Veröffentlicht in

BDU-Datenbank

2000 / 2001

„Erfolgsfaktoren, Krisen und Strategien bei mittelständischen Unternehmen“

S. 1-12

Mit freundlicher Genehmigung der
BDU-Datenbank -Redaktion,
BDU, Bonn

Ein Service von: FutureValue Group AG eMail: Kontakt@FutureValue.de Internet: www.FutureValue.de
RMCE RiskCon GmbH & Co. KG eMail: Info@RMCE.de Internet: www.RMCE.de

BDU-Datenbank 2002/2003

Fachaufsätze von Unternehmensberatern

Die einzelnen Aufsätze in dieser Datenbank geben die Meinung und Sichtweise der jeweiligen Autoren wieder und stellen keine einheitlich abgestimmte Stellungnahme des Verbandes oder einzelner Verbandsgruppierungen dar.

Titel:
Erfolgsfaktoren, Krisen und Strategien bei mittelständischen Unternehmen

Autor(en):
Dr. Werner Gleißner

Unternehmensberatung:
WIMA
Gesellschaft für angewandte Betriebswirtschaft mbH
Baden Württemberg:
Obere Gärten 18
70771 Leinfelden-Echterdingen

Telefon: **0711 / 79795830**
Telefax: **0711 / 79735858**

Internet: **http://www.wima-gmbh.de**
eMail: **info@wima-gmbh.de**

Erfolgsfaktoren, Krisen und Strategien bei mittelständischen Unternehmen

Die Lage der mittelständischen Unternehmen

Die in den letzten drei Jahrzehnten oft relativ kurzen und schwachen Aufschwungphasen der deutschen Wirtschaft haben bei vielen - insbesondere mittelständischen - Unternehmen nicht ausgereicht, um ausreichende finanzielle Reserven aufzubauen. Die anhaltend hohen Konkurszahlen zeigen wieder einmal, wie wichtig es gerade auch für mittelständische Unternehmer ist, sich mit den Ursachen und der Früherkennung von Unternehmenskrisen zu befassen. Das Wissen über mögliche Fehler und Krisenursachen bietet eine Möglichkeit, potenzielle Krisen rechtzeitig zu erkennen, ihnen entgegenzuwirken und somit letztendlich eine für das Unternehmen existenzgefährdende Situation zu vermeiden. Das Wissen über mögliche Krisenursachen ist somit eine wesentliche Determinante für den Erfolg eines Unternehmens. Nur wer seine Schwächen kennt, kann diese mindern oder beseitigen. Auf diese Weise können Erfolgspotenziale für die Zukunft geschaffen werden.
Insbesondere bei mittelständischen Unternehmen fehlt meistens die systematische Anwendung von Erkenntnissen über Krisenursachen im Rahmen der Unternehmensplanung. Dies kompensiert oft erkennbare Wettbewerbsvorteile durch die höhere Flexibilität und das meist ausgeprägte persönliche Engagement der Inhaber. Viele mittelständische Unternehmen werden noch ohne langfristige Strategie und ohne fundierte systematisch erhobene Daten über Kunden und Wettbewerber - quasi

im "intuitiven Blindflug" - geführt. Zusammen mit dem häufigen Fehlen formaler Planungsverfahren sowie mit einer sehr inhaberbezogenen Organisations- und Führungsstruktur wird dies dann zu einem Risiko, wenn unvorhergesehene politische, technologische oder auch das Käuferverhalten betreffende Strukturänderungen auftreten. Die oft weitgehend fehlende formale Struktur mittelständischer Unternehmen birgt auch bei dem in den nächsten zehn Jahren in großer Zahl anstehenden Generationenwechsel erhebliche Risiken. Dies zum einen, weil oft versäumt wurde, einen geeigneten Nachfolger aufzubauen, und zum anderen, weil selbst ein prinzipiell geeigneter Nachfolger ein ausschließlich auf die Person und die Erfahrungen des bisherigen Inhabers zugeschnittenes Unternehmen nur mit Mühe übernehmen kann.

Im folgenden wird einerseits aufgezeigt, welche Ursachen und Symptome Krisen in Unternehmen haben. Andererseits wird aber auch erläutert, welche Faktoren - empirisch belegbar - für den Erfolg von Unternehmen maßgeblich sind. Darauf aufbauend werden Bedeutung und Inhalte von Unternehmensstrategien erläutert. Abschließend wird mit der Diskussion der Probleme einer unsicheren Zukunft bei der strategischen Planung das Konzept eines "**Robusten Unternehmens**" vorgestellt.

Der "Weg in die Insolvenz"

Unternehmenskrisen zeigen einen typischen Ablauf von Phasen, der in der folgenden Abbildung zu sehen ist.

