

Prof. H. WIETBRAUK*, U. RAU, Dr. T. RAU**

Steuern Sie Ihr Unternehmen erfolgreich in die Zukunft durch „Führen mit Zielvereinbarungen“

Teil 3: Strategische Unternehmensplanung

Die mittelständische Lebensmittelindustrie ist geprägt durch hohe Flexibilität in der Unternehmensführung als Folge sich rasch verändernder Umweltbedingungen und zwar sowohl hinsichtlich der Markterfordernisse, des technischen Fortschrittes, der Verknappung von Ressourcen als auch des Strukturwandels auf der Anbieterseite. Um so wichtiger ist es, dass man bei aller Flexibilität die langfristige strategische Zielsetzung des Unternehmens nicht aus den Augen verliert. Nur so kann es gelingen, die begrenzt verfügbaren Mittel effizient einzusetzen und sich langfristig im Wettbewerb zu behaupten.

Dabei ist es entscheidend, dass die langfristige Unternehmensentwicklung nicht nur im Hinterkopf des Unternehmenschefs vorhanden ist. Dort ist sie von der übrigen Führungscrew uneinsehbar, nicht überprüf- bzw. verbesserbar und natürlich auch nicht aktualisierbar. Dies sind aber entscheidende Voraussetzungen für eine erfolgreiche strategische Unternehmensplanung. Sie muss also kommuniziert und diskutiert werden, damit letztendlich eine Identifikation mit den Unternehmenszielen erreicht wird und das Unternehmen einen erfolgreichen Weg in die Zukunft beschreitet.

Grundlagen

Abbildung 1 zeigt, wie die Unternehmensziele systematisch entwickelt werden. Grundlage der strategischen Unternehmensplanung sollte eine SWOT-Analyse sein, in der die Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) sowie die sich ergebenden Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) des Unternehmens aufgedeckt werden. Mit der SWOT-Analyse wird die IST-Position des Unternehmens im Vergleich zur Konkurrenz beschrieben. Die SOLL-Position des Unternehmens ergibt sich aus der Diskussion der Unternehmensvision, aus der ein Zehn-Jahresplan abgeleitet wird. Dieser basiert durchaus auf dem gegenwärtigen IST. Dieses darf jedoch keinesfalls – wie in der Buchhaltung häufig zu beobachten – durch prozentuale Veränderungen in die Zukunft fortgeschrieben werden. Vielmehr müssen bewusst Akzente gesetzt

werden, in denen wenig erfolgreiche Produktfelder reduziert oder ganz aufgegeben und entsprechend zukunftssträchtige Produktbereiche auf- bzw. ausgebaut werden.

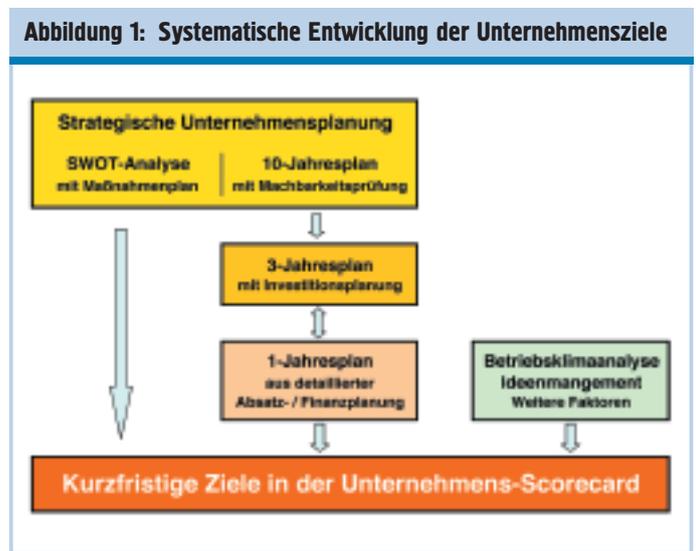
Aus der strategischen Unternehmensplanung ergeben sich nicht nur mittel- und kurzfristige Unternehmensplanungen, sondern auch sofort umsetzbare Maßnahmen, die ein breites Spektrum betreffen, das von Qualifizierungsmaßnahmen des Personals, über Prozessverbesserungen bis hin zur Marktkommunikation reicht. Diese können in das Zielsystem der Balanced Scorecard (vergleiche Teil 1 und 2 dieser Veröffentlichungsreihe, Deutsche Milchwirtschaft 16/2008, Seiten 575–577 und Deutsche Milchwirtschaft 17/2008, S. 668–670) ebenso aufgenommen werden, wie Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas oder zur Etablierung eines zeitgerechten Ideenmanagements.

