

Strategie und Management-Werkzeuge

Band 9: Strategie und Management-Werkzeuge

Bearbeitet von
Richard Wagner

1. Auflage 2007. Buch. XI, 253 S. Hardcover
ISBN 978 3 7910 2719 7
Format (B x L): 14 x 21,5 cm
Gewicht: 448 g

[Wirtschaft > Unternehmensfinanzen > Controlling, Wirtschaftsprüfung, Revision](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of varying sizes, arranged in a slight arc. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

SCHÄFFER

POESCHEL

Vorwort

In diesem Buch werden keine neuen wissenschaftlichen Erkenntnisse der Managementlehre erarbeitet und dargestellt. Es werden vielmehr die vorhandenen Werkzeuge und Systeme der Unternehmensführung im Rahmen eines ganzheitlichen strategischen Ansatzes praxisbezogen aufgezeigt und erläutert.

Dieses Buch wurde für Führungskräfte kleiner und mittlerer Unternehmen sowie für angehende Führungskräfte und Firmengründer geschrieben. Es soll als Anleitung für die Verbesserung der Managementprozesse und die strategische Ausrichtung des Unternehmens dienen. Als Nachschlagewerk soll es interessierten Führungskräften Handlungshilfen bieten.

Dieses Buch widme ich meiner Frau Marion und meinen Kindern Maximilian und Ferdinand. Meine Frau hat mich bei der Arbeit am Buch unterstützt und mir viele Arbeiten abgenommen. Meine Söhne haben es geduldig ertragen, dass so manche Freizeitaktivität ausfallen musste.

Dittelbrunn, im August 2007

Richard Wagner

Der Autor

Richard Wagner, Diplom-Ingenieur, BBA, MBA, ist geschäftsführender Gesellschafter der Wagner Consulting GmbH, Dittelbrunn. Er ist Autor von verschiedenen Aufsätzen und Buchbeiträgen sowie Referent von Seminaren zu den Themen Unternehmensführung, Vertrieb und Marketing. Herr Wagner war vor seiner Tätigkeit als Unternehmensberater in verschiedenen Fach- und Führungsfunktionen im In- und Ausland, u. a. als Leiter der Qualitätssicherung, Vertriebsleiter, Bereichsleiter für Logistik und Marketing sowie als Geschäftsführer von Verkaufs- und Produktionsgesellschaften tätig.

E-Mail: rwaco@t-online.de

Internet: www.wagner-consult.de

1 Einleitung

Dem historischen Abriss über die wissenschaftstheoretischen Modelle für Unternehmensführung muss eine klare Begriffsdefinition vorausgestellt werden. Geht man davon aus, dass ein **Unternehmen** als »ein rechtlich organisiertes Gebilde« betrachtet wird, »in dem nachhaltig ertragsorientierte Leistungen erbracht werden« und **Führung** ganz allgemein als »die Ausrichtung des Handelns auf die Realisierung vorgegebener Ziele« verstanden wird, so kann man **Unternehmensführung** als »die Ausrichtung des Handelns auf den Erfolg des Unternehmens« definieren.

Ausrichtung auf den Unternehmenserfolg

Synonym dazu werden auch die Begriffe **Unternehmensleitung** und **Management** verwendet. Der Begriff »Management« wurde von den lateinischen Worten »manus« (Hand) oder »manum agere« (an der Hand führen) bzw. dem italienischen Wort »menaggiare« (handhaben) abgeleitet.

1.1 Unternehmensführung im Wandel der Zeit

Unternehmensführung gab es bereits im Mittelalter. Jeder Bäcker oder Kupferschmied hat, wenn auch mit einfachen Mitteln, stetig versucht, seine Arbeit effizienter zu gestalten und den Gewinn zu maximieren. Wissenschaftlich hat man sich mit Unternehmensführung erst im 19. Jahrhundert, mit Beginn der Industrialisierung in England, auseinandergesetzt. Heute kann man auf drei sich überlappende Phasen von Entwicklungsstufen mit bestimmten Schwerpunkten zurückblicken (*Hopfenbeck*, Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre, Landsberg 1998).

