Konsumgüterindustrie messen der Entwicklung von strategischen Maßnahmen die höchste und Branchenstrukturanalysen, der Auswahl von strategischen Topmaßnahmen mit Berechnung der finanziellen Auswirkungen sowie Absatz- und Umsatzschätzungen für einzelne Kunden oder Segmente eine vergleichsweise hohe Bedeutung bei.

Die Bedeutsamkeit von Marktanalysen mit Trends und Marktentwicklungen wird von der Automobilindustrie und der Energiewirtschaft als deutlich größer eingestuft als von allen anderen Branchen.

Die Energiewirtschaft hält darüber hinaus Geschäftsfeld-Portfolioanalysen sowie die Definition von strategischen Zielen für vergleichsweise wichtig.

Abb. 4.1 Bedeutung von strategischen Planungselementen in den Unternehmen (Anteil der zustimmenden Antworten „spielt sehr große oder große Rolle“, nach Branche)

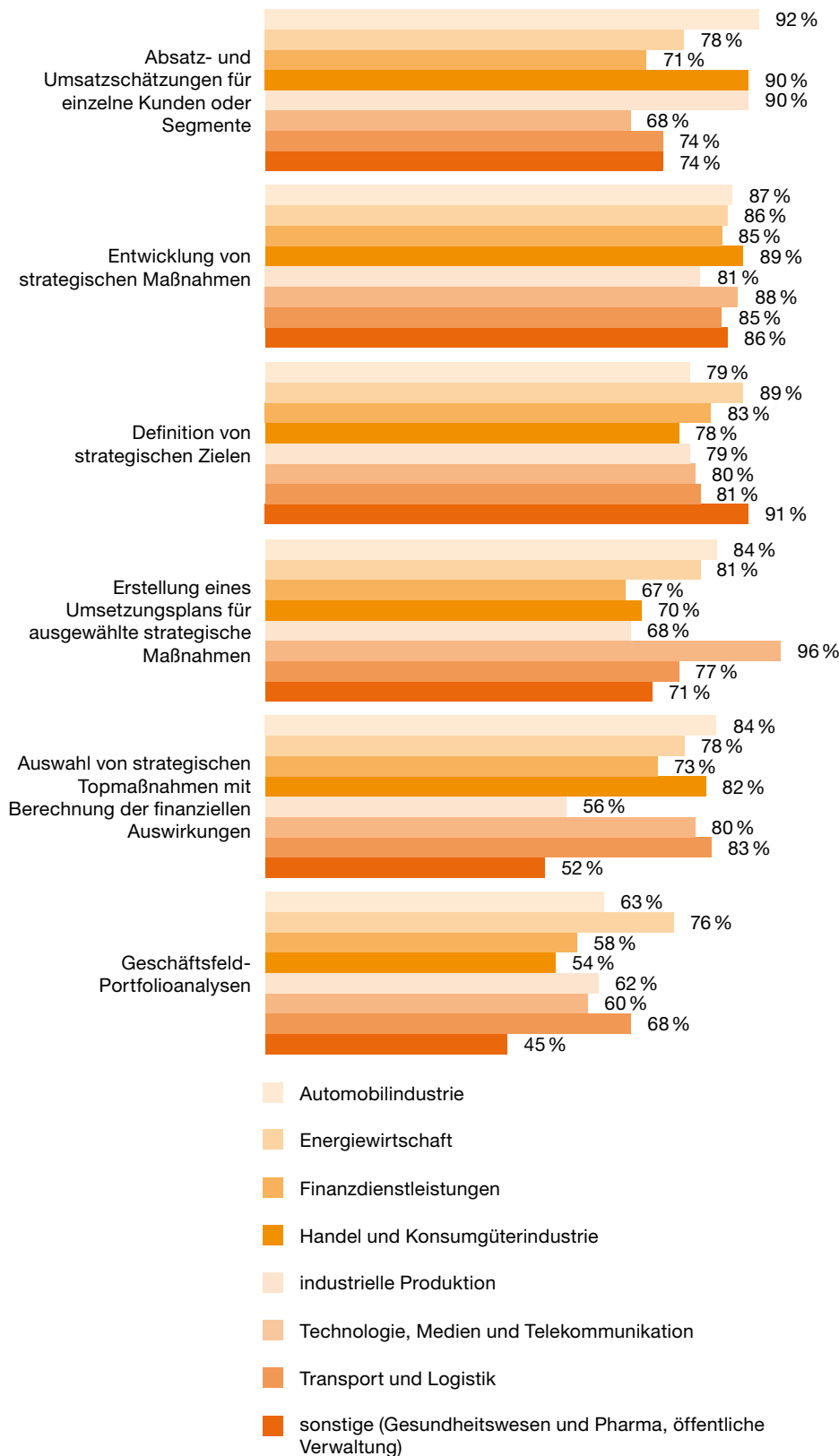
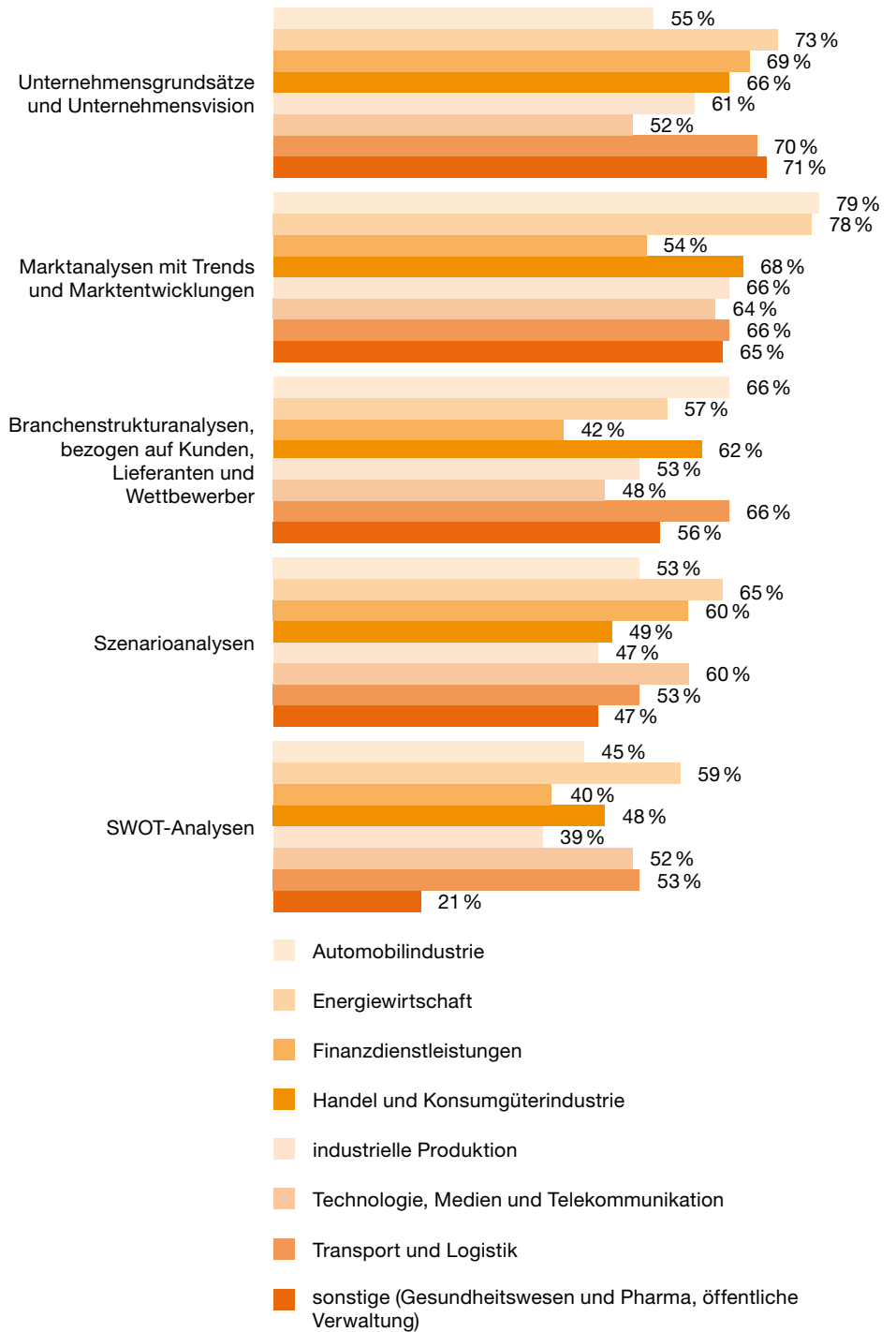


