

Empfehlungen zur längerfristigen Unternehmensplanung werden bisher im Fachschrifttum vorrangig für Großunternehmen diskutiert; für mittelständische Unternehmen besitzen diese Fragen jedoch einen ebenso hohen Stellenwert, wie der nachfolgende Beitrag aufzeigt.  
Die Redaktion

## Ein Analyse- und Planungssystem zur strategischen Unternehmensführung für den Mittelstand

Von Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper und Dr. Hans-Achim Daschmann\*

### I. Strategische Unternehmensführung in mittelständischen Unternehmen.

Über die Notwendigkeit einer strategischen Unternehmensführung kann es keinen Zweifel geben. Jedoch tun sich gerade mittelständische Unternehmen mit diesem Bereich oft schwer. Für mittelständische Unternehmer, die durch das Tagesgeschäft fast völlig ausgelastet sind und die häufig keine entsprechende Ausbildung haben, bleibt die Einstiegsschwelle in die „strategische Denkwelt“ sehr hoch. Zudem sind die Konzeptionen und Ausarbeitungen zur strategischen Unternehmensführung überwiegend auf die Problemstellungen und Gegebenheiten von Großunternehmen bezogen.

Aus dieser Situation sollte ein Projekt des Instituts für Produktionswirtschaft und Controlling an der Universität München in Zusammenarbeit mit dem Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) einen Weg weisen. Als Ergebnis dieses Projekts entstand die RKW-Strategiemappe mit dem Strategischen Analyse- und Planungssystem SAPS. Mit diesem Konzept wurde für mittelständische Unternehmen ein einfach zu handhabendes Instrumentarium geschaffen, mit dessen Hilfe sich die strategische Denkweise in den Unternehmen intensivieren läßt.

Die RKW-Strategiemappe ist eine konkrete Handlungsanleitung für den strategischen Bereich. Die Anwender werden systematisch unterstützt, ihre Situation unter strategischen Gesichtspunkten zu durchleuchten. Darauf aufbauend werden sie angeleitet, wie man entsprechend der jeweiligen Situation strategische Maßnahmen entwickeln und umsetzen kann. Für alle Teilschritte hält die RKW-Strategiemappe Hilfestellungen bei der Anwendung und der Interpretation der ermittelten Ergebnisse bereit. Bei der Anwendung werden keine umfassenden Kenntnisse von „Theorien der strategischen Unternehmensführung“ vorausgesetzt. Von dem Anwender wird lediglich erwartet, daß er über fundierte Kenntnisse des Unternehmens, der Produkte und der Marktpartner verfügt.

### II. Aufbau des Strategischen Analyse- und Planungssystems SAPS.

Der RKW-Strategiemappe liegt ein systematisches Ablaufschema zugrunde. Dieser Grundaufbau des SAPS wird in der folgenden Abbildung wiedergegeben (vgl. Abb. 1).