In der **Phase 1 (technologischer Ansatz)**, vom 19. Jahrhundert bis ca. 1930, dominierten Aspekte der Produktivität und Effizienzsteigerung und Fragen der Vereinfachung und Standardisierung. Bereits lange vor *Taylor* (1911) erkannte *Babbage* die Vorteile der Arbeitsteilung. Sein Buch »On the Economy of Machinery and Manufacturers« erschien bereits im Jahr 1832.

Arbeitsteilung

Die **Phase 2 (humanistischer Ansatz)**, von 1930 bis ca. 1960, war geprägt von Managementtheorien, die humane und soziale Faktoren betonten. Die Bedeutung der Motivation von Mitarbeitern

Motivation

für den Unternehmenserfolg wurde erkannt. Hierfür stehen beispielsweise Namen von Wissenschaftlern wie *Maslow* (1940, Bedürfnishierarchie), *Herzberg* (1959, Studie über Motivatoren und Hygienefaktoren) und *McGregor* (1960, Aussage zu Menschenbildern und ihren Implikationen).

Management-
werkzeuge

In der **Phase 3 (strategischer Ansatz)**, von 1960 bis heute, wurden zahlreiche Ansätze zur Unternehmensführung gemacht und Managementwerkzeuge entwickelt. Die Schlagworte reichen von Dezentralisierung in den 60er-Jahren über Qualitätsmanagement in den 70ern zu Business Reengineering und Change Management in den 90er-Jahren. (siehe hierzu auch Abb. 1). Datenrechner und später die individuelle Datenverarbeitung ermöglichten es in zunehmendem Maße, Prozesse völlig neu zu gestalten. Durch die Einführung bestimmter Computersysteme, z. B. von CAD (Computer Aided Design) oder PPS (Produktions Planungs- und Steuerungssystem) konnten erhebliche Produktivitätsfortschritte erzielt werden. In den 80er- und 90er-Jahren wurde eine Vielzahl von Managementsystemen- und -werkzeugen entwickelt und vorgestellt. Darunter befanden sich auch etwas banale Modelle, die mit Begriffen wie »Management by Objectives/Exception/Walk Around ... etc.« umschrieben waren und dabei nur Binsenweisheiten propagierten. Dahinter verbargen sich beispielsweise so profane Erkenntnisse, dass man sich Ziele setzen solle, oder, dass eine Führungskraft sich regelmäßig im Betrieb umsehen solle. Später hat man sich über diese Methoden lustig gemacht (z. B. »Management by Kangaroo«: große Sprünge mit leeren Taschen).

Management by ...
-Methoden

Unternehmens-
kultur muss man
vorleben

Heute kann man schon von einer Inflation von Managementsystemen sprechen. Zum Teil widersprechen sich diese Systeme oder es handelt sich um alte Konzepte in neuer Verpackung. In den Unternehmen hat dies zur Verunsicherung geführt. Manche Führungskräfte lassen sich von viel versprechenden Begriffen blenden und versuchen deren Konzepte, oft ohne ganzheitliche Berücksichtigung der eigenen Ressourcen und des externen Umfeldes, in ihrem Unternehmen umzusetzen. Einige Unternehmen haben bereits mit überhastet aufgesetzten Managementprojekten wie »Change Management« ein hohes Lehrgeld bezahlt. Dabei wurde z. B. übersehen, dass man eine Änderung in der Unternehmenskultur nicht überstülpen oder verordnen kann, sondern vor allen Dingen vorleben muss.