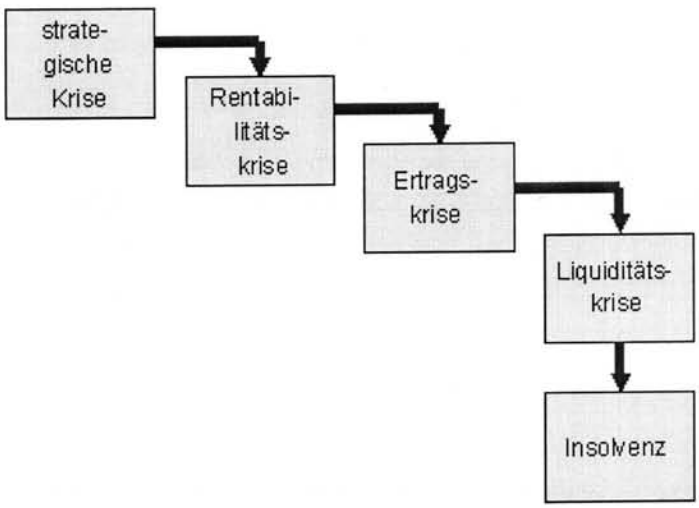

Abb. 1: Der Weg in die Insolvenz

Die erste Phase auf dem Weg zur Insolvenz, die strategische Krise, wird oft übersehen oder unterschätzt. Sie ist gleichzusetzen mit der meist unbemerkten Verschlechterung der Erfolgspotenziale des Unternehmens. Noch ist kein Umsatz- oder Gewinnrückgang zu verzeichnen, noch lassen Jahresabschlussdaten und Kennzahlenanalysen nicht erkennen, dass sich die Wettbewerbsposition des Unternehmens (z. B. das technologische Know-how oder die Kundenzufriedenheit) verschlechtern. Die Chance des rechtzeitigen Gegensteuerns wird selten wahrgenommen. Obwohl in der folgenden Rentabilitätskrise die Gewinne nicht mehr für eine angemessene Entlohnung der unternehmerischen Tätigkeit und des eingesetzten Kapitals

ausreichen - die Rendite liegt also unter den Kapitalkosten - lassen viele Unternehmer auch jetzt noch wertvolle Zeit verstreichen und unterlassen weiter die konsequente Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten. Eine Unternehmenskrise wird häufig erst in der Phase der Ertragskrise wahrgenommen. Wenn ein Unternehmen jedoch erst einmal Verluste erwirtschaftet, hat es oft nur noch relativ wenig Spielraum für gegensteuernde Maßnahmen. Neue Erfolgspotenziale lassen sich selten in kurzer Zeit aufbauen. Dazu braucht ein Unternehmen finanzielle Reserven, um notwendige Investitionen zu tätigen und einen ausreichenden zeitlichen Spielraum zu haben. Oft läßt sich nun eine Liquiditätskrise, die wegen Zahlungsunfähigkeit oft letztlich im Konkurs endet, nicht mehr vermeiden. Festzustellen ist auch, dass mit zunehmendem Krisenverlauf insbesondere die höherqualifizierten Führungs- und Fachkräfte das Unternehmen zuerst verlassen. Die Konsequenz ist eine unbeabsichtigte "Negativ-Auslese" des Personals, was die Chancen eines wirksamen Gegensteuerns weiter verschlechtert. Demnach ist es also sinnvoll, bereits der Erkennung von strategischen Unternehmenskrisen einen hohen Stellenwert einzuräumen.
Neben diesem Ablauf einer typischen Unternehmenskrise ist natürlich auch ihr Auslöser von entscheidender Bedeutung. Betrachtet man die Ergebnisse empirischer Untersuchungen für verschiedene Wirtschaftszweige, so erkennt man, dass in Handel, Handwerk, in der Industrie und auch im Dienstleistungsgewerbe ähnliche Insolvenzursachen festgestellt wurden. Mängel bei der Planung oder im Finanz- und Rechnungswesen sowie Mängel bei Führung und Organisation führen zu einem zu späten Aufdecken der Ursachen der Strategischen Krise. Zins- und andere Kostensteigerungen oder auch eine verschlechterte Zahlungsmoral der Kunden verschärfen eine Strategische Krise zur Rentabilitäts-, Ertrags- oder Liquiditätskrise. Ein zu geringes Eigenkapital läßt den Unternehmen oft zu wenig Zeit, einen Weg aus der Krise zu finden. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch eine Untersuchung der Deutschen Bundesbank von 1992, die als eine der wesentlichen Ursachen für Insolvenzen auch Absatzprobleme nennt. Diese sind jedoch in der Regel auf ein zu spätes Reagieren der Unternehmen auf veränderte Kundenwünsche zurückzuführen, die nicht rechtzeitig bemerkt wurden (Strategische Krise). Oft wird zudem die Unternehmensgröße zu spät an geänderte Marktbedingungen angepasst: Eigentlich unvermeidliche Entlassungen werden zu lange aufgeschoben. Gerade bei mittelständischen Unternehmen sind häufig auch unnötig hohe, schlecht geplante und teilweise prestigebedingte Investitionen der Auslöser einer Unternehmenskrise. Untersuchungen zu Insolvenzursachen zeigen aber auch, daß eine Unternehmenskrise selten nur auf eine Ursache zurückzuführen ist. In den meisten Fällen führt erst das "unglückliche" Zusammenspiel mehrerer Faktoren zur Insolvenz eines Unternehmens.

Indikatoren für krisenhafte Entwicklungen

Obwohl eine Strategische Krise durch Kennzahlenanalysen in aller Regel nicht erkennbar ist (dafür ist eine umfassende Unternehmensanalyse notwendig), werden Kennzahlen vielfach als Indikatoren für Insolvenzen verwendet. Bei einer Untersuchung verschiedener Kennzahlen bei insolventen Unternehmen stellte die Deutsche Bundesbank 1992 beispielsweise fest, dass Eigenkapitalquote, Dynamischer Verschuldungsgrad und Cash-Flow-Marge - gemeinsam betrachtet - als Indikatoren für eine kurzfristige Insolvenzprognose geeignet sind. Dabei darf aber nicht vergessen werden, dass Kennzahlen auf Vergangenheitswerten aus der Buchführung aufbauen und daher nur widerspiegeln, wie sich das Unternehmen in der Vergangenheit entwickelt hat. Außerdem können durch geeignete bilanzpolitische Maßnahmen Krisenanzeichen - zumindest teilweise - versteckt werden.
Trotz dieser Probleme liefert eine Kennzahlenanalyse oft wichtige Hinweise, wo die Schwerpunkte einer Erfolgsfaktorenanalyse (siehe unten) liegen sollten.