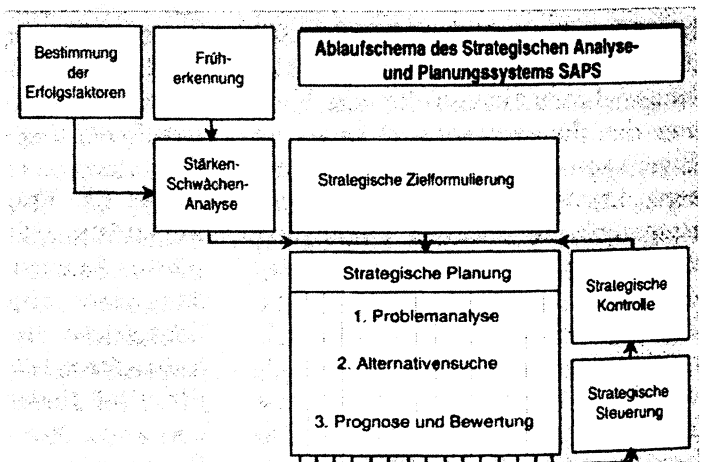


Abb. 1: Ablaufschema des strategischen Analyse- und Planungssystems SAPS

Das Strategische Analyse- und Planungssystem SAPS ist so konzipiert, daß der Anwender systematisch von der ausführlichen Unternehmensanalyse über die Planung von strategischen Maßnahmen bis zu deren Umsetzung und Kontrolle angeleitet wird. Für jede dieser strategischen Teilaufgaben existiert ein Leitfaden, mit dem sich der Anwender für seine individuelle Situation konkrete Ergebnisse in den jeweiligen Problembereichen erarbeiten kann. Im folgenden wird ein kurzer Überblick über die Vorgehensweise und die Inhalte der jeweiligen Leitfäden gegeben.

#### 1. Durch die Bestimmung der Erfolgsfaktoren den Weg vorgeben.

Im Leitfaden zur „Bestimmung der Erfolgsfaktoren“ wird ermittelt, wo die „Knackpunkte“ für den Erfolg oder Mißerfolg des jeweiligen Unternehmens liegen. Hierzu muß sich der Anwender in eine Auswahl von Unternehmens- und Situationstypen einordnen.



Abb. 2: Durch die Einordnung in Unternehmens- und Situationstypen ergeben sich Vorschläge für Erfolgs- und Mißerfolgskriterien

Dahinter steckt die plausible Überlegung, daß sich Erfolgs- und Mißerfolgskriterien zum einen aus unternehmensinternen Bedingungen und zum anderen aus der Umfeldkonstellation ergeben. Die plakativen Typenbezeichnungen wie „Wachstums“-Unternehmen, „verzetteltes“ Unternehmen oder die „David-und-Goliath“-Situation machen deutlich, was gemeint ist. Fühlt sich der Unternehmer trotzdem unsicher, ob ein Unternehmens- oder Situationstyp für sein Unternehmen zutrifft, kann zusätzlich eine knappe Beschreibung zu Rate gezogen werden.

Durch die Einordnung in bestimmte Typen erhält der Anwender eine Vorschlagsliste von Erfolgs- und Mißerfolgskriterien. Hält der Unternehmer zum Beispiel den Typ des „Wachstumsunternehmens“ für sein eigenes Unternehmen für zutreffend, dann sind als Schlüsselfaktoren des Erfolgs zu beachten:

- Finanzierung,
- Führungsstil und -struktur,
- Rechtsform,
- Organisation,
- Fertigungsbereich und Kostenstruktur sowie
- Controlling.

Die Vorschlagsliste kann anschließend nach Wissen und Erfahrung der Geschäftsführung noch einmal bestätigt, gekürzt oder erweitert werden. Bei den bisherigen Praxistests und Anwendungen wurden in der Regel auf jeder Seite zwei bis drei Typen angekreuzt. Insgesamt konnte dabei eine weitgehende Übereinstimmung zwischen unabhängigen Einschätzungen von Unternehmensvertretern und den Vorschlägen des SAPS festgestellt werden.

Die Erkenntnisse dieses Leitfadens werden in späteren Schritten des SAPS weiterverwendet: Je nachdem, welche Faktoren für das Unternehmen als wichtig erkannt werden, müssen die Schwerpunkte der darauf aufbauenden Stärken-Schwächen-Analyse gesetzt werden. Darüber hinaus können strategische Maßnahmen zielgerichteter geplant werden, wenn bekannt ist, welche Schlüsselfaktoren für den Erfolg und Mißerfolg des Unternehmens maßgebend sind.

## 2. Entwicklungen des Umfelds durch Früherkennung erahnen.

Der Leitfaden zur „Früherkennung“ trägt dazu bei, wichtige zukünftige Einflüsse auf das Umfeld des Unternehmens im voraus zu erkennen. Die externen Entwicklungen haben über die Märkte Auswirkungen auf das Unternehmen. Maßgeblich sind hierbei neben den Absatzmärkten die Einsatzgütermärkte (z.B. für Rohstoffe, Zwischenerzeugnisse oder Maschinen), der Arbeitsmarkt und der Finanzmarkt (Kapital).

