

# Unternehmensstrategie: Unternehmensplanung

## Episode 1: Strategische Planung

Prof. Dr. Andreas Remer  
Universität Bayreuth

# Übersicht der Lerneinheit

**Episode 1:**  
**Strategische Planung**

Episode 2:  
Operative Planung

Episode 3:  
Interview

## Lernziele der Episode

### **Lernziel 1:**

Sie kennen die Funktion von strategischen Plänen als grundsätzliche Handlungsprämissen.

### **Lernziel 2:**

Sie können die Parameter der strategischen Planung zur Justierung der Unternehmensplanung einsetzen.

### **Lernziel 3:**

Sie können ein Planungssystem beschreiben.

## Gliederung dieser Episode

- Strategische Pläne als Handlungsprämissen
- Strategieparameter
- Planungssystem

# Strategische Pläne als Handlungsprämissen

- Pläne liefern die Entscheidungsgrundlage für späteres Handeln.
- Pläne setzen Zielvorstellungen voraus.
- Pläne entfalten ihre Handlungswirksamkeit erst durch Berücksichtigung der jeweiligen Gegebenheiten.
- Zweckmäßigkeit ist ein Kriterium für gute Planung.

# Strategieparameter

- Unternehmensplanung steht zwischen Zielfixierung und Strukturorientierung.
- Ausformulierte Pläne sind notwendig aber nicht hinreichend für die Wegbeschreibung.
- Strikt seinen eigenen Weg zu gehen, gefährdet das Lernen von Umwelt.
- Pläne verlangen eine generelle Geltung.

# Spannungsfeld der strategischen Planung



Quelle: Remer, A. (2009), Seite 37.

# Strategieparameter

## Konsequent zielorientierte Produktionsstrategie



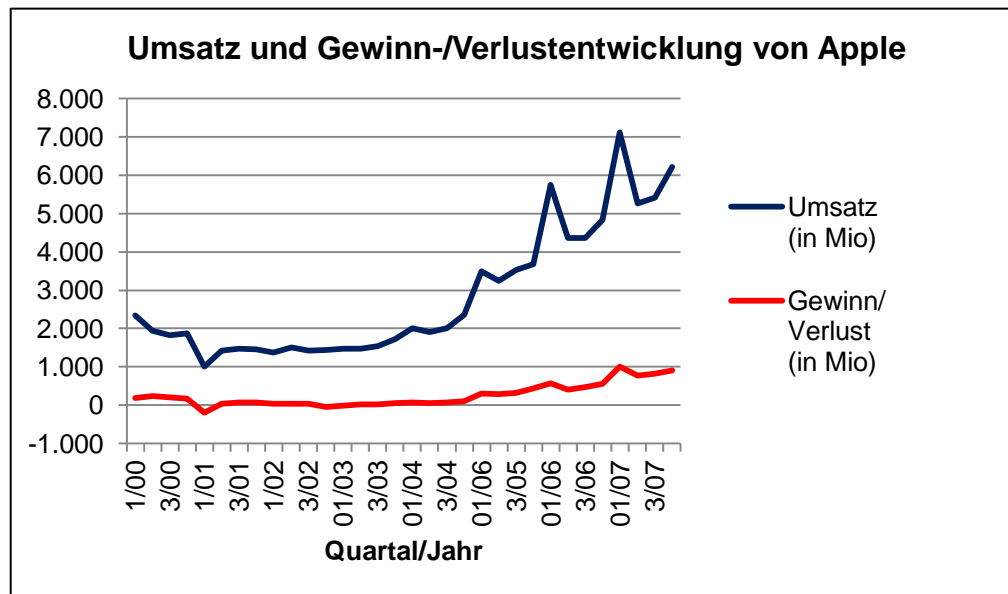
Quelle: Mit freundlicher Genehmigung Delphi Filmverleih



# Idee-Orientierung als Erfolgsrezept

Mit dem iPhone beweist Steve Jobs wieder einmal seinen Instinkt für die Wünsche des Publikums. Wie schafft es der Apple-Chef, den Kult um sich und seine Marke zur Manie zu steigern und seine Produkte mit Faszination zu segnen?

Gewiss: Der **Zentralismus** des Unternehmens und der **Persönlichkeitskult** und Steve Jobs waren **Apples wichtigste Erfolgsfaktoren** – bisher. Vor allem Jobs hielt seine Design Teams an, Aussehen und Funktionen von iPod, iPhone & Co. Stetig zu verbessern, um damit die Welt zu beglücken.



