

## **Strategische Unternehmensführung darstellen und beurteilen**

Die Erarbeitung wirkungsvoller Strategien ist eine der Kernaufgaben unternehmerischen Handelns.

Grundlage dabei ist ein Bewusstsein über die Bedeutung der Unternehmenspolitik und Kenntnisse darüber, dass unternehmerischer Erfolg mit unterschiedlichen Strategien erreicht werden kann.

Dazu werden in diesem Lernmodul Instrumente zur strategischen Führung vorgestellt und ein Überblick über Strategiekonzepte vermittelt.

Alle notwendigen Informationen und Arbeitsunterlagen sind in diesem Lernmodul enthalten.

Dieses Lernmodul ist im häuslichen Studium zu erarbeiten.

Der benötigte Zeitaufwand liegt bei ca. 9 Stunden.

Zusätzlich werden in den semesterbezogenen Präsenzphasen (ca. 2 Stunden) zentrale Lernproblemstellen des Lernstoffes diskutiert und zusammengefasst.

### **LERNMODUL 3**

#### **Ziele**

#### **Ausgangssituation**

#### **Planung**

**Fallbeispiel****Verbesserung der Marktarbeit**

Sie sind in einer mittleren Leitungsfunktion in einem mittelständischen Unternehmen tätig, das die Entscheidung getroffen hat, sein bisheriges Produkt für weitere 5 Jahre auf dem Markt platzieren.

Dieses Ziel einschließlich einer angestrebten Umsatzerhöhung soll durch die Verbesserung der Marktarbeit erreicht werden, da bisher auf diesem Gebiet wenig systematisch gearbeitet wurde.

Zur Einführung geeigneter marktstrategischer Methoden stehen 50.000 € zur Verfügung.

Nach der erfolgreichen Bearbeitung dieses Lernmoduls sind Sie in der Lage, detaillierte Ziele und Vorgehensweisen zur Lösung dieser komplexen Aufgabenstellung vorzuschlagen.

<b>1 Unternehmenspolitik als koordinierende Kraft .....</b>	<b>4</b>
<b>2 Strategiekonzepte .....</b>	<b>6</b>
<b>3 Instrumente strategischer Führung .....</b>	<b>9</b>
3.1 Komplexität strategischer Arbeit .....	9
3.2 Chancen-Risiken-Analyse .....	10
3.3 Stärken-Schwächen-Analyse .....	10
3.4 Portfolio-Analyse .....	12
3.5 GAP-Analyse .....	15
3.6 Produkt-Lebenszyklus-Kurve .....	16
<b>4 Erfolgsstrategien mittelständischer Unternehmen .....</b>	<b>17</b>
<b>Lösungsanhang .....</b>	<b>28</b>

**Inhaltsverzeichnis**

**Lernbereich****1 Unternehmenspolitik als koordinierende Kraft**

Ausgangspunkt strategischer Unternehmensführung ist ein genau definiertes oberstes Unternehmensziel. Die Formulierung dieses Ziels ist Aufgabe des Unternehmers bzw. der Geschäftsleitung. Für Unternehmensziel werden auch Begriffe wie Unternehmensleitbild, Unternehmenskultur, Unternehmensgrundsätze, Unternehmensgrundordnung, Unternehmensverfassung oder Corporate Identity verwendet.

Das oberste Unternehmensziel soll das Selbstverständnis der Unternehmensleitung zum Unternehmen nach außen und innen verdeutlichen. Das erfordert die Entwicklung und das Vorleben von sich selbst gestellten Maximen gegenüber seiner Umwelt (z.B. Kunden, Lieferanten, Markt, Öffentlichkeit, Staat und Gesellschaft) und gegenüber den Mitarbeitern.

Damit werden Maßstäbe für das unternehmerische Verhalten gesetzt. Das betrifft u.a. grundlegende Positionen zur Globalisierung, zu Wissenschaft und Technik, zum Ressourceneinsatz, zur Ökologie, zu Wachstum, zur Gewinnerzielung und -verwendung, aber auch zur Informations- und Kooperationspolitik. Mit der Unternehmenspolitik werden auch die ethischen, moralischen und sozialen Einstellungen bzw. Wertvorstellungen der Geschäftsleitung sichtbar.

Führungskräfte sollten nach folgenden Prämissen handeln:

- Aufstellung von Grundsätzen, denen man sich selbst verpflichtet fühlt (Vorbildwirkung)
- Aufstellung von Grundsätzen, die Mitarbeiter zu beachten haben

Unternehmen wirken in einer dynamischen Umwelt. Diese beeinflusst die Unternehmen. Neben wirtschaftlichen und technischen Faktoren haben gesellschaftspolitische, rechtliche und ökologische Gesichtspunkte zunehmende Bedeutung. Man muss sich darauf einstellen, dass

- die Komplexität der zu berücksichtigenden Einflüsse zunimmt.
- das Ausmaß der Veränderungen immer bedeutungsvoller wird.
- die Zeitintervalle eines sich vollziehenden Wandels abnehmen.

Neben solchen externen Einflüssen wirken in den Unternehmen interne Einflüsse. Es vollzieht sich ein Wertewandel von materiellen zu immateriellen Werten. Das zeigt sich in Forderungen nach mehr Mitbestimmung sowie Mitwirkung und Selbstverwirklichung. Daraus resultieren veränderte Verhaltensweisen zu Leistung, Qualität, Effizienz und Arbeit.

Für das Unternehmen relevante Veränderungen sind durch eine Unternehmensleitung frühestmöglich zu erfassen. Daraus sind Konsequenzen für die strategische Ausrichtung und eventuell erforderliche Schritte einer Anpassung an neue Situationen abzuleiten.

Unternehmenspolitik muss aktiv gestaltet werden. Soll die Unternehmenspolitik als koordinierende Kraft für die Beschäftigten wirken, kommt der gesellschaftlichen und sozialen Verträglichkeit unternehmerischer Entscheidungen eine besondere Wertigkeit zu.

Deshalb sollte beachtet werden:

- Die öffentliche Meinung (Image) beeinflusst die Unternehmensidentität und Unternehmenspolitik.
- Die Unternehmenspolitik muss sich am Wertewandel in der Gesellschaft, an der öffentlichen Meinung und an der Unternehmensidentität orientieren.
- Vorurteile, wie teilweise Technikfeindlichkeit, kritische Haltung zum Energieträgereinsatz u.Ä. können nur durch allgemein verständliche fachliche Aufklärung abgebaut werden.

Die Unternehmenspolitik umfasst einfache, allgemeine und langfristig wirksame Entscheidungen. Sie stellt die oberste Stufe unternehmerischer Willensbildung dar und bestimmt im Allgemeinen das Verhalten des Unternehmens für einen längeren Zeitraum. Aus ihr werden grundsätzliche Überlegungen, praktische Anregungen und Orientierungen für die Führungs- und Leitungstätigkeit abgeleitet. Sie muss durch ganzheitliches Denken und Handeln geprägt sein. Aus ihr lassen sich Teilpolitiken ableiten, wie:

- **Geschäftspolitik** mit grundsätzlichen Aussagen zu Geschäftsprinzipien, zu Unternehmensleitsätzen, zur Satzung usw.
- **Produkt-Markt-Politik** mit relevanten Festlegungen zu den strategischen Geschäftsfeldern und -einheiten, den Produkt- bzw. Sortimentsgruppen, den Vertriebswegen, dem Qualitäts- und Preisniveau usw.
- **Ressourcenpolitik** mit den grundlegenden Positionen zur Finanzierung, zu Anlagen, dem Personal, zu Werkstoffen und Verarbeitungsgütern usw.
- **Führungspolitik** mit prinzipiellen Orientierungen zur Gestaltung von Aufbau- und Ablauforganisation, zu Informationsbeziehungen, zum bevorzugten Führungsstil, den Stimuli und Sanktionen

Zu weiteren Elementen der Unternehmenspolitik zählen aber auch die wissenschaftlich-technische Politik, die Produktionspolitik und die Kostenpolitik eines Unternehmens.

### Aufgabe 1

*Welche Zielstellung wird mit der Unternehmenspolitik verfolgt und welche inhaltlichen Schwerpunkte ergeben sich daraus?*

### Aufgabe

**Lernbereich****2 Strategiekonzepte**

Die moderne strategische Ausrichtung von Unternehmen besteht darin, die gegenwärtige und die künftige Wirtschaftlichkeit des Unternehmens optimal zu gestalten. Hieraus leiten sich zwei bedeutsame Aufgaben ab:

- Die kurzfristige, sich immer wieder neu stellende Aufgabe zur **Optimierung der Ergebnisse** und
- die auf längere Sicht ausgelegte **Erfolgs- und Bestandssicherung**, die strategisches Denken und Handeln erfordert.

Zur Erfüllung der genannten Aufgaben werden unterschiedliche Strategien angesetzt. Es sind themenspezifische Strategien, die gesellschaftliche Vorgänge, Fragen des Markteintritts und der Wertschöpfung berücksichtigen.

**Gesellschaftlich relevante Strategien** mit dem Ziel der Positionierung des Unternehmens in seinem sozio-politischen Umfeld sind eine Kategorie des strategischen Managements. In einer Zeit kritischer Wertung der Wirkungen und Auswirkungen der Handlungen von Unternehmen gilt es, prophylaktisch eine vertrauensbildende Politik gegenüber der Öffentlichkeit zu betreiben.

**Markteintrittsstrategien** befassen sich mit der Entwicklung, Festlegung und Umsetzung strategischer Überlegungen zum Realisieren neuer Geschäfte und Überwinden wirkender Markteintrittsschranken. Ansatzpunkte hierfür können u.a. die konsequente Nutzung eigener Potenziale, Erwerb eines Unternehmens, welches bereits im neuen Geschäftsfeld tätig ist, Lizenznahme für ein Produkt oder eine Dienstleistung, Gestaltung eines Joint Ventures, Kapitalbeteiligung u.Ä. Vorgehensweisen sein.

**Wertschöpfungsstrategien** dienen der Positionierung des Unternehmens im Wettbewerb. Dabei gilt es, einen angemessenen eigenen Wertschöpfungsanteil zu sichern. Dies ist ein zwingendes Erfordernis, wenn die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens erhalten bzw. ausgebaut werden soll. Eine Veränderung von Schwerpunkten der Wertschöpfung unter Beachtung der Möglichkeiten horizontaler und vertikaler Kooperation ist damit nicht ausgeschlossen.

Eine strategische Unternehmensführung muss neben ökonomischen, ökologischen, technischen und informationellen Einflüssen auch politische und soziale Einflüsse berücksichtigen. Damit sind diese Einflüsse auch in strategischen Konzepten zu beachten.

Für deren Erarbeitung hat sich der nachfolgende Grobablauf bewährt:

1. Erfassung des Istzustandes,
2. Analyse des Istzustandes,
3. Strategieentwicklung,
4. Strategieumsetzung,
5. Überprüfung/Aktualisierung der Strategie.

Inwieweit sich langfristig betrachtet ein unternehmensspezifisches Wertesystem herausbildet, wird vom Verhalten der Führungskräfte als Träger der Unternehmenspolitik und Unternehmensmoral entscheidend mitbestimmt. Die Mitarbeiter müssen sich damit identifizieren können. Hieraus leiten sich Anforderungen an persönliche Eigenschaften der Unternehmer, des Managements und der Leistungsträger ab.

