



Dipl.-Inf. (FH) Alexander Zimmermann ist geschäftsführender Gesellschafter der SOLYP Informatik GmbH, Nürnberg

## Prozessorientierte Planung als Fundament einer erfolgreichen IT-gestützten Unternehmensstrategie

Alexander Zimmermann

In dynamischen Märkten zählt Agilität zu den Erfolgsfaktoren. Der Beitrag zeigt einen Ansatz zur prozess- und IT-basierten Integration von Informationen in die strategische Planung. So können harte und weiche Daten wie Trends und Wettbewerbsanalysen strukturiert gesammelt und zentralisiert werden. Dies ermöglicht ein fortlaufendes Controlling von Umfeldentwicklungen und zeitnahe Korrekturen der Unternehmensstrategie.

### 1. Probleme der strategischen Planung in komplexen Organisationen

Strategische Planung ist auf die Zukunft bezogen und muss damit mit unsicheren Daten umgehen. Im Bereich des vergangenheitsbezogenen Controllings hat sich in den letzten Jahren – auch durch verstärkten IT-Einsatz – eine hohe Transparenz und ein hoher Automatisierungs- und Standardisierungsgrad ergeben. Im Bereich der strategischen Planung ist dies (noch!) nicht der Fall. Was zeichnet eine gute Unternehmensstrategie aus? Im besten Falle legt sie nicht nur den Unternehmenskurs fest und koordiniert das Handeln aller Unternehmensteile und Geschäftseinheiten, sondern hat auch eine gewisse Gültigkeit und Konstanz, d. h. sie muss nicht alle paar Monate neu erstellt und formuliert, sondern nur punktuell ergänzt und aktualisiert werden. Dafür ist es unabdingbar, dass die strategischen Kerndaten der Planung zentral hinterlegt werden und jederzeit auf sie zurückgegriffen werden kann (vgl. Schäffer et al., 2012, S. 117 f.). Dies ist jedoch nicht einfach zu realisieren. Insbesondere große Unternehmen mit vielen untergeordneten Geschäftseinheiten müssen eben doch viele Zahlen und Daten zusammentragen, um eine umfassende Strategie entwickeln zu können. Schließlich müssen, damit diese verlässlich ist, so viele Faktoren wie möglich berücksichtigt werden. Eine dabei nicht beachtete Geschäftseinheit könnte gerade diejenige sein, deren schwache Performance die gesamte Strategie gefährdet. Folglich muss jede einzelne Geschäftseinheit in die strategische

Planung einbezogen werden – was wiederum einfach wäre, wenn nur „von oben“ dekretiert werden müsste, welche Strategie diese Einheiten in der nächsten Zeit verfolgen sollen. Aber selbstverständlich ist dies angesichts der Komplexität der innerorganisatorischen Beziehungen und der einzelnen Geschäftsumgebungen nicht ohne Weiteres möglich. Es werden zwar die übergeordneten Ziele von der Unternehmensleitung entwickelt. Diese müssen aber eigentlich in allen darunter liegenden Hierarchien konkretisiert und beurteilt werden, um ihre Umsetzbarkeit bewerten zu können. Die sich daraus ergebenden Verbesserungen könnten dann die Planung der Führungsebene ergänzen und festigen.

So kommt es im Idealfall zu einer Top-down- und Bottom-up-Planung, indem die Ziele das gesamte Unternehmen vertikal – von oben nach unten und wieder zurück – durchlaufen bzw. erst allgemein formuliert, dann auf unterer Ebene konkretisiert und schließlich oben wieder in allgemeine Vorgaben gegossen überführt werden. Dieses sogenannte Gegenstromverfahren kann zu einer höheren Effizienz im gesamten Unternehmen führen: Schließlich trägt es ohne Frage zur Motivation der Mitarbeiter bei, wenn diese in den Planungsprozess einbezogen werden und das Gefühl haben, ihre Fähigkeiten optimal einsetzen zu dürfen. Aber auch die strategische Planung selbst profitiert von dieser Vorgehensweise, denn es ergibt sich ein vollständiges Bild vom gesamten Unternehmen, so dass die Gefahr minimiert wird, dass die Führungsebene sich in der Beurteilung einer planenden Geschäftseinheit täuscht.

#### Stichwörter:

- Strategisches Controlling
- Strategisches Management
- Strategische Planung
- Strategiesoftware
- Weiche Daten