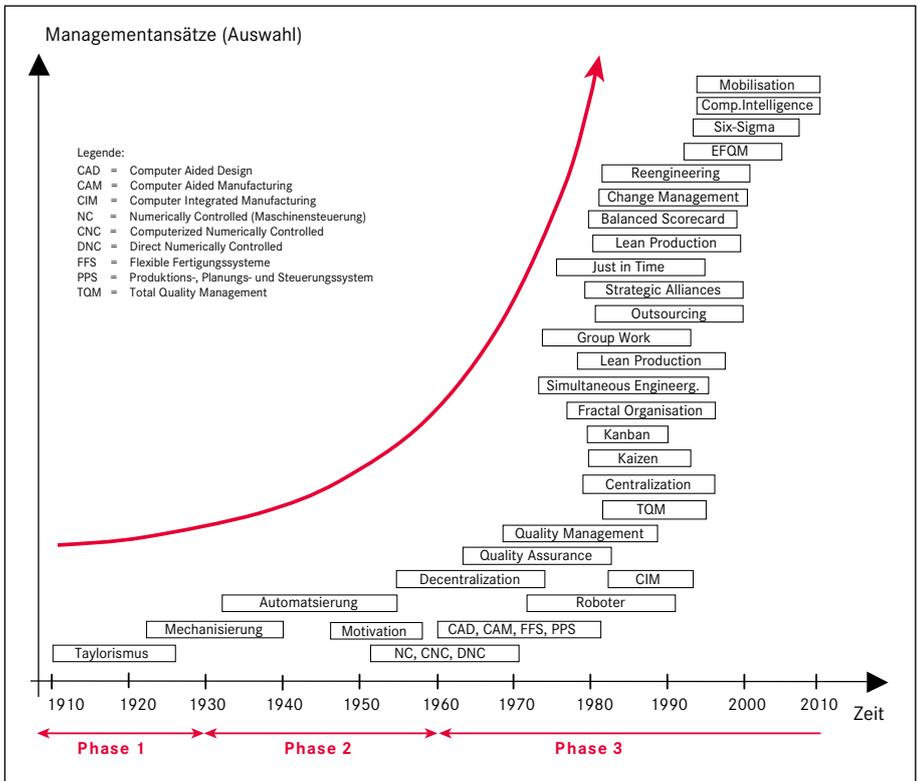


Abb. 1: Managementansätze im Wandel der Zeit

1.2 Ganzheitliche strategische Unternehmensführung

Der **ganzheitliche strategische Ansatz** ist keine neue Erfindung der Managementlehre, sondern eine bewährte, sinnvolle Vorgehensweise bei der Gründung, Führung, Sanierung oder Neuorientierung eines Unternehmens. Er ist **ganzheitlich**, weil das gesamte externe Umfeld von den Wettbewerbern bis zur konjunkturellen Entwicklung sowie das interne Umfeld, also die Ressourcen des Unternehmens, einbezogen werden und **strategisch**, weil alle Unternehmensbereiche auf die übergeordneten Zielsetzungen oder die Vision ausgerichtet werden. Der Begriff Strategie kommt aus dem Griechischen. Im byzantinischen Reich wurden militärische Führer als Strategos (στρατηγός) bezeichnet. Der höchste Rang in der griechischen Armee wird heute noch als Strategos bezeichnet. Der preußische General und Militär-

Einbeziehung des gesamten Umfeldes

theoretiker *Carl Philipp Gottfried von Clausewitz* (1780 - 1831) beschrieb in seinem Hauptwerk „Über den Krieg“ verschiedene Strategien. Erst in den 1950er-Jahren wurde der Begriff Strategie in die Management-Wissenschaft übernommen. Eine Kriegsliste, Täuschung oder Trick wird als Strategem bezeichnet.

Der Unternehmenswert umfasst zahlreiche Parameter

Abb. 2 veranschaulicht das Prinzip der ganzheitlichen strategischen Unternehmensführung. Sinn und Zweck ist die Steigerung des Unternehmenswertes über die Zeit. Parameter des Unternehmenswertes sind hierbei nicht nur der Aktienkurs oder die Summe der Aktiva sondern auch der Marktanteil, der Bekanntheitsgrad, das Firmenimage, die Qualifikation der Mitarbeiter etc. Die **Vision** zeigt an, wo das Unternehmen in fünf bis zehn Jahren stehen soll.