Ursachen für Unternehmenserfolg

Ein objektiv messbares Erfolgskriterium für Unternehmen ist der Unternehmenswert (Shareholder-Value-Konzept). Diesem Konzept zufolge wird der Unternehmenswert durch den Ertrag (positiv) und durch das Unternehmensrisiko (negativ) beeinflusst. Der Unternehmenswert ist dabei definiert als die risikoadäquat diskontierte Summe aller erwarteten zukünftigen freien Cash-Flows des Unternehmens. Ein erfolgreiches Unternehmen zeichnet sich durch einen steigenden Wert aus. Die erzielte Rentabilität - sozusagen die Steigerungsrate des Unternehmenswertes - muss dabei mindestens den durchschnittlichen Kapitalkosten (Diskontierungsfaktor) entsprechen. Die Kapitalkosten ergeben sich dabei als gewichtetes Mittel der Fremdkapitalkosten und der Kosten für das risikotragende Eigenkapital, die theoretisch mit mit Hilfe der Kapitalmarkttheorie (z.B. Capital-Asset-Pricing-Modell) bestimmbar sind (was in der Praxis jedoch fast nie geschieht).

Ein Erfolgsfaktor ist eine Eigenschaft des Unternehmens oder seiner Umwelt, die den Erfolg des Unternehmens beeinflusst. Aus der konkreten Ausprägung der Erfolgsfaktoren ergibt sich das Erfolgspotenzial eines bestimmten Unternehmens. Durch eine Erfolgsfaktorenanalyse (Hauptbestandteil einer Unternehmensanalyse) wird erkennbar, welches Erfolgspotenzial ein Unternehmen hat, und ob es sich in einer Strategischen Krise befindet. Zudem liefert die Erfolgsfaktorenanalyse Hinweise, mit welchen Maßnahmen das Unternehmen sein Erfolgspotenzial verbessern kann.
Welche Faktoren bestimmen nun den Erfolg von Unternehmen? Die traditionelle Sichtweise betonte insbesondere unternehmensinterne Erfolgsfaktoren: Erfolgreich (wettbewerbsfähig) sind die Unternehmen, die über eine bessere Ausstattung hinsichtlich wichtiger "Ressourcen" - z. B. Finanzmittel, Bekanntheitsgrad, Maschinen oder Mitarbeiter - verfügen. Aufgabe des strategischen Managements ist es somit zunächst mittels "Stärken-Schwächen-Analysen" (Unternehmensanalyse) Vorteile und Nachteile des eigenen Unternehmens im Vergleich zu den Wettbewerbern aufzuzeigen. Anschließend soll durch gezielte Maßnahmen die Ausstattung des eigenen Unternehmens mit den erfolgsrelevanten Ressourcen verbessert werden.
Eine ergänzende Erklärung für unternehmerischen Erfolg fand der amerikanische Wissenschaftler Michael E. Porter im Zusammenspiel der fünf Wettbewerbskräfte Kunden, Lieferanten, Substitutionsprodukte, neue Anbieter und Wettbewerb zwischen den bisherigen Anbietern.

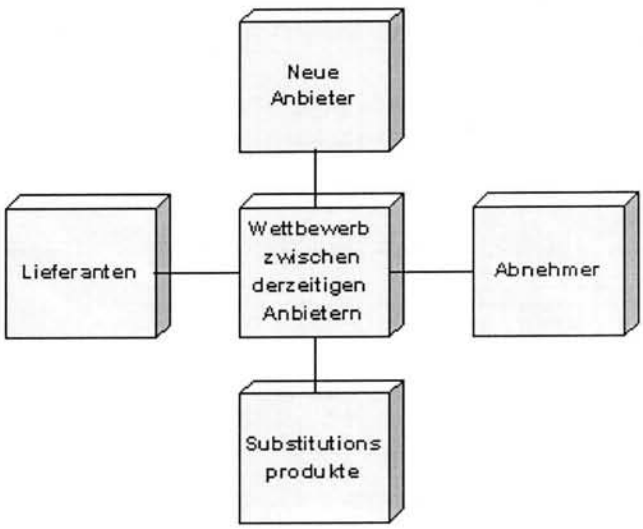

Abb. 2: Wettbewerbskräfte gemäß Porter

Er zeigt, dass der Unternehmenserfolg entscheidend von (exogenen) Marktcharakteristika - den sogenannten Wettbewerbskräften - abhängt, die ein Unternehmen kaum beeinflussen kann. Selbst

optimal geführte Unternehmen haben es unter ungünstigen Wettbewerbsbedingungen schwer, eine akzeptable Rentabilität zu erreichen. Die Analyse der schon angesprochenen Wettbewerbskräfte kann Auskunft über die prinzipiellen Ertragserwartungen eines Unternehmens oder Geschäftsfelds geben. So deuten beispielsweise geringes Nachfragewachstum, fehlende Produktdifferenzierungsmöglichkeiten, hohe Marktaustrittsbarrieren und hoher Fixkostenanteil auf einen scharfen Wettbewerb zwischen den etablierten Anbietern und somit auf eine relativ niedrige Rentabilität hin. Starke oder finanziell angeschlagene Kunden oder Lieferanten, die möglicherweise sogar glaubhaft mit Vorwärts- bzw. Rückwärtsintegration drohen können, sind ebenso negativ zu bewerten. Dagegen sind hohe Markteintrittshemmnisse (z. B. wegen hoher Käuferloyalität) sehr positiv zu bewerten.
Gemäß Porter gibt es nur drei erfolgreiche strategische Alternativen für Unternehmen: Erstens die Differenzierung, bei der sich das Unternehmen durch besondere Leistungen (z. B. Produktqualität, Service oder Image) deutlich von seinen Konkurrenten abhebt; zweitens die Kostenführerschaft; drittens die Fokussierung auf ein bestimmtes Marktsegment, d. h. das Unternehmen versucht, seinen Differenzierungs- oder Kostenvorteil in einem bestimmten Teilmarkt (Region, Käufergruppe) auszunutzen.
Zunächst besteht eine wichtige strategische Entscheidung aber darin, sich für (aufgrund der Wettbewerbskräfte) prinzipiell aussichtsreiche Geschäftsfelder zu entscheiden. Damit werden Umfeld- und Wettbewerbsanalysen - neben der "Stärken-Schwächen-Analyse" von Unternehmen - zu einem wichtigen betriebswirtschaftlichen Instrument.