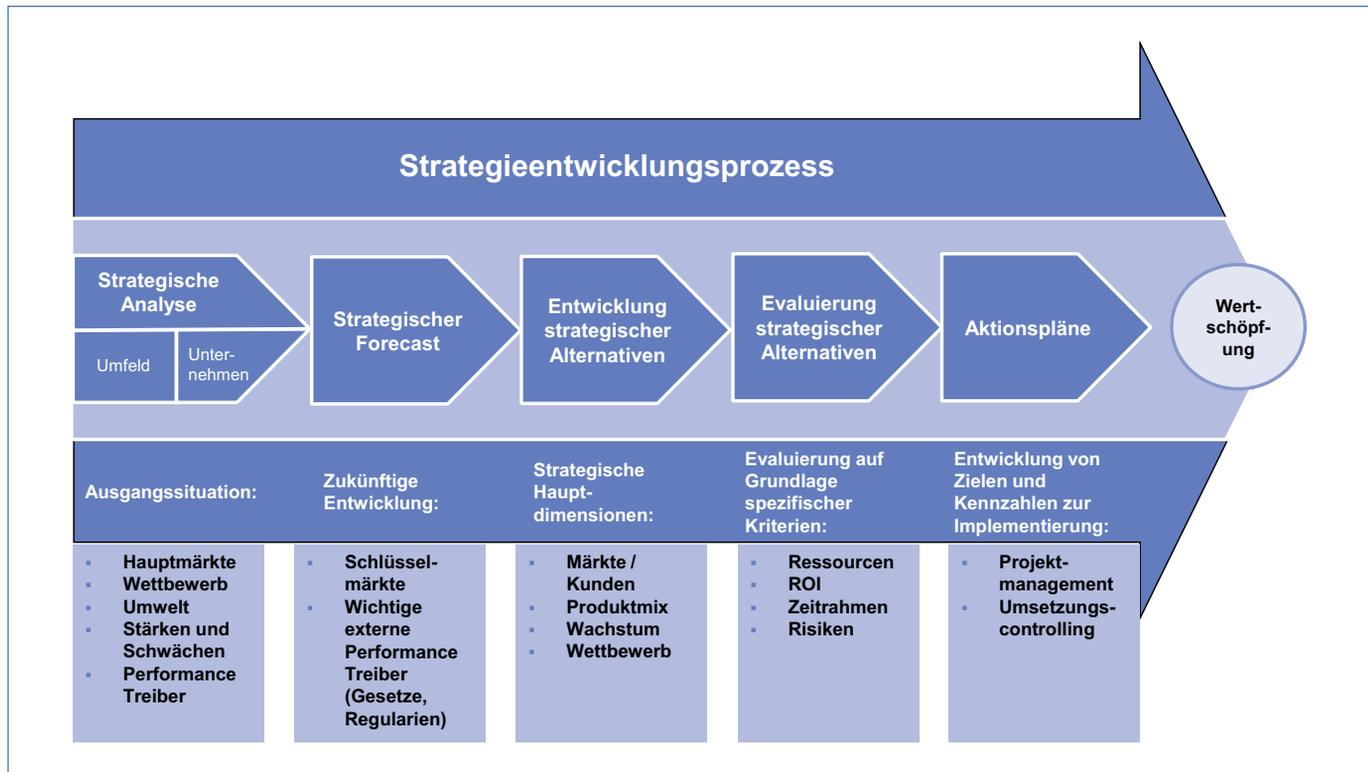


Abb. 1: Phasen des Strategieentwicklungsprozesses (in Anlehnung an Hungenberg, 2011, S. 412)

In der Realität ergeben sich hier aber eine Vielzahl von Problemen: Einerseits gelingt die Kommunikation der Strategie vielfach nicht, die Bottom-up-Aggregation der Zahlen liefert ein widersprüchliches Bild und benötigt nicht zuletzt vielfach sehr lang.

Der Beitrag zeigt hier eine Lösungsmöglichkeit durch einen standardisierten Prozess mit hoher IT-Unterstützung auf. Dazu wird zuerst der Prozess der strategischen Planung skizziert. Anschließend werden die Möglichkeiten einer Automatisierung der strategischen Planung und der Strategieimplementierung durch individuelle IT-Unterstützung aufgezeigt und die Vorteile erläutert. Der Beitrag identifiziert danach die Anforderungen an die Prozessunterstützung, die Bedeutung weicher Faktoren bei der Strategieentwicklung und die Herausforderung der IT-unterstützten Messung selbiger. Abschließend wird die Nutzung einer Software für die strategische Planung anhand eines Fallbeispiels aufgezeigt.

## 2. Prozess der strategischen Planung

Die strategische Planung ist eine der zentralen Aufgaben im Management. Des-

halb nimmt diese Thematik auch einen hohen Stellenwert in der managementorientierten, wissenschaftlichen Forschung ein. Generell lässt sich das strategische Management in zwei Forschungsbereiche unterteilen: die Strategieprozessforschung (Strategy Process Research) und die Strategieinhaltsforschung (Strategy Content Research). Dabei beschäftigt sich die Strategieprozessforschung mit der Fragestellung, wie der Prozess der Strategieformulierung und -umsetzung abläuft, bzw. optimaler Weise ablaufen sollte. Die Strategieinhaltsforschung beschäftigt sich im Gegensatz dazu mit konkreten Inhalten von strategischen Entscheidungsprozessen. Dabei werden die konkreten Ausgestaltungen von Strategien anhand deren Erfolgsfaktoren bzw. -größen und deren Wirkungen untersucht (vgl. Müller-Stewens/Lechner, 2011, S. 11 f. und Mintzberg et al., 2009, S. 19 f.).

Im Rahmen der Strategieprozessforschung wurde auf Basis präskriptiver (Gestaltungsempfehlung) und deskriptiver (empirische Analysen) Forschungsansätze ein idealtypischer Prozess der Strategieformulierung und -umsetzung identifiziert (vgl. Abb. 1). Ausgangsbasis ist eine strategische Analyse, um die für die Strategieentwicklung notwendigen Infor-

mationen zu erhalten. Dabei werden die wesentlichen Chancen und Risiken des Unternehmensumfeldes aufgedeckt und die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens identifiziert. Im nächsten Schritt wird ein strategischer Forecast durchgeführt, um mögliche Zukunftsszenarien aufzuzeigen (szenariobasierte Planung). Auf Basis dieser Szenarien und deren Eintrittswahrscheinlichkeiten werden Strategiealternativen entwickelt und anschließend evaluiert (vgl. Fischer et al., 2012, S. 121). Dies geschieht zum einen unter dem Aspekt der Maximierung der Unternehmensstärken und der Chancen im Unternehmensumfeld, zum anderen zur Minimierung der Unternehmensschwächen und der Risiken im Unternehmensumfeld (vgl. Müller-Stewens/Lechner, 2011, S. 226). Der gesamte Prozess kann unter Zuhilfenahme geeigneter Softwarelösungen maßgeblich vereinfacht und automatisiert werden.

## 3. Automatisierung und IT-Unterstützung der strategischen Planung

In der strategischen Planung wird größtenteils Standardsoftware eingesetzt, die ursprünglich für andere Zwecke konzi-

piert wurde: Einerseits Excel mit seinen vielfältigen Berechnungsmöglichkeiten mithilfe von Formeln und Funktionen sowie PowerPoint zur visuell-graphischen Darstellung der Ergebnisse. Excel weist zahlreiche Vorteile durch die große Flexibilität auf, so dass es in mehr als 30 % aller Unternehmen für die strategische Planung verwendet wird. Aber als reines Kalkulationsprogramm erfüllt es längst nicht alle Anforderungen, die eine solche Planung stellt.