Im SAPS wird systematisch untersucht, wie diese Märkte durch wichtige Faktoren beeinflusst werden. Unterschieden werden Einflüsse aus dem wirtschaftlichen, technologischen, soziologischen oder politischen Bereich. Bei der Durchführung der Früherkennung wird der Anwender zu einer systematischen Untersuchung seines Umfeldes angeleitet. Zur Analyse der einzelnen Felder der Matrix werden viele Beispiele für mögliche Einflüsse aufgeführt, aus denen Analogieschlüsse auf das eigene Unternehmen gezogen werden können. Bei dem Einfluß der Stärke der Konkurrenz auf die Absatzmärkte werden etwa als Checkfragen gestellt:

- Die bisherigen Konkurrenten besitzen derzeit eine so starke Marktmacht, daß auch in Zukunft mit einer wesentlichen Beeinflussung zu rechnen ist.
- Die bisherigen Konkurrenten gehen völlig neue Wege bei der Bearbeitung der Märkte.
- Die bisherigen Konkurrenten gehen Allianzen mit wichtigen Kunden oder Lieferanten ein.
- Es ist mit neuen Konkurrenten zu rechnen, die in die eigenen, angestammten Märkte eindringen.
- Die Marktgegebenheiten erfordern hohe Investitionen in der Zukunft, die vor allem kleinere Wettbewerber vor Probleme stellen.

Auf diese Weise wird der Anwender durch Beispiele auf mögliche Entwicklungen „gestoßen“. Ein solcher Leitfa-

Beobachtungsbereiche zur Früherkennung von wichtigen Entwicklungen auf den Absatz- und Faktormärkten					
	Absatzmarkt A	Absatzmarkt B	Lieferanten (Einsatzgütermarkt)	Mitarbeiter (Arbeitsmarkt)	Kapital (Kapitalmarkt)
<b>Wirtschaftlicher Bereich</b>					
Stärke der Konkurrenz					
Marktpotential					
Preisstabilität					
Bedrohung durch Ersatzprodukte					
Volksweirtschaftliche Einflüsse					
<b>Technologischer Bereich</b>					
Entwicklung in der Verfahrenstechnologie					
Entwicklung in der Fertigungstechnologie					
<b>Soziologischer Bereich</b>					
Bevölkerungsstruktur					
Verbraucherpräferenzen					
<b>Politischer Bereich</b>					
Gesetzliche Regelungen					
<b>Sonstige Faktoren</b>					

Abb. 3: Durch die Gegenüberstellung der externen Märkte des Unternehmens mit verschiedenen Einflüßbereichen ergibt sich ein zweckdienliches Analyseraster

den kann keine vorgefertigten Ergebnisse bereit halten. Diese muß sich der Anwender selbst erarbeiten. Der Nutzen des SAPS liegt darin, ein geeignetes Analyseraster zur Verfügung zu stellen, mit dem die Aufgabe systematisch und umfassend in Angriff genommen werden kann.

### 3. Stärken und Schwächen der betrieblichen Funktionen beurteilen.

Nachdem in der Früherkennung unternehmensexterne Aspekte untersucht worden sind, stehen im Leitfaden zur „Stärken-Schwächen-Analyse“ interne Aspekte im Vordergrund. Die Unternehmensfunktionen lassen sich durch eine Reihe von Kriterien charakterisieren, die je nach Ausprägung strategische Stärken oder Schwächen des Unternehmens bilden. Um beispielsweise den Bereich Produktprogramm zu untersuchen, können generell die folgenden Kriterien herangezogen werden:

- Kauf- oder Nachfrageverbund der Produktarten,
- Breite des Produktprogramms,
- Qualitätsstandards,
- Modernität,
- Technische Reife,
- Bedarfsgerechtigkeit,
- Flexibilität bei Kundenwünschen,
- Preis-Leistungs-Verhältnis,
- Design und Formgebung,
- Markenimage sowie
- Umweltverträglichkeit.