Trotz derartiger theoretischer Überlegungen stützt sich die Ermittlung von Erfolgsfaktoren aber weitgehend auf empirische Untersuchungen, die auch unternehmensinterne Faktoren berücksichtigen. So nannten amerikanische Manager bei einer Umfrage zu diesem Thema unter anderem Produktqualität, Image und Service als wesentliche Erfolgsfaktoren. Krüger (1987) kommt in seiner Untersuchung zu dem Ergebnis, daß viele Faktoren sich sowohl auf den Erfolg als auch auf den Mißerfolg von Unternehmen auswirken, aber nicht unbedingt mit der gleichen Stärke (Wirkungsasymmetrie). So stellte er z.B. fest, daß die Faktoren "Träger" (Qualifikation, Motivation und Führungsstil des Managements), "Struktur" (organisatorischer und rechtlicher Unternehmensaufbau) und "Realisationspotenziale" (Ausstattung mit Finanzmitteln, qualifizierten Mitarbeitern und effizienten Fertigungsanlagen) nur schwach zum Erfolg eines Unternehmens beitragen, dafür aber Krisen erheblich verstärken können. Wichtigster Erfolgsfaktor (weil in beide Richtungen mit starker Wirkung) ist nach der Untersuchung von Krüger die Strategie eines Unternehmens, d.h. insbesondere die Auswahl geeigneter Geschäftsfelder.
Zudem stellte sich bei vielen Untersuchungen heraus, daß selten ein Faktor allein zum Mißerfolg eines Unternehmens führt, umgekehrt aber bereits ein besonderer Vorteil zum Erfolg führen kann. Dies erklärt auch, warum manche Unternehmen trotz einiger Mängel schnell und erfolgreich wachsen, dann aber (bei sinkendem Wettbewerbsvorteil) schnell in eine Krise geraten können.
Bei einer Befragung deutscher Unternehmen ergab sich beispielsweise die folgende Hitliste von Erfolgsfaktoren (Gabele, 1989):

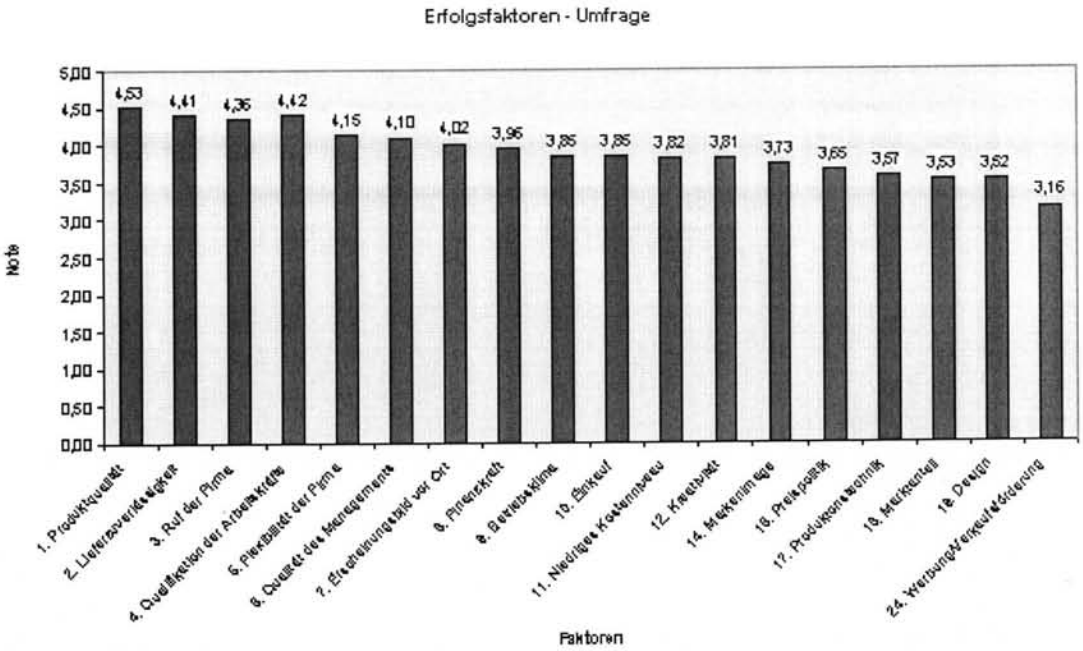

Abb. 3: Erfolgsfaktoren

Offenbar werden Qualität, Lieferzuverlässigkeit und Image als besonders wesentlich angesehen.