Das Hauptproblem dabei ist die Datenmenge. Selbst wenn alle Untereinheiten und Geschäftsbereiche eines Unternehmens mit Excel arbeiten, ist beim Zusammentragen der Daten nicht viel gewonnen, da die Software nicht über eine Funktion zum Importieren oder Exportieren von Daten bzw. Dateien verfügt. So bleibt es bei einer großen Anzahl von Spreadsheets, deren Inhalte manuell extrahiert bzw. zusammengeführt werden müssen. Je komplexer das Unternehmen, desto mehr dieser Spreadsheets können zusammenkommen – im Extremfall eine fünfstellige Zahl (vgl. Zimmermann, 2010, S. 96). Die Arbeitszeit, die aufgewendet werden muss, um diese Sheets zusammenzuführen, erscheint sehr hoch, die Arbeit selbst stumpf und repetitiv, was eine große Fehlerquelle darstellt. Nicht daran zu denken, wenn sich Zahlen ändern: Wäre eine solche zusammenführende Datei erstellt, so wäre sie praktisch sofort veraltet. Unter diesem Gesichtspunkt ist auch die Herstellung einer Kontinuität unmöglich, da die Daten einen Planungszyklus später erneut zusammengetragen werden müssten und somit nicht nur ein synchroner Datenwust vorhanden wäre, sondern auch ein diachroner, nämlich in der Form, dass Zusammenfassungen der Vorjahre neben der jeweils aktuellen Zusammenfassung stünden, mit jedem neuen Durchlauf eine dazukäme und deren Vergleich untereinander wieder viel manuelle Arbeit bedeuten würde.

Schwierig ist zudem die Annahme, alle Daten würden ungefähr gleichzeitig „eingereicht“. Allein die Ungleichzeitigkeit der Abläufe in verschiedenen Geschäftsbereichen und die Dauer des Zusammenführungsprozesses würden es nötig machen, die Zusammenführung der Daten praktisch permanent laufen zu lassen, um immer aktuell zu bleiben. Wenn Dateien nicht nur in eine Richtung gehen,

sondern mehrere Abteilungen ihren Beitrag leisten, ist kaum mehr nachvollziehbar, welche Version denn die aktuelle, offizielle und zu verwendende ist. Somit fehlt es bei aller Brauchbarkeit des Programms im Kleinen an der großen Lösung: der einfachen Zusammenführbarkeit dezentral erhobener Informationen, der permanenten Konsistenz aller Daten und ihrer historischen Vergleichbarkeit – es sei denn um den Preis der Verschwendung hunderter Arbeitsstunden. Immer noch wären die so erhobenen und zusammengeführten Daten vor allem eines nicht: verlässlich. Denn Excel „glaubt“ schlicht und einfach alle eingegebenen Daten und kann nicht entscheiden, ob diese in sich widersprüchlich sind.

Ähnlich sieht es mit PowerPoint aus, bei dem es sich vorrangig um ein visuelles Medium handelt, das Inhalte möglichst vereinfachend und stichpunktartig zusammenfassen soll, jedoch keine komplizierten Beziehungen zwischen diesen Inhalten herstellen kann, weil die Darstellung und damit die Perzeption ausschließlich linear erfolgen. Wenn es sich bei den dargestellten Inhalten um kompliziertere Sachverhalte handelt, kommt schnell eine große Zahl von Folien zusammen, die ins Drei- bis Vierstellige geht. Somit ist dem Problem nicht abgeholfen, dass innere logische Beziehungen zwischen den einzelnen Folien nicht hergestellt werden, sondern in einer Art Einbahnstraße eine Information auf die nächste folgt und die Verlässlichkeit und Widerspruchsfreiheit des Dargestellten nicht nur nicht gewährleistet, sondern durch diese Art der Vermittlung obendrein nicht nachprüfbar sind. Was PowerPoint leistet, ist die Darstellung von Sachverhalten in einzelnen Häppchen, also ihre Präsentation, nicht ihre Erklärung. Welcher dieser Sachverhalte stimmt und welcher nicht, ob sie in irgendeiner Weise plausibel oder in sich widersprüchlich sind, lässt sich aus ihnen nicht ermitteln.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass die beiden am häufigsten für die Aufbereitung von Zahlen und Daten verwendeten Programme für eine strategische Planung schlicht ungeeignet sind. Sie können punktuell eingesetzt werden und erfüllen den Zweck eines Kalkulations- bzw. Präsentationsprogramms.

#### 4. Anforderungen an eine Prozessunterstützung der strategischen Planung

Auf Basis der Analysen lassen sich folgende Anforderungen an eine Prozessunterstützung für die strategische Planung ableiten:

- **Zusammenführbarkeit:** Je komplexer ein Unternehmen ist, desto mehr Daten werden im Rahmen einer strategischen Planung dezentral erfasst. Sie automatisch und standardisiert zu zentralisieren ist die große Aufgabe, die nur eine speziell dafür entwickelte Software erfüllen kann.
- **Verknüpfung:** Die Daten sollen mehrdimensional aufeinander bezogen werden können, um eventuelle Widersprüche zwischen ihnen zu erkennen und ihre Glaubwürdigkeit belegen zu können.
- **Prozessorientierung:** Die Planungsdaten sollten für alle Verantwortlichen permanent verfügbar und veränderbar sein, ohne dass neue Dateien zu einem schon bestehenden Datenwust hinzukommen.
- **Historische Vergleichbarkeit:** Da eine Unternehmensstrategie nicht regelmäßig völlig neu aufgesetzt wird, sondern sich im Laufe der Jahre als Prozess entwickelt, ist eine Vergleichbarkeit aktueller mit früheren Planungsdaten wünschenswert. Darüber hinaus lassen sich aus der Historie Annahmen ableiten, die in die Zukunft extrapoliert werden können.