Das betrifft beispielsweise neben Führungskompetenz, Motivationsfähigkeit, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit:

- Fähigkeit zu visionärem Denken und strategischem Handeln,
- Gespür für gesellschaftliche und technologische Veränderungen sowie unternehmerische Chancen und Risiken,
- Methodenkompetenz, um insbesondere den Marketing-Strategieprozess konzeptionell zu gestalten und umzusetzen,
- Bereitschaft zur Übernahme eines vertretbaren Risikos,
- Durchsetzungsfähigkeit getroffener strategischer Entscheidungen in die betrieblichen Pläne,
- Berechenbarkeit des Verhaltens gegenüber Kunden, Geschäftspartnern und Mitarbeitern.

Der zunehmenden Dynamik von Wirtschaftsprozessen und des damit verbundenen sich erhöhenden unternehmerischen Risikos ist ein systematisches strategisches Denken und Handeln entgegenzusetzen. Hieraus leitet sich auch das Erfordernis des Überganges von einer produktionsorientierten über eine marketingorientierte zu einer strategischen Führung im Unternehmen ab.

Zur Realisierung der Strategien wurden Strategiekonzepte für die Unternehmensführung entwickelt.

Ein umfassendes Strategiekonzept ist zum Beispiel in Abbildung 1 dargestellt.

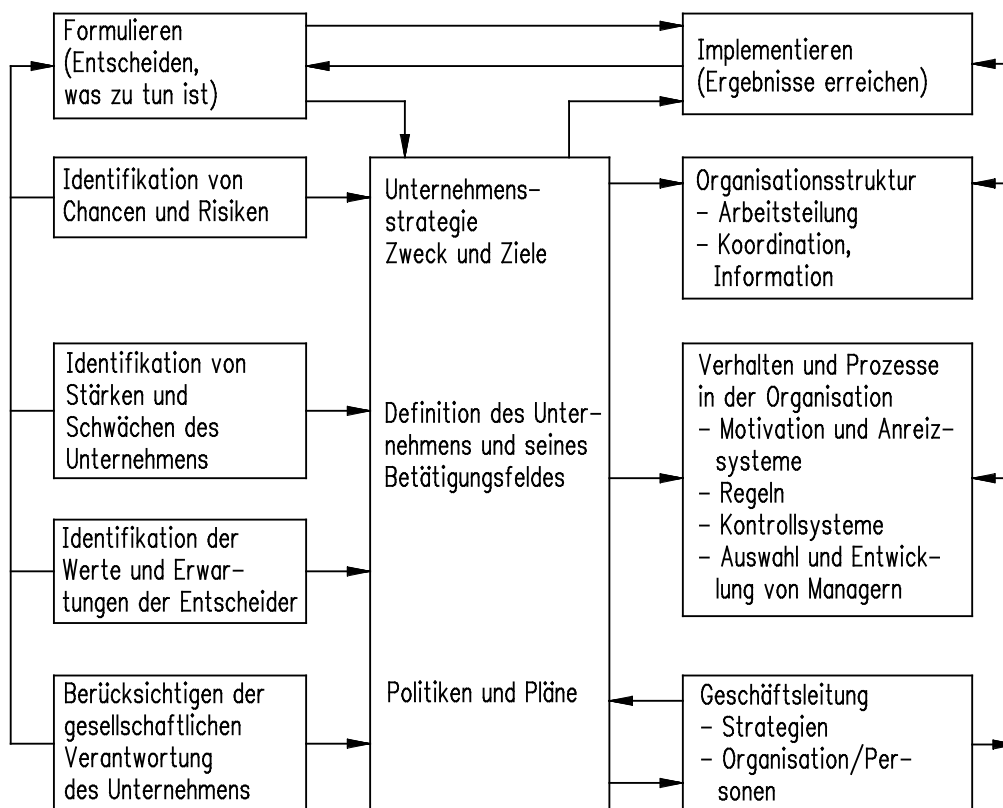


Abbildung 1 Darstellung eines umfassenden Strategiekonzeptes

In der praktischen Arbeit interessiert vor allem, welches Konzept für einen konkreten Fall das geeignetste ist. Aus der Sicht der Unternehmensführung ist dabei nach dem **konstruktivistischen Prinzip** und **systematischen Prinzip** auszuwählen.

Das konstruktivistische Prinzip zeichnet sich wie folgt aus:

- Bestimmung der grundlegenden Unternehmensziele,
- Umfeldanalyse (Chancen und Risiken),
- Unternehmensanalyse (Stärken und Schwächen),
- Strategiefindung,
- Operationalisierung und Durchsetzung,

Das systematische Prinzip setzt folgende Schwerpunkte:

- Betrachtung von Wirtschaftskreisläufen und damit der Abläufe in Unternehmen als System vernetzter Regelkreise,
- Denken in Systemzusammenhängen bei Sicherung interdisziplinärer Zusammenarbeit,
- Betrachtung des Unternehmens als evolvierendes, sich selbst organisierendes System mit Übergang vom Struktur- zum Prozessdenken,
- Verneinung der Möglichkeit detaillierter, zentraler Steuerung, Regelung und Kontrolle des Gesamtsystems,
- Darstellung eines geschlossenen Prozesses systemorientierten Managements.

## Aufgaben

### Aufgabe 1

*Welche Anforderungen stellt strategische Arbeit an Führungskräfte?*

### Aufgabe 2

*Begründen Sie, warum es kein allgemein gültiges Strategiekonzept geben kann!*



### 3 Instrumente strategischer Führung

#### Lernbereich

#### 3.1 Komplexität strategischer Arbeit

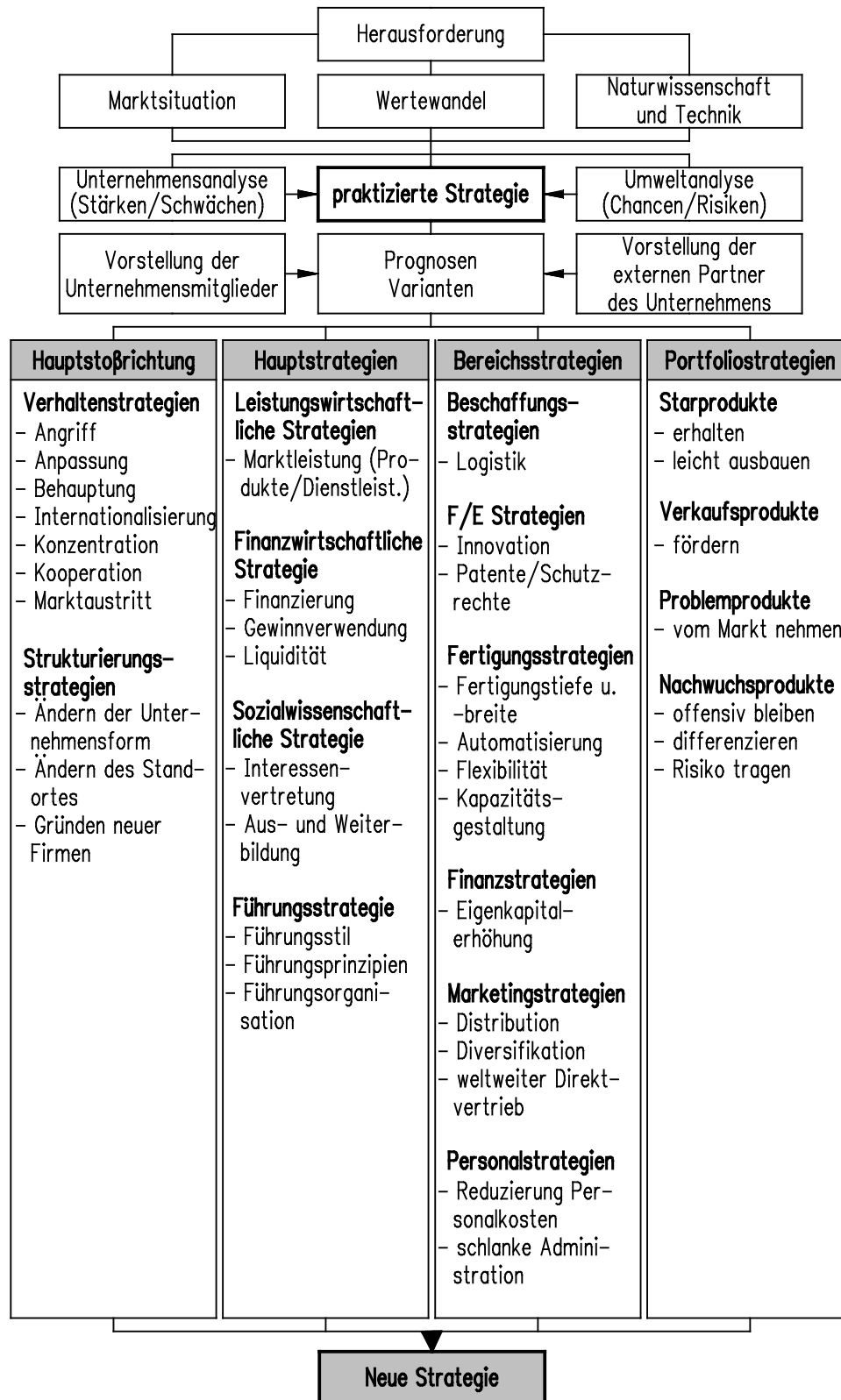


Abbildung 2 Komplexität strategischer Arbeit

Seit langem ist eine Zunahme der Geschwindigkeit sich vollziehender Veränderungen in der Gesellschaft, am Markt und in Wissenschaft und Technik festzustellen. Der Wertewandel, veränderte Marktsituationen und Fortschritte im Technologiebereich zwingen dazu, dass bisherige Unternehmensstrategien bezüglich ihrer Bedeutung für die Zukunft des Unternehmens immer wieder kritisch bewertet werden müssen.

Eine bisher erfolgreiche Strategie verleitet dazu, auf dieser Grundlage weiterzuarbeiten. Wenn sich die Umweltbedingungen rigoros verändern, kann das jedoch zum Nachteil werden. Damit kommen der Analyse eines Unternehmens auf seine Stärken und Schwächen, aber auch auf seine Chancen und Risiken eine besondere Bedeutung zu. Die dabei zu beachtende Komplexität strategischer Arbeit, ausgehend von neuen Herausforderungen bis zu den erforderlichen Einzelstrategien, verdeutlicht die Abbildung 2.

### 3.2 Chancen-Risiken-Analyse

Mit dieser „Umweltanalyse“ wird das externe Umfeld des Unternehmens daraufhin ergründet, welche Chancen sich dem Unternehmen eröffnen und welche Gefahren bereits vorliegen bzw. zu erwarten sind. Drei Schwerpunkte sind zu beachten:

1. das **allgemeine Umfeld**,
2. die Gesamtheit der **Abnehmer** (Kunden und Endverbraucher),
3. die Gesamtheit der **Anbieter** innerhalb und außerhalb der Branche.

Besonders wichtig ist die Analyse des **Absatzmarktes**. Zu bewerten sind vor allem die für die Zukunft zu erwartenden Wachstumsraten, Marktvolumina und Marktanteile der wichtigsten Wettbewerber.