Daschmann befragt im Jahr 1994 bei seiner empirischen Erfolgsfaktorenuntersuchung repräsentativ ausgewählte hessische und bayerische Unternehmen des Mittelstands. Dabei ermittelte er die folgenden Charakteristika erfolgreicher Unternehmen:

- Unternehmen mit einer klaren Differenzierungsstrategie (z.B. höhere Qualität, besondere Zusatzleistungen) sind erfolgreicher als andere.
- Der Umfang und die Qualität des Einsatzes von Informations- und Planungsinstrumenten hängt positiv mit dem Unternehmenserfolg zusammen.
- eschäftsführer mit praktischer Erfahrung und - schwächer ausgeprägt - guter formaler Ausbildung - sind erfolgreicher als andere. Außerdem sind Fremdgeschäftsführer - also Manager - erfolgreicher als Inhaber. Schließlich sind Unternehmen mit zwei oder drei Geschäftsführern erfolgreicher als solche mit nur einem.
- ualifikation und Motivation der Mitarbeiter sind bei erfolgreichen Unternehmen überdurchschnittlich gut.

Eine umfangreiche international durchgeführte Erfolgsfaktorenuntersuchung - die PIMS-Studie - bestätigt die hohe Bedeutung der Qualität der erbrachten Leistungen (Differenzierungsstrategie). Außerdem wird auch bestätigt, dass Unternehmen in wachsenden Märkten deutlich erfolgreicher sind als solche in stagnierenden oder schrumpfenden Märkten.

Unternehmensanalyse und Unternehmensstrategie

Die Ergebnisse der verschiedenen vorliegenden Untersuchungen sowohl von Krisenursachen als auch von Erfolgsursachen sind in der Tendenz ähnlich. Betrachtet man diese Ergebnisse genauer, lassen sich aber erhebliche Unterschiede feststellen. Die Erklärungen dafür liegen z.B. in der Zeitabhängigkeit der Erfolgsfaktoren (so waren in den 60er Jahren andere Faktoren für den Unternehmenserfolg entscheidend als heute), in branchen- und unternehmensspezifischen Besonderheiten oder auch in regionalen Unterschieden. Dennoch bieten die Erkenntnisse aus derartigen Untersuchungen wichtige Anhaltspunkte, welche Faktoren potenziell wichtig sind. Wie

wichtig ein Erfolgsfaktor für ein bestimmtes Unternehmen ist, lässt sich allerdings nur situationsbezogen einschätzen. Diese Überlegung war auch ausschlaggebend für das Erfolgsfaktoren-System, das der Unternehmensanalyse der wima GmbH zugrundeliegt. Betrachtet werden dabei die Erfolgsfaktoren

- Finanzielle Stärke und Stabilität
- Marktorientierung und Strategie
- Organisation, Information und Planung
- Mitarbeiter und Führung
- Produktion und Technologie

Nur durch die systematische Untersuchung dieser Erfolgsfaktoren kann beurteilt werden, welche Bedeutung diese unter den gegebenen Umständen für das Unternehmen haben und wo die konkreten Stärken oder Schwächen des Unternehmens liegen.
Diese Informationen bilden - zusammen mit Umfelddaten - die Basis für die Entwicklung einer Unternehmensstrategie, die als Leitlinie für das operative Tagesgeschäft dient und so die langfristige Sicherung des Unternehmenserfolges unterstützt. Wegen der hohen Komplexität unternehmerischer Entscheidungen, des vielfach schnellen technologischen Wandels und des sich verschärfenden Wettbewerbs ist ein kurzfristiges, situationsbezogenes Reagieren, das nicht in eine solche langfristige strategische Planung eingebunden ist, nicht geeignet, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens langfristig sicherzustellen. Die Unternehmensführung muss deshalb durch Planung - also vorausschauendes systematisches Durchdenken und Festlegen von Anweisungen zur rationellen Realisierung der gesetzten Ziele - den Rahmen für die zukünftige Unternehmensentwicklung vorgeben. Erst eine fixierte Unternehmensstrategie erlaubt es, alle unternehmerischen Maßnahmen koordiniert auf das gemeinsame Ziel auszurichten: den unternehmerischen Erfolg. Die systematische Entscheidungsvorbereitung mit Hilfe der Unternehmensstrategie mindert zudem das Risiko von Fehlentscheidungen (z.B. im Fall von Zeitdruck) und schafft durch die Definition von Zielen und Teilzielen die Möglichkeit, Arbeitsfortschritte zu kontrollieren.

Die strategische Unternehmensplanung ist eine zentrale Aufgabe der Geschäftsführung, die - trotz aller Belastungen durch das Tagesgeschäft - keinesfalls vernachlässigt werden darf. Gerade bei mittelständischen Unternehmen gibt es hier jedoch gravierende Defizite. Dies verdeutlicht die folgende Gegenüberstellung vier zentraler **Strategischer Grundsätze** mit der "typischen" tatsächlichen Situation in vielen mittelständischen Unternehmen.

Einfachheit und Effizienz	
Grundsatz	**Typische Probleme von Mittelständlern**
Langfristige Erfolgssicherung erfordert es, konsequent unnötige Komplexität des Unternehmens zu vermeiden, Arbeitsprozesse einfach, schnell und schnittstellenarm zu gestalten sowie unnötige Tätigkeiten zu identifizieren und zu eliminieren. Alle nötigen Tätigkeiten sind unter Kosten-, Qualitäts- und Geschwindigkeitsaspekten zu optimieren.	Aus "Tradition" besteht eine undokumentierte, relativ willkürliche Aufgabenaufteilung auf die einzelnen Mitarbeiter. Die gesamte Organisation ist stark auf bestimmte Personen zugeschnitten. Ein systematisches Kosten- oder Qualitätsmanagement oder eine gezielte Planung von Arbeitsprozessen sind eher selten.

