

# Mit den richtigen Instrumenten zum Erfolg: Ein neues Toolkit für die strategische Planung in kleinen und mittelständischen Unternehmen

---

## Kurzfassung

**Schlüsselwörter:**  
KMU, Mittelstand,  
Planungsmodell,  
Strategische Planung,  
Strategische Analyse

**Keywords:**  
SME,  
Small and medium-  
sized businesses,  
Planning model,  
Strategic planning,  
Strategic analysis

Wie zahlreiche Studien zeigen, wird die strategische Planung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) häufig vernachlässigt, was dazu führt, dass diese ihr Erfolgspotenzial nicht optimal ausschöpfen. Die Gründe hierfür liegen in einem Mangel an Ressourcen sowie Kenntnissen der klassischen Instrumente und Schritte der strategischen Planung.

Dieser Artikel stellt ein neues Modell für die strategische Analyse und Planung vor, das speziell für KMU entwickelt wurde. Es berücksichtigt die formalen Anforderungen an die strategische Planung aus der präskriptiven Managementlehre und weitere für den Mittelstand relevante Aspekte: Das sind die Komplexität der eingesetzten Planungsinstrumente sowie die unternehmer-, unternehmens- und umfeldspezifischen Eigenschaften des einzelnen Unternehmens. Das entwickelte Toolkit liefert auf diese Weise hilfreiche und sinnvolle Handlungsempfehlungen für die strategische Planung im kleinen oder mittelständischen Unternehmen. Der praktische Einsatz wurde bereits in zwei mittelständischen Unternehmen erfolgreich erprobt.

## Abstract

As shown by numerous studies, strategic planning is often neglected in small and medium-sized enterprises (SME), with the consequence that they do not fully exploit their potential. The reasons for this behavior are a lack of resources as well as knowledge of the classical instruments and steps of strategic planning as proposed by management literature.

This article presents a new model for strategic analysis and planning. It was developed specifically for SMEs. Therefore, the formal requirements to strategic planning from the prescriptive perspective are taken into account as well as entrepreneur, company and environment specific aspects of the individual firm. This way, a toolkit has been developed to provide helpful and useful recommendations for SMEs how to organize their strategic planning process. The practical implementation of the toolkit has been successfully tested in two medium-sized businesses.



*Prof. Dr.-Ing. Christian Seiter (MBA) verantwortet das Lehrgebiet International Marketing an der Hochschule Karlsruhe. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Strategie, Competitive Intelligence, Internet Marketing und International Business. Kontakt: [christian.seiter@hs-karlsruhe.de](mailto:christian.seiter@hs-karlsruhe.de)*

*Kerstin Heinemann (M. Sc.) ist Absolventin des Masterstudiengangs International Management.*

*Kontakt: [kerstin.heinemann@hs-karlsruhe.de](mailto:kerstin.heinemann@hs-karlsruhe.de)*



## Ausgangssituation: Der Mittelstand vernachlässigt die strategische Planung

Die strategische Planung bildet die Grundlage für den unternehmerischen Erfolg, bestimmt den Rahmen für das unternehmerische Handeln und ermöglicht das Festlegen und Erreichen der unternehmerischen Ziele. Laut empirischen Untersuchungen setzt etwa die Hälfte der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Deutschland die strategische Planung nicht konsequent, vollständig und anhand eines formalen Planungsprozesses ein (vgl. u. a. DEIMEL 2008; DEIMEL/KRAUS 2008; PFAU et al. 2007). Meist beschränkt sich die Zukunftsplanung von KMU auf die Finanzperspektive (vgl. KAHLE 2009; Manzl 2009; HAKALA et al. 2009).

Nicht nur vor dem Hintergrund, dass KMU eine bedeutende volkswirtschaftliche Rolle in Deutschland einnehmen, ist dieser Umstand alarmierend (vgl. BMWi 2007:12,15): Gerade KMU sehen sich heute mit besonderen strategischen Herausforderungen wie Internationalisierung, Fachkräftemangel, Erfordernis anhaltender Innovationskraft, Rationalisierung und Wachstum konfrontiert (vgl. u. a. MEYER 2007:3; KAY et al. 2010:32 ff.; MORISSE 2011). Weil in empirischen Studien gezeigt werden konnte, dass eine formale strategische Planung sich auch in KMU positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt, stellt sich umso mehr die Frage, weshalb so wenige KMU die formale strategische Planung als Instrument zur Zukunftssicherung nutzen (vgl. u. a. BRESSER 2010:20; KESSLER/FRANK 2003; PERRY 2001; MASUREL/SMIT 2000; VAN GELDEREN et al. 2000). Die wesentlichen Gründe hierfür liegen in Ressourcenknappheit und darin, dass es KMU oft an den erforderlichen Kompetenzen bei der Durchführung der strategischen Planung mangelt. Auch bestehen teilweise Vorbehalte gegenüber der strategischen Planung als abgehobene Zahlenakrobatik (vgl. MANZL 2009:7; DEIMEL 2008:288; KRAUS et al. 2007:38).

Auf diese Situation wird eingegangen, indem ein Modell zur strategischen Planung in KMU vorgestellt wird, das deren besondere Anforderungen sowie relevante Einflussfaktoren auf die strategische Planung einbezieht. Es zeigt KMU einen geeigneten Lösungsansatz auf, um ihre Planung zu optimieren und ihr Erfolgspotenzial besser auszuschöpfen.