Von diesen Kriterien müssen die für eine bestimmte Situation wichtigsten ausgewählt werden. Maßgebliche Hinweise gehen dabei von den Ergebnissen der Bestimmung der Erfolgs- und Mißerfolgskriterien aus. Der Anwender muß jeweils beurteilen, ob sein Unternehmen in diesen Punkten besser oder schlechter ist als seine stärksten Konkurrenten und ob die Kriterien in der

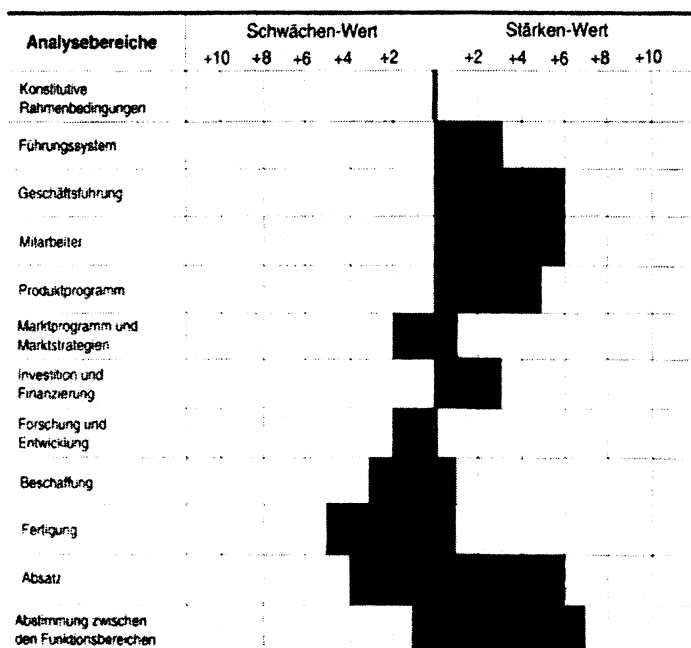


Abb. 4: Beispielhafte Stärken und Schwächen eines mittelständischen Unternehmens in Profildarstellung

Zukunft einen wesentlichen Wettbewerbsfaktor darstellen. Aus diesen Überlegungen ergeben sich die Stärken und Schwächen des Unternehmens. An sie muß die strategische Planung in einem späteren Schritt anknüpfen. Die Planung muß auf den strategischen Stärken des Unternehmens aufbauen und bemüht sein, die Schwächen durch geeignete Maßnahmen zu beseitigen. Die vorstehende Abbildung gibt beispielhaft die Praxisergebnisse einer Stärken-Schwächen-Analyse in Profildarstellung wieder.

Auch in mittelständischen Unternehmen lohnt sich von Zeit zu Zeit eine grundlegende Kontrolle der bisherigen Langfristplanung oder der hierzu vorhandenen Ansätze. Generationenwechsel, technischer Fortschritt, größere Marktveränderungen oder Änderungen des wirtschaftlichen und steuerlichen Rechtsrahmens lassen eine Neuformulierung der Unternehmenspolitik angezeigt erscheinen. Hierzu legen die beiden Verfasser des nebenstehenden Beitrags einen Leitfaden vor, der dem mittelständischen Unternehmer eine routinierte und umfassende Hilfestellung geben kann.

### 4. Strategische Ziele formulieren.

Im Leitfaden zur „strategischen Zielformulierung“ legt das SAPS eine Reihe von strategischen Zielen zur Auswahl vor. Für den Mittelstand bieten sich grundsätzlich die in Abbildung 5 aufgeführten strategischen Zielbereiche an (vgl. Abb. 5). In der Abbildung wird zudem noch einmal die Grundkonzeption des SAPS deutlich. Die strategische Planung basiert auf einer fundierten Analyse von Erfolgsfaktoren, Stärken und Schwächen sowie Umfeldentwicklungen. Übergeordnetes Ziel der Planungsbemühungen ist der Unternehmenserfolg.