#### 5. Die besondere Bedeutung weicher Daten im Planungsprozess

Eine Strategie hat mehr zum Inhalt als bloße Kennzahlen wie Umsatz, Erlös und Kosten, also die so genannten „harten“ Daten. Noch nicht berücksichtigt sind bisher die qualitativen, also die „weichen“ Daten, die oft nicht in die Gesamtbeurteilung einfließen, weil sie subjektiv gefärbt, zu verschiedenartig, unstrukturiert und deshalb nicht ohne Weiteres vergleich- und korrelierbar sind. Weiche Daten können interner Natur sein – Kunden- und Mitarbeiterfeedback, persönliche Kontakte und Einflussmöglichkeiten –, sich aber auch auf nicht beeinfluss-

bare, aber umso wichtigere äußere Faktoren wie Veränderungen des Marktumfelds oder der politischen/gesellschaftlichen Verhältnisse beziehen. Diese Faktoren können sich wiederum in Form von Kundenfeedback bemerkbar machen. Somit sind diese Daten auch das, was eine wirkliche strategische Planung von einer rein quantitativen Analyse unterscheidet, weil in einer Unternehmensstrategie mehr steckt als reines Zahlenwerk, nämlich auch das gesammelte Wissen und die Erfahrung der Beteiligten sowie ihre Eindrücke, Einschätzungen und Erwartungen. So wird aus dem vermeintlichen Nachteil der subjektiven Färbung der Vorteil, dass die weichen Daten von Personen geliefert werden, die sich im Unternehmen und im Geschäftsfeld, in dem es sich bewegt, auskennen. So können weiche Daten subjektive Einschätzungen des Geschäftsumfelds sowie Prognosen über wahrscheinliche zukünftige Marktentwicklungen liefern, die für langfristige strategische Entscheidungen unerlässlich sind.

Weiche Daten sind allerdings nicht leicht zu gewinnen. Denn Veränderungen des Marktumfelds oder gar der politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Verhältnisse kündigen sich schließlich nicht in Form erreichter oder prognostizierter Geschäftszahlen an, sondern durch schwache Signale qualitativer Natur, die zunächst nur schwer deutbar sind (vgl. Ansoff, 1976). Dabei kann es sich um neue Ideen und Grundeinstellungen, politische Tendenzen oder die allgemeine Abkehr von alten Gewohnheiten handeln, also um Phänomene, die erst einmal – möglichst früh – erkannt werden und dann zu Vorahnungen, Eindrücken, Meinungen werden müssen. Eine strategische Planung ohne diese Art von Daten wäre somit eine Planung ohne jegliche Intuition und Kreativität (vgl. Mintzberg, 2009, S. 78).

Immer mehr Unternehmen möchten auch diese Daten einbeziehen, weil sie auf unternehmensspezifischen Erfahrungen beruhen und wichtige Aspekte der Unternehmenssituation unbeleuchtet bleiben, wenn sie nicht berücksichtigt würden, nur weil ihre Aufbereitung und Korrelierung Probleme bereitet. Denn je mehr Faktoren in die strategische Planung einfließen, desto fester ist deren Fundament, und desto verlässlicher ist das Analyseergebnis, von dem schließlich die Zukunft des Unternehmens abhängt.

Aber wie soll man weiche Daten verwertbar, also „hart“ machen? In den meisten Fällen werden sie zwar gesammelt, aber mangels geeigneter Weiterverarbeitungsmöglichkeiten rein deskriptiv gehandhabt. Auch hier gilt wieder: Je größer der Datenbestand, desto unübersichtlicher – zumal hier keine Zahlen miteinander verglichen werden können, sondern diese Dateien nur in Text- oder gar Bildform vorliegen. Das macht ihre Verlässlichkeit schwer messbar oder lässt an ihr zweifeln.

Gemäß diesen Erkenntnissen müssen die oben aufgeführten Anforderungen an eine strategische Planung noch erweitert werden: Zur standardisierten und automatisierten Zusammenführung, Vergleichbarkeit und Prozessorientierung gesellt sich noch die Einbeziehung weicher Daten, also im Gegensatz zu deren bloßen Ansammlung und Anhäufung ihre Gleichstellung mit den harten Daten, sprich: ihre Verknüpfung mit diesen und ihre Umwandlung in messbare Größen. Denn die Mess- und Vergleichbarkeit ermöglicht auch erst die Konsistenzprüfung der Strategie: Erst wenn weiche und harte Daten widerspruchsfrei miteinander korreliert werden können, ist die strategische Planung sattelfest und zuverlässig.

## 6. Die Messung weicher Daten und ihre Verbindung mit harten Fakten

Die gemeinsame Nutzung von harten und weichen Daten kann sinnvollerweise mittels IT-Unterstützung erfolgen, um einerseits einen klar strukturierten Prozess zugrunde zu legen, die Daten standardisiert zu erheben und damit vergleichbar zu machen/halten sowie schlussendlich die Datenmenge aufwandsarm zu handhaben. Im Folgenden wird ein solcher Ansatz am Beispiel der strategischen Planungssoftware *SOLYP3* beschrieben. Sie baut auf vier zentralen Kernelementen auf: fragebogengeführte Datenerhebung (*Fragebogen-Prinzip*), Verwertung weicher Daten, ganzheitliche Planung und intelligente Datenanalyse.

Alle Informationen zur strategischen Planung werden strukturiert über Fragebögen erfasst. Dabei können alle strategischen Planungseinheiten aus einer Vielzahl von Fragebögen auswählen und diese an ihre Bedürfnisse anpassen. Inhalte

der strategischen Planung können top-down vorgegeben und im Gegenstromverfahren durch geschäftsspezifische Informationen ergänzt werden, was die Vollständigkeit der erhobenen Daten gewährleistet. Die Fragebögen werden individuell zusammengestellt, führen den Anwender durch den strategischen Planungsprozess und vermitteln ihm dadurch Sicherheit – sind aber gleichzeitig standardisiert genug, um sicherzustellen, dass jede strategische Geschäftseinheit die gleichen Daten in der gleichen Art und Weise abliefert. Auf diese Weise wird eine Basis für die Einbeziehung und Verknüpfung weicher Daten gewonnen (vgl. Abb. 2). Wenn diese in vereinheitlichter Form aufbereitet vorliegen, lassen sie sich schnell visualisieren und mit harten Fakten verknüpfen.

Weiche Daten können also messbar gemacht werden, indem die verbalen Formulierungen, in deren Form sie zumeist auftreten, in Messgrößen umgewandelt werden. Die einzelnen Messgrößen werden dabei durch Bewertungsskalen vorgegeben. Dabei ist es möglich sowohl ordinale, kardinale als auch nominale Bewertungsskalen zu verwenden (vgl. Abb. 3).