## Das Management im Mittelstand unterscheidet sich von Großunternehmen

Die Unternehmensführung in KMU weist einige Charakteristika auf, die sich unmittelbar auf deren strategisches Planungsverhalten auswirken (vgl. Abbildung 1). Die strategische Planung ist stark auf die Person des Unternehmers konzentriert. Weil der Unternehmer in KMU oft bis in die operative Ebene involviert und stark ausgelastet ist, wird die Planung somit nicht mit der Aufmerksamkeit bedacht, wie dies in Großunternehmen der Fall ist (vgl. MUGLER 1995:20 f.; DASCHMANN 1994:60). Bei der Unternehmensleitung handelt es sich außerdem meist um den oder die Inhaber selbst, die vorwiegend technisch ausgebildet sind und daher eine unausgewogene Sicht auf das Unternehmen haben (vgl. DASCHMANN 1994:59). Gleichzeitig profitierten KMU von kurzen Entscheidungswegen und einer flexiblen Einstellung auf Veränderungen im Unternehmensumfeld (vgl. DASCHMANN 1994:61). Aus diesen Besonderheiten ergeben sich die Anforderungen an

*Etwa die Hälfte der kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland setzt die strategische Planung nicht anhand eines formalen Planungsprozesses ein.*

*Die strategische Planung ist stark auf die Person des Unternehmers konzentriert.*

ein strategisches Planungsmodell speziell für KMU: Die Komplexität der Instrumente der strategischen Planung muss berücksichtigt werden. Ein formaler Planungsprozess sollte als Hilfestellung vorgegeben werden. Schließlich sollte das Modell eine Empfehlung von Planungsinstrumenten geben, die eine strukturierte und objektive Vorgehensweise ermöglicht. Gleichzeitig muss das Modell eine flexible und modulare Konfiguration des Planungsprozesses vorsehen, um den Vorteil der Flexibilität aufrecht zu erhalten.

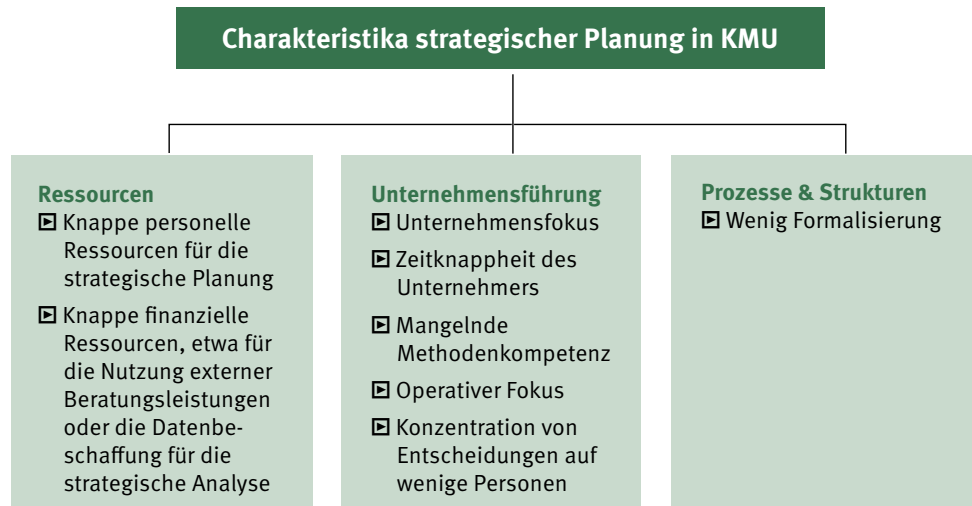


Abbildung 1: Charakteristika strategischer Planung in KMU (Eigene Darstellung)

### Formaler Rahmen als Basis des Toolkits

*Das KMU-Planungsmodell basiert auf dem präskriptiven Verständnis.*

Als Grundlage für das erarbeitete Modell dient der strategische Planungsprozess nach präskriptivem Verständnis. Präskriptiv bedeutet, dass die strategische Planung nach einem formalen, strukturierten Prozess und unter Einsatz standardisierter Instrumente erfolgt. Hierfür wird dieser in seine Phasen, Ebenen, Elemente und Instrumente zerlegt, sodass diese Dimensionen das Grundgerüst bilden.

Im Grundgerüst wird zwischen der Unternehmens- und der Geschäftsbereichs-/Produktebene unterschieden (vgl. HUNGENBERG 2008:15 ff.). Es werden überdies bestimmte Kriterien als Elemente herangezogen, welche eine vollständige und ausgewogene strategische Planung enthalten sollten. Für das KMU-Planungsmodell werden hierzu speziell die aktuellen strategischen Herausforderungen herangezogen – Internationalisierung, Wachstum/Expansion, demografischer Wandel/Fachkräftemangel, Innovation und Rationalisierung. Hinsichtlich der Phasen der strategischen Planung bezieht das Modell die Schritte der externen und internen Analyse sowie der Strategieformulierung und -evaluation ein (zum strategischen Managementprozess vgl. HUNGENBERG 2008:10, 84, 424). Der Einsatzbereich des Planungsmodells kann somit, wie in Abbildung 2 dargestellt, klar abgegrenzt werden.