Risikoreduzierung	
Grundsatz	**Typische Probleme von Mittelständlern**
Da eine Reduzierung des Unternehmensrisikos ebenso wie eine Ertragsteigerung den Unternehmenswert erhöht, sind systematisch alle dafür geeigneten Maßnahmen zu untersuchen: Von Outsourcing über Änderungen der Kapitalstruktur und besserer Datenanalyse bis zur Aufgabe riskanter Tätigkeitsbereiche.	Die Eigenkapitalausstattung ist zu niedrig. Wegen unzureichender betriebswirtschaftlicher Planung werden nicht selten voreilig riskante Großinvestitionen beschlossen, die eine unnötige Kapitalbindung bewirken. Eine gezielte Substitution fixer durch variable Kosten unterbleibt. Das Privatvermögen wird unnötig betrieblichen Haftungsrisiken ausgesetzt.

Differenzierung	
Grundsatz	**Typische Probleme von Mittelständlern**
Ziel jedes Unternehmens muß es sein, eine den tatsächlichen Kundenwünschen entsprechende Leistung anzubieten. Ein Unternehmen, das sich hinsichtlich wichtiger Kaufkriterien seiner Kunden von der Konkurrenz abhebt, kann sich einem Rendite schmälernden Preiswettbewerb weitgehend entziehen.	Eine systematische Marktbeobachtung findet nicht statt; es gibt meist nur sehr unsichere Vorstellungen über Wünsche und Zufriedenheit der Kunden. Da auch über die Wettbewerber wenig bekannt ist, sind die Chancen einer wirksamen Differenzierung beschränkt.

Konzentration	
Grundsatz	**Typische Probleme von Mittelständlern**
Langfristig überdurchschnittliche Rentabilität erfordert es, die unternehmerischen Anstrengungen auf den Aufbau von Kernkompetenzen zu konzentrieren und sich bewußt auf Geschäftsfelder zu beschränken, die günstige Konstellationen der Wettbewerbskräfte zeigen.	Viele mittelständische Unternehmen sind stark "verzettelt", weil an traditionellen Geschäftsfeldern festgehalten wird. Dies geschieht selbst dann, wenn längst keine Chance mehr besteht, Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Es besteht oft eine viel zu hohe Leistungstiefe; Vorteile durch "Outsourcing" werden kaum genutzt.

Natürlich sind kaum alle diese Schwachpunkte bei einem Unternehmen zu finden. Außerdem stehen ihnen oft erhebliche Stärken gegenüber: Mittelständische Unternehmen sind größenbedingt relativ flexibel, das persönliche Engagement und die Fähigkeiten der Geschäftsführer/Inhaber spielen eine große Rolle, die Hierarchien sind flach und der Arbeitsaufwand für Kontroll- und Koordinationsaufgaben ist vergleichsweise gering. Trotz dieser Vorteile mittelständischer Unternehmen muss man die oben genannten Schwächen aber nicht einfach hinnehmen. Bei den begrenzten personellen Ressourcen und dem nur sporadischen Auftreten bestimmter betriebswirtschaftlicher Aufgaben bietet sich der Zukauf entsprechender Dienstleistungen an. Durch

die Einbeziehung der Leistungen von Unternehmensberatern, Informationsbrokern oder Werbeagenturen können die Vorteile der mittelständischen Unternehmen mit einer Qualität der operativen und strategischen Unternehmensplanung verbunden werden, die sonst - wenn überhaupt - nur bei Großunternehmen anzutreffen ist.

Konsequenzen: Entwicklung einer Unternehmensstrategie

Wichtigste Zielsetzung der Unternehmensstrategie - oder überhaupt eines Unternehmens - ist es gemäß den bisherigen Ausführungen, "Erfolgspotenziale" aufzubauen und zu erhalten. Ein Erfolgspotenzial ist die besondere Fähigkeit, mit der ein Unternehmen mittel- bis langfristig Gewinne erzielen kann und damit zur Steigerung des Unternehmenswertes beiträgt. Aus der Kenntnis der allgemeinen Erfolgsfaktoren einer Branche lassen sich die unternehmensindividuellen Erfolgspotentiale, also die Stärken bezüglich eines Erfolgsfaktors, ableiten.

Diese Erfolgspotenziale können vom Kunden wahrnehmbare Wettbewerbsvorteile (z. B. guter Service oder eine bekannte Marke) oder besondere interne Stärken im Vergleich zu den Wettbewerbern (z. B. moderne Maschinen, effiziente Arbeitsprozesse) sein. Eine besondere Stellung unter den Erfolgspotenzialen haben langfristig wirksame Kernkompetenzen - z. B. besondere Fähigkeiten der Mitarbeiter - mit deren Hilfe zukünftig regelmäßig Wettbewerbsvorteile oder interne Stärken generiert werden können. Der Aufbau von Kernkompetenzen ist vermutlich die wichtigste Teilaufgabe der strategischen Unternehmensplanung.

Genau wie der Erfolg eines Unternehmens mittels steigender Gewinne letztendlich eine notwendige (wenn auch nicht hinreichende) Bedingung für eine günstige Liquiditätsentwicklung ist, sind Erfolgspotenziale die Voraussetzung für zukünftige Gewinne.