- Die Ordinalskala ermöglicht es, Variablen in Kategorien zu gruppieren und ihrer Größe nach zu ordnen, also eine Rangfolge festzulegen. Eine Aussage über die Abstände zwischen den Rangplätzen wird jedoch nicht getroffen. Trends lassen sich so beispielsweise als „schwach“, „mittel“ oder „stark“ bewerten und kategorisieren oder Wettbewerbspositionen mit den Rangplätzen „1“ bis „5“ bewerten. In diesem Falle wird keine konkrete Angabe dazu gemacht, wie groß der jeweilige Marktanteil der Wettbewerber ist. Dadurch ist beispielsweise nicht ersichtlich, ob die Wettbewerber weit voneinander entfernt oder nah beieinander liegen.
- Die Nominalskala ermöglicht ebenso wie die Ordinalskala eine Kategorisierung von Variablen, allerdings ohne dabei eine Rangfolge festzulegen. Ein Beispiel ist die Einordnung von Trends in die Kategorien „gesellschaftlich“, „politisch“, „wirtschaftlich“ oder „technisch“.
- Bei der Kardinalskala handelt es sich um eine metrische Skala; d. h. die Abstände zwischen den verschiedenen Werten lassen sich exakt bestimmen und mittels Zahlen darstellen. So lässt

Trends

**Trend 1** Increased consumer demand for high-quality low-price products Category:

Probability:  Impact on Own Company:  Chance/Risk:

Description  
Trend can be seen in both Western and emerging markets. Great opportunity for marketing and selling our products that provide simple, yet effective solutions to everyday problems.

**Trend 2** Suppliers passing on costs for energy and transportation to buyers Category:

Notes  
Overall, cost pressures are increasing.

Source  
See results of customer survey 2012.

Attachments (1)

Abb. 2: Mock-up eines Fragebogens zur Erfassung weicher Daten

Strategy 2012 (en) | Fragebogen | Konfiguration | Versionierung | Parametrisierung | Administration

Strategic planning unit, Business Unit A, World (Gruppe A)

5.1 SWOT | 5.2 Success Factors | 5.3 KSF by Products (Groups)

Speichern | Kopieren | Löschen | Backreport | Vorschau | Rückgängig

1 Market Analysis

- 1.1 Market Size
- 1.2 Products (Groups) by Market
- 1.3 Customer Classes by Market
- 1.4 Region by Market
- 2 Environment & Competitive Analysis
- 2.1 Trends
- 2.2 Competitive Intensity
- 2.3 Competitors Sales
- 2.4 Comp. Sales by Products (Groups)
- 2.5 Competitors Profile Key Figures
- 2.6 Comp. KPI by Products (Groups)
- 2.7 Competitors Strategy and SWOT
- 3 Business Analysis
- 3.1 Sales Key Figures
- 3.2 Sales by Products (Groups)
- 3.3 Sales by Customer Classes
- 3.4 Sales by Region
- 3.5 General Key Figures
- 3.6 Key Figures by Products (Groups)
- 3.7 Key Figures by Customer Classes
- 3.8 Key Figures by Region
- 4 Customer Analysis
- 4.1 Customer Groups Description
- 4.2 Key Account Description
- 4.3 Key Account Sales and Potential
- 4.4 Key Accounts Targets & Strategies
- 5 SWOT
- 5.1 SWOT
- 5.2 Success Factors
- 5.3 KSF by Products (Groups)
- 6 Targets and Strategies
- 6.1 Targets, Strategies and Measures
- 6.2 Capital Expenditures

Wettbewerber: X, BUA, World

Success factor	Pos.	today:	1	2	3	4	5	Comment
Innovation	0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
Price	0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Quality	0	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Service	0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Wettbewerber: Competitor 1

Success factor	Pos.	today:	1	2	3	4	5	Comment
Innovation	0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
Price	0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Quality	0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Erfolgsfaktoren sortieren... | Wettbewerber hinzufügen... | Wettbewerber löschen... | Erfolgsfaktor hinzufügen... | Erfolgsfaktor löschen...

Anlagen | Source | Notes

Abb. 3: Umwandlung weicher Daten in Messgrößen durch Bewertungskalen

sich beispielsweise die Entwicklung von Märkten für kommende Jahre in absoluten Zahlen oder Prozentzahlen angeben und prognostizieren.

Durch die Umwandlung weicher Daten in Messgrößen können diese nun mit harten Daten verknüpft und auf Stimmigkeit überprüft werden. Dabei werden

drei Arten von Plausibilitätsüberprüfungen unterschieden:

- Die formale Konsistenz liegt dann vor, wenn sich die eingegebenen Da-

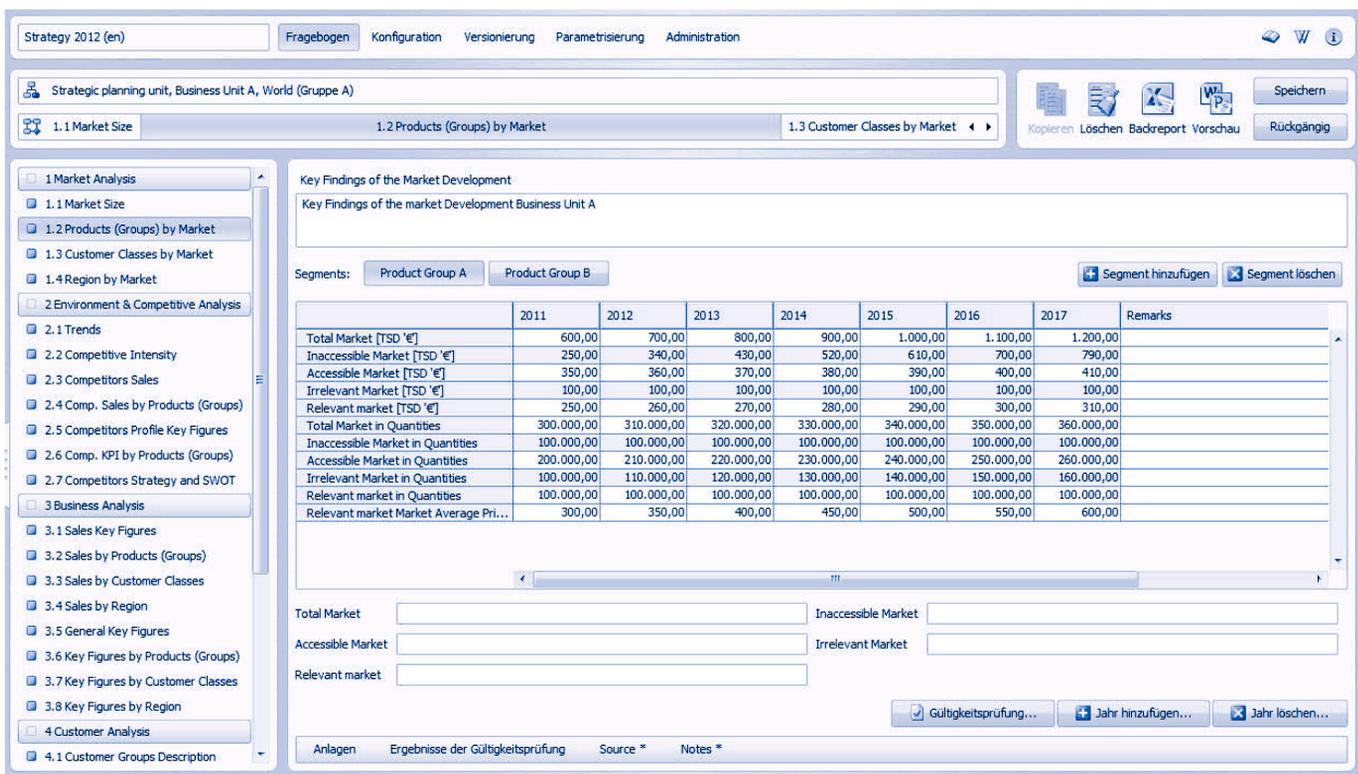
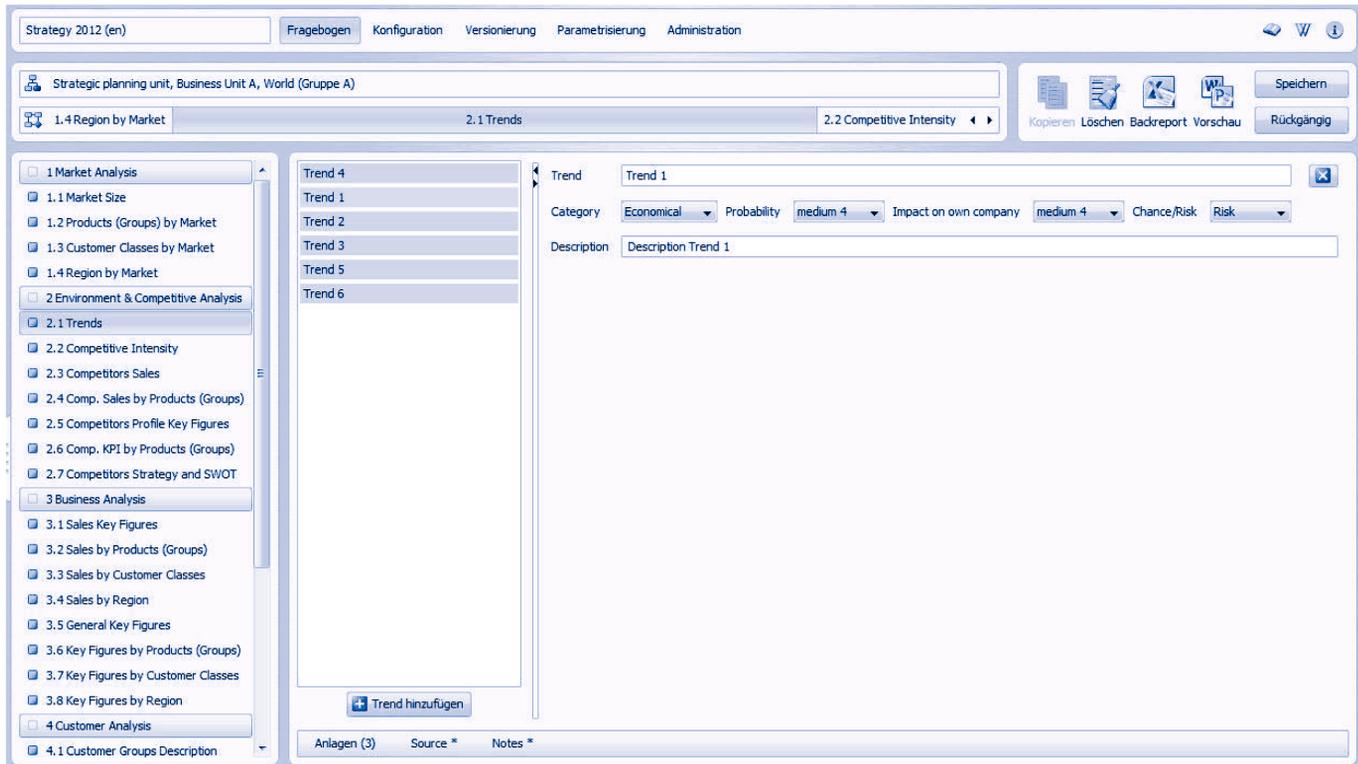


Abb. 3: (Fortsetzung)

ten mathematisch überprüfen lassen. Ein Beispiel hierfür wäre, dass bei der Angabe von Marktanteilen die Summe aller Teile immer 100 Prozent ergeben muss. Diese Beziehung ist im Grunde

trivial, lässt sich jedoch bei dezentral gespeicherten Daten nur schwer herstellen, insbesondere wenn mit Power-Point oder Excel gearbeitet wird.