Die Branchenanalyse engt den Blick auf den für das Unternehmen bedeutsamen Wirtschaftszweig ein. Die Konkurrenzanalyse erweitert die Sicht auf potenzielle neue Konkurrenten, oft Außenseiter, die bisher im betreffenden Fachgebiet nicht tätig waren.

Aus der Chancen-Risiken-Analyse sind Schlussfolgerungen abzuleiten. Das bedeutet u.a., Chancen und Gefahren rechtzeitig zu erkennen und für deren Nutzung bzw. Abwehr geeignete Maßnahmen einzuleiten.

### 3.3 Stärken-Schwächen-Analyse

Diese Analyseart geht von einer selbstkritischen Bewertung typischer Merkmale aus. Ziel ist eine nüchterne Selbsteinschätzung des Unternehmens auf seine Stärken und Schwächen. Die Merkmale werden benotet. Konsequenter muss geklärt werden, wie vorhandene Stärken in Wettbewerbsvorteile umgesetzt werden können. Ein kritischer Vergleich zur Konkurrenz erfordert, auch diese Unternehmen einer analogen Analyse zu unterziehen. Dies sollte möglichst auf die Marktführer gerichtet sein, um Abweichungen in aller Schärfe zu erkennen.

Die Abbildung 3 zeigt das Ergebnis einer derartigen Analyse von Gruppen mittelständischer Unternehmen und im Vergleich zueinander. Das Ergebnis ergibt sich als Durchschnittswert aus Sicht der befragten Unternehmen.

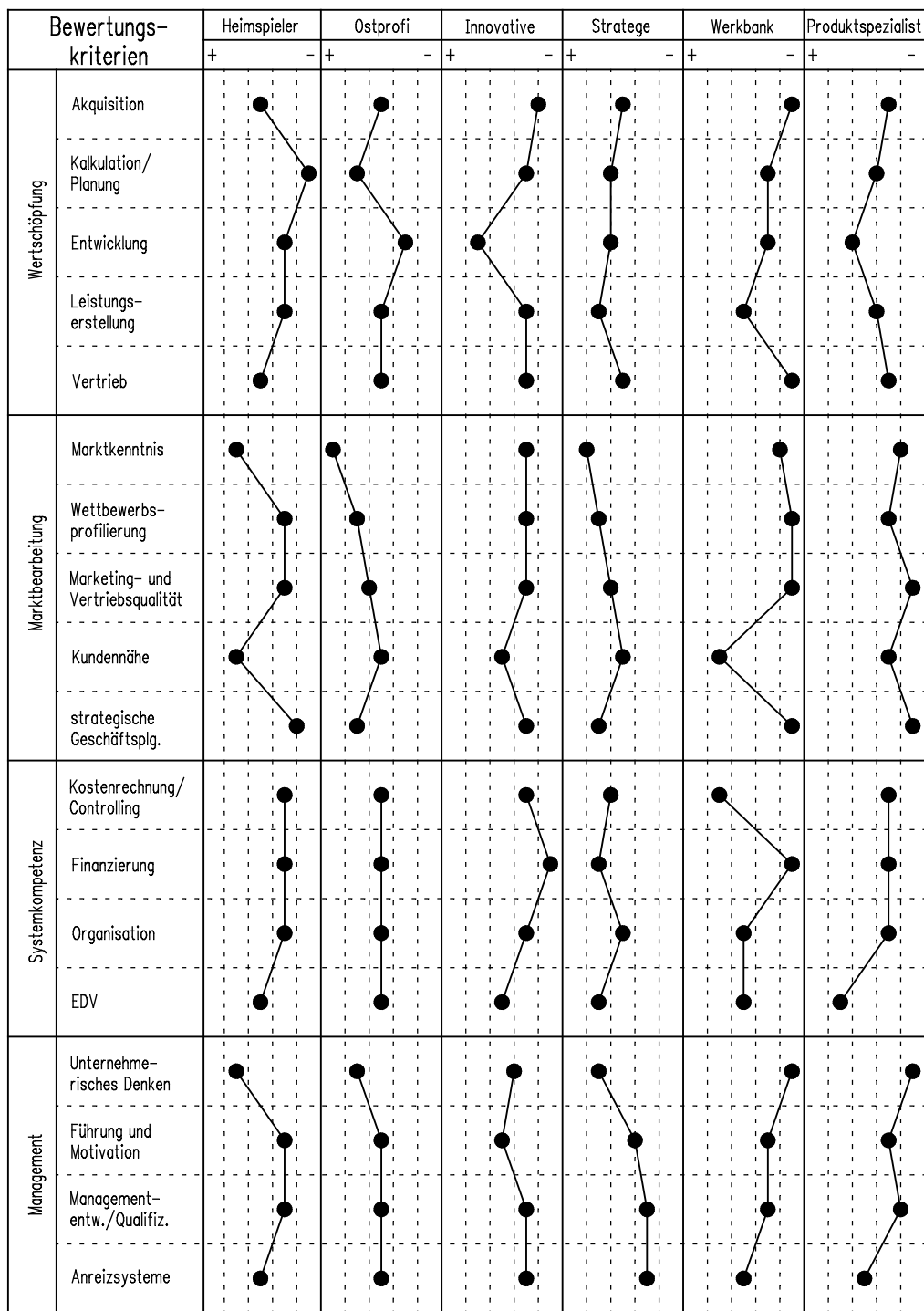


Abbildung 3 Ergebnis einer Stärken-Schwächen-Analyse mittelständischer Unternehmen

Eine Stärken-Schwächen-Analyse ist stets mit der Ableitung von Schlussfolgerungen abzuschließen. Das bedeutet, die Stärken und Schwächen eindeutig zu definieren und daraus die erforderlichen Maßnahmen zur Veränderung abzuleiten.

### 3.4 Portfolio-Analyse

Die Portfolio-Analyse ist im ursprünglichen Sinne eine finanzwirtschaftliche Planungsmethode. Sie wurde auf andere Problemstellungen, die eine ganzheitliche Betrachtung erforderten, übertragen. Zwischenzeitlich zählt sie zu einer stark verbreiteten Vorgehensweise des strategischen Managements. Ein typischer Anwendungsfall ist das Bestimmen eines nach zukünftigen Chancen und Risiken ausgewogenen Produkt-Markt-Programms.

Eine Portfolio-Analyse lässt erkennen, ob die einzelnen strategischen Geschäftsfelder zueinander ausgewogen sind. Im Produkt-Portfolio werden die Produktionsprogramme oder strategischen Geschäftsfelder bzw. strategischen Geschäftseinheiten nach Chancen und Risiken zu erwartender Ertragsentwicklungen klassifiziert.

Eine zunehmende Bedeutung zur Beherrschung der Schnittstelle „Technik und Unternehmensstrategie“ erhält die Technologie-Portfolio-Methode. Damit bietet sie den Ansatz zu Veränderungen und führt auf eine Führungskonzeption, das Portfolio-Management.

In den Abbildungen 4 und 5 sind die am häufigsten angewandten Portfolios dargestellt. Die Abszisse weist auf Stärke des Unternehmens, die Ordinate auf die Erfolgschancen in den Absatzmärkten hin. Üblich sind Portfolios mit vier bzw. neun Feldern.

Schema des Marktwachstum-Marktanteil-Portfolios nach der Boston Consulting Group

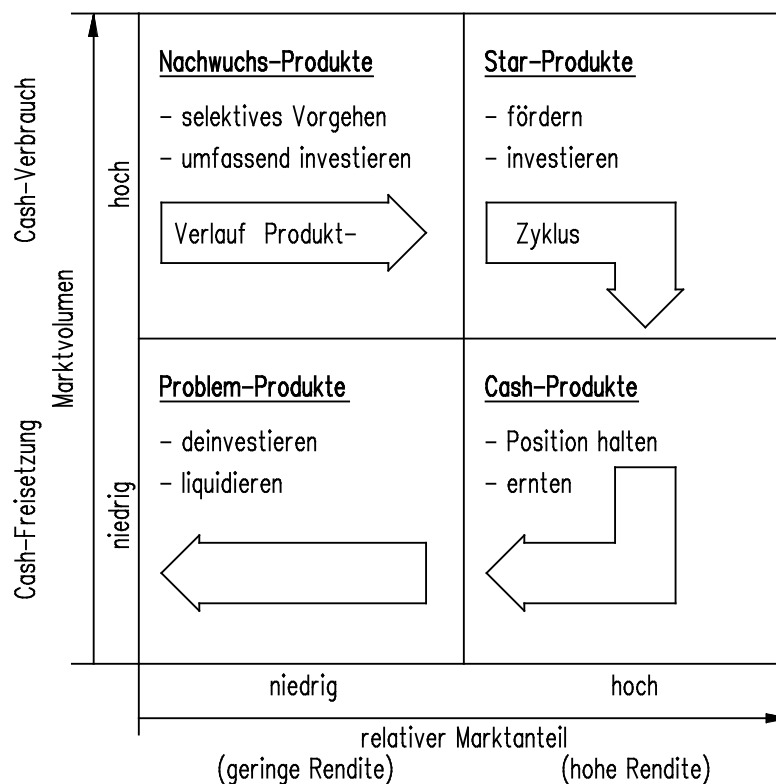


Abbildung 4 Portfolio mit vier Feldern

**Schema des Marktattraktivitäts-Produktstärke-Portfolios von McKinsey**

Marktattraktivität	hoch	<b>Selektives Vorgehen</b> –spezialisieren –Nischen suchen –Akquirieren	<b>Selektives Wachstum</b> –Stärken aufbauen –Schwächen erkennen	<b>Investition und Wachstum</b> –Wachsen –Marktführerschaft anstreben –max. investieren
	mittel	<b>Ernten</b> –spezialisieren –Nischen suchen –zurückziehen erwägen	<b>Selektives Vorgehen</b> –Wachstumsbereiche erkennen –spezialisieren –selektiv investieren	<b>Selektives Vorgehen</b> –Wachstumsbereiche erkennen –stark investieren –ansonsten Position halten
	niedrig	<b>Ernten</b> –zurückziehen planen –desinvestieren	<b>Selektives Vorgehen</b> –Investitionen minimieren –auf Desinvestition vorbereiten	<b>Selektives Vorgehen</b> –Gesamtposition halten –Cash flow anstreben –Investitionen nur zur Werterhaltung
		niedrig	mittel	hoch
		relative Wettbewerbsposition		

Abbildung 5 Portfolio mit neun Feldern

Das Schema von MC KINSEY lässt drei grundsätzliche Strategien erkennen:

- Konzentration auf bestehende Produkte und Märkte (Nischenpolitik);
- Differenzierung, u.a. Aufbau eines Markenimages;
- Standardisierung zu Niedrigstpreisen.

Es ist zu beachten, dass je nach Lage des Betrachtungsgegenstandes in den einzelnen Feldern unterschiedliche Entscheidungsregeln (Normstrategien) gelten können. Das trifft z.B. bei Produkten für Investitionen, Risiken, Kosten sowie Absatz- und Preispolitik zu. Als Ziel verbindet sich damit ein effizienter Einsatz meist begrenzter Finanzen in Erfolg versprechende Produkte. Für die praktische Anwendung der Portfolio-Analyse kann auf den in Abbildung 6 aufgezeigten Ablauf orientiert werden.