## Strategische Planung für KMU: Mit den richtigen Instrumenten zum Erfolg

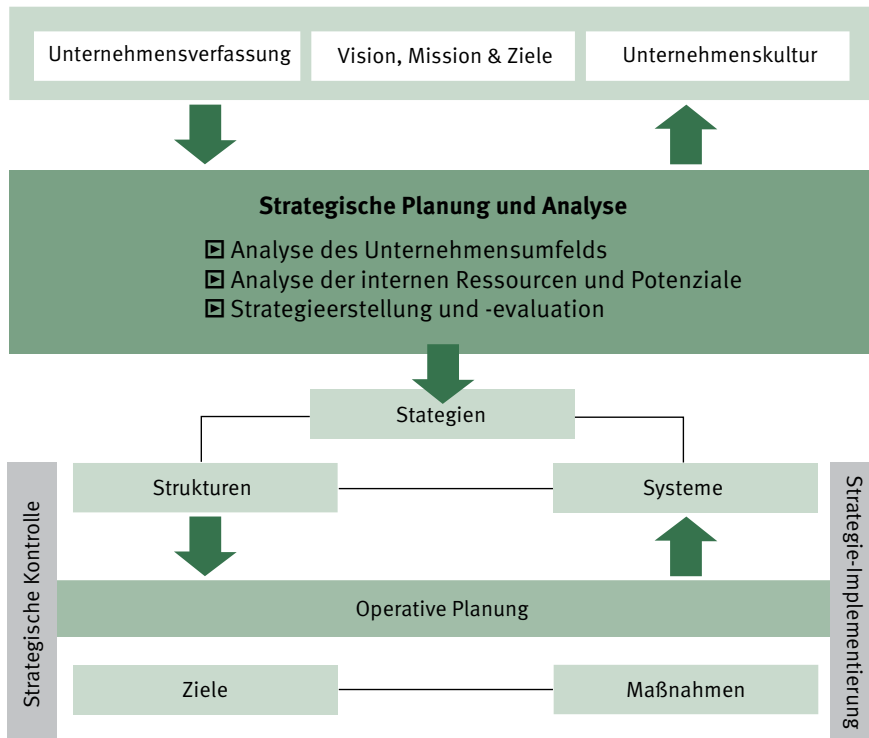


Abbildung 2: Einordnung der strategischen Planung in das strategische Management (in Anlehnung an HUNGENBERG 2008:24)

Den Instrumenten der strategischen Planung wird in dem Modell eine besondere Funktion zugeschrieben. Sie dienen als Grundlage für die Konfiguration eines individuellen Planungsprozesses. Hierfür dient eine Klassifikation von 17 ausgewählten Instrumenten. Diese werden anhand ihrer Zugehörigkeit zu den Phasen des strategischen Planungsprozesses, anhand ihres Beitrags zur Bewältigung der bereits genannten strategischen Herausforderungen und anhand der Zuordnung zu ihrer Einsatzebene im Unternehmen klassifiziert. Um aber den Anforderungen von KMU besonderes Gewicht zu verleihen, werden sie außerdem anhand ihrer Komplexität in Basis-, Aufbau- und erweiterte Instrumente eingeteilt. So wird es für KMU möglich, die für sie optimal geeigneten Instrumente zu selektieren. Als Proxy für die Komplexität gelten hierbei die Interdependenzen zwischen den Instrumenten: Denn einige erfordern die Ergebnisse anderer Instrumente als deren Input, sodass eine hierarchische Beziehung zwischen ihnen erkennbar ist. Je mehr Interdependenzen herrschen, umso komplexer ist ein Instrument zu bewerten.

Diese Klassifikation bildet die Grundlage für das Modell: Aus den Bestandteilen des klassischen strategischen Planungsprozesses, der in KMU bislang spärlich zum Einsatz

*Als Grundlage dienen ausgewählte Instrumente, die in Basis-, Aufbau- und erweiterte Instrumente eingeteilt werden.*

kommt, kann so ein KMU-freundliches Modell für die Konzeption einer formalen strategischen Planung entstehen.

### **Individueller Planungsbedarf: maßgeblich für die strategische Planung**

*Unternehmenspersönlichkeit, Unternehmenslebenszyklus und Umfeld sind relevante Einflussfaktoren.*

Damit die knappen Ressourcen eines kleinen oder mittleren Unternehmens auf das Planungserfordernis fokussiert werden können, enthält das Modell relevante Einflussfaktoren auf den individuellen Planungsbedarf: Unternehmerpersönlichkeit, Unternehmenslebenszyklus und Umfeld. Von ihnen wird abgeleitet, welche strategischen Planungsinstrumente im Einzelfall die höchste Priorität erhalten.

Für die Einordnung der Unternehmerpersönlichkeit wird eine empirisch erhobene Einteilung in die vier Typen Strategie, Macher, Pragmatiker und Patriarch herangezogen (vgl. G+J 2005; SCHWEINSBERG 2006). Jeder Typ weist besondere Merkmale auf. Diese lassen wiederum auf spezielle Anforderungen an das strategische Management in seinem Betrieb schließen, und somit auch auf die besondere Eignung bestimmter Planungsinstrumente. Auch aus der Phase, in der sich das Unternehmen im Unternehmenslebenszyklus befindet, können Schlüsse daraus gezogen werden, welche strategischen Planungsinstrumente von besonderem Nutzen sind: Denn in jeder der vier Phasen Gründung, Wachstum, Reife und Wende sind an das kleine oder mittlere Unternehmen spezielle strategische Herausforderungen gestellt (vgl. REINEMANN 2011:26 f.; PÜMPIN/PRANGE 1991:83). Schließlich haben auch die Feindlichkeit des Umfelds und die Komplexität der Märkte, auf denen sich ein Unternehmen bewegt, Einfluss darauf, welche strategischen Planungsinstrumente besonders relevant sind. Auch hier können besondere Zuordnungen von Instrumenten zu den konkreten Umfeldeigenschaften abgeleitet werden. Dabei wird die Feindlichkeit des Umfelds beispielsweise anhand der Anzahl an Insolvenzen unter den Mitbewerbern und der Kundentreue in der Branche determiniert (vgl. SLEVIN/COVIN 1997:206 f.). Die Komplexität der Märkte wird unter anderem anhand der Anpassungserfordernisse von Produkten und Marketing an international unterschiedliche Gegebenheiten bewertet (vgl. YIP 1985:35).

Diese Faktoren sind freilich nicht die einzigen, welche Einfluss auf den strategischen Planungsbedarf eines kleinen oder mittleren Unternehmens haben, doch sie werden im entwickelten Modell als maßgeblich herangezogen.