Die inhaltliche Konsistenz liegt dann vor, wenn grundsätzliche strategische Annahmen miteinander harmonisieren. Beispielsweise lässt sich überprüfen, ob das in Kennzahlen ausgedrückte

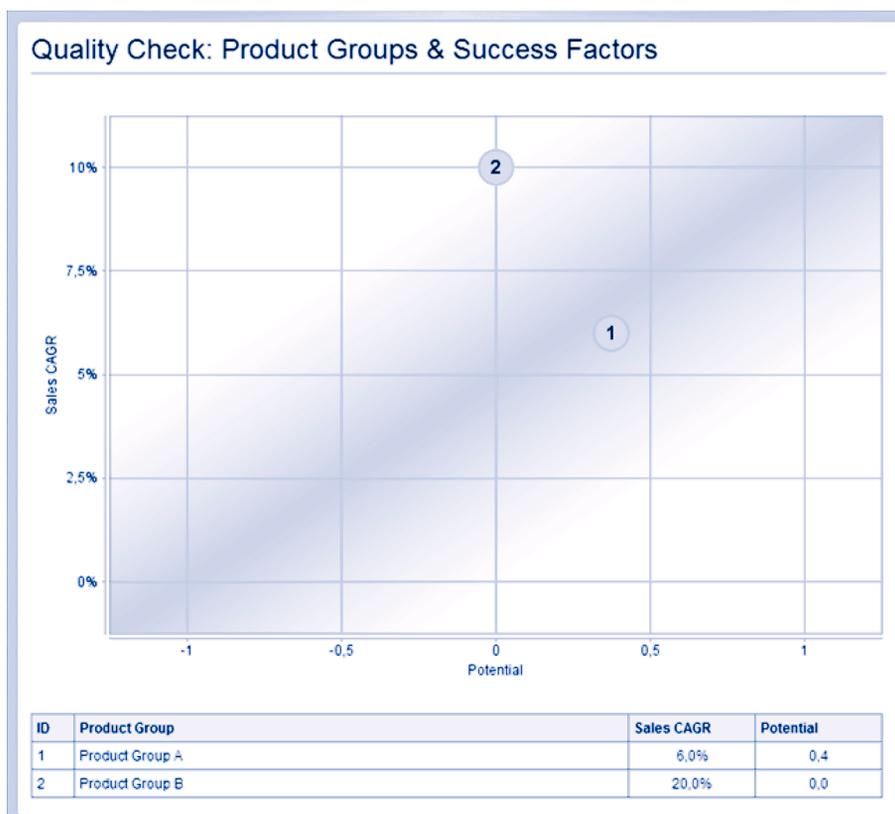


durchschnittliche Marktwachstum in Einklang mit den Ergebnissen der Trendanalyse steht.

- Die Glaubwürdigkeits-Konsistenz liegt dann vor, wenn geschäftsspezifische Annahmen erfüllt sind. Zum Beispiel lässt sich überprüfen, ob Erfolgsfaktoren gewisser Produktgruppen erfüllt sind, um geplante Zunahmen im Abverkauf (Umsatzwachstum) zu rechtfertigen.

Die Prüfung der Plausibilität erfolgt mittels intelligenter Datenanalyse, bei der die zugrundeliegenden Daten nicht nur erhoben, sondern auch miteinander verknüpft und in Beziehung gebracht werden (vgl. Abb. 4).

Diese Beispiele sollen verdeutlichen, wie Spezialsoftware strategische Planung ermöglicht, die auf zuverlässigen und glaubwürdigen Daten beruht und immer wieder problemlos an Veränderungen im Datenbestand angepasst werden kann, ohne dass die Datenerhebung selbst zum Problem wird. Programme wie Microsoft Excel und PowerPoint lassen sich schließlich doch sinnvoll in die Strategieentwicklung einbeziehen, weil die Ergebnisse der Datenanalysen in diese Programme exportiert und in den entsprechenden Dateiformaten aufbereitet werden können.



## 7. Anwendungsbeispiel

Wie komplex der Strategieprozess großer Unternehmen mit verschiedenen Geschäftsbereichen tatsächlich ausfallen kann, soll folgendes Anwendungsbeispiel veranschaulichen. Exemplarisch betrachten wir ein international operierendes Unternehmen mit vier Geschäftsbereichen, die relativ unabhängig voneinander agieren, und einem Produktprogramm mit sieben Produktlinien. Unterhalb der Ebene der Geschäftsbereiche sind die Business-Lines und darunter die Sub-Business-Lines angesiedelt; insgesamt hat das Unternehmen ca. 60 Planungseinheiten, die in den Strategieprozess miteinbezogen werden (vgl. Abb. 5).

Zur Entwicklung seiner Strategie benötigt das Unternehmen in unserem Fallbeispiel nur ein einfaches Instrumentarium von 5 Planzahlen, d. h. 60 Planungseinheiten x 5 Planzahlen = 300 Datenpunkte, die erhoben werden, um die Ba-

Abb. 4: Plausibilitätsprüfung geschäftsspezifischer und strategischer Annahmen

sis für die Entwicklung der Unternehmensstrategie zu schaffen. Anders als in diesem Beispiel, sind es in vielen Unternehmen allerdings 50 bis 100 Planzahlen, die von bis zu 150 Geschäftseinheiten, Divisionen und Regionen zusammengetragen und ausgewertet werden müssen, also bei mehreren tausend Planzahlen eine enorme Datenmenge.

Die Berücksichtigung weicher Daten wie Markttrends, Wettbewerbsanalysen etc., erhöht die Komplexität des Strategieprozesses darüber hinaus noch. Der jährlich stattfindende Strategieprozess des Unternehmens wird im Gegenstromverfahren durchgeführt. Auf Konzernebene werden Top-down Vorgaben für die vier Geschäftsbereiche gemacht, die selbst wiederum die Leitplanken für die Business-Lines und die Sub-Business-Lines setzen. Zunächst werden die Fragebögen von den Sub-Business-Lines erarbeitet, deren Ergebnisse dann Bottom-up für die Business-Lines aggregiert werden und von dort aus auf der Ebene der Geschäftsbereiche zusammengefasst werden. Nach Abschluss des Bottom-up-Prozesses werden bei einer Strategiekonferenz die strategischen Optionen diskutiert und die Ziele, Strategien und Maßnahmen für die nächsten drei Jahre verabschiedet.