SWOT-Analyse

Die Evaluierung eines Unternehmens im Rahmen einer SWOT-Analyse erfolgt auf der Basis von Unternehmensdaten, Schätzungen und Expertenurteilen. Auf diese Weise lassen sich die relativen Stärken eines Unternehmens aufdecken und Maßnahmen finden, diese zu bewahren oder besser noch auszubauen. Gleichmaßen werden die komparativen Schwächen erkannt. Aus dem Ausmaß der Vorsprünge bzw. Rückstände des Unternehmens gegenüber der Konkurrenz ergeben sich Hinweise darauf, auf welchen Feldern eine offensive Wachstumsstrategie angebracht ist, und wo man sich besser defensiv verhält.

Die Stärken und Schwächen eines Unternehmens werden letztendlich vor dem Hintergrund untersucht, die zukünftigen Chancen und Risiken des Unternehmens zu erkennen, um daraus strategische Handlungsempfehlungen abzuleiten. Nachfolgend wird die SWOT-Analyse im Beispiel erläutert:

In Tabelle 1a werden dazu zunächst die Stärken und Schwächen eines fiktiven Unternehmens dargestellt. Die im ersten Schritt erarbeiteten Auffälligkeiten werden im zweiten Schritt nach Unternehmensbereichen gegliedert und hinsichtlich ihrer Bedeutung bewertet. Die farblich hervorgehobenen Stärken und Schwächen sind für das Unternehmen besonders wichtig. Gleichmaßen werden in Tabelle 1b die Chancen und Risiken gesammelt und bewertet. Aus der



*) FH Hannover, Abt. Bioverfahrenstechnik; heinrich.wietbrauk@fh-hannover.de
 **) Rau Consultants GmbH, Wörthsee; u.rau@rau-consultants.de 1

Bereich	Stärken	Schwächen
Produktion/ Technik	flexible Technik in Käseerei hohe Auslastung und moderne Technik → günstige Kostenstruktur	techn. Ausstattung bei Infrastruktur veraltet und zu klein bestehende Fertigungssteuerungsinstrumente Personalressourcen in PE fehlen
Vertrieb/ Marketing	hoher Exportanteil in allen Vertriebsrichtungen vertrieben	Zs wenig innovativ Kundenbindung schwach
Verwalt./ Organisat.	Schlanks Verwaltung Hohes Ansehen bei den Milchlieferanten	Organisat.- und Kommunikation-probleme Reporting / Wissensmanagement muss transparenter werden kontinuierlicher Verbess.-prozess funktioniert nicht
bereichs- übergreifend	Schnelligkeit bei Entscheidungen und im operativen Handeln Kompetenz und Erfahrung bei MA	Gebäudeubstanz tk. angegriffen - Platzprobleme unklare Vorgaben vom Verkauf - mangelt Abstimmung von Vertrieb und Produktion