### **Ergebnis: Ein optimierter, individueller Planungsprozess**

*Auf Basis des präskriptiven Modellrahmens entsteht das Toolkit.*

Abbildung 3 stellt das entwickelte Modell zusammenfassend dar: Die betrachteten Bausteine werden darin zu einem strategischen Planungsmodell zusammengefügt. Der strategische Planungsprozess mit seinen Bestandteilen bildet den präskriptiven Modellrahmen. Die besonderen Gegebenheiten in KMU allgemein sowie für jedes Unternehmen reflektieren die individuellen Planungsgegebenheiten. In Verbindung mit einer konkreten Anleitung für die Anwendung in der Praxis entsteht das Toolkit. Es gibt Handlungsempfehlungen, wie die Planung im individuellen Fall aufzubauen ist. Das

## Strategische Planung für KMU: Mit den richtigen Instrumenten zum Erfolg

Toolkit berücksichtigt die besonderen Restriktionen von KMU wie Ressourcenknappheit, mangelnde Methodenkompetenz und Formalisierung sowie Flexibilität.

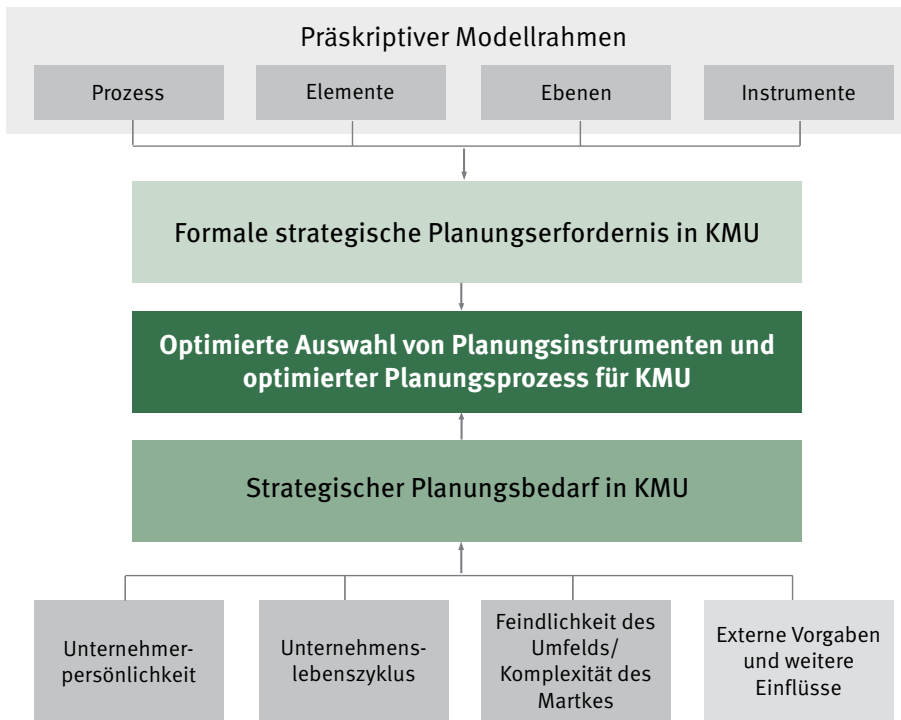


Abbildung 3: Modell zur strategischen Planung in KMU (Eigene Darstellung)

### Praktischer Einsatz des Toolkits: In wenigen Schritten zur optimierten Planung

Für den praktischen Einsatz des Modells wurde das Toolkit als standardisierte Schablone entwickelt. Sie gibt für jede individuelle Ausprägung an, welche strategischen Planungsinstrumente konkret geeignet sind. Damit ist die Bestimmung eines optimierten Planungsprozesses möglich. Abbildung 4 zeigt den Aufbau dieser Schablone als Konfigurationsmatrix: Spaltenweise sind die im Modell aufgenommenen Instrumente der strategischen Planung abgebildet. Zeilenweise sind zunächst die individuell möglichen Ausprägungen als Determinanten für den Planungsbedarf dargestellt. Daraus leitet sich die Priorisierung der einzelnen Instrumente ab. Der untere Bereich bildet die Klassifikation der Instrumente nach den präskriptiven Anforderungen ab, sodass bei der Instrumentenauswahl eine Überprüfung der Erfüllung dieser Anforderungen möglich ist.

Der praktische Einsatz des Modells und sein konkreter Nutzen sind anhand von zwei Fallstudien in der Praxis untersucht worden. Sie wurden bei einem jungen Softwareunternehmen und bei einem größeren mittelständischen Unternehmen der Elektronikindustrie, einem typischen „Hidden Champion“, durchgeführt. Anhand der zweiten Fallstudie wird der Einsatz des Toolkits im Folgenden erläutert.

*Das entwickelte Toolkit gibt die konkreten strategischen Planungsinstrumente für jede individuelle Ausprägung an.*

*Der praktische Einsatz wurde anhand von zwei Fallstudien untersucht.*

		Instrumente																
		Five Forces	Konkurrenz-/Wettbewerbsanalyse	Marktanalyse	PEST-Analyse/Analyse der globalen Umwelt	Vier-Arena-/Vier-Linsen-Analyse	Kernkompetenzen	Erfahrungskurven-Analyse	Potenzial-Analyse	Produktlebenszyklusanalyse	Wertkette	Benchmarking	Gap-Analyse/Leistungsanalyse	Stärken-Schwächen-Analyse/SWC	Produkt-Markt-Matrix	Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio	Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio	Szenariotechnik-/Szenarioanalyse
<b>Unternehmenspersönlichkeit</b>																		
	Strategie	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Macher		x	x	x			x			X	(x)			x			
	Pragmatiker		x	x	x		(x)				(x)				(x)			
	Patriarch		(x)	(x)			(x)				(x)			(x)				
<b>Unternehmenszyklus</b>																		
	Gründungsphase		x	x	x									x				
	Reife Phase	x																x
	Wendephase															x	x	x
	Unternehmensumfeld																	
<b>Feindlichkeit</b>																		
	Hohe Insolvenzrate		x	x		x								x		x		x
	Hohe Bedeutung einzelner Lieferanten für die Leistung des Unternehmens	x	x	x	x									x				x
	Eher niedrige Kundentreue		x	x								x	x					
	Eher niedrigere Gewinnmargen							x		X	x							
<b>Komplexität</b>																		
	Intensiver Einsatz der Marketinginstrumente	x	x	x	x													
	Marktzugang über mehrere Ebenen	x																
	Anpassungsbedarf von Produkt/Kommunikation bei Internationalisierung	x	x	x	x					x								x
	Gesetzliche Vorgaben					x												x
	Heterogene Kundengruppe											x						
<b>Herausforderung</b>																		
	Internationalisierung	x	x	x	x	x				x	X		x	x	x	x		x
	Demografischer Wandel					x					x			x				x
	Wachstum und Expansion	x	x	x	x	x	x			x	X		x	x	x	x	x	x
	Rationalisierung						x	x	x	x			x	x	x			x
	Innovationen					x	x	x		x	X		x		x	x	x	x
	<b>Summe</b>	6	7	7	9	7	4	3	7	5	4	7	5	8	6	4	6	9
<b>Stufe</b>																		
	3	3	1	1	1	3	1	2	3	1	1	3	3	1	2	3	3	
<b>Phase</b>																		
	Externe Analyse	x	x	x	x	x							x	x	x			
	Interne Analyse																	
	Strategieentwicklung und -evaluation																x	x
	Portfolio (Planung und Veränderung)															x	x	x
<b>Ebene</b>																		
	Unternehmen																	x
	Produkt/Geschäftsfeld	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x