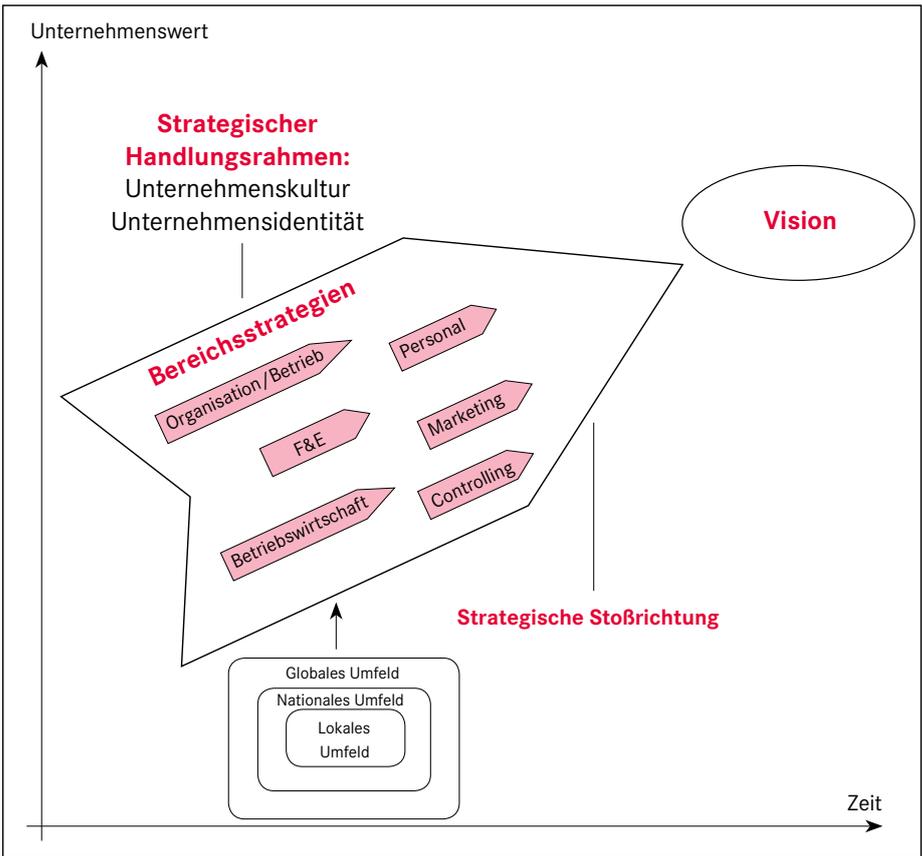


Abb. 2: Prinzip der ganzheitlichen strategischen Unternehmensführung

Die Vision ist zugleich der »Magnet«, auf den sich die Gesamtstrategie und die Bereichsstrategien ausrichten. Wenn man zum Beispiel Marktführer werden will, muss man mit allen Unternehmensbereichen darauf hinarbeiten. Man braucht hervorragend qualifizierte Mitarbeiter, die erstklassige Produkte entwickeln, der Marketingmix ist erfolgversprechend auszugestalten und eventuell ist sogar der Kauf eines Unternehmens in der gleichen Branche in Betracht zu ziehen.

Den **strategischen Handlungsrahmen** für die Bereichsstrategien bilden die **Unternehmenskultur** und die **Unternehmensidentität**, die sich in den Leitlinien, der Geschäftsethik, der Kommunikation und der Gestaltung festmachen lassen. Die Grenzen dieses Handlungsrahmens sollten in der Unternehmenspraxis nicht überschritten werden.

Handlungsrahmen
nicht überschreiten

Ein Unternehmen steht nicht allein im Markt, es ist eingebettet in ein externes Umfeld, das je nach Aktionsradius global, europäisch, national und lokal ausgeprägt sein kann. Unzählige Kräfte und Einflüsse, die sich von heute auf morgen drastisch ändern können, wirken aus diesem »Umfeldsystem« auf das Unternehmen ein. Dies erfordert ein permanentes Beobachten und gegebenenfalls eine umgehende Anpassung der Strategien und Aktivitäten an externe Gegebenheiten.

