

Praxis;Strategien + Investments

## Mittlere und kleinere Unternehmen

### Tools zur Strategieentwicklung

**Focussiert auf mittelstaendische Unternehmen hat das Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft ein Projekt zur Entwicklung langfristiger Unternehmenskonzeptionen initiiert. Das mit der Projektdurchfuehrung befasste Team vom Institut fuer Produktionswirtschaft und Controlling der Universitaet Muenchen erlaeutert das Instrumentarium fuer ein strategisches Analyse- und Planungssystem.**

Die durchgefuehrte Untersuchung erfolgte unter der Zielsetzung, ein problemlos zu handhabendes Instrumentarium zu schaffen, mit dem sich die "strategische Denkwelt" fuer den Mittelstand erschliessen laesst.

Dieser Problemstellung kommt besondere Bedeutung zu, da mittelstaendische Unternehmer zum einen durch das operative Tagesgeschaefte ueberlastet sind und zum anderen sich die bisherigen Ansaetze zur strategischen Unternehmensfuehrung primaer auf die Beduerfnisse von Grossunternehmen beziehen.

Als Ergebnis entstand das Strategische Analyse- und Planungssystem (SAPS), das den Anwender anhand von Leitfaeden durch die Phasen strategische Analyse und Planung sowie strategische Steuerung und Kontrolle fuehrt. Von diesen Phasen werden im folgenden Auszuege dargestellt und auf eine beispielhafte Situation angewandt.

Die strategische Analyse setzt sich im SAPS aus dem Leitfaden zur Bestimmung von Erfolgsfaktoren, dem Leitfaden zur Frueherkennung und dem Leitfaden zur Staerken-Schwaechen-Analyse zusammen.

Der letztgenannte Leitfaden soll, aufbauend auf der Bestimmung wichtiger Erfolgsfaktoren und der Erkennung zukuenftiger Umfeldentwicklungen, die betrieblichen Staerken und Schwaechen im Vergleich zu den wichtigsten Konkurrenten offenlegen.

Um das Unternehmen hierfuer zu durchleuchten, werden zwouelf betriebliche Teilbereiche unterschieden, in denen typischerweise wichtige Staerken und Schwaechen liegen koennen (vgl.

Abb. 1).

Fuer jeden dieser zwouelf Teilbereiche werden unterschiedliche Merkmale daraufhin ueberprueft, ob sie Staerken oder Schwaechen darstellen.

Zur Verdeutlichung der Vorgehensweise wird im folgenden der funktionale Teilbereich Produktprogramm herausgegriffen und beispielhaft analysiert. In Abbildung 2 sind wichtige Merkmale dieses Bereichs aufgefuehrt und mit kurzen Erlaeuterungen versehen.

Aus dieser Aufzaehlung waehlt der Anwender diejenigen drei bis sechs Merkmale aus, die in seiner Situation besonders relevant sind.

Dabei kann er auf die Ergebnisse aus den vorangegangenen Leitfaeden zur Bestimmung der Erfolgsfaktoren und zur Frueherkennung zurueckgreifen. Zur weiteren Untersuchung der ausgewaehlten Merkmale muss er

entsprechend der beispielhaften Darstellung in Abbildung 3 beurteilen,

- wie das jeweilige Merkmal im Vergleich zur Konkurrenz derzeit ausgeprägt ist (Bewertung auf einer Skala von -2 bis +2),
- ob sich aufgrund von bereits eingeleiteten Massnahmen des eigenen Unternehmens die relative Position verbessern (+1) oder durch
- Massnahmen der Konkurrenz verschlechtern wird (-1) und
- welche Bedeutung das untersuchte Merkmal im zukünftigen Wettbewerb einnimmt (Bewertung von A = entscheidende Bedeutung über B = begrenzte Bedeutung bis zu C = geringe Bedeutung).

Aus der Addition der ersten drei Werte lässt sich erkennen, in welchen Merkmalen des Produktprogramms das Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz besser oder schlechter gestellt ist.

Ob sich aus diesem Vorsprung bzw.

Rückstand eine wettbewerbsrelevante Stärke oder Schwäche ergibt, hängt von dessen im vierten Schritt beurteilten zukünftigen Bedeutung im Wettbewerb ab.

Für diese Aufgabe soll der Anwender die in Abbildung 4 dargestellte Matrix heranziehen.

Zum Beispiel ist die Modernität im Vergleich zur Konkurrenz derzeit etwas schlechter (-1).

Darüber hinaus wird sich dieser Rückstand durch Aktivitäten der Konkurrenz weiter verschlechtern (-1).

Wenn man diesem Merkmal gleichzeitig eine begrenzte Bedeutung zuschreibt, ergibt sich daraus eine einfache Schwäche.

Zur Gesamtbeurteilung des Teilbereichs werden durch Addition ein Stärken- und ein Schwächenwert gebildet.

Dabei gehen die einfachen Stärken und Schwächen mit dem Wert +1 bzw. -1 ein, die bedeutenden Stärken und Schwächen dagegen mit dem Wert +2 bzw. -2.

Hieraus ergibt sich für den Teilbereich Produktprogramm im Beispiel ein aggregierter Stärkenwert von +1 sowie ein aggregierter Schwächenwert von -3.

Stärken- und Schwächenwerte werden hierbei getrennt addiert und nicht miteinander verrechnet, damit die Ansatzpunkte für strategische Massnahmen erkennbar bleiben.

Diese Vorgehensweise ist systematisch auf alle Teilbereiche des Unternehmens anzuwenden.