Abbildung 4: Aufbau der Konfigurationsmatrix zum Modell (Eigene Darstellung)

Im Rahmen der Fallstudie erfolgte eine Bestandsaufnahme zum strategischen Planungsverhalten. Sie zeigte, dass das Unternehmen eine formale, schriftlich fixierte strategische Planung auf Unternehmens- und auf Geschäftsbereichsebene durchführt. Neben den Inhabern und Geschäftsführern sind die leitenden Angestellten daran beteiligt. Allerdings war keines der im Modell aufgeführten Planungsinstrumente bekannt. Die formale strategische Planung beschränkte sich auf den Einsatz finanzwirtschaftlicher Instrumente. Um zu einer Empfehlung für eine optimierte, an die Bedürfnisse des Unternehmens angepasste Planung zu kommen, wurden die nachfolgend erläuterten Schritte durchlaufen. Die nachfolgende Tabelle 1 zeigt das Toolkit im Detail, die jeweils angesprochenen Stufen sind darin gekennzeichnet.

**1. Feststellung der Unternehmerpersönlichkeit:** Zunächst wurde der Unternehmertyp anhand eines Fragebogens determiniert. Die Unternehmensführung ist im untersuchten Unternehmen eine Mischung aus strategischem und patriarchischem Typ, mit den entsprechenden Konsequenzen für den strategischen Planungsbedarf, wie im Modell festgeschrieben.

*Unternehmens-  
persönlichkeit*

**2. Stellung im Unternehmenslebenszyklus:** Ebenfalls wurde erhoben, in welcher Phase des Unternehmenslebenszyklus sich das Unternehmen befindet. Das Unternehmen gab an, sich in der Reifephase zu befinden. Es ist am Markt etabliert und gefestigt und sein Schwerpunkt liegt auf der Bewahrung des Unternehmenserfolgs. Auch daraus lassen sich anhand des Toolkits Empfehlungen hinsichtlich strategischer Planungsinstrumente ableiten.

*Unternehmens-  
lebenszyklus*

**3. Beurteilung des Umfelds:** In Bezug auf das Unternehmensumfeld ergab sich, dass besonders ein intensiver Preiskampf in der Branche sowie die hohe Bedeutung einzelner Entscheidungen für den Fortbestand des Unternehmens bedrohlich wirken. Gesetzliche Regelungen, ein hoher Anpassungsbedarf des Produkts und der Marketingkommunikation an internationale Märkte sowie heterogene Kundensegmente spielen außerdem eine Schlüsselrolle. Hieraus lassen sich mit Hilfe des Toolkits wiederum die Konsequenzen für den strategischen Planungsbedarf aufzeigen.

*Umfeld*

**4. Auswahl der strategischen Herausforderungen:** Alle im Modell genannten strategischen Herausforderungen spielen für das untersuchte Unternehmen eine wichtige Rolle und sollten bei der strategischen Planung berücksichtigt werden.

*Auswahl*

**5. Summe:** Nach der Durchführung dieser Schritte können die im konkreten Fall irrelevanten Dimensionen aus der Schablone entfernt werden, indem die entsprechenden Zeilen gelöscht werden. Somit verbleibt eine Liste der zutreffenden Charakteristika, die zeilenweise bei allen relevanten Instrumenten mit „x“ markiert sind. Aus der Liste ist spaltenweise anhand der jeweiligen Summen die Priorität ersichtlich, welche die einzelnen Instrumente aufgrund der besonderen Situation des Unternehmens erhalten.

Unter Berücksichtigung der weiteren Schritte können nun die relevanten strategischen Planungsinstrumente bedarfsgerecht ausgewählt werden und gleichzeitig die Anforderungen an eine formale, vollständige strategische Planung erfüllt werden:

*Komplexitätsgrad*

**6. Stufe:** Die Stufe gibt den ermittelten Komplexitätsgrad an (1 = Basisinstrument, 2 = Aufbauinstrument, 3 = Erweitertes Instrument). Er zeigt an, wie komplex die strategische Planung unter Einsatz der jeweiligen Instrumente wird. So kann die Komplexität gezielt reduziert werden, indem bestimmte Instrumente eliminiert werden. Im Fall des hier untersuchten Unternehmens wurde beachtet, dass hauptsächlich Basisinstrumente verwendet werden, um die Komplexität und damit den Ressourcenaufwand für die Planung möglichst gering zu halten.