Abb. 4.2 Bedeutung von strategischen Planungselementen in den Unternehmen (Anteil der zustimmenden Antworten „spielt sehr große oder große Rolle“, nach Branche)



2 Unternehmensmerkmale und Unternehmenserfolg

Das Ziel der strategischen Planung liegt im Regelfall in der Steigerung des Unternehmenserfolgs. Die vorliegende Befragung zeigt, dass ein Zusammenhang zwischen den Merkmalen Unternehmensgröße nach Mitarbeiteranzahl, Internationalität, Branchenzugehörigkeit sowie der Anzahl der bearbeiteten Geschäftsfelder und dem Unternehmenserfolg besteht.

Mithilfe der Kontrastgruppenanalyse kann der Einfluss von mehreren unabhängigen Variablen auf den Wert des abhängigen Merkmals (in diesem Fall die Auswirkung der Unternehmensmerkmale auf den Unternehmenserfolg) in einer Stichprobe ermittelt werden. So kann abgeleitet werden, welche Variablen verstärkt Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen haben.

Zur Erfassung des Unternehmenserfolgs wird eine Untergliederung in zwei Kontrastgruppen notwendig. Die Kontrastgruppendefinition erfolgt anhand der zwei Erfolgskenngrößen, denen die Kontrastgruppe bei der Unternehmenssteuerung die mit Abstand größte Bedeutung beimisst:

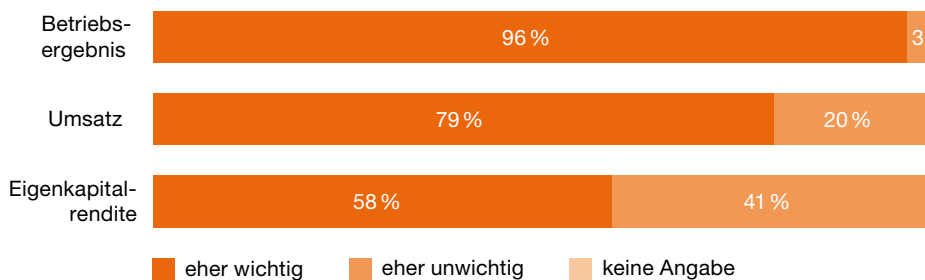
- Betriebsergebnis
- Umsatz

Die Eigenkapitalrendite als relative Erfolgskennzahl spielt nur für gut die Hälfte der befragten Unternehmen bei der Unternehmenssteuerung eine eher wichtige Rolle und weist somit für die Analyse keine hinreichende Verbreitung auf.

Zusammenhang des Unternehmenserfolgs mit den Unternehmensmerkmalen Unternehmensgröße, Internationalität, Anzahl der Geschäftsfelder und Branchenzugehörigkeit

Kontrastgruppendefinition

Abb. 5 Wichtigkeit verschiedener Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung



In Bezug auf die beiden Erfolgskenngrößen Betriebsergebnis und Umsatz wird weiterhin in drei Zeitebenen unterschieden: 1. der Istwert aus dem Jahr 2009 (sozusagen als vergangenheitsbezogenes Faktum), 2. die Prognose für das Jahr 2010 (Prognosewert) sowie 3. die Einschätzung des langfristigen Verlaufs im Vergleich zum Wettbewerb (Planwert). Die insgesamt sechs Kombinationen der ausgewählten Kriterien fließen gleichberechtigt in das Konstrukt des Unternehmenserfolgs ein.

Unter Verwendung der Kontrastgruppenanalyse können zwei Gruppen identifiziert werden, anhand derer sich die Erfolgsauswirkungen einzelner Variablen erklären lassen:

Kontrastgruppen

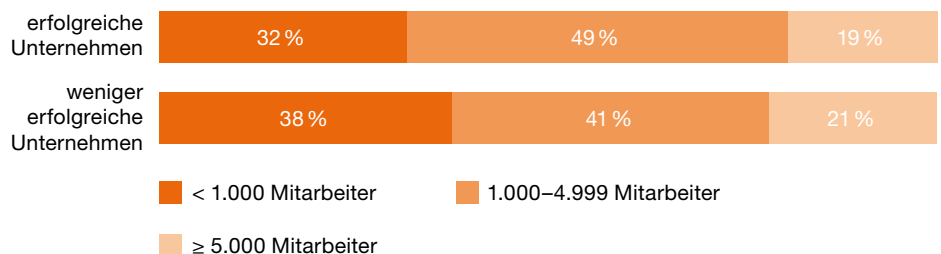
1. erfolgreiche Unternehmen, die relativ zur Gesamtgruppe positivere Werte für die Erfolgskennzahlen zu den drei Zeitebenen angeben
2. weniger erfolgreiche Unternehmen, die relativ zu den anderen Unternehmen eher negativere Kennzahlen angeben

Den beiden Gruppen kann etwa die Hälfte der 423 Studienteilnehmer zugeordnet werden. Zur Gruppe der erfolgreichen Unternehmen gehören 91, zur Gruppe der weniger erfolgreichen Unternehmen 116 Unternehmen. Eine eindeutige Zuordnung der übrigen Unternehmen zu einer der beiden Kontrastgruppen ist aufgrund ihrer Aussagen zu den sechs Kombinationen der ausgewählten Kriterien nicht möglich.

Differenzierung nach Unternehmensgröße

Jedes fünfte erfolgreiche Unternehmen zählt zu den Großunternehmen, etwa die Hälfte zu der Größenklasse 1.000 bis 4.999 Mitarbeitende und lediglich etwa ein Drittel zu Betrieben mit weniger als 1.000 Mitarbeitenden. Im Gegensatz hierzu sind unter den weniger erfolgreichen Unternehmen knapp 40% den Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitenden zuzuordnen. Grundsätzlich ist festzuhalten, dass strategische Planungselemente in den kleineren Unternehmen eine geringere Rolle spielen als in den Großunternehmen und die kleineren Unternehmen eher den weniger erfolgreichen Unternehmen zugeordnet werden können. Die Großunternehmen mit mindestens 5.000 Mitarbeitenden geben für alle abgefragten Erfolgskennzahlen 2009 schlechtere Werte an als die kleineren Unternehmen. Jedoch beurteilen sie die Prognosewerte für alle abgefragten Erfolgskennzahlen für das Jahr 2010 sowie die langfristige Entwicklung im Vergleich zum Wettbewerb als deutlich besser als kleinere Unternehmen. So scheinen die Großunternehmen sich schneller von der Krise zu erholen und blicken optimistischer in die Zukunft.