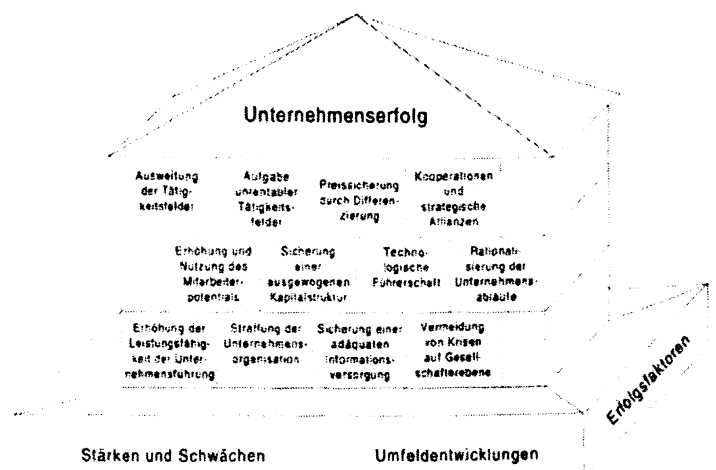


Abb. 5: Strategische Zielbereiche im SAPS

Der Anwender wählt die für ihn passenden Ziel- und Planungsbereiche aus. Bei der Auswahl hilft ihm das SAPS. Hierzu werden die jeweiligen strategischen Ziele zunächst durch eine allgemeine Beschreibung und durch Beispiele verdeutlicht. Wenn ein bestimmtes Ziel aufgrund der Beschreibung und Beispiele dem Anwender als geeignet erscheint, kann es in der folgenden Planungsphase aufgegriffen und weiterverfolgt werden.

## 5. Mit strategischer Planung die Unternehmensentwicklung aktiv beeinflussen.

Der Leitfaden zur „strategischen Planung“ stellt den Kern des SAPS dar. Daher ist dieses Modul am umfangreichsten. Die strategische Planung ist im SAPS so konzipiert, daß für jeden der ausgewählten Zielbereiche strategische Maßnahmen geplant werden können.

Dabei erfolgt der Ablauf der Planung in den Zielbereichen jeweils nach den drei bekannten Phasen Problemanalyse, Alternativensuche sowie Prognose und Bewertung. Die konkrete Handlungsanleitung und der Einsatz bestimmter Planungsinstrumente unterscheiden sich jedoch von Zielbereich zu Zielbereich beträchtlich.

Für jeden Zielbereich werden spezielle Checklisten, Ankreuzhilfen, Tabellen oder sonstige geeignete strategische Planungsinstrumente angeboten. Bei dem Planungsbereich „Technologische Führerschaft“ zum Beispiel, bei dem es um neue Prozesse und Produkte geht, sind u.a. Technologie-Portfolio, Produkt-Lebenszyklus, Lückenanalyse, Suchfeldmatrix und verschiedene Checklisten eingearbeitet. Demgegenüber finden sich beispielsweise im Rahmen der „Rationalisierung der Unternehmensabläufe“ Instrumente wie Erfahrungskurve, Benchmarking oder Wertanalyse. Als Ergebnis der Planungsbemühungen entsteht das „strategische Programm“. Es beinhaltet alle strategischen Maßnahmen, die beschlossen wurden und in der Folgezeit durchgeführt werden müssen.

## 6. Durch strategische Steuerung und Kontrolle die Umsetzung sicherstellen.

Mit der Erstellung der Analysen und der strategischen Pläne enden häufig die Ansätze zur strategischen Unternehmensführung. Es ist jedoch entscheidend, auch für die Umsetzung der strategischen Pläne zu sorgen. Dafür sollen die Leitfäden zur „strategischen Steuerung“ und zur „strategischen Kontrolle“ sorgen. Durch die Beantwortung der folgenden Fragen mit Hilfe des SAPS kann sich der Anwender ein konkretes Umsetzungsprogramm erarbeiten.

