



Schweizerisches Institut für  
gewerbliche Wirtschaft an der HSG

Swiss Research Institute of  
Small Business and Entrepreneurship  
at the USG

Strukturen und Strategien in Klein- und Mittelunternehmen  
als Wegbereiter des Aufschwungs  
Beiträge zu den "Rencontres de St-Gall" 1994

Structures and Strategies in Small and Medium-sized Enterprises  
as Impacts of Economic Recovery  
Papers presented to the 'Rencontres de St-Gall' 1994

Herausgegeben von

Edited by

Hans Jobst Pleitner

**Inhalt / Content****Thema 1: Die Bedeutung der KMU im Transformationsprozess der Reformländer****Topic 1: Significance of SMEs during the process of transformation in countries in transition ..... 1**

Helmut Bunge  
Erfahrungen mit der Schulung von "Multiplikatoren" in Mittel- und Osteuropa ..... 3

Tobie de Coning, Kobus Visser  
Significance of SME's in the process of transformation in countries in transition ..... 9

Wolfgang Dürig  
Mittelstandsgenese und die Entwicklung des industriellen Mittelstands in den Reformländern Ostmitteleuropas ..... 17

John R. G. Jenkins  
Entrepreneurship in the People's Republic of China in the mid-1990s ..... 27

Ovidiu Nicolescu  
Emergence and development of the entrepreneurship in Romania - factors involved, present situation and perspectives - ..... 37

Irina Skolova  
Symptome der Stagnation oder Zeichen des Verfalls: Versuch einer anatomischen Forschung ..... 51

Arpad Szöllösy  
Die Bedeutung der kleinen und mittleren Unternehmungen (KMU) im Transformationsprozess der Reformländer am Beispiel Ungarns ..... 57

Agnes Tibor  
Entrepreneurs in Hungary '94 ..... 63

Kiril Todorov  
Small business and entrepreneurship in three dimensions: education, research, consultancy (the case of Bulgaria in process of transformation) ..... 69

Nach Redaktionsschluss eingetroffen / Arrived after topic one went to press:

Asko Miettinen  
Emerging Estonian entrepreneurs ..... 551

<b>Thema 2: Forschung im KMU-Bereich: Ansätze, Erfahrungen, Nutzen</b>	
<b>Topic 2: Research in the context of SMEs: approaches, experiences, benefits.....</b>	<b>79</b>
P.J.S. Bruwer und K. Havenga The utilization of expert systems in the strategic management process of SMEs .....	81
An Debbaut The profile of the SME-owner-manager as key for the success of his SME A bird's eye view on the Flemish textile industry .....	93
Heinz Klandt Unternehmensmodellierung: Konzept und Erfahrungen mit einem computergestützten Simulator der mittelständischen Unternehmernaufgabe .....	105
Hans-Ulrich Küpper Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen.....	115
Josef Mugler Scheitert die (Small Business-) Forschung an der Kommunikation? Anmerkungen zu einem Unbehagen.....	125
Herbert Neubauer Unternehmensgröße - ein Vorteil bei Forschung und Entwicklung? Eine Bestandsaufnahme von theoretischen und empirischen Arbeiten.....	133
Karl-Heinz Schmidt Konzepte der volkswirtschaftlichen Forschung im KMU-Bereich.....	149
Hiroshi Teraoka Research for small and medium-sized enterprises; methods, approaches, experiences and benefits.....	161

**Thema 3: Die KMU in Westeuropa, Nordamerika, Ostasien  
zwischen Wachstum und Krise**

**Topic 3: SMEs in Western Europe, North America,  
Eastern Asia between growth and crisis ..... 169**

Robert G. Butler

Impact of technology on SME's: forces, developments, and advancements ..... 171

Stefano Baia Curioni

Italian micro-enterprises on the verge of a change: survival of individuals  
or competition of systems? ..... 179

Toru Nakayama

A research of the urban industries in the metropolitan region. The  
chemical sandal and shoe industry in Osaka ..... 191

André Nijsen

Cost/benefit analysis. A modular approach for assessing effects of EC  
legislation on the European business sector ..... 197

J. Hanns Pichler

Strukturorientierte Entwicklung und die Rolle des Klein- und  
Mittelbetrieblichen Sektors. Ein "state of the art" Befund ..... 213

Hans Jobst Pleitner

Mittelständische Unternehmungspolitik im Zeichen der Internationali-  
sierung am Beispiel der Schweiz ..... 225