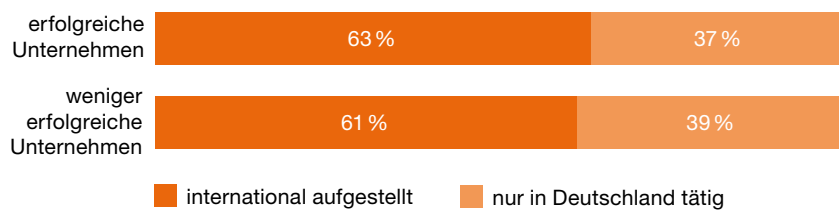
Abb. 6 Unternehmensgröße anhand der Mitarbeiterzahl (nach Unternehmenserfolg)



Bei der Analyse des Unternehmenserfolgs wird ersichtlich, dass die Gesamtheit der erfolgreichen Unternehmen zu 63% international aufgestellt ist und zu 37% lediglich national agiert. Bei den weniger erfolgreichen Unternehmen reduziert sich diese Differenz von 26 auf 22 Prozentpunkte; von den weniger erfolgreichen Unternehmen sind 61% international aufgestellt. Es lässt sich festhalten, dass international aufgestellte Unternehmen trotz ihrer erhöhten Komplexität in etwa ebenso erfolgreich sind wie ausschließlich in Deutschland tätige Unternehmen.

Differenzierung nach Internationalität

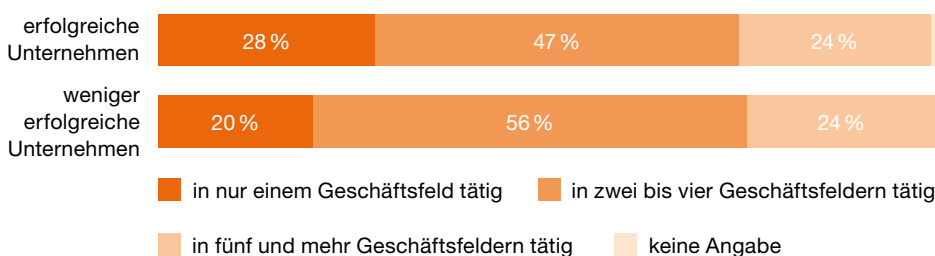
Abb. 7 Internationalität des Unternehmens (nach Unternehmenserfolg)



Erfolgsunterschiede zeigen sich ebenfalls im Vergleich von diversifizierten Unternehmen gegenüber homogen aufgestellten Betrieben. Der Anteil derjenigen, die nur in einem Geschäftsfeld tätig sind, ist in der Gruppe der erfolgreichen Unternehmen mit 28% acht Prozentpunkte höher als in der Gruppe der weniger erfolgreichen Unternehmen (20%). Hiermit korrespondierend beinhaltet die Gesamtheit der erfolgreichen Unternehmen zu 47% solche, die in zwei bis vier Geschäftsfeldern aktiv sind. In der Gruppe der weniger erfolgreichen Unternehmen machen diese Betriebe 56% aus. Unternehmen, die in fünf und mehr Geschäftsfeldern aufgestellt sind, sind zu knapp einem Viertel sowohl in der Gruppe der erfolgreichen als auch in der der weniger erfolgreichen Unternehmen präsent; stark diversifizierte Unternehmen können somit weder eher der Gruppe der erfolgreichen noch der Gruppe der weniger erfolgreichen Unternehmen zugeordnet werden. Die Ergebnisse stellen zusammenfassend dar, dass Unternehmen, die sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren, eher der Kategorie der erfolgreichen als der der weniger erfolgreichen Unternehmen zuzuordnen sind.

Differenzierung nach Anzahl der Geschäftsfelder

Abb. 8 Anzahl der Geschäftsfelder (nach Unternehmenserfolg)

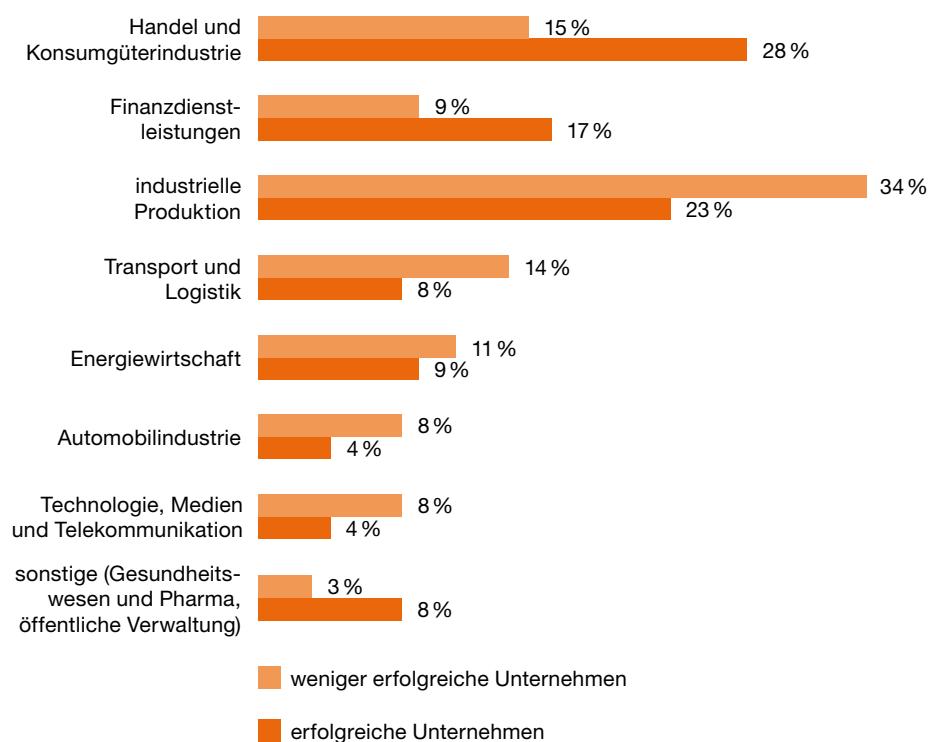


Differenzierung nach Branche

Bei einer Betrachtung der jeweiligen Zugehörigkeit der erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen ergibt sich ein differenziertes Bild. Erfolgreiche Unternehmen aus dem Handel und der Konsumgüterindustrie sowie aus dem Bereich der Finanzdienstleistungen sind überproportional vertreten.

Weniger erfolgreiche Unternehmen sind in der industriellen Produktion, Transport- und Logistikbranche, Energiewirtschaft, Automobilindustrie sowie im Bereich Technologie, Medien und Telekommunikation überrepräsentiert.

Abb. 9 Branchen (nach Unternehmenserfolg)



3 **Erfolgsauswirkungen strategischer Planungselemente**

Um die Auswirkungen einzelner Planungselemente auf den Erfolg der Unternehmen erkennen zu können, wird ebenfalls auf die Kontrastgruppenanalyse zurückgegriffen.

Die Ergebnisse der Kontrastgruppenanalyse zeigen, welche Bedeutung den einzelnen strategischen und operativen Planungselementen von den erfolgreichen Unternehmen im Vergleich zu den weniger erfolgreichen Unternehmen zugeschrieben wird.

Bei den Planungselementen der Abbildung 10 handelt es sich bis auf die Bilanzplanung um Instrumente, die von uns als strategisch (siehe Abb. 1 in Kapitel B) eingeordnet wurden.

Einstufung strategischer und operativer Planungselemente von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen

Von erfolgreichen Unternehmen als wichtiger eingestufte Planungselemente

Abb. 10 Planungselemente, die in den erfolgreichen Unternehmen als wichtiger eingestuft wurden als in den weniger erfolgreichen



Etwa vier von fünf erfolgreichen Unternehmen weisen der Entwicklung von strategischen Maßnahmen (86%), den Absatz- und Umsatzschätzungen für einzelne Kunden und Segmente (85%) und der Definition von strategischen Zielen (84%) eine eher große Rolle in ihrem Unternehmen zu. Diese drei Planungselemente spielen in der Gruppe der weniger erfolgreichen Unternehmen eine geringere Rolle. Ebenso verhält es sich mit der Auswahl von strategischen Topmaßnahmen mit Berechnung der finanziellen Auswirkungen (erfolgreiche 74%; weniger erfolgreiche 66%) sowie den Unternehmensgrundsätzen und der Unternehmensvision (erfolgreiche 68%; weniger erfolgreiche 61%).