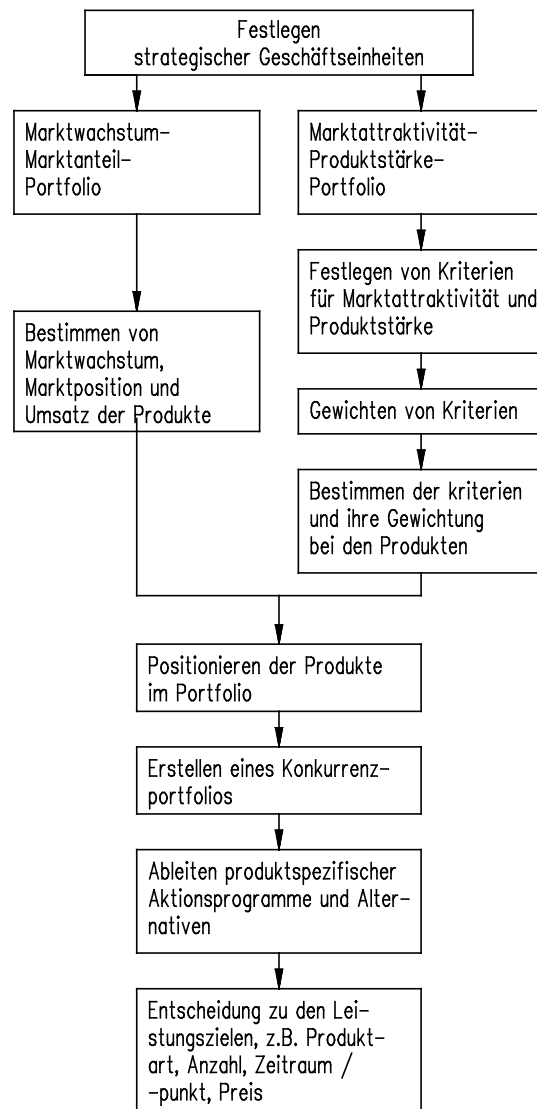
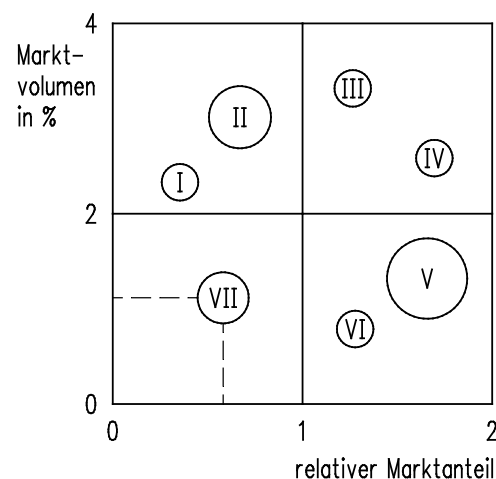


Abbildung 6 Grobstrategie zur Erarbeitung von Portfolios

In der Produkt-Matrix (Abbildung 7) werden Produkte und/oder Produktgruppen (z.B. Kühl- und Gefrierschränke, Herde) durch Kreise dargestellt. Deren Fläche entspricht dem Umsatzvolumen.



Als relativer Marktanteil  $MA_{rel}$  gilt:

$$MA_{rel} = \frac{MA_U}{MA_K}$$

dabei sind:

$MA_U$ : Marktanteil des betrachteten Unternehmens,

$MA_K$ : Marktanteil des umsatzstärksten Wettbewerbers.

Abbildung 7 Produkt-Matrix

### 3.5 GAP-Analyse

Die GAP-Analyse wird auch als Lückenanalyse bezeichnet. Sie ist ein Instrument des strategischen Managements. Ihr Ziel besteht im Aufzeigen von Abweichungen zukünftiger Entwicklungsverläufe, die auf unterschiedlichen Annahmen aufbauen. Das kann z.B. die Umsatzentwicklung über einen Zeitverlauf betreffen. Abbildung 8 zeigt einen solchen Sachverhalt.

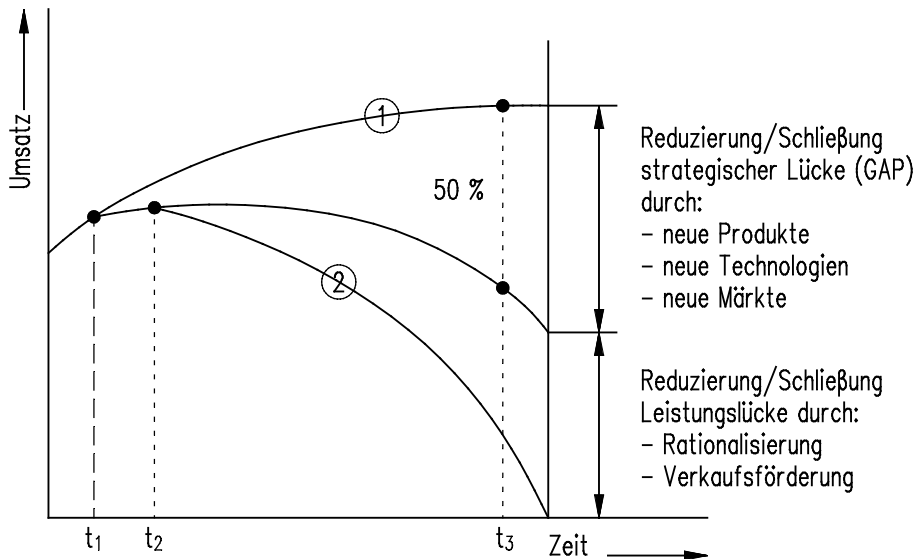


Abbildung 8 Beispiel einer GAP-Analyse

- ① : langfristig angestrebte Umsatzentwicklung,
- ② : Umsatzverlauf bei konstantem Produktionsprogramm,
- $t_1$  : Abnahme des Umsatzes bei Situation ②,
- $t_2$  : Reduzierung der Umsatzlücke durch Rationalisierungsmaßnahmen und zusätzlicher Verkaufsförderung,
- $t_3$  : ausgewählter Wert mit GAP = 50 %.

Die GAP-Analyse steckt den Rahmen für bedeutsame Strategieentscheidungen mit ab. Deshalb sollte sie als ein Bestandteil eines umfassenden strategischen Planungskonzeptes verstanden werden. Dies erfordert, Erfolgspotenziale so zu planen, dass die strategische Lücke geschlossen werden kann.

Lassen sich die strategische Lücke und die Leistungslücke mit den in der Abbildung ausgewiesenen Ansätzen nicht schließen, sind geeignete Anpassungsstrategien zu entwickeln.

Möglichkeiten dafür sind:

- Bei Produkten und Dienstleistungen Schrumpfungsstrategien und Restrukturierung des Unternehmens, z.B. Reduzierungen der Variantenanzahl sowie der Produktionsmengen, Bereinigungen des Produktionsprogramms, aber auch Verlagerung, Stilllegung und Veräußerung von Geschäftsfeldern
- Herausbildung von Kooperationsbeziehungen und strategischen Allianzen

### 3.6 Produkt-Lebenszyklus-Kurve

Die Produkt-Lebenszyklus-Kurve (Abbildung 9) ist eine idealisierte Abbildung der Umsatz- und Gewinnentwicklung eines Produktes bzw. einer Produktgruppe am Markt. Der dargestellte Verlauf ist nicht allgemein gültig. Er wird stark von unternehmerischen Entscheidungen beeinflusst.

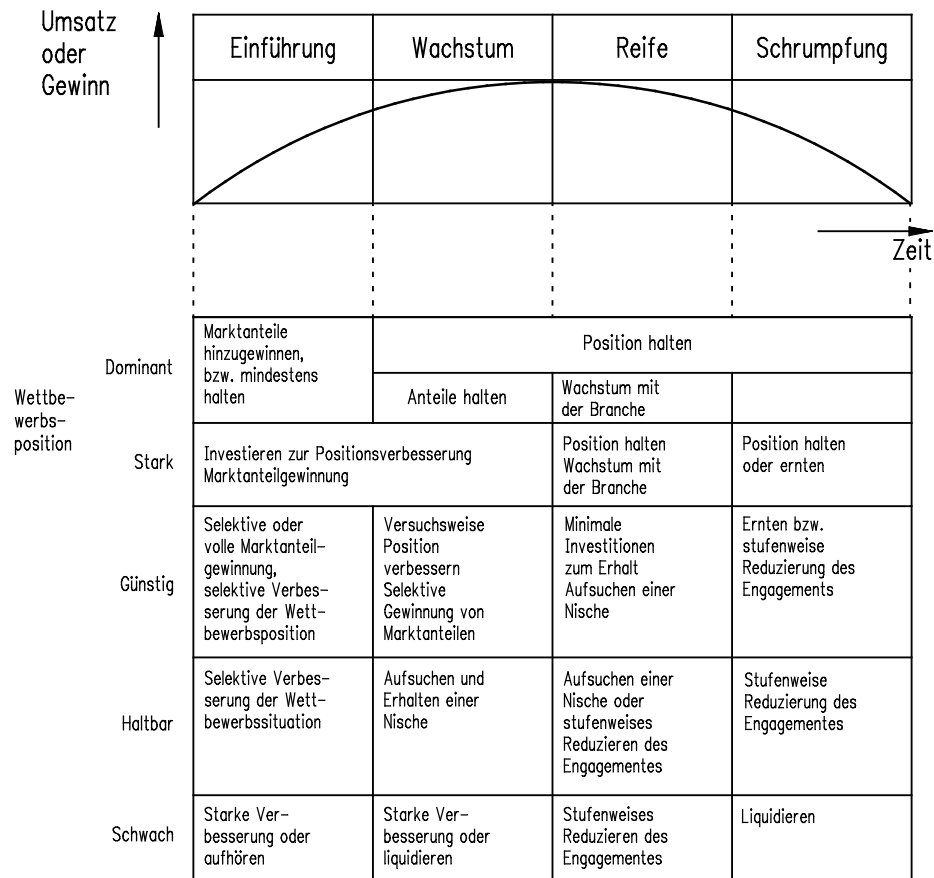


Abbildung 9 Produkt-Lebenszyklus-Kurve mit Wettbewerbspositions-Portfolio

Die Produkt-Lebenszyklus-Kurve hat keine naturgesetzliche Grundlage und kann somit nicht mathematisch vorausberechnet werden. Jedoch stellt sie ein nützliches Erklärungsmodell dar. Dominierend ist ihre Einteilung in vier Phasen: Einführung, Wachstum, Reife (Sättigung) und Schrumpfung (Alter, Stagnation). Sie resultiert aus der Überlegung, dass ein Produkt nur über einen bestimmten Zeitraum hergestellt und abgesetzt werden kann.

Lebenszyklusbetrachtungen sind für Einzelprodukte eines einzelnen Unternehmens und auch für bestimmte Produktklassen (z.B. Kleinwagen, handbetriebene Haushaltsgeräte) möglich. Aus letzteren ergeben sich Markt- oder Branchen-Lebenszyklen. Als alleinige Grundlage für strategische Bewertungen ist die Produkt-Lebenszyklus-Betrachtung nicht geeignet.