Tabelle 1a: SWOT-Analyse für Molkerei Immergrün

Bereich	Chancen	Risiken
Produktion/ Technik	durch Vielfalt der techn. Möglichkeiten ergeben sich neue Absatzchancen bei Spezialitäten	verstärkter Wettbewerb um Rohstoffe
Vertrieb/ Marketing	großes Verbesserungspotential durch Ausmerzungen der Schwächen Absatzzuwachs durch verbesserte numerische Distribution im LEH	Verlust von Marktanteilen, wenn Schwächen nicht beseitigt werden
Verwalt./ Organisat.	Verbesserungsprozess beschleunigen durch verstärkte Einbindung der Mitarbeiter	falsche Entscheidungen durch mangelhafte Information
bereichs- übergreifend	Sicherung der Wirtschaftlichkeit durch beschleunigtes Wachstum	zu hohe Produktionskosten durch nicht optimierte Fertigung → bessere Planung notwendig

Tabelle 1b: SWOT-Analyse für Molkerei Immergrün

vorhergegangenen Erkenntnis hinsichtlich vorhandener Schwächen und deren detaillierte Analyse sieht das Unternehmen erhebliche Verbesserungspotenziale, indem die Schwächen systematisch ausgemerzt werden. Hieraus resultiert der in Tabelle 1c dargestellte Maßnahmenplan. Dabei sind Prioritäten hinsichtlich der Wichtigkeit der Maßnahmen zu vergeben. Damit das Management sich nicht organisatorisch und finanziell übernimmt, ist eine zeitliche Staffelung empfehlenswert.

Zehnjahresplanung

Grundlage der strategischen Unternehmensplanung ist eine kritische Bestandsaufnahme des derzeitigen Produktportfolios. Die Darstellung muss übersichtlich sein und sich daher auf wenige überschaubare Produktgruppen beschränken. Beispielhaft geschieht dies in Tabelle 2 unter der Überschrift „2008“. Neben den Produkt- und Rohstoffmengen werden die Deckungsbeiträge betrachtet, mit denen die ökonomische Vorteilhaftigkeit der Produktfelder charakterisiert wird. Es wird unterstellt, dass sie für die Produktgruppen auch in Zu-

kunft eine typische Größenordnung haben; sollten andere Erwartungen bestehen, sind die Werte für die Zukunft entsprechend zu korrigieren. Eine weitere wichtige Information ist der langfristige Markttrend. Hier soll qualitativ dargestellt werden, welche Teilmärkte wachsen, stagnieren oder gar rückläufig sind. Wachsende Märkte in Kombination mit guten Deckungsbeiträgen sind dann ein starkes Signal für den Ausbau ei-

nes Produktsegmentes, was umgekehrt natürlich genauso gilt. Trotzdem kann es auch vernünftig sein, gegen den Markttrend zu investieren, wenn damit z. B. eine Alleinstellung erreicht wird oder besondere Produktvorteile etabliert werden können. Insofern sind die Trendinformationen sensibel zu handhaben und genügend zu hinterfragen; gegebenenfalls sind gesonderte Marktstudien einzuholen, in denen die zukünftigen Produkthanforderungen besonders herauszuarbeiten sind.

Die Zehnjahresprognose sollte für jede Produktgruppe detailliert ausgearbeitet werden, wobei die Einzelartikel die Grundlage bilden. Die vom Vertrieb erarbeiteten Planungen bilden dann im zweiten Schritt die Grundlage für eine intensive Grundsatzdiskussion, bei der die bereits erwähnten Akzente zu setzen sind. Insbeson-

dere bei der Erschließung völlig neuer Produktfelder sind gegebenenfalls externe Markt- und Technologieinformationen einzuholen, die in einem dritten Schritt zu verifizieren sind.

Letztendlich ist eine vorläufige Zehnjahresplanung aufzustellen und die Machbarkeit zu prüfen. Erste technische Frage ist die absolute und relative Entwicklung der prognostizierten Deckungsbeiträge. Ist diese viel versprechend, gilt die nächste Frage dem Rohstoffbedarf. Ist der eventuelle Mehrbedarf zu decken und wie kann dies realisiert werden? Auch hier sind konkrete Szenarien zu beschreiben.