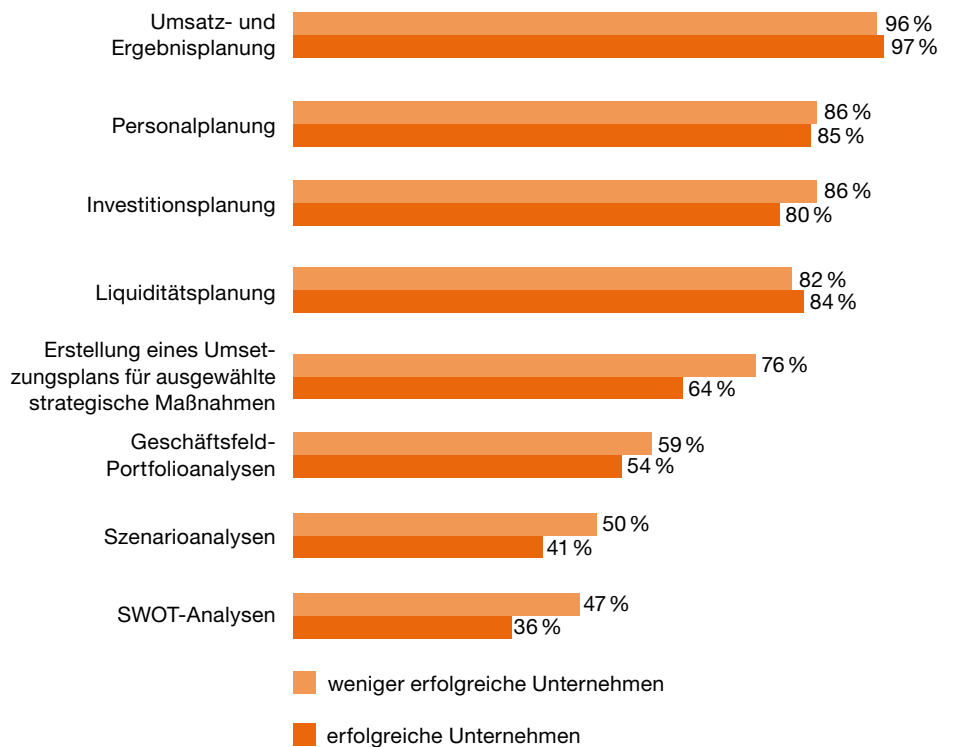
Besonders deutlich ist der Unterschied in Bezug auf das strategische Planungselement der Branchenstrukturanalysen, bezogen auf Kunden, Lieferanten und Wettbewerber (erfolgreiche 63%; weniger erfolgreiche 49%), zu erkennen. Die Durchführung von Branchenstrukturanalysen weist demnach ebenfalls einen positiven Zusammenhang mit einem höheren Erfolg auf.

Den Marktanalysen mit Trends und Marktentwicklungen (erfolgreiche 66%; weniger erfolgreiche 62%) sowie der Bilanzplanung (erfolgreiche 75%; weniger erfolgreiche 71%) wird ebenfalls von den erfolgreichen Unternehmen eine größere Bedeutung beigemessen.

Erfolgszusammenhang bei der Einstufung operativer Planungselemente und situationsabhängiger strategischer Planungselemente

Der Umsatz- und Ergebnisplanung weisen nahezu alle Unternehmen (erfolgreiche 97%; weniger erfolgreiche 96%) eine große Bedeutung zu (siehe Abb. 11). Die drei ebenfalls als operativ eingestuft Planungselemente Liquiditäts-, Personal- sowie Investitionsplanung werden von jeweils mindestens 80% der Unternehmen unabhängig von deren Unternehmenserfolg als wichtig erachtet.

Abb. 11 Planungselemente, die in den erfolgreichen Unternehmen etwa als ebenso wichtig eingestuft wurden oder eine geringere Rolle spielten als in den weniger erfolgreichen



Bemerkenswerterweise beurteilen 76% der weniger erfolgreichen und lediglich 64% der erfolgreichen Unternehmen die Erstellung eines Umsetzungsplans für ausgewählte strategische Maßnahmen als wichtig.

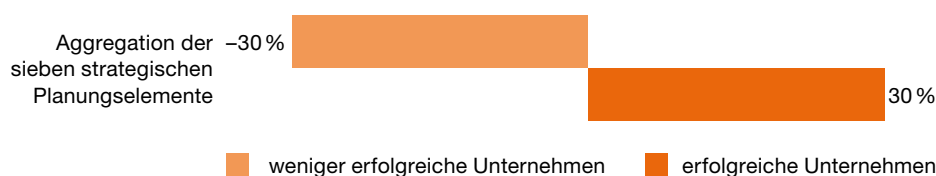
Der Bewertung der Ist- und Sollsituation von Geschäftsfeldern durch eine Geschäftsfeld-Portfolioanalyse wird von 54% der erfolgreichen und 59% der weniger erfolgreichen Unternehmen eine wichtige Rolle zugewiesen. Diese höhere Gewichtung des strategischen Planungselements durch die weniger erfolgreichen Unternehmen lässt sich durch die Tatsache erklären, dass innerhalb der Kontrastgruppe der erfolgreichen Unternehmen die Unternehmen mit lediglich einem Geschäftsfeld überrepräsentiert sind (siehe Kapitel C 2) und die Durchführung einer Geschäftsfeld-Portfolioanalyse eher für Unternehmen mit heterogener Geschäftsfeldstruktur relevant ist. Dagegen erwarten diversifizierte Unternehmen, die Portfolioanalysen durchführen, in der Zukunft bessere Kennzahlen als die diversifizierten Unternehmen, die keine Portfolioanalysen durchführen.

Weniger als die Hälfte der befragten Führungskräfte misst Szenarioanalysen sowie SWOT-Analysen eine „sehr große oder große Rolle“ innerhalb ihres Unternehmens bei. Der Verdichtung von bereits durch andere Analysen generierten Informationen wird eine geringere Rolle zugeordnet als der primären Informationserhebung. Diese beiden eher strategischen Planungselemente spielen für die erfolgreichen Unternehmen auf den ersten Blick eine geringere Rolle als für die weniger erfolgreichen (Szenarioanalysen: erfolgreiche 41%, weniger erfolgreiche 50%; SWOT-Analysen: erfolgreiche 36%, weniger erfolgreiche 47%). Dabei ist zu beobachten, dass der Erstellung von Szenarioanalysen und SWOT-Analysen in Unternehmen mit mindestens 5.000 Mitarbeitenden eine größere Bedeutung beigemessen wird. Außerdem spielen diese beiden strategischen Planungselemente in den nicht diversifizierten Unternehmen eine geringere Rolle als in Unternehmen mit mehreren Geschäftsfeldern.

Bei einer aggregierten Betrachtung einzelner strategischer Planungselemente wird der Zusammenhang von strategischer Planung und Unternehmenserfolg besonders deutlich. Die Aggregation erfolgt für die sieben als strategisch und weniger stark situationsabhängig eingestuften Planungselemente. Die Darstellung der Summe der einzelnen Abweichungen vom Mittelwert der sieben strategischen Planungselemente zeigt, dass erfolgreiche Unternehmen den strategischen Planungselementen eine größere Bedeutung (+30% Abweichung vom Mittelwert der Summe der sieben Elemente) zuweisen als die weniger erfolgreichen (-30% Abweichung vom Mittelwert).