#### Aufgabe 1

*Geben Sie eine Übersicht zu wichtigen Instrumenten strategischer Führung und den mit ihnen erzielbaren relevanten Aussagen!*

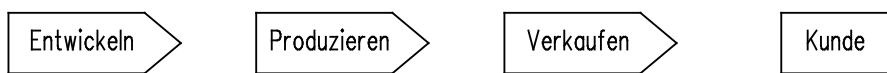
#### Aufgabe



#### 4 Erfolgsstrategien mittelständischer Unternehmen

Der Erfolg der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens ist vor allem von seiner Fähigkeit abhängig, die gegenwärtigen, für das Unternehmen besonders bedeutsamen Entwicklungen beurteilen und künftige frühestmöglich erkennen zu können. Daraus sind die richtigen Schlussfolgerungen für die Unternehmensentwicklung abzuleiten. Eine Voraussetzung dafür ist vielfach die Änderung traditioneller Denkweisen in Richtung einer konsequenten Marktorientierung (Abbildung 10).

##### ■ Traditionelle Denkweise



##### ■ Marktorientierte Denkweise

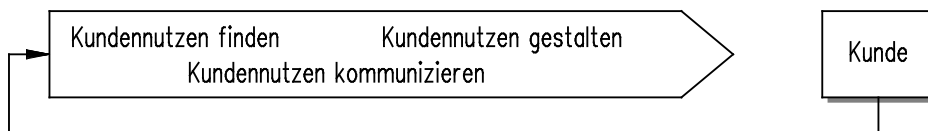


Abbildung 10 Übergang von traditioneller zu marktorientierter Denkweise

Im Allgemeinen ist das Erfordernis nach einer strategischen Unternehmensführung in der Wirtschaft anerkannt. Die praktische Umsetzung ist allerdings sehr differenziert zu bewerten. Kleinere Unternehmen haben vielfach noch Nachholbedarf. Besonders gefordert sind somit Unternehmer und Geschäftsführer kleinerer und mittlerer Unternehmen, um sich eine gesicherte und erfolgreiche Zukunft zu erschließen. Dafür sind Erfolgspotenziale zu entwickeln und zu steuern.

Die Unternehmensführung hat sich unter dem Blickwinkel der Steuerung in vier Etappen entwickelt:

1. Steuerung des Unternehmens über seine Liquidität (Einnahmen/Ausgaben),
2. Steuerung des Unternehmens über den bilanziellen Erfolg (Ertrag/Aufwand),
3. Steuerung des Unternehmens über bestehende Fähigkeiten,
4. Steuerung des Unternehmens über neu herauszubildende Fähigkeiten.

Auf Grund sich ständig verändernder Rahmenbedingungen können bisherige Erfolgsmuster nicht zwingend für künftige Anforderungen fortgeschrieben werden.

Daraus resultiert die Frage, welche Faktoren für zukünftige Erfolge bedeutsam erscheinen. Die Abbildung 11 weist hierzu folgende vier Gruppen von Erfolgsfaktoren der Zukunftsgestaltung aus:

- managementorientierte Erfolgsfaktoren,
- marktorientierte Erfolgsfaktoren,
- wertschöpfungsorientierte Erfolgsfaktoren,
- finanzwirtschaftlich orientierte Erfolgsfaktoren.

#### Lernbereich

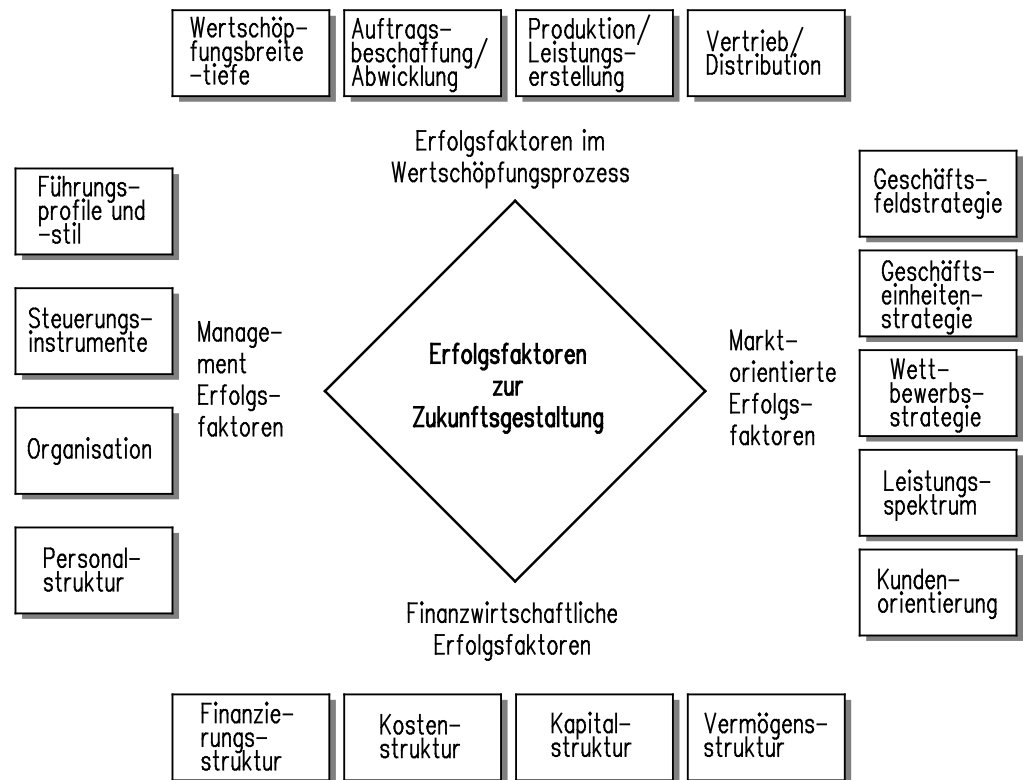


Abbildung 11 Einflussfaktoren zur Gestaltung einer erfolgreichen Zukunft des Unternehmens

Zu beachten ist, dass bei der Differenzierung der Marktsegmentierung zunehmend unterschieden wird zwischen:

- **strategischen Geschäftsfeldern** und
- **strategischen Geschäftseinheiten**.

Strategische Geschäftsfelder (SGF's) beziehen sich auf die Außensegmentierung, für die es erfolgsträchtige Strategien zu entwickeln gilt. Damit interessieren vor allem die herauszubildenden Erfolgspotenziale für das Umfeld des Unternehmens.

Strategische Geschäftseinheiten (SGE's) beziehen sich auf die Innensegmentierung und können als Subsysteme eines bestimmten SGF aufgefasst werden. Sie sind Produkt-Markt-Kombinationen, die sich gegenüber anderen SGF's, bezogen auf Kunden, Konkurrenten und Kontrollmöglichkeiten (z.B. Gewinne, Kosten, Marktanteile), eindeutig abgrenzen lassen. Sie stellen Erfolgspotenziale eines Unternehmens dar. Deshalb muss sich die Unternehmensstrategie vielfach auf deren langfristige stabile Entwicklung konzentrieren. Für sie sind innerhalb des Unternehmens eigenständige Ziele, Strategien und Aktionsprogramme möglich.

SGE's werden unter Beachtung folgender Kriterien gebildet:

- gleiche Kundenbedürfnisse und
- gleiche Bedarfslage.

Zur Entwicklung und Festigung von SGE's müssen Finanz- und Sachmittel, fallweise auch immaterielle Mittel (z.B. Know-how), bereitgestellt sowie die personellen Ressourcen abgestimmt werden.

Parallel zur Umgestaltung der ostdeutschen Wirtschaft nach 1989 wurde eine mehrjährige umfassende Analyse dieses Prozesses durchgeführt. In diesem Zusammen-

hang konnten sechs erfolgreich wirkende Unternehmens-Teiltypen mit mehr oder weniger ausgeprägtem strategischen Verhalten im Markt klassifiziert werden. Diese lassen typische Vorgehensweisen erkennen, die für mittelständische Unternehmen auch künftig bedeutungsvoll sind. Die Abbildung 12 zeigt in einem Portfolio deren strategische Positionierung im Wettbewerbsumfeld.

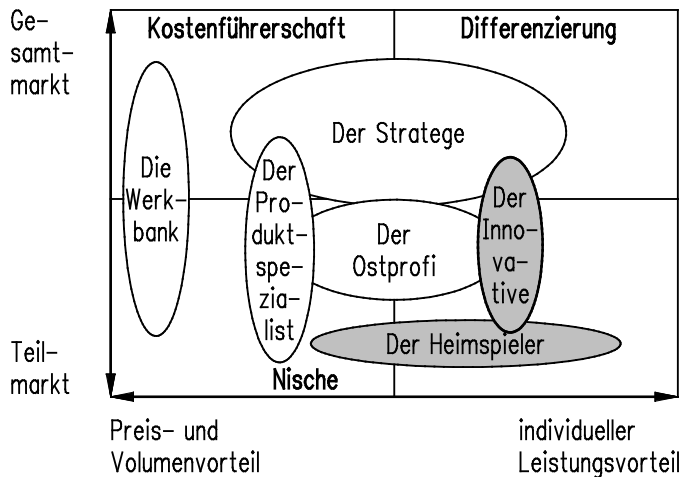


Abbildung 12 Positionierung ausgewählter Unternehmen im Wettbewerbsumfeld

Als gemeinsame Merkmale des Anteils der am Markt erfolgreichen Unternehmen wurde erkannt:

- Managementkompetenz und Wirken engagierter Führungspersönlichkeiten, hohes Engagement der Mitarbeiter.
- Professionalität im Prozess und Systemkompetenz; wettbewerbsfähige Kostenstrukturen; hohe Transparenz und Informationseffizienz.
- Strategisches Wirken im Markt in Verbindung mit enger Marktdefinition, genauer umfassender Marktkennntnis und Kooperation mit wichtigen Kunden.
- Kundennutzen durch Produkt, Leistung, Qualität und Service, jedoch nicht über Niedrigpreise.
- Nutzung von Fördermitteln als wichtiges Finanzierungsinstrument; knapper Eigenkapitalanteil, aber nicht entscheidend für Existenz.

Eine Übersicht zu den Marktstrategien in Verbindung mit einer Kurzcharakteristik der Unternehmenstypen Heimspieler, Strateger, Ostprofi, Werkbank, Innovativer und Produktspezialist gibt die Abbildung 13.