Im Zusammenhang mit der Festsetzung der Verantwortung hat es sich unter anderem als vorteilhaft erwiesen, nur einer Person federführend die Verantwortung zu übertragen. Unklarheiten und Kompetenzstreitigkeiten werden vermieden sowie eine klare Aufgabenzuordnung erreicht. Oft bietet sich für die Umsetzung der geplanten Maßnahme in erster Linie der Leiter der entsprechenden Unternehmensfunktion an. Es liegt zum Beispiel nahe,

Fragen zur Umsetzung einer geplanten strategischen Maßnahme	
1. Festsetzung der Verantwortung	Wer soll die Verantwortung für die Umsetzung der geplanten Maßnahme tragen und die notwendigen Schritte einleiten?
2. Beteiligung weiterer Unternehmensbereiche	Welche weiteren Unternehmensbereiche müssen an der Umsetzung der geplanten Maßnahme beteiligt und darüber informiert werden?
3. Festsetzung von Zwischen- und Endterminen	Bis wann sollen welche Meilensteine der Umsetzung erreicht sein und wieviel Zeit soll insgesamt zur Verfügung stehen?
4. Zuteilung von Ressourcen	Welche Ressourcen sollen den Verantwortlichen für die Umsetzung der geplanten strategischen Maßnahme zur Verfügung stehen?

Abb. 6: Wesentliche Fragen zur Umsetzung strategischer Planungsmaßnahmen

das strategische Ziel „Sicherung einer adäquaten Informationsversorgung“ dem Leiter des betrieblichen Rechnungswesens oder des Controlling zu übertragen.

In der Regel betreffen strategische Maßnahmen nicht nur einen einzelnen Bereich. Fast immer erscheint die Mitwirkung von anderen Unternehmensbereichen zweckmäßig oder notwendig. Insbesondere die Rückendeckung der Geschäftsführung für die Umsetzung der Maßnahmen ist von großer Bedeutung. Darüber hinaus gilt hier grundsätzlich, daß lieber zuviel statt zuwenig informiert werden sollte. Dabei ist auch an den Betriebsrat zu denken. Eine offene Informationspolitik trägt entscheidend dazu bei, daß alle an einem Strick und in die richtige Richtung ziehen.

Ferner kommt es bei der Umsetzung auf die konkrete Festsetzung von Zeitvorgaben an. Diese sollten herausfordernd, aber realistisch sein. Es ist im Vorfeld möglichst genau abzuschätzen, wieviel Zeit die Verantwortlichen bei der Umsetzung der Planungsmaßnahmen benötigen werden. Durch den langen Planungshorizont ist es sinnvoll, die geplanten Strategemaßnahmen in Etappen zu unterteilen. Das Erreichen dieser Teilziele muß durch beobachtbare Etappenziele gekennzeichnet sein. Diese werden „Meilensteine“ genannt. Damit wird dem Verantwortlichen die Verfolgung der Maßnahmen und die spätere Kontrolle erleichtert.

Für eine erfolgreiche strategische Planung müssen dem Verantwortlichen nicht zuletzt die notwendigen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Dabei lassen sich personelle, finanzielle und materielle Ressourcen unterscheiden.

Anschließend muß in bestimmten Zeitabständen überprüft werden, ob und wie die Verantwortlichen die Umsetzung erreicht haben. Vor allem die Zeitplanung (mit den „Meilensteinen“) und die Ressourcenplanung sind in regelmäßigen Abständen zu kontrollieren. Der Schwerpunkt der strategischen Kontrolle liegt dabei auf einer projektbegleitenden Planfortschrittskontrolle. So bleibt es möglich, bei Fehlentwicklungen noch rechtzeitig in das Geschehen einzugreifen. Das SAPS bietet bei allen Fragen und Aufgaben der Umsetzung entsprechende Formulare an.