Aggregation einzelner strategischer Planungselemente

Abb. 12 Umfang der Planungselemente, gemessen an der Summe der einzelnen Abweichungen vom Mittelwert der zustimmenden Bewertungen „sehr große oder große Rolle“ anhand von sieben strategischen Planungselementen (nach Unternehmenserfolg)



Insgesamt zeigt sich, dass bei den erfolgreichen Unternehmen wesentliche strategische Planungselemente eine größere Rolle spielen als bei den weniger erfolgreichen Unternehmen. Allerdings kommen neben den strategischen Planungselementen auch die eher operativen Planungselemente in den erfolgreichen Unternehmen mindestens ebenso zum Zuge wie in den weniger erfolgreichen. Einen zentralen Hebel des Unternehmenserfolgs bildet daher die strategische Planung, die jedoch erst durch eine konsequente Umsetzung und eine funktionierende operative Planung in Erfolg mündet.

Umfang der Planungselemente und Korrelation mit dem Unternehmenserfolg

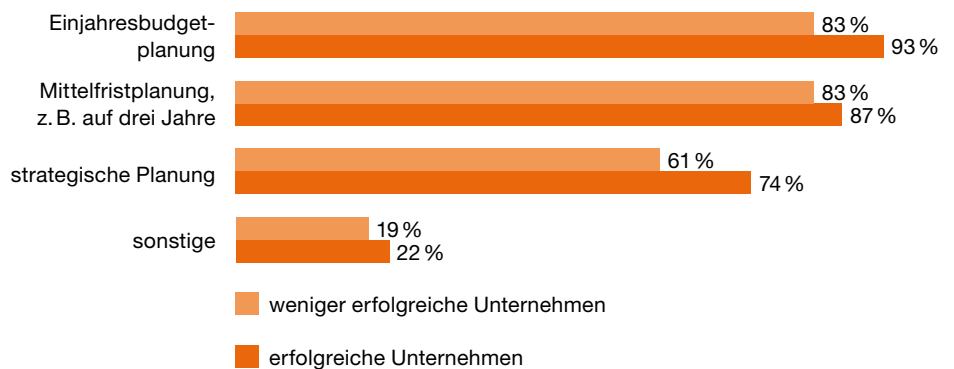
4 Erfolgsauswirkungen des strategischen Planungsprozesses

In diesem Kapitel wie in dem übernächsten Kapitel basiert die Erfolgsanalyse auf Selbsteinschätzungen der Studienteilnehmer zu Prozessaspekten (Art der Planung, Regelmäßigkeit der strategischen Planung) und Qualitätsaspekten (siehe Kapitel C 6).

Unternehmenserfolg und Art der Planung

Strategische und operative Planungsarten gehen bei den meisten Unternehmen Hand in Hand. Im Wesentlichen handelt es sich dabei um die Einjahresbudgetplanung sowie um die Mittelfristplanung. Beide Planungsarten kommen in fast neun von zehn Unternehmen vor. Rund drei von vier erfolgreichen Unternehmen (74%) geben in der Selbsteinschätzung darüber hinaus an, strategisch zu planen. In der Gruppe der weniger erfolgreichen Unternehmen sind es nur 61%. Es lässt sich festhalten, dass erfolgreiche Unternehmen mehr planen als weniger erfolgreiche, und dies sowohl im operativen als auch im strategischen Bereich.

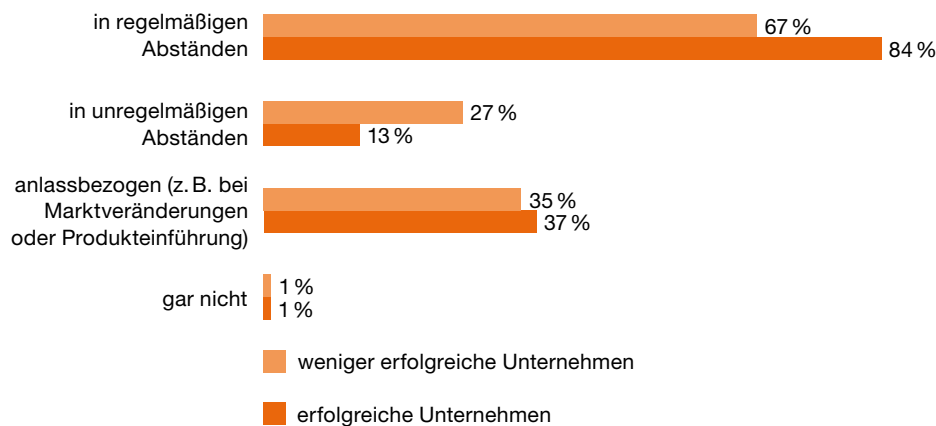
Abb. 13 Art der Planung (nach Unternehmenserfolg)



Unternehmenserfolg und Regelmäßigkeit der strategischen Planung

Die vorliegende Studie zeigt, dass erfolgreiche Unternehmen häufiger regelmäßig strategisch planen als die weniger erfolgreichen Unternehmen. Während 84% der erfolgreichen Unternehmen angeben, eine strategische Planung in regelmäßigen Abständen durchzuführen, trifft dies bei lediglich 67% der weniger erfolgreichen Unternehmen zu. Die Befragung zeigt, dass insbesondere diversifizierte Unternehmen, die nicht regelmäßig planen, nur unterdurchschnittliche oder bestenfalls durchschnittliche Erfolgskennzahlen vorlegen. Von den Unternehmen, die regelmäßig strategisch planen, führen 26% der erfolgreichen und 18% der weniger erfolgreichen mindestens zweimal jährlich eine Planung der strategischen Ziele und Maßnahmen durch. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass erfolgreiche Unternehmen häufiger regelmäßig planen als die weniger erfolgreichen.

Abb. 14 Planung strategischer Ziele und Maßnahmen im Unternehmen (nach Unternehmenserfolg)



5 Erfolgsauswirkungen der Anwendung strategischer Umsetzungsinstrumente

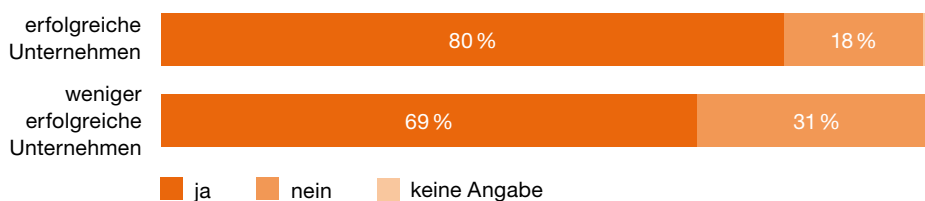
Der Unternehmensleitung stehen verschiedene Instrumente zur Umsetzung strategischer Entscheidungen in das Zahlenwerk und in den operativen Geschäftsbetrieb zur Verfügung. Wesentliche Umsetzungsinstrumente sind Kennzahlensysteme und das Maßnahmencontrolling.

Beim Maßnahmencontrolling gibt es keine nennenswerten Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen. Rund drei Viertel sowohl der erfolgreichen (76 %) als auch der weniger erfolgreichen Unternehmen (75 %) geben an, ein Maßnahmencontrolling bei der Umsetzung strategischer Ziele zu nutzen.

Von diesem Ergebnis abweichend, werden bei der Verwendung von Kennzahlensystemen größere Unterschiede deutlich. Die erfolgreichen Unternehmen arbeiten häufiger (80 %) mit Kennzahlensystemen als die weniger erfolgreichen (69 %). Auch zeigt sich, dass die erfolgreichen Unternehmen im Durchschnitt mit mehr verschiedenen Kennzahlen arbeiten als die weniger erfolgreichen: In der Gruppe der erfolgreichen Unternehmen nutzen nur 14 % keine weiteren Kennzahlen neben Umsatz, Betriebsergebnis und Eigenkapitalrendite. Mit über 35 % geben indes mehr als doppelt so viele der weniger erfolgreichen Unternehmen an, keine weiteren Kennzahlen außer den drei abgefragten zu nutzen. Zu den sonstigen Kennzahlennennungen gehören insbesondere Wachstums- und Qualitätskennzahlen sowie Balanced-Scorecard-Kennzahlen und das Nettoumlaufvermögen. Die Ergebnisse stellen zusammenfassend dar, dass erfolgreiche Unternehmen häufiger mit Kennzahlensystemen arbeiten und zusätzlich zu den drei Kennzahlen Umsatz, Betriebsergebnis und Eigenkapitalrendite weitere Kenngrößen verwenden im Gegensatz zu weniger erfolgreichen Unternehmen.