*Phasenauswahl*

**7. Phase:** Hinsichtlich der Phase (externe Analyse, interne Analyse, Strategieentwicklung und evaluation, Portfolio-Planung und -Veränderung) im strategischen Planungsprozess ist darauf zu achten, dass die ausgewählten Instrumente alle Phasen abdecken. Soll eine Phase bewusst nicht in den Planungsprozess aufgenommen werden, hilft diese Information bei der Entscheidung, welche Instrumente entfallen können. Im untersuchten Fallbeispiel blieb die Portfolioplanung unberücksichtigt, weshalb kein Instrument aus dieser Phase herangezogen wurde.

*Auswahl  
Instrumente*

**8. Ebene:** Ebenso ist hinsichtlich der Ebenen (Unternehmensebene, Produkt/Geschäftsfeld) zu verfahren: In Abhängigkeit davon, auf welche Ebenen sich die strategische Planung erstrecken soll, können Instrumente bewusst ausgewählt werden oder entfallen. Im Fallbeispiel wurden Instrumente bevorzugt, welche sowohl auf Unternehmens- als auch auf Geschäftsbereichsebene einsetzbar sind.

*Die Instrumente  
mit den Summen-  
werten 8 und 9 im  
Toolkit wurden als  
Mindestumfang  
definiert.*

Bei der konkreten Handlungsempfehlung für das Unternehmen, die sich am Ende ergab, wurde die Auswahl der Instrumente vorgenommen, wie in Abbildung 5 dargestellt: Die Instrumente mit den Summenwerten 8 und 9 im Toolkit (vgl. Zeile „Summe“ in Tabelle 1) wurden als Mindestumfang definiert. Solche Instrumente, welche eine ebenfalls noch hohe Priorität mit einer Summe von 7 im Toolkit haben, wurden als optionale Erweiterungen hinzugenommen. Dabei wurde berücksichtigt, dass die relevanten Prozessphasen und Planungsebenen abgedeckt sind. Außerdem wurde auf einen möglichst geringen Komplexitätsgrad geachtet. Instrumente mit einer niedrigeren Priorität wurden zurückgestellt.

Das Ergebnis diente zur Evaluation des Modells im persönlichen Interview mit dem Unternehmen. Für das weitere Fallstudien-Unternehmen aus der Softwarebranche kam das Modell analog zum Einsatz. Weil sich dessen Gegebenheiten deutlich vom ersten unterscheiden, ergab sich eine abweichende individuelle Empfehlung.

# Strategische Planung für KMU: Mit den richtigen Instrumenten zum Erfolg

Instrumente																		
	Porträts 5 Forces	Konkurrenz-/Wettbewerbsanalyse	Marktanalyse	PEST-Analyse/Analyse der globalen Umwelt	Vier-Arena-/Vier-Linsen-Analyse	Kernkompetenzen	Erfahrungskurven-Analyse	Potenzial-Analyse	Produktlebenszyklusanalyse	Wertkette	Benchmarking	Gap-Analyse/Lückenanalyse	Stärken-Schwächen-Analyse/SWOT	Produkt-Markt-Matrix	Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio	Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio	Szenariotechnik/Szenarioanalyse	
<b>Unternehmenspersönlichkeit</b>																		
Strategie		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Macher		x	x	x		x			x	(x)			x					
Pragmatiker		x	x	x		(x)				(x)			(x)					
Patriarch		(x)	(x)	(x)		(x)			(x)	(x)			(x)					
<b>Unternehmenszyklus</b>																		
Gründungsphase			x	x	x								x					
Wachstumsphase		x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x			x	
Reifephase		x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Wendephase															x	x	x	
Unternehmensumfeld																		
<b>Feindlichkeit</b>																		
Hohe Insolvenzrate			x	x		x							x		x		x	
Intensiver Preiskampf				x	x									x		x		
Hohe Bedeutung einzelner Entscheidung für die Existenz des Unternehmens		x	x	x	x	x							x					
Eher niedrige Kundentreue			x	x						x	x							
Eher niedrigere Gewinnmargen							x		x	x								
<b>Komplexität der Märkte</b>																		
Intensiver Einsatz der Marketinginstrumente				x	x													
Marktzugang über mehrere Ebenen		x																
Anpassungsbedarf von Produkt/Kommunikation bei Internationalisierung		x	x	x	x			x								x	x	
Gesetzliche Vorgaben					x												x	
Heterogene Kundengruppe										x								
<b>Herausforderung</b>																		
Internationalisierung		x	x	x	x			x	x		x	x	x	x			x	
Demografischer Wandel					x			x			x	x	x				x	
Wachstum und Expansion		x	x	x	x	x		x	x		x	x	x	x	x	x	x	
Rationalisierung					x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	
Innovationen					x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	
<b>Summe</b>		<b>6</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>9</b>
<b>Stufe Phase</b>																		
Externe Analyse			x	x	x	x						x	x	x				
Interne Analyse							x	x	x	x	x	x	x					
Strategieentwicklung und -evaluation														x	x	x	x	
Portfolio (Planung und Veränderung)														x	x	x		
<b>Ebene</b>																		
Unternehmen					x								x	x	x	x	x	
Produkt/Geschäftsfeld		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				x	

Fallstudie: Die für das untersuchte Unternehmen zutreffenden Zeilen sind farbig hinterlegt.

Schritt 1: Feststellung der Unternehmenspersönlichkeit.

Schritt 2: Auswahl der zutreffenden Phase im Unternehmenszyklus

Schritt 3: Bewertung des Umfelds (Feindlichkeit und Komplexität der Märkte)

Schritt 4: Feststellung der unternehmensspezifischen Herausforderungen

Schritt 5: Priorisierung durch spaltenweises Aufsummieren der vorhandenen „x“

Schritt 6-8: Berücksichtigung der formalen Anforderungen bei der finalen Auswahl der Planungsinstrumente: Komplexitätsstufe, abgedeckte Prozessphase und Planungsebene.