Das System der ganzheitlichen strategischen Unternehmensführung ist in Abb. 3 dargestellt. Eine strategische Planung oder ein Unternehmens- oder Sanierungskonzept wird mit einer umfassenden **Analyse des externen und internen Umfeldes** begonnen.

Im **externen Umfeld** werden von außen nach innen, d. h. vom globalen zum lokalen Umfeld, systematisch vorhandene Daten zusammengetragen oder noch fehlende Daten eruiert. Die zu betrachtenden Felder dabei sind:

Externes Umfeld
von außen nach
innen beleuchten

1. Markt (Potenzial, Volumen, Anteile, Wettbewerber, Trends, etc.),
2. Wirtschaft (Wachstum, Zinsentwicklung, Wechselkurse, Arbeitsmarkt, etc.),
3. Technologie (Trends, Innovationen, Patente, Umweltschutz, etc.),
4. Politik (Stabilität, Umfeld für Investitionen, Gesetze, Verordnungen, etc.),
5. Soziales/Kulturelles (Demographie, Trends, etc.),
6. Einflussgruppen global bis national (Behörden, Verbände, Medien, etc.).

In der Analyse des **internen Umfeldes** werden alle Unternehmensbereiche und Ressourcen untersucht:

1. Unternehmensführung (derzeitige Mission, Strategien, Corporate Identity, etc.),

Internes Umfeld
sind alle Unter-
nehmensbereiche

2. Marketing:
 - a) Segmentierung, Positionierung, Differenzierung,
 - b) Produkte (Produktportfolio, Qualität, Lebensdauerkurve, Neuentwicklungen, etc.),
 - c) Preise (Kalkulation, Deckungsbeiträge, Preispositionierung, Rabatte, etc.),
 - d) Promotion
 - persönlicher Verkauf (Innendienst, Außendienst, Ausstattung, etc.),
 - Werbung (Etat, Werbemedien, Medienschaltpläne, Messen, etc.),
 - Verkaufsförderung (Point of Sale, Zielrichtung, Vertrieb oder Handel, etc.),
 - Öffentlichkeitsarbeit (Presseveröffentlichungen, Produktinformationen, etc.),
 - e) Distribution (Vertriebskanäle, Händlernetz, etc.),
 - f) Infrastruktur (Computer Aided Selling, Internet, Datenverarbeitung, etc.),
3. Personalwirtschaft (personalwirtschaftliche Instrumente, Personalstand, Qualifikationsstand, etc.),
4. Organisation und Betrieb (Aufbau- und Ablauforganisation, Produktionsmittel, etc.),
5. Forschung und Entwicklung (Kreativitätstechniken, Patentwesen, F&E-Projekte, etc.),
6. Betriebswirtschaft (Budgetierung, finanzielle Ressourcen, Kostenstruktur und -management, etc.),
7. Controlling (strategisches und operatives Controlling, Frühwarnsystem, Revision, etc.).

Beurteilung der Situation mittels SWOT-Diagramm

Nach Abschluss der Erhebung erfolgt die Beurteilung der Ergebnisse. Dazu werden alle Parameter, nach Unternehmensbereichen in ein SWOT-Diagramm eingetragen und bewertet. SWOT steht für »Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats« (Stärken, Schwächen, Chancen, Gefahren). Man erhält damit sozusagen die »Fieberkurve« des Unternehmens, die durch entsprechende Kommentare untermalt wird.

Szenarien aufstellen

Mit der Aufstellung und Bewertung von **Szenarien** kann ein Blick in die Zukunft vorgenommen werden. Man setzt sie ein, wenn mittel- oder langfristig geplant wird und einzelne Parameter sich nicht mehr ohne weiteres extrapolieren lassen.

Visionen festlegen

Die **Vision** soll, wie bereits erwähnt, als langfristiges Unternehmensziel dienen und als »Magnet« die Strategien ausrichten.