Unternehmenserfolg und Nutzung von Kennzahlensystemen

Abb. 15 Verwendung eines Kennzahlensystems bei der Umsetzung der strategischen Ziele (nach Unternehmenserfolg)

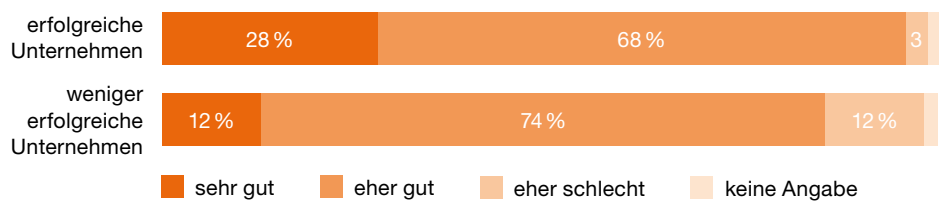


6 Erfolgsauswirkungen der Qualität strategischer Planung und der Umsetzungsqualität

Unternehmenserfolg und Einschätzung der Qualität strategischer Planung

Für die Erfolgsanalyse in Bezug auf Planungs- und Umsetzungsqualität haben wir auf die Selbsteinschätzungen der Studienteilnehmer zurückgegriffen. Die befragten Führungskräfte aus den weniger erfolgreichen Unternehmen bewerten die Qualität strategischer Planung schlechter als ihre Kollegen aus den erfolgreichen Unternehmen. Die große Mehrheit der befragten erfolgreichen Unternehmen bewertet die Planungsqualität als sehr gut oder eher gut (96%). Im Gegensatz hierzu sind nur 86% der Führungskräfte weniger erfolgreicher Unternehmen der Auffassung, dass ihre Planungsqualität sehr gut oder eher gut ist. Auffallend ist, dass 28% der befragten Führungskräfte erfolgreicher Unternehmen und lediglich 12% derjenigen in weniger erfolgreichen Unternehmen der Meinung sind, eine sehr gute Planungsqualität im Unternehmen vorweisen zu können.

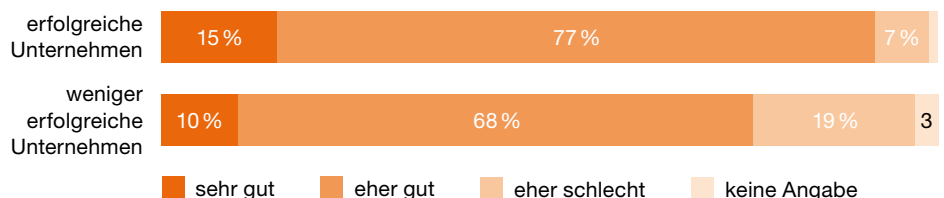
Abb. 16 Bewertung der Planung der strategischen Ziele und Maßnahmen (nach Unternehmenserfolg)



Unternehmenserfolg und Einschätzung der strategischen Umsetzungsqualität

Auch die Umsetzungsqualität wird in den weniger erfolgreichen Unternehmen als deutlich schlechter eingeschätzt, als das in den erfolgreichen Unternehmen der Fall ist. Die große Mehrheit der befragten Führungskräfte erfolgreicher Unternehmen bewertet die Umsetzungsqualität als sehr gut oder eher gut (92%). Im Gegensatz hierzu sind nur rund drei Viertel der Befragten weniger erfolgreicher Unternehmen der Auffassung, dass ihre Umsetzung von sehr guter oder eher guter Qualität ist; knapp jeder fünfte Studienteilnehmer aus einem weniger erfolgreichen Unternehmen empfindet die Umsetzung der strategischen Ziele und Maßnahmen als eher schlecht und offenbart demzufolge Handlungsbedarf.

Abb. 17 Umsetzung der strategischen Ziele und Maßnahmen (nach Unternehmenserfolg)



Gründe für eine eher schlechte Umsetzungsqualität werden unter anderem in einer hohen Mitarbeiterfluktuation, in fehlender Kommunikationskultur sowie in nicht vorhandenen IT-Kapazitäten gesehen. Als weitere Aspekte wurden intransparente bzw. nicht abgestimmte Ziele in Verbindung mit nicht eindeutig zugewiesenen Verantwortlichkeitsbereichen sowie die Konzentration auf das operative Tagesgeschäft genannt.

Gründe für eher schlechte Umsetzungsqualität

Studienteilnehmer, die eine positive Einschätzung der Umsetzungsqualität in ihrem Unternehmen geben, führen unter anderem folgende Gründe an:

Gründe für positive Umsetzungsqualität

- intensive Beschäftigung mit Markt- und Wettbewerbstrends
- integrierte Bottom-up-Planung aus den Fachbereichen
- verknüpfte Ziele (Abteilungs-/Werksziele)
- Integration in ein Scorecard-Modell
- Lernprozess mit externen Beratern
- Unternehmensressourcen
- Selektion der strategischen Maßnahmen
- Konzentration auf wesentliche Ziele (Markt und unternehmensinterne Technologien)

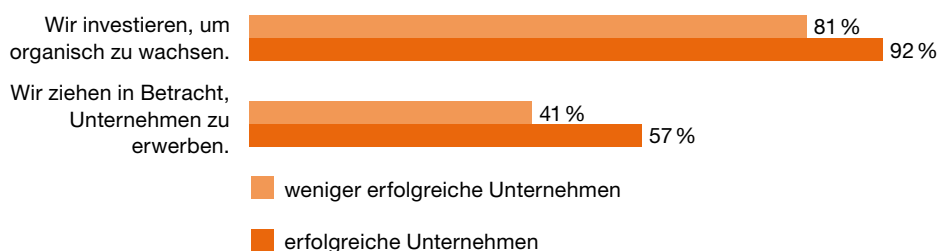
Bemerkenswert ist, dass hier auch Elemente aus der strategischen Planung genannt werden. Das zeigt, dass die Planungsqualität offenbar die Umsetzungsqualität beeinflusst. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Unternehmen, in denen die Umsetzungsqualität eher als gut beurteilt wird, insgesamt gesehen bessere Erfolgskennzahlen aufweisen als diejenigen, deren Umsetzungsqualität als eher schlecht eingeschätzt wird.

7 Erfolgsauswirkungen strategischer Stoßrichtungen

Unternehmen setzen bei der Gestaltung der zukünftigen Unternehmensentwicklung verschiedenartige Schwerpunkte. Eine entscheidende Rolle kommt hierbei insbesondere dem Produktportfolio sowie den bearbeiteten Märkten zu. Die Studie zeigt, dass erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen insbesondere im Bereich der Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen konvergierende Schwerpunkte setzen. Es überrascht nicht, dass erfolgreiche Unternehmen eher Wachstumsoptionen wahrnehmen. So investieren mehr als neun von zehn der erfolgreichen Unternehmen in organisches Wachstum (im Gegensatz zu 81 % der weniger erfolgreichen Unternehmen). Knapp sechs von zehn der erfolgreichen Unternehmen ziehen in Betracht, anhand von Akquisitionen zu wachsen (im Gegensatz zu lediglich 41 % der weniger erfolgreichen Unternehmen).