In diesem Fallbeispiel kommt die strategische Planungssoftware SOLYP3 in allen vier operativen Geschäftsbereichen des Unternehmens zum Einsatz. Der Aufwand der manuellen Dateneingabe wurde erheblich reduziert. Weltweit, aus allen Divisionen und Abteilungen der Unternehmensgruppe, fließen die strategisch relevanten Daten der Gruppe in einer international zugänglichen Datenbank zusammen, einheitlich, standardisiert und aktuell. Darüber hinaus können Vergangenheitswerte zur Erfolgskontrolle der Strategieumsetzung herangezogen werden. Sämtliche berichtsrelevanten Unterlagen und Präsentationen lassen sich per Knopfdruck produzieren, wodurch mehr Zeit für die Analyse der Daten, Entwicklung, Umsetzung und Kontrolle der Strategie bleibt. PowerPoint und Excel verwendet das Unternehmen nicht mehr als Werkzeuge zur Datenerhebung und -analyse, sondern nur noch zu Präsentationszwecken. Der Workflow des weltweiten Strategieprozesses läuft durch den Einsatz der strategischen Planungssoftware SOLYP3 inzwischen ressourcenschonend ab.

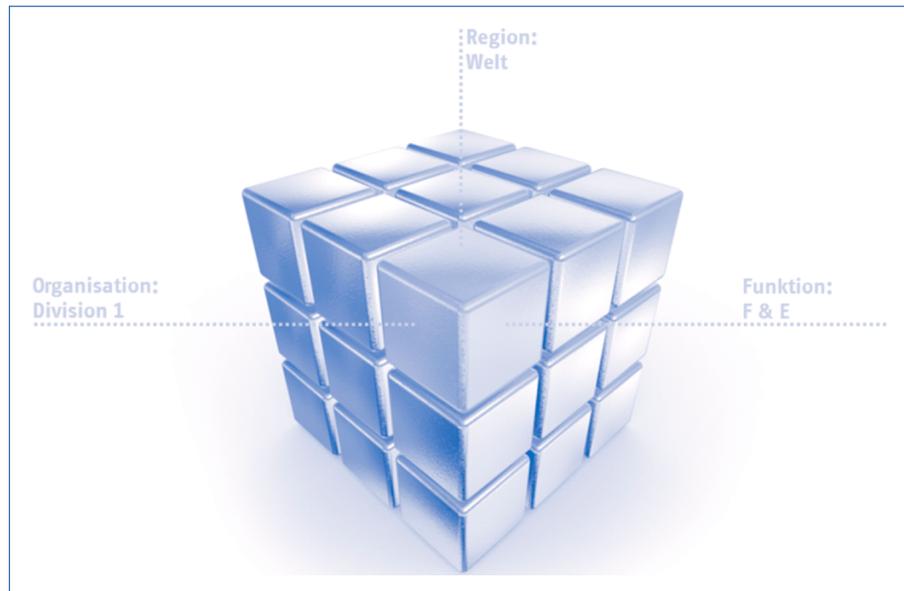


Abb. 5: Beispiel einer (dreidimensionalen) Planungseinheit

## 8. Fazit

Die Fähigkeit eines Unternehmens, sich schnell auf Marktveränderungen einzustellen, lässt sich durch Agilität in der strategischen Planung erheblich erhöhen. Der strategische Planungsprozess vieler Unternehmen gestaltet sich jedoch schwierig, weil die zur Planung benötigten Kerndaten nicht zentral hinterlegt und jederzeit verfügbar sind. IT-Unterstützung kann nicht nur die Handhabung der Daten kanalisieren, sondern liefert mittels eines systematischen Prozesses auch ein vollständiges und einheitliches Unternehmensbild über alle Geschäftseinheiten hinweg. Die Methode unterstützt den strategischen Planungsprozess ganzheitlich von der Datenerhebung und -analyse über die Strategieentwicklung bis hin zur Umsetzung und Kontrolle auf Basis intelligenter Datenanalyse. Über digitale Fragebögen können neben harten Kennzahlen auch weiche Daten erfasst, strukturiert und verwertet werden. Erst die Berücksichtigung subjektiver, politischer oder gesellschaftlicher Umfeldfaktoren vervollständigt die Basis für agile strategische Planung und kann dazu beitragen, den Unternehmenserfolg zu steigern. IT-Unterstützung in der strategischen Planung eignet sich branchen- und größenübergreifend für jedes Unternehmen mit einem etablierten strategischen Planungsprozess und mehrdimensionalen Planungseinheiten.

### Keywords

- Soft data
- Strategic controlling
- Strategic management
- Strategic planning
- Strategy software

### Summary

In today's dynamic business environment, agility has become a key success factor for any company. Special software can help to simplify and speed up the strategic planning process. It facilitates the systematic collection and storage of all relevant hard and soft data, such as trends and competitive analyses, and enables continuous controlling and, if needed, adjusting of the corporate strategy.

### Literatur:

*Ansoff, H. I.*, Managing Surprise and Discontinuity – Strategic Response to Weak Signals, in: *ZfbF*, 28. Jg. (1976), H. 3, S. 129–152.

*Fischer, M. F./Möller, K./Schulze, W.*, Controlling – Grundlagen, Instrumente und Entwicklungsperspektiven, Stuttgart 2012.

*Hungenberg, H.*, Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren, 6. Aufl., Wiesbaden 2011.

*Mintzberg, H./Ahlstrand, B./Lampel, J.*, Strategy safari: Your complete guide through the wilds of strategic management, 2. Aufl., Harlow 2009.

*Müller-Stewens, G./Lechner, C.*, Strategisches Management: Wie strategische Initiativen

zum Wandel führen, 4. Aufl., Düsseldorf 2011.

*Schäffer, U./Weber, J./Mahlendorf, M.*, Controlling in Zahlen – Stand und Entwicklung des Controllings in den D-A-CH-Staaten, Ergebnisse aus fünf Jahren WHU-Controllerpanel, Vallendar 2012.

*Zimmermann, A.*, Praxisorientierte Unternehmensplanung mit harten und weichen Daten – Das strategische Führungssystem, Berlin/Heidelberg, 2010.

Literaturtipps aus dem [Online-Archiv](#) der CONTROLLING:

- Controlling-Schwerpunkt „Szenariogestütztes Controlling“, Ausgabe 10/2012, S. 516–543.
- Marc Eulerich und Martin K. Welge, Die Szenario-Technik als Planungsinstrument in der strategischen Unternehmenssteuerung, Ausgabe 2/2007, S. 69–74.
- Andreas Raps und Uwe Schmitz, Strategiespezifische Planung, Steuerung und Implementierung mit integrierter Anwendungssoftware, Ausgabe 7/2004, S. 413–423.