Mission definieren

Bei der **Unternehmensmission** wird der Unternehmenszweck eindeutig festgelegt. Hier wird z.B. beschrieben, in welchen Märk-

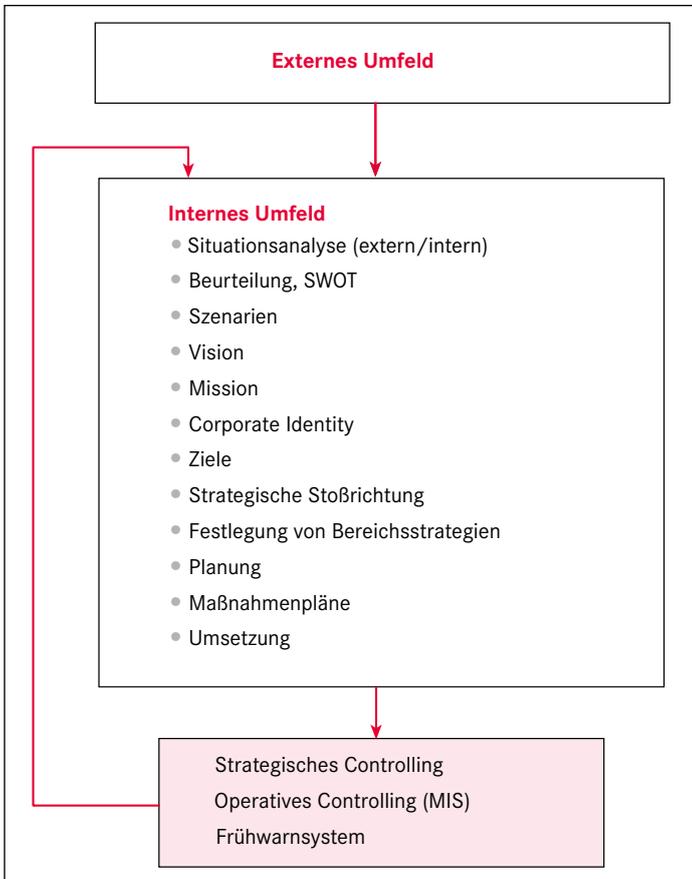


Abb. 3: System der ganzheitlichen strategischen Unternehmensführung

ten man mit welchen Produkten auftreten will. Die Mission soll das Unternehmen auf seine eigentlichen Aufgaben fokussieren und ein Verzetteln verhindern.

In den Feldern der **Corporate Identity** legt man dar, wie sich das Unternehmen nach außen und innen darstellen soll. Ziel ist es, ein bestimmtes Firmenimage in der Öffentlichkeit zu erzeugen. Die Elemente der Corporate Identity sind:

- Corporate Behavior (Verhalten des Unternehmens nach außen und innen, Leitlinien gegenüber Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern, Kapitalgebern, etc.),
- Corporate Communication (Kommunikation nach außen und innen, Pressearbeit, Kundenzeitschrift, Mitarbeiterzeitschrift, etc.),

Elemente der
Corporate Identity

- Corporate Design (Logo, Farben, Gestaltung von Drucksachen und Verpackung, etc.).

Ziele festlegen

Die **Zielfestlegung** erfolgt für einen Budgetzeitraum (ein Jahr) und mittelfristig (drei bis fünf Jahre). Es werden quantitative (Umsatz, Rendite, etc.) und qualitative (z. B. Zertifizierung des Unternehmens nach DIN ISO 9001) Ziele festgelegt. In einer Zielkaskade werden die Unternehmensziele in Bereichs-, Abteilungs- und Mitarbeiterzielen subsummiert.

Strategische Stoßrichtung definieren

Die **strategische Stoßrichtung** zeigt die grundsätzlichen, übergeordneten Unternehmensstrategien auf. Hier wird z. B. festgelegt, ob das Unternehmen kooperieren soll oder ob ein anderes Unternehmen übernommen werden soll. Weiterhin kann beschlossen werden, welche Produktparten ausgebaut oder abgebaut werden sollen.