Unternehmenserfolg und Wachstumsoptionen

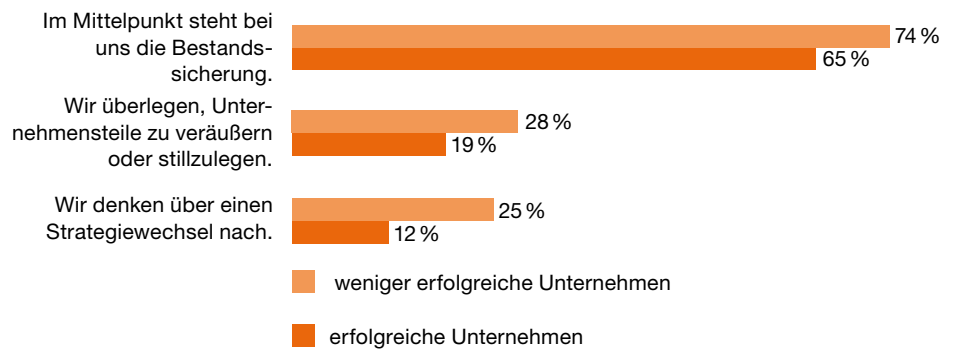
Abb. 18 In den erfolgreichen Unternehmen häufiger als in den weniger erfolgreichen getroffene Maßnahmen zur Zukunftssicherung (nach Unternehmenserfolg)



Unternehmenserfolg und Bestandssicherung bzw. Strategiewechsel

Hingegen betonen die weniger erfolgreichen Unternehmen häufiger (74%) als die erfolgreichen Unternehmen (65%) die Notwendigkeit einer Bestandssicherung. Des Weiteren sind weniger erfolgreiche Unternehmen offener für strategische Kurswechsel – sowohl bezogen auf die Überlegung, Unternehmensteile zu veräußern oder stillzulegen, als auch auf einen generellen Strategiewechsel. Während lediglich 12% der erfolgreichen Unternehmen über einen Wechsel der Strategie nachdenken – möglicherweise getreu dem Motto „Never change a winning team“ –, trifft dies mit 25% auf mehr als doppelt so viele der weniger erfolgreichen Unternehmen zu.

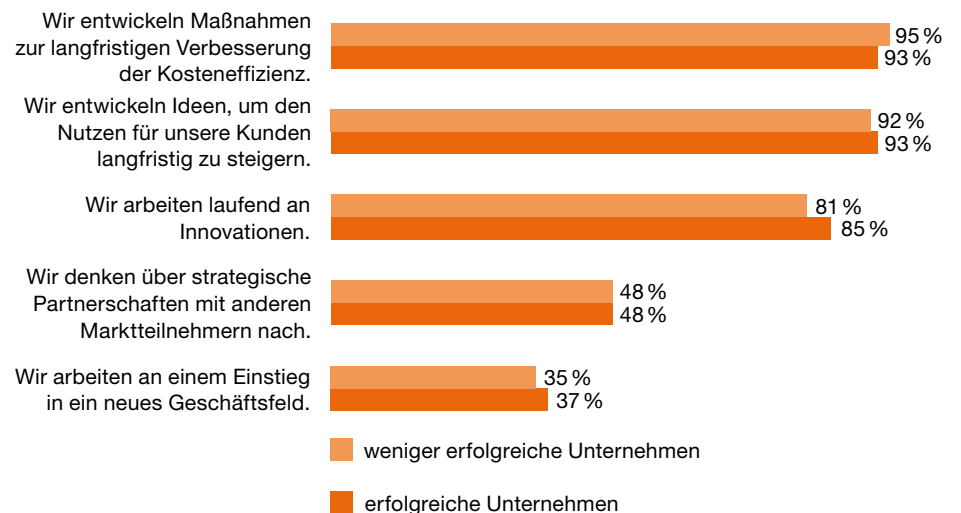
Abb. 19 In den erfolgreichen Unternehmen seltener als in den weniger erfolgreichen getroffene Maßnahmen zur Zukunftssicherung (nach Unternehmenserfolg)



Bedeutung von Maßnahmen zur Verbesserung der Kosteneffizienz und zur Steigerung des Kundennutzens

Andererseits zeigt die Befragung auch, dass der Anteil der Unternehmen, die an einem Einstieg in ein neues Geschäftsfeld arbeiten, bei erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen in etwa gleich ist (37% und 35%). Knapp die Hälfte (48%) aller Unternehmen denkt über strategische Partnerschaften mit anderen Marktteilnehmern nach. Weitere Maßnahmen zur Zukunftssicherung, die in erfolgreichen Unternehmen etwa ebenso häufig getroffen werden wie in den weniger erfolgreichen Unternehmen, sind die langfristige Verbesserung der Kosteneffizienz, die langfristige Steigerung des Kundennutzens sowie die Entwicklung von Innovationen.

Abb. 20 In den erfolgreichen Unternehmen etwa ebenso häufig wie in den weniger erfolgreichen Unternehmen getroffene Maßnahmen zur Zukunftssicherung (nach Unternehmenserfolg)



D Handlungsempfehlungen

Die Studienergebnisse zeigen einen positiven Zusammenhang zwischen strategischer Planung und Unternehmenserfolg auf. Strategische Planung stellt demzufolge einen wichtigen Einflussfaktor für den Unternehmenserfolg dar. Denn erfolgreiche Unternehmen weisen ihr bzw. den einzelnen Elementen strategischer Planung mehrheitlich eine größere Bedeutung zu als weniger erfolgreiche.

Umso verwunderlicher ist es, dass der strategischen Planung im Vergleich zur operativen Planung in der Praxis immer noch ein geringerer Stellenwert beigemessen wird. Dieser Unterschied wird beispielsweise bei der Selbsteinschätzung hinsichtlich der Anwendung unterschiedlicher Planungsarten deutlich.

Einfluss der Krise auf das Planungsverhalten

Zusätzlich zeigt sich dies bei der Beantwortung der Frage, ob sich das Planungsverhalten der Unternehmen vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise verändert habe: Fast die Hälfte der Studienteilnehmer verneinen eine Veränderung. Selbst die Unternehmen, die ihr Planungsverhalten verändert haben oder noch verändern wollen, geben größtenteils an, dass sie eher kurzfristiger, detaillierter und risikoaverser planen wollen.

Nach der Krise gilt es jedoch verstärkt Wachstumschancen zu nutzen. Durch die strategische Planung und ihre Umsetzung lassen sich hierbei wichtige Weichenstellungen vornehmen. Insbesondere mittelständische Unternehmen, die durch Wachstum und Internationalisierung erhöhte Komplexitätsanforderungen zu bewältigen haben, können hiervon profitieren.

Empfehlungen

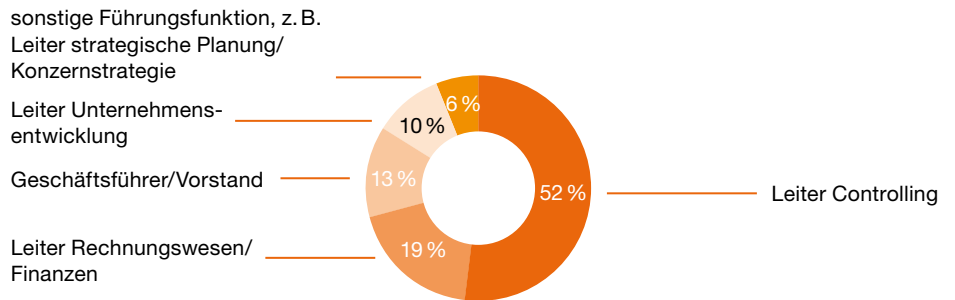
Angesichts dieser Ausgangssituation und der vorliegenden Studienergebnisse ergeben sich aus unserer Sicht folgende Handlungsempfehlungen:

- Die strategische Planung und ihre Elemente sind hinsichtlich ihrer inhaltlichen und methodischen Eignung für die Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen des eigenen Unternehmens zu analysieren. Dabei geht es insbesondere darum, strategische Ziele und Maßnahmen auf den Prüfstand zu stellen sowie gegebenenfalls neu zu definieren und zu operationalisieren.
- Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, die Qualität der Umsetzung strategischer Planung im eigenen Unternehmen zur Diskussion zu stellen, beispielsweise in Bezug auf das bestehende Kennzahlensystem und dessen Anreizwirkung.
- Nicht minder wichtig ist, die strategische Planung im Unternehmen zu „leben“, das heißt, strategische Planung sollte nicht als sporadisch durchzuführendes Projekt betrachtet werden, das beispielsweise alle fünf oder zehn Jahre angegangen wird. Vielmehr ist strategische Planung als ein wiederkehrender Prozess zu verstehen, der mit operativen Planungsprozessen zu verknüpfen ist. Eine regelmäßige strategische Planung beugt strategischen Versäumnissen vor und erhöht die Wahrscheinlichkeit, schnell auf sich bietende strategische Chancen reagieren zu können.