Eine weitere Frage der Machbarkeit resultiert aus den benötigten Investitionen. Für Betriebsweiterungen und neue Produktfelder sind die Investitionen grob abzuschätzen, wobei grob nicht bedeutet, dass z. B. Montage und

Zeitraum	Maßnahme	Bemerkung
kurzfristig	Einstellung eines erfahrenen Produktentwicklers	hat höchste Priorität
	Messung der Kundenzufriedenheit mit anschließenden Maßnahmen zur Verbesserung	evtl. als Diplomarbeit an der FH Hannover
	Ideemanagement einführen	Software und Beratung von Ifau Consultants
mittelfristig	neue Produkte testen und marktreif machen	
	Absatz-/Produktions-Planungssysteme verbessern	
	neues ERP-System einführen	
langfristig	Modernisierung der produktionstechnischen Infrastruktur	

Tabelle 1c: Maßnahmenplan aus SWOT-Analyse

Produktgruppe	2008				Markt- trend	2018		
	Mio. kg Produkt	RES	DB €/kg	Mio. €/a		Mio. kg Produkt	RES	DB Mio. €/a
Konsummilch								
past. Milch	15,5	15,5	0,02	0,3	-	-	-	0
ESL-Milch	6,0	6,0	0,05	0,3	++	25,0	25,0	1
H-Milch	41,0	41,0	0,03	1,2	o	50,0	50,0	2
Weißes Sortiment								
Mimi-Getränke, süß	8,8	8,3	0,11	1,0	o	10,0	9,4	1
Mimi-Getränke, sauer	4,5	5,0	0,09	0,4	+	15,0	16,3	1
Molkengetränke	6,2	-	0,15	0,9	++	20,0	-	3
Butter								
250 g	5,2	5,2	0,01	0,1	o	5,0	5,0	0
Käse								
Natur	6,0	54,2	0,45	2,7	+	15,0	135,5	7
Folie	25,4	226,1	0,20	5,1	++	35,0	311,5	7
Sonstiges								
Versand	4,5	4,5	0,01	0,0	o	5,0	5,0	0
Summe	123	366	0,10	12,0		180	558	22

Tabelle 2: Strategische Zehnjahres-Planung nach Produktgruppen

Inbetriebnahme vergessen werden, sondern alle Positionen einzeln geschätzt werden und die Summe gegebenenfalls nach oben aufgerundet wird. Besonders wichtig ist dabei die Frage, wie sich die besonderen Investitionen – neben den routinemäßigen Ersatzinvestitionen – im zeitlichen Ablauf über die Jahre hinweg verhalten. Ein etappenweises Vorgehen, sofern es möglich ist, erleichtert die Finanzierung sicherlich. Konkrete Investitionsrechnungen sind zu diesem Zeitpunkt noch nicht erforderlich, allerdings müssen projektbezogene Überschlagsrechnungen angesetzt werden, die sich z. B. am Pay-Back-Zeitraum orientieren. Ein weiteres Kriterium im Zusammenhang mit der Machbarkeit der Planungen ist das Know-how der Mitarbeiter. Falls die geplanten Projekte besonderes Wissen der Mitarbeiter erfordern, wie können Defizite bereits im Vorfeld beseitigt werden. Selbstverständlich sind dabei die produktionstechnologischen Erfordernisse abzudecken, darüber hinaus ist aber auch das Vertriebs-Know-how zu hinterfragen. Neben dem Vertriebswissen müssen auch die Vertriebsleistungen definiert werden, die neben der Mannschaftsstärke auch die Geldmittel zur Marktbearbeitung enthalten müssen. Nach erfolgreicher Prüfung der Machbarkeit kann die Zehnjahresplanung verabschiedet werden. Eine Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen erfolgt bei der jährlich rollierenden Fortschreibung. Die Langfristplanung weist dem Unternehmen die strategische Richtung und trägt erheblich dazu bei, dass in der mittel- und kurzfristigen Planung keine Mittel verschwendet werden und das Unternehmen sich zielgerichtet entwickelt. Aus der Beratungspraxis kann darüber hinaus festgestellt werden, dass – wenn entsprechende Planungen vorliegen – das Unternehmensgeschehen allen Stakeholdern besser vermittelbar ist und die Mitarbeiter auf allen Ebenen zufriedener sind. □

Die Serie wird fortgesetzt mit dem Thema Betriebsklimaanalyse und Ideenmanagement.