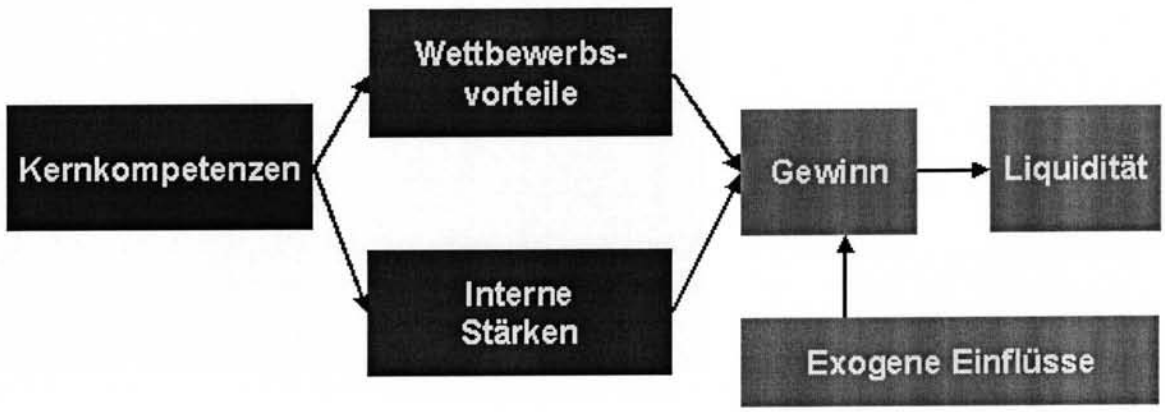

Abb. 4: Erfolgspotenziale

Um sich gute Chancen für zukünftige Gewinne zu sichern, sollten die Erfolgspotenziale (Kernkompetenzen, Stärken und Wettbewerbsvorteile) als "Vorsteuergröße" zukünftiger Gewinne und Liquidität genauso gezielt gesteuert werden, wie alles, was heute Gewinne bringt (z. B. die Akquisition interessanter Aufträge).

Eines der wirksamsten Instrumente, das der Geschäftsführung bei der Erfüllung dieser Aufgabe hilft, ist die **"Balanced Scorecard"**, die durch geeignete Kennzahlen die Umsatzung der Unternehmensstrategie unterstützt. Neben finanziellen Kennzahlen (z.B. Rentabilität), die im Endeffekt nur die Ergebnisse der unternehmerischen Tätigkeit zeigen, werden hier auch Kennzahlen

einbezogen, die die Wettbewerbsposition (z.B. Kundentreue), die Effizienz der Arbeitsprozesse sowie die Mitarbeiterperspektive beschreiben.

Im Rahmen der Unternehmensstrategie werden die Grundaussagen zur Zukunftsgestaltung des Unternehmens zusammengefasst. Dabei werden insbesondere Aussagen über die zu sichernden bzw. auszubauenden Kernkompetenzen, die Geschäftsfelder und die dort jeweils anzustrebenden Wettbewerbsvorteile sowie die grundsätzliche Gestaltung der Wertschöpfungskette getroffen. Da sich Wettbewerbsvorteile oft schnell entwerten, sollte ein Unternehmen bevorzugt Kernkompetenzen aufbauen, die jederzeit - in verschiedenen Märkten - neue Wettbewerbsvorteile generieren lassen. Während Wettbewerbsvorteile somit den heutigen Markterfolg eines Unternehmens erklären, sind Kernkompetenzen die Determinanten zukünftiger Erfolge. Häufig sind Kernkompetenzen an das Wissen sowie die besonderen Fähigkeiten und Erfahrungen einer eingespielten Gruppe von Mitarbeitern des Unternehmens gebunden. Als solche Kernkompetenz wird dabei eine Fähigkeit angesehen, die es erlaubt, bestimmte Wertschöpfungsaktivitäten deutlich besser zu erfüllen als andere, was Wettbewerbsvorteile entstehen lässt. Eine Kernkompetenz muss drei Eigenschaften erfüllen:

- Sie muss einen erheblichen Beitrag zum Kundennutzen leisten.
- Sie ist sehr selten und von Wettbewerbern nur schwierig zu kopieren, was insbesondere impliziert, dass diese nicht (wie z. B. Maschinen) am Markt käuflich sind.
- Sie sollte für eine Vielzahl von Märkten / Geschäftsfeldern bedeutsam sein.

Bei der Gestaltung der Wertschöpfungskette geht es darum zu entscheiden, welche Teilleistungen das Unternehmen selbst erbringen und welche es fremdvergeben möchte. Grundsätzlich sind dabei alle Wertschöpfungsteile, die im engen Zusammenhang mit Kernkompetenzen sind, selbst zu erstellen. Die Fremdvergabe von Wertschöpfungsteilen bringt grundsätzlich den Vorteil, dass dabei fixe durch variable Kosten ersetzt werden, was tendenziell die Risiken senkt, wenn nicht zugleich durch die entstehenden Schnittstelle zusätzlich Probleme (z.B. bzgl. Lieferzuverlässigkeit) entstehen. Nach Risikogesichtspunkten kann man insbesondere dann von einer sehr stabilen Wertschöpfungskette ausgehen, wenn sie in möglichst mehr als einem Bereich zentrale Kernkompetenzen aufweist, also bspw. sowohl im Bereich "Marketing und Vertrieb", wie auch im Bereich "Forschung und Entwicklung". Bei solchen "mehrgipfligen" Kompetenzprofilen kann man nämlich davon ausgehen, dass gleichzeitige Bedrohungen mehrerer unterschiedlicher Kompetenzbereiche eher unwahrscheinlich sind.

Über die genannten Aspekte hinausgehend wird im Rahmen der Unternehmensstrategie aufgezeigt, mit Hilfe welcher "strategischer Stoßrichtung" die größte Wertsteigerung in den nächsten Jahren zu erwarten ist. Da sich der Unternehmenswert als Summe der risikoadäquat diskontierten zukünftigen "freien Cash-flows" beschreiben läßt, können grundsätzlich die folgenden vier primären Determinanten des Unternehmenswertes, die "Werttreiber", abgeleitet werden:

- Umsatzwachstum (z. B. Marktdurchdringung, Marktentwicklung etc.)
- Steigerung der Umsatzrentabilität (z.B. durch Kostensenkung)
- Effizientere Kapitalnutzung (z.B. Abbau von Forderungen und Vorräten)
- Reduzierung des Risikos.