Tabelle 1: Vorlage für die Anwendung des Modells (Eigene Darstellung)

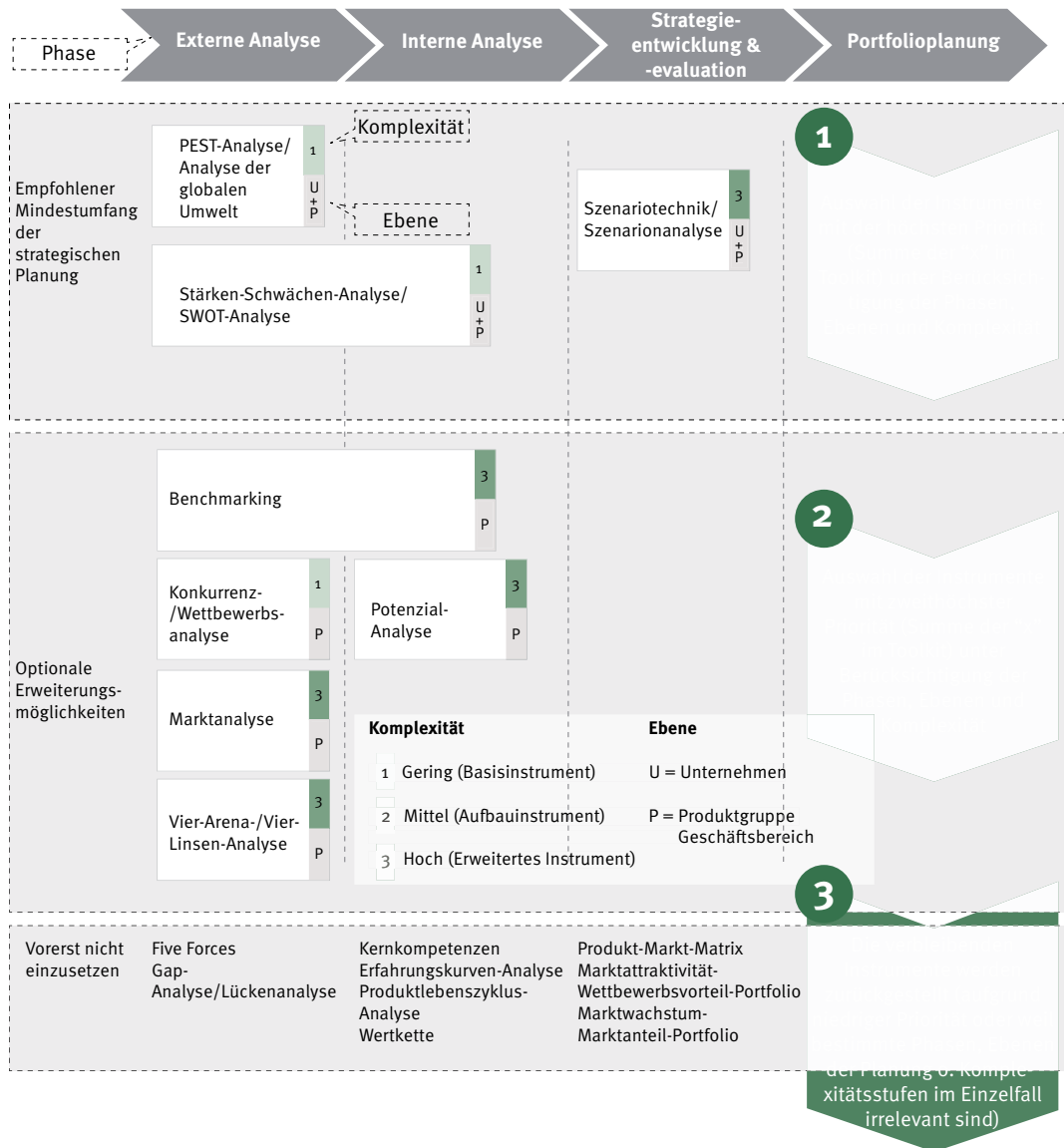


Abbildung 5: Strategische Planungsempfehlung für das im Fallbeispiel untersuchte Unternehmen der Elektronikindustrie (Eigene Darstellung)

### Fazit: Erfolgspotenziale durch strukturierte Planung erschließen

Das Modell ist einsetzbar.

Die ermittelten Empfehlungen wurden mit den analysierten Unternehmen diskutiert, um Rückschlüsse über die praktische Bewährung des Modells zu ziehen. Die befragten Personen zeigten sich von dem Modell überzeugt. Seine Einsetzbarkeit in der

Unternehmenspraxis erwies sich in den beiden untersuchten Fällen als gegeben. Auch ergab sich, dass die Anforderungen der beiden KMU hinsichtlich Ressourcenschonung, Flexibilität und Hilfestellung bei der strategischen Planung erfüllt wurden. Beide Unternehmen erachteten es als sinnvoll, die strategische Planung nach der ausgesprochenen Empfehlung tatsächlich umzusetzen.

Weiterer empirischer Forschungsbedarf besteht hinsichtlich der konzeptionellen Basis des Modells, die anhand der Fallstudien nicht hinreichend überprüfbar war. Das Modell könnte außerdem weiterentwickelt werden, indem die Komplexität der einzusetzenden Instrumente selbst reduziert wird. Das könnte durch eine inhaltliche Adaption an die Bedürfnisse von KMU erfolgen.

Abschließend kann festgehalten werden: Das hier vorgestellte Modell leistet einen ersten Schritt in Richtung formaler strategischer Planung nach den Anforderungen von KMU. Es unterstützt sie dabei, ihr Erfolgspotenzial durch einen zielgerichteten und situationsspezifischen Einsatz von Planungsinstrumenten noch besser auszuschöpfen: mit Hilfe einer verbesserten Landkarte für den Steuermann des Schiffes, der sich damit auf strukturierte Fakten anstelle seines Gefühls allein verlassen kann – wie es ein Studienteilnehmer zum Ausdruck brachte.