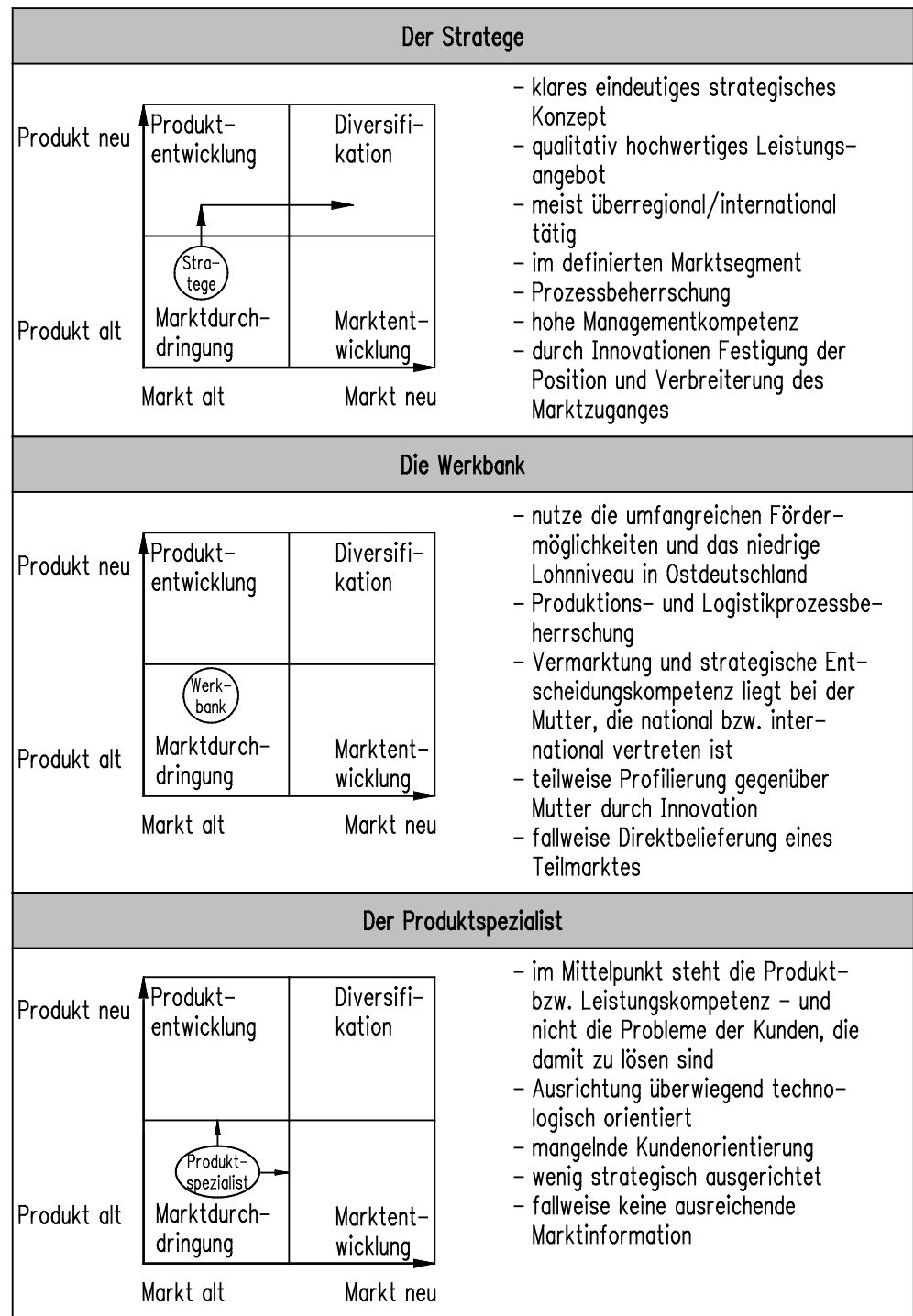


Abbildung 13 Portfolio und Kurzcharakteristik der Unternehmenstypen Strategie, Werkbank, Produktspezialist, Heimspieler, Ostprofi und Innovativer (Teil 1)

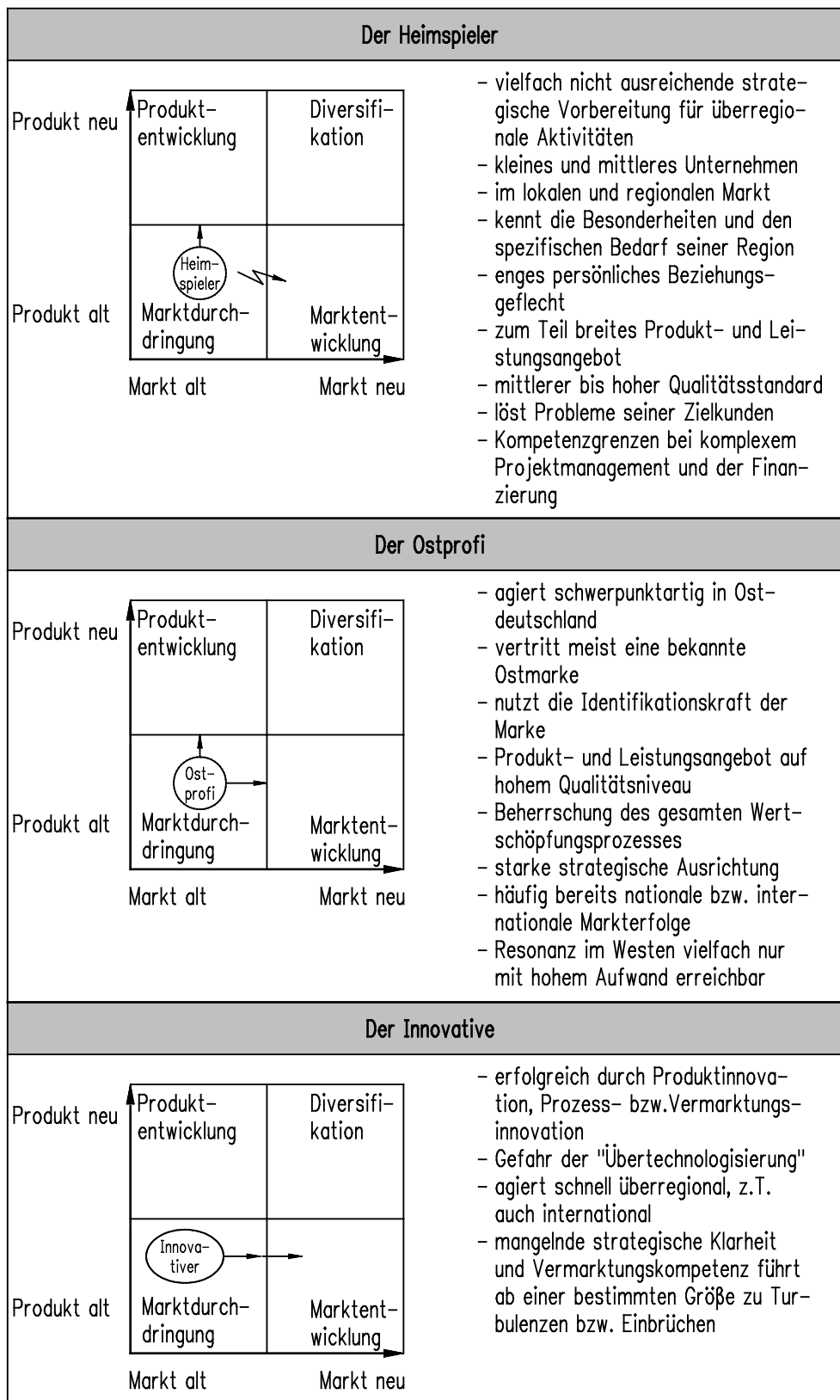
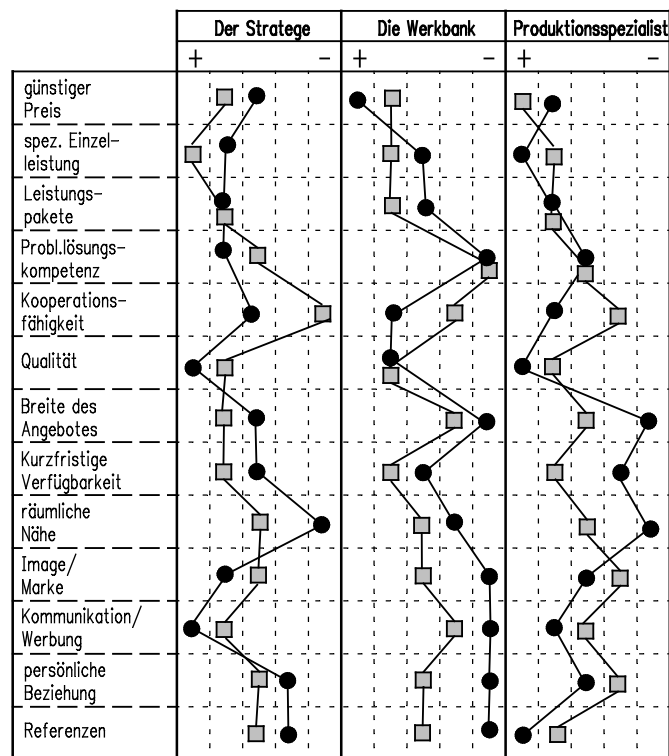
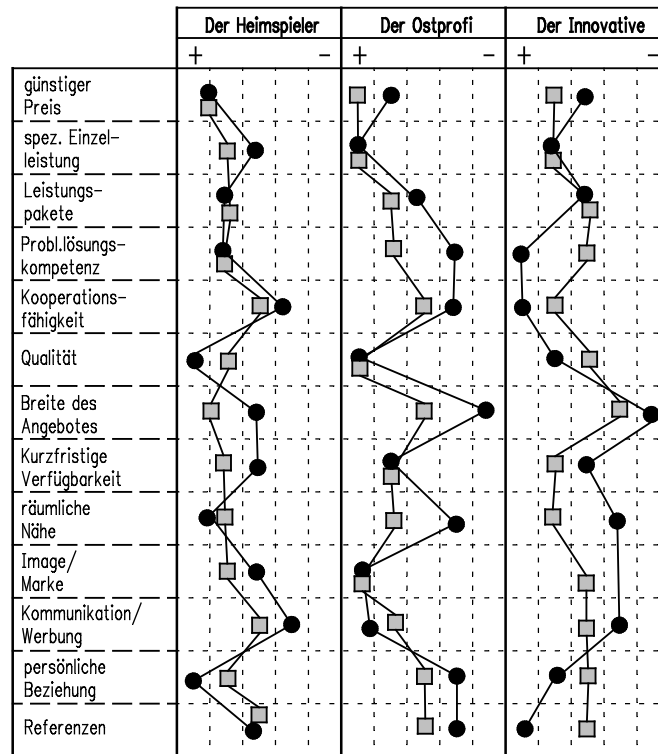


Abbildung 13 Portfolio und Kurzcharakteristik der Unternehmenstypen Strategie, Werkbank, Produktspezialist, Heimspieler, Ostprofi und Innovativer (Teil 2)

Die aus einer Analyse resultierenden Ergebnisse von Erfolgsfaktoren im Wettbewerb zeigen eine klare Differenzierung für die voran benannten Typen mittelständischer Unternehmen (Abbildung 14).



**Legende**

■ Erfüllung  
● Anforderung

Abbildung 14 Ausführliche Stärken-Schwächen-Analyse der ausgewählten Unternehmenstypen

Es ist zu beachten, dass sich die zukünftigen Herausforderungen für jeden Unternehmenstyp unter unterschiedlichen Gesichtspunkten verändern können. Darauf ist für die Erfolgsfaktoren der Zukunft, Erfolgsstrukturen und den Handlungsbedarf zu achten.