Bereichsstrategien beschreiben

Die **Strategien der Unternehmensbereiche** Marketing, Personalwirtschaft, Organisation und Betrieb, Forschung und Entwicklung, Betriebswirtschaft sowie Controlling bauen auf die übergeordneten Unternehmensstrategien auf. So wird z. B. im Bereich Marketing festgelegt, wie ein bestimmtes Wachstumsziel erreicht werden soll, wie im Personalwesen hochqualifizierte Mitarbeiter gewonnen und gehalten werden können und welche Innovationen mit welchen Ressourcen im Bereich Forschung und Entwicklung vorgesehen werden.

Planen

In der **Planungsphase** werden die Ziele und Strategien schließlich mit Leben erfüllt. So sind z. B. ein Produktions- und Investitionsplan aufzustellen, Personal ist einzuplanen und eventuell ist der Ausbau einer Immobilie vorzusehen. Von besonderer Bedeutung sind hierbei der Budget- und der Liquiditätsplan.

Maßnahmen auflisten

Alle erforderlichen Maßnahmen sind bereichsbezogen in **Maßnahmenplänen** zu erfassen (wer macht was bis wann). Gegebenenfalls sind zur übersichtlichen Gestaltung und Ausführung Projektpläne oder Netzpläne mit PC-Unterstützung sinnvoll.

Umsetzen

Bei der termingerechten **Umsetzung** zeigt sich dann, ob das Unternehmen mit seinen Mitarbeitern die erforderliche Durchsetzungskraft besitzt. Halbherzige Umsetzung, Treppentermine und fehlender Fokus können die gesamte strategische Arbeit ad absurdum führen. Motivation der Führungskräfte und Mitarbeiter durch gezielte Kommunikation und Offenheit kann hier Wunder wirken. Die konsequente und regelmäßige Verfolgung der Maßnahmen sollte selbstverständlich sein.

Controlling heißt steuern

Für die Erfolgsüberwachung der strategischen Arbeit sollte ein **Controlling-System** aufgebaut werden, wobei zwischen **strategischem** und **operativem** Controlling unterschieden wird. Das **strategische Controlling** vermag aufzuzeigen, ob sich das Unternehmen

noch auf dem richtigen Weg befindet und ob z.B. die Bereichsstrategien noch befolgt werden oder relevant sind. Gegebenenfalls ist dagegen zu steuern oder Ziele und einzelne Strategien sind den Erfordernissen anzupassen. Im **operativen Controlling** geht es hauptsächlich um folgende Fragen: Wie werden die Renditeziele erreicht? Wird das Budget eingehalten oder ist der Deckungsbeitrag einer Produktgruppe angemessen? Kennzahlen (Umsatz- oder Kapitalrendite, Debitorenumschlag, Liquiditätsgrad etc.) leisten hier eine große Unterstützung. Das operative Controlling kann in ein sogenanntes **Management-Informationssystem (MIS)** einbezogen werden.

Das **Frühwarnsystem** kann in Form einer Liste mit den wichtigsten Parametern, die den Erfolg des Unternehmens tangieren, aufgebaut werden. Hierbei sind Warngrenzen zu definieren.

Die gesamte ganzheitliche strategische Unternehmensplanung ist als iterativer Prozess zu betrachten. Einmal pro Jahr, im Rahmen der operativen Planungsrunde (Budget), sollen die strategischen Pläne überdacht und angepasst werden. Darüber hinaus kann bei unvorhergesehenen Ereignissen (ein neuer Wettbewerber tritt auf oder ein Markt bricht weg) eine umgehende Anpassung der Strategien erforderlich sein.

In den folgenden Kapiteln werden die hier erwähnten Systeme und Werkzeuge im Detail und anhand von Beispielen eingehend beschrieben.

Frühwarnung

Unternehmens-
planung ist ein
iterativer Prozess