Diese Kernaussagen einer Unternehmensstrategie sind im folgenden "Strategiequadranten" zusammenfassend dargestellt:

Abb. 5: Kernaussagen der Unternehmensstrategie

Unser strategisches Leitbild: Das "Robuste Unternehmen"

Welchen Zweck hat eine langfristig angelegte, strategische Unternehmensplanung, wenn auf eine solche lange Sicht die Zukunft erhebliche Unsicherheiten aufweist? Der Nutzen einer strategischen Planung ist gerade dann hoch, wenn sie die Konsequenzen dieser Unsicherheiten für das Unternehmen explizit macht. Dabei kann man sich beispielsweise am Leitbild eines risikobewußten **"Robusten Unternehmens"** orientieren, das so flexibel und beweglich ist, sich auch an unvorhergesehene Entwicklungen anpassen zu können.
Seine (messbaren) Risiken durch die unsichere Marktentwicklung können bei einem Robusten Unternehmen vom verfügbaren Eigenkapital, dem Risikodeckungspotenzial, getragen werden. Ein solches Robustes Unternehmen konzentriert sich auf Kernkompetenzen, die langfristig - und bei möglichst vielen denkbaren Zukunftsszenarien - wertvoll sind. Es baut auf Grundlage dieser Kernkompetenzen - orientiert an den Kundenwünschen - Wettbewerbsvorteile auf, die so zu einer Differenzierung von Wettbewerbern und zur risikomindernden langfristigen Bindung von Kunden beitragen. Unattraktive Tätigkeitsfelder werden konsequent gemieden. Infolge intensiven Wettbewerbs und sinkender Transaktionskosten ist die Wertschöpfungskette dahingehend optimiert, dass nur Aktivitäten im Unternehmen erbracht werden, die nicht besser zugekauft werden können. Dies führt trendenziell zu einer flexibleren Kostenstruktur und reduziert die Wirkungen von Marktrisiken (Absatzmengenschwankungen). Zudem werden möglichst Bedingungen für selbstorganisierende Strukturen geschaffen, die den Mitarbeitern Chancen und Anreize für eigenverantwortliches Handeln bieten.
Nicht die Minimierung des Risikos, sondern die Optimierung des Chancen-Risiko-Profils ist dabei für ein Unternehmen anzustreben, weil Unternehmertum ohne Risiko undenkbar ist.

Was ist zu tun?

Zukunftssicherung bedeutet für Unternehmen zu einem erheblichen Teil die Entwicklung und Umsetzung einer geeigneten Unternehmensstrategie. Jede Strategie, die auf eine langfristige Steigerung des Unternehmenswertes ausgerichtet ist, muss sich mit dem Aufbau nachhaltig wirksamer Erfolgspotenziale befassen. Die Unternehmer sollten dabei bedenken, dass ohne nachhaltige Differenzierung über Preis, Produkt, Service oder Marke sowie Wachstum eine überdurchschnittliche Wertsteigerung des Unternehmens kaum möglich ist. Jede nachhaltige Differenzierung muss dabei auf verteidigungsfähige Kernkompetenzen abgestützt sein.

Erfolgreiche Strategien sind meist durch folgende Grundüberlegungen gekennzeichnet:

- Sie konzentrieren sich in attraktiven Tätigkeitsfeldern auf zentrale Kundenprobleme und schaffen hier eine klare Differenzierung von den Wettbewerbern.
- Sie bauen Kernkompetenzen auf, die langfristig wertvoll sind.
- Sie erhöhen die Anpassungsflexibilität des Unternehmens und vermeiden unnötige Risiken.
- Sie gestalten die Prozesse der Wertschöpfungskette unter Beachtung strategischer Vorgaben möglichst einfach und effizient.

Der Autor

Dr. Werner Gleißner, Diplom-Wirtschaftsingenieur, ist geschäftsführender Gesellschafter der WIMA Gesellschaft für angewandte Betriebswirtschaft mbH, Leinfelden-Echterdingen und ist zudem Vorstand der FutureValue Group AG, Unternehmensberatung für wertorientiertes, strategisches Management und Geschäftsführer der RMCE RiskCon GmbH & Co.KG, einem führenden Anbieter für Risikomanagement-Systeme.
Die Schwerpunkte seiner Beratertätigkeit liegen in den Bereichen Risikomanagement, Rating, Strategieentwicklung sowie Quantitative Analyseverfahren.
Dr. Gleißner gilt als der Spezialist, praxisgerechte Beratungsleistungen auf Basis wissenschaftlich fundierter Theorien zu entwickeln, so beispielsweise den FutureValue™-Managementansatz.
Dr. Werner Gleißner ist Autor und Herausgeber zahlreicher Fachtexte und erfolgreicher Fachbücher und Lehrbeauftragter an der Technischen Universität Dresden.

Weiterführende Literatur des Autors:

Werner Gleißner, Faustregeln für Unternehmer - Leitfaden für strategische Kompetenz und Entscheidungsfindung, Gabler-Verlag 2000.
Werner Gleißner / Günter Meier, Wertorientiertes Risikomanagement für Industrie und Handel, Gabler Verlag, 2001.
Werner Gleißner (Hrsg.), Risikomanagement im Unternehmen, regelmäßig aktualisierte Loseblattsammlung des Kognos-Verlags, 2001.
Werner Gleißner / Karsten Füser, Leitfaden Rating, Vahlen-Verlag, 2002.