### Quellen

- BMWi (2007): Dokumentation Nr. 561 - Der Mittelstand in der Bundesrepublik Deutschland: Eine volkswirtschaftliche Bestandsaufnahme Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi); Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), abrufbar unter: <http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/BMWI-Dokumentation-561.pdf>, letzter Zugriff am 28.10.2010.
- BRESSER, Rudi (2010): Strategische Managementtheorie, 2. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer.
- DASCHMANN, Hans-Achim (1994): Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen: Ein Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- DEIMEL, Klaus (2008): Stand der strategischen Planung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in der BRD, in: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, Band 19, S. 281-298.
- DEIMEL, Klaus / KRAUS, Sascha (2008): Strategisches Management in kleinen und mittleren Unternehmen - Eine empirische Bestandsaufnahme, in: Letmathe, Peter; Eigler, Joachim; Welter, Friederike; Kathan, Daniel; et al. (Hrsg.), Management kleiner und mittlerer Unternehmen. Wiesbaden: Gabler, S. 155-169.
- G+J (2005): MIND 04 Mittelstand in Deutschland - Tabellenband Gruner + Jahr AG & Co.KG; Wirtschaftspresse Köln; Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DGSV), Berlin (Hrsg.), abrufbar unter: [http://www.impulse.de/downloads/mindo4\\_tabellenband.pdf](http://www.impulse.de/downloads/mindo4_tabellenband.pdf), letzter Zugriff am 26.5.2011.
- VAN GELDEREN, Marco / FRESE, Michael / THURIK, Roy (2000): Strategies, Uncertainty and Performance of Small Business Startups, in: Small Business Economics, Band 15, S. 165-181.
- HAKALA, Henri / KRAUS, Sascha / KAURANEN, Ilkka (2009): Strategic Planning and Growth of Young SMEs: Empirical Evidence From Finland, in: International Journal of Business Strategy, Ausgabe 1, S. 1-12.

- HUNGENBERG, Harald (2008): Strategisches Management in Unternehmen: Ziele - Prozesse - Verfahren, 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- KAHLE, Egbert (2009): Strategie - Erfolgsfaktor für den Mittelstand, Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.), abrufbar unter: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Germany/Local%20Assets/Documents/DE\\_Mst\\_Axia\\_Nord\\_150109\\_s.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Germany/Local%20Assets/Documents/DE_Mst_Axia_Nord_150109_s.pdf), letzter Zugriff am 16.10.2010.
- KAY, Rosemarie / SUPRINOVIC, Olga / WERNER, Arndt (2010): Deckung des Fachkräftebedarfs in kleinen und mittleren Unternehmen. Situationsanalyse und Handlungsempfehlungen, in: IfM-Materialien Nr. 200. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), abrufbar unter: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=952>, letzter Zugriff am 27.7.2011.
- KEßLER, Alexander; FRANK, Hermann (2003): Strategische Planung und Controlling in österreichischen KMU der Industrie - empirische Bestandsaufnahme und Reflexion, in: Zeitschrift für KMU & Entrepreneurship, Band 51, Ausgabe 4, S. 237-253.
- KRAUS, Sascha / FINK, Matthias / HARMS, Rainer / RÖSSL, Dietmar (2007): Forschungsergebnisse zur strategischen Planung in KMU: Aktueller Stand und zukünftige Entwicklungslinien, in: Planung in kleinen und mittleren Unternehmen. Lohmar: Eul, S. 13-29.
- MANZL, Monika (2009): Unternehmensführung und Controlling in KMU, in: CFOaktuell, Ausgabe Dezember, S. 273-274.
- MASUREL, Enno / SMIT, Hidde P. (2000): Planning Behavior of Small Firms in Central Vietnam, in: Journal of Small Business Management, Band 38, Ausgabe 2, S. 95-102.
- MEYER, Jörn-Axel (2007): Planung in kleinen und mittleren Unternehmen, Lohmar: Eul.
- MORISSE, Christoph (2011): Interview mit Professor Hermann Simon: "Nur ein Mittel gegen die Konkurrenz aus China: Innovation!", in: Deutsche Mittelstands Nachrichten, abrufbar unter: <http://www.deutsche-mittelstands-nachrichten.de/2011/03/9020/>, letzter Zugriff am 19.6.2011.
- MUGLER, Josef (1995): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, 2. Aufl., Wien: Springer.
- PERRY, Stephen C. (2001): The Relationship between Written Business Plans and the Failure of Small Businesses in the U.S., in: Journal of Small Business Management, Band 39, Ausgabe 3, S. 201-208.
- PFAU, Wolfgang / JÄNSCH, Karsten / MANGLIERS, Stephan (2007): Strategische Kompetenz von Unternehmen - Eine Bestandsaufnahme von Strategieentwicklung und -implementierung im deutschen Mittelstand, abrufbar unter: [http://mistrako.wiwi.tu-clausthal.de/fileadmin/Forschungsberichte/MISTRAKO\\_Forschungsbericht.pdf](http://mistrako.wiwi.tu-clausthal.de/fileadmin/Forschungsberichte/MISTRAKO_Forschungsbericht.pdf), letzter Zugriff am 15.10.2010.
- PÜMPIN, Cuno / PRANGE, Jürgen (1991): Management der Unternehmensentwicklung: Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen, Frankfurt: Campus-Verlag.
- REINEMANN, Holger (2011): Mittelstandsmanagement: Einführung in Theorie und Praxis, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- SCHWEINSBERG, Klaus (2006): Persönlichkeiten - Was macht den Mittelständler aus?, in: Praxishandbuch des Mittelstands. Wiesbaden: Gabler, S. 63-69.
- SLEVIN, Dennis P.; COVIN, Jeffrey G. (1997): Strategy Formation Patterns, Performance, and the Significance of Context, in: Journal of Management, Band 23, Ausgabe 2, S. 189.
- YIP, George S. (1985): Who Needs Strategic Planning?, in: Journal of Business Strategy, Ausgabe 6:2, S. 30-42.