#### Aufgabe 1

*Welche Einflussfaktoren sind bei der Erarbeitung einer strategischen Unternehmenskonzeption zu beachten?*

#### Aufgabe 2

*Geben Sie eine Übersicht zu charakteristischen Strategiegruppen mittelständischer Unternehmen!*

#### Aufgabe 3

*Erläutern Sie den Unterschied zwischen einem strategischen Geschäftsfeld und strategischen Geschäftseinheiten!*

### Aufgaben

**Realisierung  
Fallbeispiel  
„Marktarbeit“**

Nach der Durcharbeitung des Lernmoduls sind Sie nunmehr in der Lage, das eingangs formulierte Fallbeispiel zu bearbeiten.

Gehen Sie dabei in folgenden Schritten vor:

**Schritt 1***Auswahl der Instrumente strategischer Führung*

Bearbeitungshinweis:

Um das gesteckte Ziel, weitere Platzierung des Produktes auf dem Markt bei gleichzeitiger Umsatzerhöhung, erreichen zu können, ist ein Instrument strategischer Führung auszuwählen, welches folgenden Anforderungen gerecht wird:

- Bestimmung der eigenen Marktposition
- Bereitstellung von Informationen, aus denen Maßnahmen zur Verbesserung der Marktposition abgeleitet werden können

Solch eine Vorgabe wird durch das Marktattraktivität-Produktstärke-Portfolio von McKinsey geleistet.

**Schritt 2***Vorbereitung der Datenermittlung*

Bearbeitungshinweis:

Sie haben sich entschlossen, Ihre Marktposition gegenüber der regionalen Konkurrenz und dem Marktführer zu bestimmen. Dafür sind zunächst von allen die Marktattraktivität und die relativen Wettbewerbsvorteile (auch relative Wettbewerbsposition) zu ermitteln. Das kann mithilfe der Stärken-Schwächen-Analyse erfolgen. Für beide Analysen sind Bewertungskriterien festzulegen. Aus der Sicht des eigenen Unternehmens hat sich in der Praxis bewährt, dass die Bewertungskriterien gewichtet werden. Für die beiden Stärken-Schwächen-Analysen sind folgende Bewertungskriterien nebst Gewichtungsfaktoren sinnvoll anwendbar.



**Marktattraktivität:**

Bewertungskriterien	Gewichtung
1. Marktpotenzial	
• Marktgröße	0,15
• Marktwachstum	0,2
2. Marktstruktur	
• Wettbewerber	0,2
– Zahl der Wettbewerber	
– Größe der Wettbewerber	
– Marktzutrittsschranken	
• Lieferanten	0,15
– Verhandlungsstärke	
– Störanfälligkeit gegenüber Lieferanten	
– Entwicklung der Faktorpreise	
• Abnehmer	0,15
– Verhandlungsstärke	
– Produktbindung	
– Preissensitivität	
3. Beschaffenheit des Gutes	0,15

Übersichtshalber werden, wie aus der Vorgabe ersichtlich, Bewertungskriterien zusammengefasst.

Die Gewichtungsfaktoren sind Bruchteile der Zahl Eins und ergeben in der Summe eins.

**Relative Wettbewerbsvorteile:**

Bewertungskriterien	Gewichtung
1. Beschaffung	0,075
2. Produktion	0,125
3. Absatz	0,1
4. Kapital	0,125
5. Personal	0,1
6. Technologie	0,125
7. Information	0,125
8. Organisation	0,125
9. Unternehmenskultur	0,1

Es werden die Wettbewerbsvorteile im Vergleich zum stärksten Wettbewerber ermittelt.

Die Bewertungsskala sollte für beide Analysen von 1 bis 10 in Einerschritten eingeteilt sein. Dabei entspricht „1“ gering und „10“ hoch.

### Schritt 3

#### *Durchführung der Datenerfassung.*

Bearbeitungshinweis:

Entsprechend Ihrer Vorgaben (Bewertungskriterien und Bewertungsskala) sind nun Informationen einzuholen. Dabei sind Informationen von zwei Konkurrenzunternehmen (SGF A und SGF B) und vom eigenen Unternehmen (SGF C) zu erfassen.

Um Objektivität und Fachkompetenz zu bewahren, sollten mit dieser Aufgabe Marktforschungsinstitute beauftragt werden. Entsprechende finanzielle Mittel stehen laut Aufgabe zur Verfügung.

### Schritt 4

#### *Durchführung der Stärken-Schwächen-Analysen*

Bearbeitungshinweis:

Führen Sie die Stärken-Schwächen-Analysen für „Marktattraktivität“ und „relative Wettbewerbsvorteile“ mithilfe von Tabellen mit folgenden Spalten durch:

Marktattraktivität/ Rel. Wettbewerbsv.	Bewertung 1-10	Gewichtung	gewichtete Werte A B C
---	-------------------	------------	---------------------------

Die Summen der gewichteten Werte SGF's A, B und C sind in der Tabelle mit einzutragen.

Wichtig: Sie können natürlich keine Werte aus der unternehmerischen Praxis verarbeiten. Um jedoch ein Ergebnis zu erhalten, verwenden Sie folgende Werte:

Marktattraktivität	Bewertung		
	SGF A	SGF B	SGF C
Marktgröße	8	4	5
Marktwachstum	9	7	1
Wettbewerber	7	8	2
Lieferanten	7	6	3
Abnehmer	7	3	5
Beschaffenheit des Gutes	9	7	3

Rel. Wettbewerbsvorteile	Bewertung		
	SGF A	SGF B	SGF C
Beschaffung	8	3	5
Produktion	7	4	4
Absatz	6	4	6
Kapital	8	7	3
Personal	8	8	3
Technologie	8	6	3
Information	9	6	2
Organisation	10	5	1
Unternehmenskultur	9	8	1

## Schritt 5

### *Durchführung der Portfolio-Analyse*

Bearbeitungshinweis:

Bereiten Sie das Portfoliodiagramm wie folgt vor:

- Ordinatenachse: Marktattraktivität
- Abszissenachse: relative Wettbewerbsvorteile
- Bereich der Ordinatenachse: 0 bis 10
- Bereich der Abszissenachse: 0 bis 10
- Einteilung der Ordinaten- und Abszissenachse in drei Teilbereiche

Tragen Sie die Koordinaten für die SGF's A, B und C in das Portfoliodiagramm ein. Dabei sind die Koordinatenwerte jeweils die Summen der gewichteten Werte für A, B und C, die den Stärken-Schwächen-Analysen entnommen werden. Um die drei Punkte werden gleich große Kreise geschlagen.

## Schritt 6

### *Auswertung der Portfolio-Analyse*

Bearbeitungshinweis:

Aus der Portfolio-Analyse können Sie nach McKinsey nun die Marktposition und die erforderlichen Handlungen „Ihres Unternehmens“ entnehmen. Wollen Sie Ihre Marktposition verbessern, so können Sie aus der Stärken-Schwächen-Analyse für die einzelnen Bewertungskriterien entsprechende Schritte ableiten.

**Lösungen****Lösungsanhang****1 Unternehmenspolitik als koordinierende Kraft****Aufgabe 1**

Zielstellungen der Unternehmenspolitik sind:

- Ausrichtung des Unternehmens in seiner Gesamtheit und in seinen Elementen an Wertvorstellungen des Unternehmers und/bzw. der obersten Leitungsebene;
- Verdeutlichung der Wertvorstellungen, Normen, Maxime des Unternehmens gegenüber der Öffentlichkeit, damit gegenüber Kunden, Lieferanten, Kooperationspartnern, Mitbewerbern u.a.;
- bewusstes Durchsetzen des unternehmerischen Willens zur langfristigen Unternehmenssicherung und Gewinnerwirtschaftung;
- Entwicklung weitgehend einheitlichen Auftretens und unternehmerischen Handelns der Beschäftigten gegenüber Partnern des Unternehmens.

Inhaltliche Schwerpunkte stellen dar:

- Gesamtheit grundsätzlicher, vorwiegend originärer Entscheidungen, welche die Entwicklung des Unternehmens auf längere Sicht festlegen;
- strategische Zielstellungen des Unternehmens auf wirtschaftlichem, naturwissenschaftlich-technischem, technologischem und ökologischem Gebiet;
- ethische, moralische und soziale Einstellungen und Wertvorstellungen, z.B. bezüglich Harmonisierung von Arbeit, Ökologie, Entwicklung kooperativer Führung und Führungsstil.

**2 Strategiekonzepte****Aufgabe 1**

Neben dem Ausweis von Fachkompetenz, Führungskompetenz, sozialer Kompetenz und unternehmenskultureller Kompetenz sind vor allem gefordert:

- Fähigkeit zu visionärem Denken und strategischem Handeln
- Gespür für heranreifende neue gesellschaftliche und technologische Anforderungen und sich daraus ableitende Chancen und Risiken für das Unternehmen
- ganzheitliches Denken und Handeln
- konsequente Umsetzung getroffener strategischer Entscheidungen mit der Belegschaft

**Aufgabe 2**

Die Ausgangssituationen und Rahmenbedingungen für die einzelnen Unternehmen sind überwiegend nicht gleich. Das gilt auch für Wertvorstellungen, Unternehmenskultur und das strategische Denken und Handeln der Unternehmer sowie einer Unternehmensleitung.

### 3 Instrumente strategischer Führung

#### Aufgabe 1

Zu wichtigen Instrumenten strategischer Führung zählen:

- **Chancen-Risiken-Analyse**

Die Chancen-Risiken-Analyse zielt darauf ab, das externe Umfeld des Unternehmens systematisch auf vorhandene und zu erwartende Anforderungen an das Unternehmen zu untersuchen. Der Absatzmarkt bildet hierbei meist den Schwerpunkt.

- **Stärken-Schwächen-Analyse**

Die Stärken-Schwächen-Analyse ist auf das Unternehmen selbst gerichtet: Es gilt, einerseits nüchtern und kritisch eigene Schwachstellen aufzudecken, um sie abzubauen. Andererseits gilt es, die Ansätze für den weiteren Ausbau eigener Stärken zu erkennen.

- **Portfolio-Analyse**

Eine Portfolio-Analyse unterstützt das Erkennen, inwieweit Geschäftsfelder des Unternehmens zueinander effizient proportioniert sind und welche Veränderungen herbeizuführen wären.

- **GAP-Analyse**

Die GAP-Analyse lässt uns Abweichungen künftiger Entwicklungsabläufe erkennen und bietet damit die Chance, geeignete Maßnahmen zum Schließen bzw. Reduzieren der strategischen Lücke zu ergreifen.

- **Produkt-Lebenszyklus-Kurve**

Die Produkt-Lebenszyklus-Kurve als modellhafte Vorstellung verdeutlicht charakteristische Entwicklungsphasen für Umsatz- und Gewinnentwicklung. Hieraus lassen sich u.a. prinzipielle Schlussfolgerungen für Forschung/Entwicklung, die technische Vorbereitung der Produktion und die Produktion selbst ableiten.

Innerhalb der strategischen Arbeit ist meist die Verknüpfung mehrerer dieser Instrumente erforderlich.

### 4 Erfolgsstrategien mittelständischer Unternehmen

#### Aufgabe 1

Spezifische strategische Fragestellungen erfordern auch spezifische Lösungskonzepte. Ein allgemein gültiges Strategiekonzept kann den sehr unterschiedlichen Erwartungen und Bedürfnissen eines Unternehmens an seine Konzeption somit nicht entsprechen.