K.-U. GROß, B. MÜLLER, H. D. THIELE, Kiel¹

Wertermittlung von Milchinhaltstoffen für die Produktkalkulation

Problemstellung

In dem Beitrag „Wertermittlung von Milchinhaltstoffen für die Produktkalkulation“² in den Ausgaben 12/2008 und 13/2008 der Deutschen Milchwirtschaft wird versucht, das Kieler Modell der Bewertung von Milchinhaltstoffen auf Lösungen mit mehr als zwei Rohstoffkomponenten und mehr als zwei Produkten auszuweiten. Dieses Vorgehen wird von uns im Folgenden als „Erweitertes Gleichungssystem“ bezeichnet und mit „EGS-Ansatz“ abgekürzt. Dieser EGS-Ansatz stößt jedoch auf eine Reihe von grundsätzlichen und aus unserer Sicht unüberwindbaren Problemen. Dies ist bereits in einem methodischen Beitrag in Kiel im Jahr 2007 veröffentlicht worden³. In diesem Beitrag soll in einem ersten Abschnitt die wissenschaftlich methodische Sicht näher dargestellt werden. In einem zweiten Abschnitt werden die Argumente durch Simulationsrechnungen untermauert und anschließend ein Fazit gezogen.

Methodische Probleme des erweiterten Gleichungssystems

Mathematische Voraussetzungen

Formal beruht der Kieler Rohstoffwert Milch auf der eindeuti-

gen Lösung eines linearen Gleichungssystems. Die eindeutige Lösbarkeit ist jedoch ohne weiteres nur für Systeme mit zwei Rohstoffbestandteilen und zwei Produkten gegeben und auch dort nur dann, wenn die Rohstoffbestandteile in ihrer Summe den gesamten Rohstoff abbilden und in den Produkten das Verhältnis dieser Rohstoffkomponenten zueinander sowohl positiv als auch negativ vom Verhältnis der Kom-

ponenten in der Rohmilch abweicht⁴.

Ökonomische Voraussetzungen

Ökonomischen Gehalt bekommen die Rohstoffwerte des Kieler Modells als Opportunitätskosten bezüglich einer Alternativverwertung des Rohstoffs durch die zur Berechnung verwendeten Produkte⁵. Eine solche Interpretation als Opportunitätskosten ist je-

Gehen Sie auf Nummer sicher!

Profitieren Sie von unserer Erfahrung



Qualität ist kein Zufall

- Reinigungsmittel, Desinfektionsmittel
- Kombinierte Reinigungs- und Desinfektionsmittel
- Spezialprodukte, Neutralreiniger
- Kettengleitmittel
- Wasserdesinfektion mit Chlordioxid
- Schaumgeräte und Schaumreiniger

Neue Reinigungsmittel und Additive
 Aktiv-O₂-flüssig, KNO flüssig, Aktiv PF flüssig
 für die Molkerei

GERHARD RUFF GMBH

D-87700 Memmingen · Oberbrühlstraße 16-18
 Tel. 0 83 31/83 60-0 · Fax 0 83 31/83 60 50
 www.anti-germ.de · info@anti-germ.de

¹ Dipl.-Ing. Kai-Uwe Groß, Dr. Bernd Müller und Dr. Holger D. Thiele, Ökonomie der Ernährungswirtschaft, Max Rubner-Institut (MRI), Bundesforschungsinstitut für Ernährung und Lebensmittel, Kiel (ehemalige Bundesanstalt für Milchwirtschaft Kiel). Der Teilbereich zu den methodischen Problemen wurde von B. Müller erstellt, alle anderen Teilbereiche wurden von Groß und Thiele erstellt. Die Autoren bedanken sich bei R. Hargens für die Unterstützung bei den Simulationsrechnungen.