### III. Fazit.

Mit dem Strategischen Analyse- und Planungssystem soll die strategische Marschrichtung des Unternehmens für die nächsten Jahre vorgezeichnet werden. Es macht keinen Sinn, jährlich eine strategische Grundkonzeption neu zu erstellen. Sie sollte nur bei bedeutenden, außerordentlichen Ereignissen vollständig überarbeitet werden. Jedoch müssen die Umsetzung der erarbeiteten strategischen Pläne und die Früherkennung von Umfeldänderungen als laufende Prozesse angesehen werden. Die strategische Kontrolle knüpft an diese laufenden Bestandteile der strategischen Unternehmensführung an. Sie überprüft in einer Planfortschrittskontrolle die Umsetzung der strategischen Maßnahmen. Die laufende Früherkennung stellt die Informationsgrundlage für eine Kontrolle der Prämissen dar.

In mittelständischen Unternehmen kommt es nicht auf ein hochkompliziertes Planungssystem an. Die Informationen und das Wissen zur strategischen Unternehmensführung sind in den Köpfen der mittelständischen Unternehmer vorhanden. Ein mittelstandstaugliches Analyse- und Planungssystem muß geeignete Instrumente zum systematischen Erschließen dieses Wissens bereitstellen. Entscheidend sind dabei Einfachheit und Verständlichkeit. Ohne auf eine fundierte Analyse des Unternehmens und seines Umfelds zu verzichten, muß es schnell zu Planungsergebnissen und Umsetzungsansätzen kommen.

### IV. Literatur

- Daschmann, H.-A.:** Erfolgsfaktoren im Mittelstand. 5 Bausteine für den langfristigen Erfolg, Eschborn 1994.
- Daschmann, H.-A.:** Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen: Ein Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung, Stuttgart 1994.
- Hahn, D./Taylor, B.:** Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, 5. Aufl., Heidelberg 1980.
- Hoch, M.:** Strategische Planung in mittelständischen Unternehmen, Pfaffenweiler 1989.
- Kirsch, W.:** Fingerspitzengefühl und Hemdsärmeligkeit bei der Planung im Mittelstand. in: Erfolgreiche Führung kleiner und mittlerer Unternehmen, Bd. 1: Märkte/Mitarbeiter/Management, hrsg. v. E. Gabele, Bamberg 1983, S. 151-176.
- Kreikebaum, H.:** Strategische Unternehmensplanung, 3. Aufl., Stuttgart/Berlin/Köln 1989.
- Kreilkamp, E.:** Strategisches Management und Marketing. Markt- und Wettbewerbsanalyse, Strategische Frühaufklärung und Portfolio-Management, Berlin/New York 1987.
- Küpper, H.-U./Daschmann, H.-A.:** Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen, in: Steuern + Gewerbe 1993, Heft 3, S. 7-12.
- Küpper, H.-U./Bronner, T./Daschmann, H.-A.:** Früherkennung von Umfeldentwicklungen als Baustein

im strategischen Controlling. Ein Fallbeispiel aus dem Mittelstand, in: Praxis des Rechnungswesens (PdR), Heft 4 vom 27.8.1993, S. 255-268.

**Küpper, H.-U./Bronner, T./Daschmann, H.-A.:** Neue Planungshilfe für Mittelbetriebe. Ein Strategie-Planungsinstrument erleichtert die Langfristorientierung, in: Absatzwirtschaft - Zeitschrift für Marketing 1994, Heft 6.

**Küpper, H.-U./Bronner, T./Daschmann, H.-A.:** RKW-Strategiemappe. Strategisches Analyse- und Planungssystem SAPS, Eschborn 1994.

**Link, J.:** Moderne Planungsmethoden im Mittelstand, Heidelberg 1988.

**Welge, M. K./Al-Laham, A.:** Planung, Prozesse, Strategien und Maßnahmen, Wiesbaden 1992.