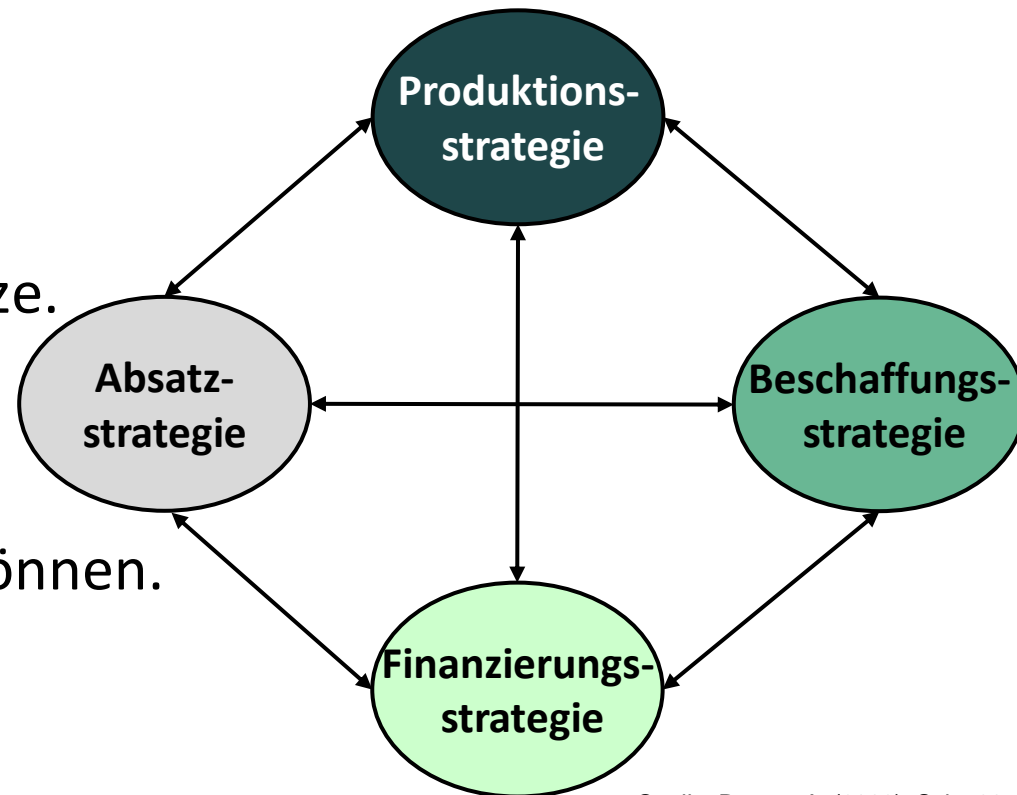
Quelle: In Anlehnung an Heise (2007)

„Durch den Zentralismus verliert Apple die Fähigkeit auf lokale Besonderheiten einzugehen“, warnt Gartner-Analyst McGuire. Erst wenn Jobs auch regionale und kulturelle Unterschiede berücksichtigt, dürfte er das Wachstumspotential voll ausschöpfen.

Quelle: Kroker, M.; Hohensee, M. (2007)

# Planungssystem

- Planungssysteme bestehen aus Bereichsplänen und deren Beziehung.
- Planungssysteme haben eine strategische Sinngrenze.
- Planungssysteme müssen Spannungen aufnehmen können.



Quelle: Remer, A. (2009), Seite 38.

# Zusammenfassung

Strategische Pläne							Element/ Merkmal
zielorientiert			strukturorientiert				Art
innenorientiert z.B. „an Rendite“		außenorientiert z.B. „an Kundenwünschen“		innenorientiert z.B. „Produktionskapazität“		außenorientiert z.B. „am Konkurrenzangebot“	Form
hochgradig z.B. „20% Umsatz- rendite“						hochgradig z.B. „Reaktion ab 10% Preis- senkung“	Grad
Hohe Gültigkeit z.B. „ausnahmslos“							Gültigkeit

# Übungsaufgaben für das Selbststudium

- 1. Welche Merkmale der strategischen Planung sind in der nachfolgenden Fallstudie angesprochen und wie sind sie ausgeprägt? (Siehe auch Remer, Seite 36, Lösungshinweise auf den dort folgenden Seiten.)**
- 2. Finden Sie eigene Beispiele für die Zusammenfassung.**

## Fallstudie: Strategische Planung

**Jeff Stocks, der Gründer von Bull Electronics, war ein genialer Ingenieur. Sein neuentwickelter Bildschirm konnte sich wirklich sehen lassen und sollte so rasch wie möglich den zuletzt recht mageren Unternehmensgewinn in die Höhe treiben. Es musste doch möglich sein, mit diesem technisch brillanten Produkt eine Wende im gegenwärtigen Preisverfall für Bildschirme zu erzwingen. Während die Konkurrenz sich um Marktanteile balgte, wollte man lieber eine hochprofitable Edel-Nische besetzen. Stocks war so überzeugt von seiner Strategie, dass er diesmal seine „Marketing-Heinis“ gar nicht erst konsultierte: „Qualität setzt sich immer durch und Widerstände sind dazu da, überwunden zu werden!“ Der Verkaufspreis wurde daraufhin sehr snobistisch angesetzt und man konzentrierte sein bestes technisches Potential auf die neue Produktlinie. Bald schon musste man leider feststellen, dass der Sachverstand der Kunden wohl „nicht ganz auf der Höhe“ war und man voraussichtlich einen sehr langen Atem brauchen würde, um den technischen Vorsprung zu Geld zu machen. Die Alarmsignale aus der Finanzabteilung wurden immer lauter und die notgedrungene Vernachlässigung der anderen Produktlinien begann sich in Form sinkender Umsätze zu rächen.**

## Literatur und weiterführende Quellen

- **Heise Online:** Apple steigert Umsatz und Gewinn, Hannover vom 23.10.2007.
- **Remer, A.:** Grundlagen des Management, Stuttgart 2009, S. 36 – 42.
- **Kroker, M.; Hohensee, M.:** Wie Apple seine Kunden zu Missionaren umpolt, Wirtschaftswoche, 46. Auflage vom 12.11.2007.
- **Film:** We feed the World © Delphi Filmverleih GmbH.

Anmerkung zu den rechtlichen Grundlagen:

Die Rechte der Bilder und Graphiken liegen, sofern nicht anders angegeben, beim Verfasser der Folien. Die Folientexte beziehen sich, wenn nicht anders angegeben, auf eigene Forschungs-, Lehr- und Praxistransfer-Tätigkeiten und sind deshalb bei deren Verwendung zu zitieren.