Das Ergebnis kann in einem Stärken- und Schwächen-Profil entsprechend dem Beispiel in Abbildung 5 zusammengefasst werden.

#### Ableitung strategischer Ziele

Das Stärken-Schwächen-Profil stellt einerseits den Abschluss der Analysephase dar und bildet andererseits eine Grundlage für die Auswahl strategischer Ziele und die Entwicklung von Handlungsalternativen.

Im SAPS werden dem Anwender die folgenden, für den strategischen Bereich typischen Zielsetzungen angeboten: ;

- Ausweitung der Tätigkeitsfelder,
- Aufgabe unrentabler Tätigkeitsfelder,
- Straffung der Unternehmensorganisation,
- Rationalisierung der Unternehmensabläufe,
- Preissicherung durch Differenzierung,
- Steigerung der Leistungsfähigkeit der Unternehmensführung,

- Vermeidung von Krisen auf Gesellschafterebene,
- Sicherung einer adaequaten Informationsversorgung,
- Erhoehung und Nutzung des Mitarbeiterpotentials,
- Sicherung einer ausgewogenen Kapitalversorgung,
- technologische Fuehrerschaft durch neue Produkte und Prozesse sowie
- Kooperationen und strategische Allianzen.

Fuer das beschriebene Beispiel laesst das Staerken-Schwaechen-Profil unter anderem die strategische Zielsetzung "Technologische Fuehrerschaft durch neue Produkte und Prozesse" zweckmaessig erscheinen. Zur genaueren Ueberpruefung der Vorteilhaftigkeit dieser und der anderen Zielstrategien bietet das SAPS den Leitfaden zur strategischen Zielformulierung an.

In ihm werden anhand beispielhafter Checkfragen die notwendigen Voraussetzungen und die Zweckmaessigkeit jeder Zielsetzung untersucht. Fuer die Vorteilhaftigkeit des strategischen Ziels "Technologische Fuehrerschaft durch neue Produkte und Prozesse" ist dementsprechend zu pruefen, ob einzelne der folgenden Situationen zutreffen:

- Durch zahlreiche harte Wettbewerber mit guten Produkten geraten Sie unter Druck, ebenbuertige oder ueberlegene Produkte zu entwickeln.
- Durch einen harten Kostendruck werden Sie gezwungen, Ihre Produkte mit neuen, kostenguenstigeren Verfahren herzustellen.
- Um dem Preisdruck durch guentiger produzierende Konkurrenten zu entgehen, werden Sie gezwungen, innovative, qualitativ ueberlegene Produkte zu entwickeln.
- Sie besitzen derzeit das Image eines "Innovationsfuehrers". Um die Erwartungen Ihrer Kunden zu erfuellen, muessen Sie immer "an vorderster Front" sein.
- Am Markt bilden sich neue Standards. Sie muessen versuchen, diese fruehzeitig in Ihrem Sinne mitzubestimmen.

#### Planung und Umsetzung

Bestaetigt sich dem Anwender nach Pruefung dieser Hinweise die Zweckmaessigkeit eines Ziels, erhaelt er im Leitfaden zur strategischen Planung methodische Unterstuetzung fuer seine Umsetzung.

In ihm findet er fuer jede strategische Zielsetzung eine ausfuehrliche Anleitung.

Dabei werden die bekannten Planungsinstrumente entsprechend ihrer Eignung in den jeweiligen Planungsbereichen eingearbeitet.

Beispielsweise enthaelt der Bereich "Technologische Fuehrerschaft" die Instrumente Lueckenanalyse, Technologie-Portfolio, Produktlebenszyklus, verschiedene Kreativitaetstechniken sowie eine Checkliste zur Beurteilung neuer Produktideen.

Auf diese Weise kann ein Teilaspekt der Unternehmensplanung abgearbeitet werden.

Gemeinsam mit anderen gewaehlten Zielsetzungen entsteht eine geschlossene Unternehmenskonzeption.

In vielen Faellen enden die Ansaetze zur strategischen Unternehmensfuehrung an dieser Stelle.

Ohne weitergehende Bemuehungen zur Umsetzung bleiben die geplanten strategischen Massnahmen jedoch ein Torso und erfreuen nur die verantwortlichen "Strategen".

Deshalb muss gewaehrleistet sein, dass geplante Massnahmen auch

weiterverfolgt werden, indem man die folgenden Fragen beantwortet:

- Wer soll die Verantwortung fuer die Umsetzung jeder geplanten Massnahme und die notwendigen Schritte uebernehmen?
- Welche weiteren Unternehmensbereiche und Personen muessen an der Umsetzung beteiligt und informiert werden?
- Bis wann sollen welche "Meilensteine der Umsetzung" erreicht sein, und wieviel Zeit soll insgesamt zur Verfuegung stehen?
- Welche Ressourcen sollen den Verantwortlichen fuer die Umsetzung der geplanten strategischen Massnahmen zur Verfuegung stehen?

Das Wissen zur strategischen Unternehmensfuehrung ist bei mittelstaendischen Unternehmern intuitiv vorhanden. Durch die Verwendung anwenderfreundlicher Leitfaeden werden diese Erfahrungen systematisch erschlossen und fuer eine sinnvolle langfristige Ausrichtung genutzt.

Das Autorenteam

Prof.Dr.

Hans-Ulrich Kuepper ist BWL-Lehrstuhlinhaber sowie Direktor des Instituts fuer Produktionswirtschaft und Controlling der Universitaet Muenchen.

Dr.

Hans-Achim Daschmann und Tillmann Bronner sind wissenschaftliche Mitarbeiter am genannten Institut.

Datum: 01.06.1994 00:00:00