Auf eine erfolgreiche Gestaltung der zukünftigen Entwicklung eines Unternehmens wirken unterschiedliche Faktorengruppen ein. Diesen lassen sich einzelne Einflussfaktoren, so genannte Erfolgsfaktoren, zuordnen, z.B.:

- Managementerfolgsfaktoren wie Führungsstil/Führungsprinzipien/Führungstechniken, Steuerungsinstrumente, Auf- und Ablauforganisation sowie Personalstruktur
- marktorientierte Erfolgsfaktoren, u.a. Strategien der Geschäftsfelder und -einheiten, Wettbewerbsstrategie, Leistungsangebot und Kundenorientierung

- finanzwirtschaftliche Erfolgsfaktoren wie Vermögens- und Kapitalstruktur sowie Kosten- und Finanzierungsstruktur
- Erfolgsfaktoren des Wertschöpfungsprozesses, z.B. die Art und Weise der Leistungserstellung, die Wertschöpfungsbreite und -tiefe, die Auftragsbeschaffung und -abwicklung sowie Vertrieb und Distribution

### Aufgabe 2

Strategien für die erfolgreiche Tätigkeit eines Unternehmens sind z.B. die Art der Steuerung von Liquidität, bilanziellem Erfolg, bestehenden sowie neu herauszubildenden Fähigkeiten.

Im mittelständischen Bereich haben sich insbesondere zu letzterem einige typische Vorgehensweisen herausgebildet, wie sich Unternehmen im Wettbewerbsumfeld strategisch positionieren. Danach lassen sich unterscheiden:

- „Heimspieler“, „Ostprofis“ (als Besonderheit nach 1990 herausgebildet), „Innovative“
- „Strategen“, „Werkbank“, „Produktspezialisten“

### Aufgabe 3

Ein SGF (strategisches Geschäftsfeld) ist eine Kategorie der Marktsegmentierung, die aus dem Unternehmen nach außen gerichtet ist. SGF's sind Erfolgspotenziale mit eigenen Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen.

Eine SGE (strategische Geschäftseinheit) ist eine Produkt-Markt-Kombination. Diese stellt einerseits ein Subsystem zu einer SGF dar und lässt sich andererseits gegenüber weiteren SGE's klar abgrenzen. Für beide gilt es, Erfolgspotenziale herauszubilden bzw. zu stärken, die nach außen bzw. nach innen wirken.

## Fallbeispiel „Marktarbeit“

In den Abbildungen 15 und 16 sind die Ergebnisse der Stärken-Schwächen-Analysen für „Markattraktivität“ und „relative Wettbewerbsvorteile“ niedergelegt.

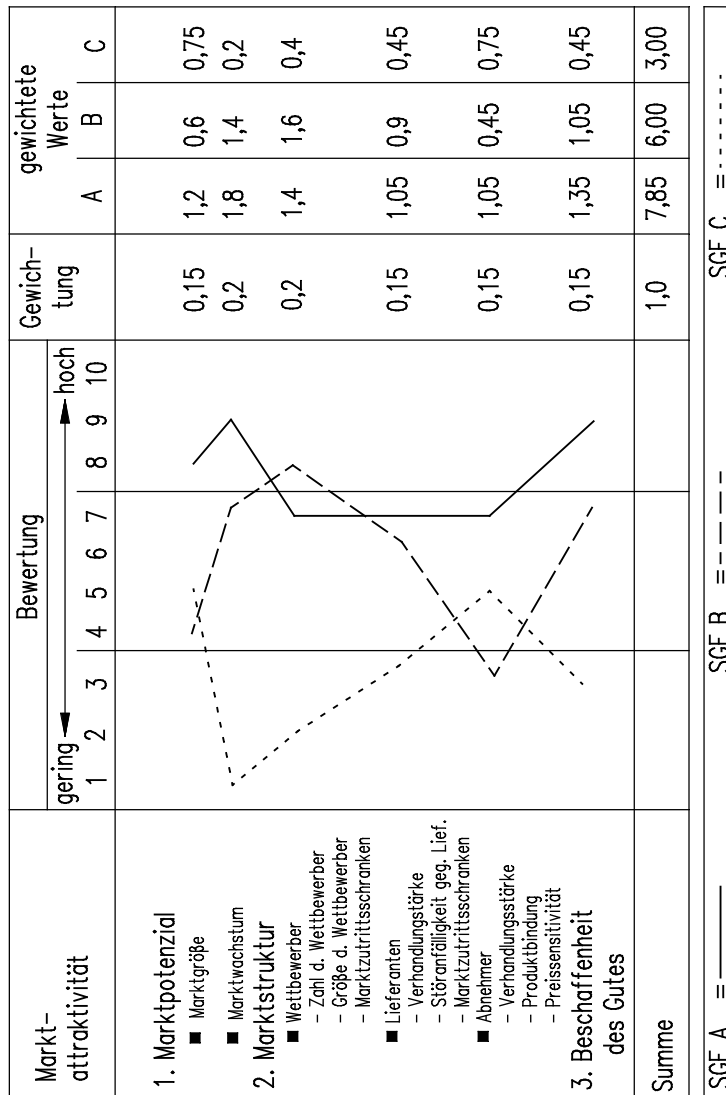


Abbildung 15 Ermittlung der Marktattraktivitäten

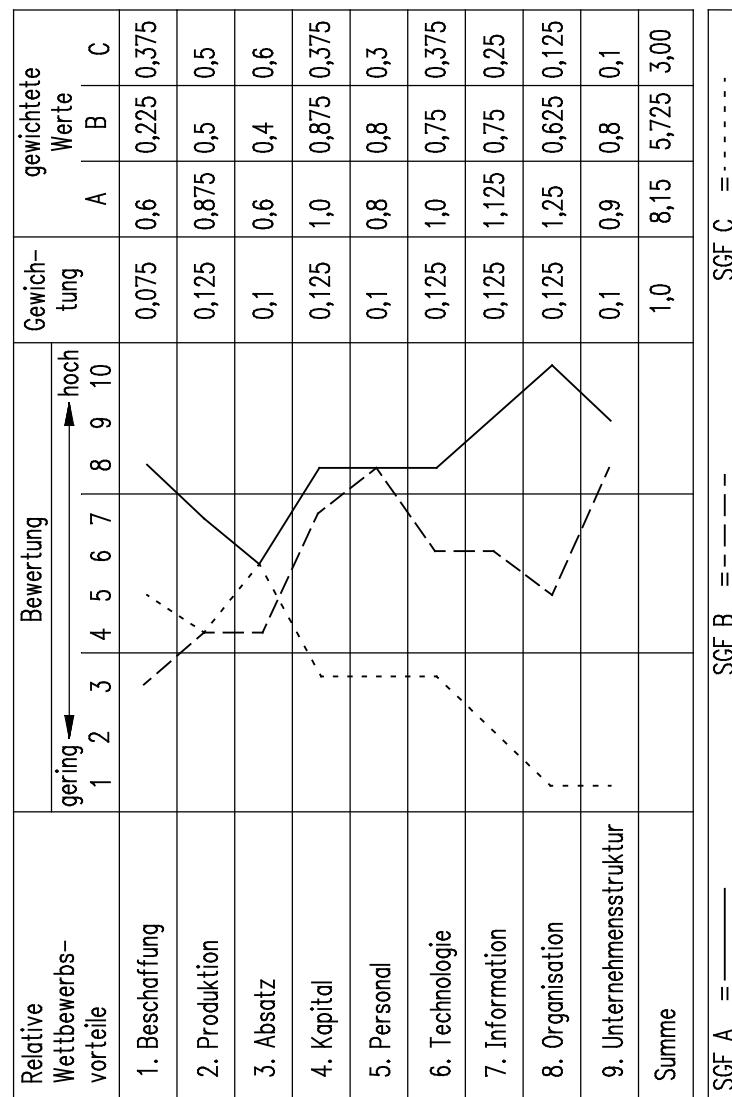


Abbildung 16 Ermittlung der relativen Wettbewerbsvorteile



Die Summenwerte für A, B und C werden den Abbildungen 15 und 16 entnommen und als Koordinatenwerte in das Portfoliodiagramm (Abbildung 17) eingetragen.

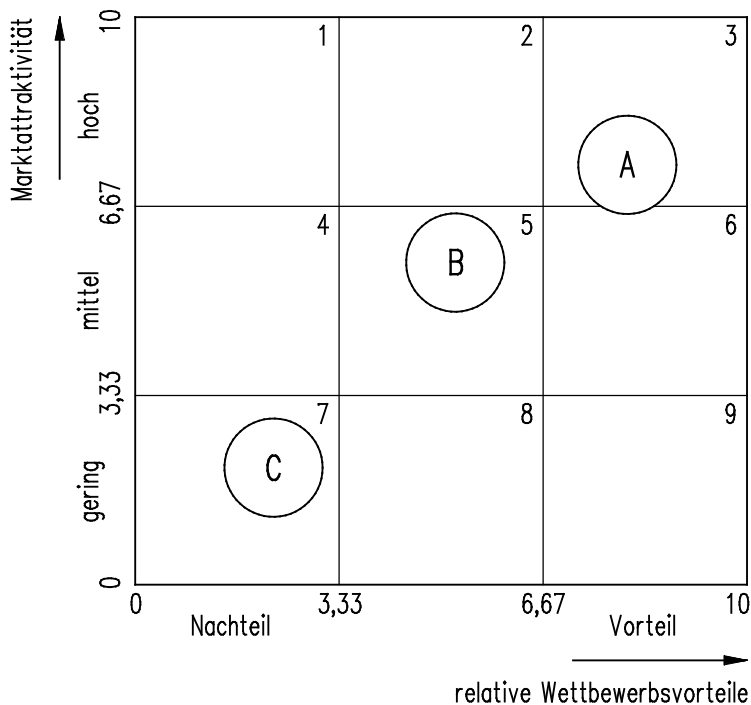


Abbildung 17 Portfolio nach McKinsey

#### Auswertung der Portfolio-Analyse:

Nach McKinsey schneidet das „eigene Unternehmen“ sehr schlecht ab. Das betrachtete Produkt müsste demnach vom Markt zurückgezogen und dessen Produktion eingestellt werden. In einer Krisensitzung ist über diese Angelegenheit zu entscheiden. Dafür ist es sinnvoll, eine Entscheidungsgrundlage vorzulegen. Zur Erarbeitung dieser Grundlage ist zum Beispiel die Frage, welcher Investitionsaufwand ist erforderlich, um besser als Unternehmen B zu sein, in den Vordergrund zu stellen. Die Stärken-Schwächen-Analysen aus Abbildung 15 und 16 geben darüber Auskunft.

#### Auswertung der Stärken-Schwächen-Analysen:

Investitionen sind in folgenden Bereichen erforderlich:

- Marktwachstum
- Erschließung neuer Märkte
- Suche neuer Lieferanten
- Verbesserung des Produktes
- Abbau des Personals
- Einführung besserer Technologien
- Verbesserung des Informationssystems
- Verbesserung der innerbetrieblichen Organisation
- Verbesserung der Unternehmenskultur

Die finanziellen Aufwendungen sind realistisch abzuschätzen und danach ist eine Entscheidung zu treffen. Dabei sollte entschieden werden, ob sich die weitere Produktion lohnt oder ob ein neues Produkt unter neuen Bedingungen betriebswirtschaftlich günstiger ist.