E Strukturdaten der befragten Unternehmen

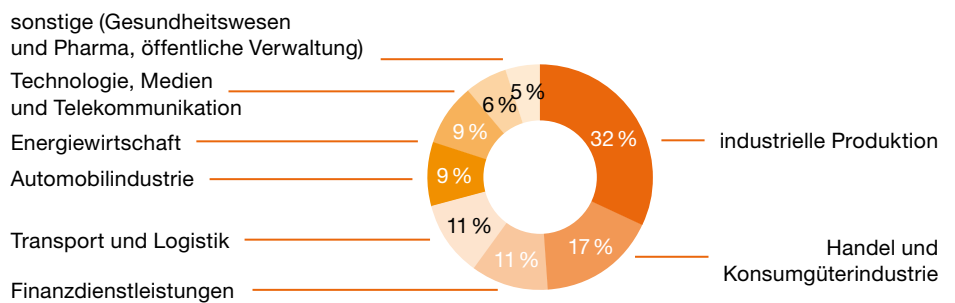
Zielpersonen der Studie waren die Führungskräfte von Unternehmen ab 500 Mitarbeitenden, da diese in der Regel die Verantwortung für die strategische Planung tragen. Insgesamt flossen die Erkenntnisse aus 423 Interviews in diese Studie ein. Rund die Hälfte der Interviews wurde mit Leitern des Controllings geführt. Außerdem nahmen Leiter Rechnungswesen/Finanzen (19%), Geschäftsführer/Vorstand (13%) und Leiter Unternehmensentwicklung (10%) an der Befragung teil.

Abb. 21 Position des Befragten im Unternehmen



Rund jedes dritte befragte Unternehmen ist nach der PwC-Branchensystematik der industriellen Produktion zuzuordnen. Dem Handel und der Konsumgüterindustrie gehört knapp jedes fünfte Unternehmen an. Finanzdienstleistungen (11%), Transport und Logistik (11%), Automobilindustrie (9%) und Energiewirtschaft (9%) sind jeweils zu etwa gleichem Anteil in der Stichprobe vertreten. Außerdem nahmen Unternehmen aus den Bereichen Technologie, Medien und Telekommunikation (6%), Gesundheitswesen und Pharma sowie öffentliche Verwaltung teil. Dabei wurden die beiden zuletzt genannten PwC-Branchen in der vorliegenden Studie aufgrund der geringen Fallzahl zur Gruppe „Sonstige“ zusammengefasst.

Abb. 22 Vertretene Branchen in der Stichprobe (hauptsächliches Tätigkeitsfeld des Unternehmens)



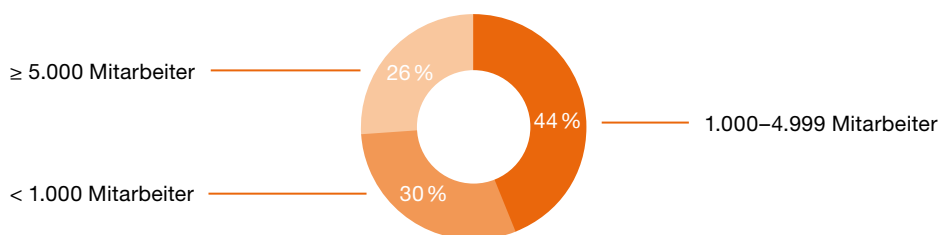
Das Gros der Unternehmen firmiert als Aktiengesellschaft (AG; 28%) oder als Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH; 52%). Die AGs sind dabei in der Tendenz größer und häufiger international aufgestellt als die GmbHs. 6% der befragten Unternehmen gaben an, Personengesellschaften zu sein. Die übrigen 14% haben unterschiedliche Rechtsformen, zum Beispiel Vereine, eingetragene Genossenschaften, Kommanditgesellschaften auf Aktien.

Drei von vier Unternehmen sind diversifiziert. Jedes vierte Unternehmen ist nur in einem Geschäftsfeld tätig. Eine monostrukturelle Ausrichtung ist überproportional häufig in der Handels- und Konsumgüterbranche (41%) festzustellen.

Jedes fünfte Unternehmen hat in Deutschland im vergangenen Jahr einen Umsatz von mindestens 1 Milliarde Euro erwirtschaftet. 37% der befragten Unternehmen verzeichneten einen Vorjahresumsatz von weniger als 250 Millionen Euro.

Gut jedes vierte befragte Unternehmen beschäftigt weltweit mindestens 5.000 Personen und knapp jedes zweite Unternehmen hat zwischen 1.000 und 4.999 Mitarbeitende. 30% der befragten Unternehmen beschäftigen weniger als 1.000 Mitarbeitende.

Abb. 23 Unternehmensgröße nach Mitarbeiteranzahl



Kontakt

Dr. Oliver Kneerich

Moskauer Straße 19
40227 Düsseldorf
Tel.: +49 211 981-2244
E-Mail: oliver.kneerich@de.pwc.com

Thomas Tilch

Moskauer Straße 19
40227 Düsseldorf
Tel.: +49 211 981-2574
E-Mail: thomas.tilch@de.pwc.com

Mareike Lechner

New-York-Ring 13
22297 Hamburg
Tel.: +49 40 6378-2290
E-Mail: mareike.lechner@de.pwc.com

Dr. Christian Wulff

Moskauer Straße 19
40227 Düsseldorf
Tel.: +49 211 981-2851
E-Mail: christian.wulff@de.pwc.com

Wir über uns

Die PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ist in Deutschland mit 8.700 Mitarbeitern und einer Gesamtleistung von rund 1,33 Milliarden Euro eine der führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften. An 28 Standorten arbeiten Experten für nationale und internationale Mandanten jeder Größe. PwC bietet Dienstleistungen an in den Bereichen Wirtschaftsprüfung und prüfungsnahe Dienstleistungen (Assurance), Steuerberatung (Tax) sowie Beratung in den Bereichen Deals und Consulting (Advisory).

Familienunternehmen und mittelständische Unternehmen werden bei PwC in einem eigenen Bereich betreut. Ihnen steht ein persönlicher Ansprechpartner zur Seite, der die Arbeit der verschiedenen Mittelstandsexperten koordiniert. So erhalten unsere Mandanten alle Beratungs- und Prüfungsleistungen zügig und professionell aus einer Hand.

Für die Beratung im Zusammenhang mit Dienstleistungen zum Thema „Strategische Planung“ setzen wir auf interdisziplinäre Teams. Wir besitzen umfassende Strategieexpertise bei Methoden und Prozessen sowie bei inhaltlichen Fragestellungen aufgrund unseres Branchen- und Transaktions-Know-hows. Unsere Beratungsarbeit zeichnet sich auch im strategischen Bereich durch hohe Umsetzungskompetenz aus.

Die Ergebnisse der Studie sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Alle Meinungsbeiträge geben die Auffassung der Autoren wieder. Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Verlags nicht gestattet.

© Dezember 2010. PricewaterhouseCoopers bezeichnet die PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und die anderen selbstständigen und rechtlich unabhängigen Mitgliedsfirmen der PricewaterhouseCoopers International Limited.