Jean Robidoux

The International Labour Organisation's major involvement in furthering  
the growth of entrepreneurship and small and medium-sized enterprises  
on a world-wide scale ..... 241

Alain M. Schoenenberger

Internationalisierung der Schweizer KMU und Auswirkung auf den  
Arbeitsmarkt ..... 249

Mitsuru Tanaka

Development of internationalization and pressing problems for SME's.  
SMEs' role and contribution in Japan's overseas economic cooperation ..... 265

Ernest W. Walker

Survival strategies for SME's in North America ..... 277

David Watkins

The completion of the single European market: assessing the effects on  
the SME sector in the UK ..... 281

**Thema 4: Corporate Culture - Ein Thema für KMU?****Topic 4: Corporate Culture - a subject for SMEs? .....293**

Wolfgang Baumann

Gedanken zur Ethik des Unternehmers aus der Sicht eines Privatbanquiers.....295

Markus Braunschweiler

Corporate Culture in KMU - die Bedeutung gemeinsamer Werte im Gewerbebetrieb .....303

Erwin Fröhlich

Unternehmenskultur - Im Gewerbe primär ein Thema für die Berufsgemeinschaft.....315

Allan A. Gibb

Borrowing from the small business - towards a new model for corporate entrepreneurial organisation design .....325

Antti Haahti

Strategic orientation of small to medium-sized firms: the effects of manager value on strategy and performance .....343

Egbert Kahle

Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor mittelständischer Unternehmen.....361

Pertti Kettunen

The critical issues of managerial thinking and corporate culture - the case of SME's.....371

Konstantin Theile

Gedanken zu ethischen, ökologischen und kulturellen Postulaten der betriebswirtschaftlichen Forschung, Lehre und Praxis .....377

**Thema 5: Technologietransfer in KMU****Topic 5: Technology transfer in SMEs.....389**

Raphael Amit  
Commercializing innovations: linking theory with practice..... 391

Rik Donkels  
The role of universities within the framework. Lessons from a case study  
in Belgium ..... 403

Alfred Gutersohn  
Erwägungen zum Technologietransfer für die gewerblichen Betriebe ..... 415

Brian L. Johns  
Transfer of technology to small and medium-sized enterprises - an  
Australian perspective - ..... 423

Eugène Muller  
Technologietransfer- Aspekte geeigneter Aktionsmöglichkeiten durch  
KMU-Berufsorganisationen..... 435

Günter D. Roth  
CMT Charlottenhof - Beispiel aus Bayern für Transfer neuer Technik in  
die KMU-Praxis..... 441

Karl-Heinz Schmidt  
Innovationspole und Technologietransfer in KMU..... 449

**Thema 6: Neue Management- & Organisationsformen****Topic 6: New forms of organization and management.....461**

Jürgen Bussiek  
Lean Management und KMU ..... 463

Leo W. Chini  
Ganzheitliches Qualitätskonzept als Instrument zur Erreichung des Zieles  
"Zero-Migration" ..... 471

Wolfgang Kemmetmüller  
Kostenmanagement in der gemeinnützigen Wohnungswirtschaft ..... 485

Koning  
Management of quality, working conditions and environment in small and  
medium-sized businesses..... 501

Hans-Ulrich Küpper  
Strategisches Analyse- und Planungssystem SAPS. Ein neues Führungs-  
instrument für mittelständische Unternehmungen ..... 511

Philip A. Neck  
Small and medium sized enterprise development. New forms of organi-  
sation and management: sustainable regional development and the role of  
networks..... 521

Eiji Ogawa  
Orchestral management and small business ..... 529

Dietmar Rössl  
Selbstständigkeitsverluste in der zwischenbetrieblichen Kooperation ..... 537

**STRATEGISCHES ANALYSE- UND PLANUNGSSYSTEM SAPS  
EIN NEUES FÜHRUNGSTRUMENT FÜR MITTELSTÄNDISCHE  
UNTERNEHMUNGEN**

von  
**Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper**  
**Ludwig-Maximilians-Universität München**  
**Deutschland**





# 1 Zwecksetzung und Konzeption der RKW-Strategiemappe SAPS

Gerade mittelständische Unternehmungen tun sich schwer mit der Einführung einer strategischen Unternehmensführung. Für sie bleibt die Einstiegsschwelle in die "strategische Denkwelt" sehr hoch.

Mit dem Strategischen Analyse- und Planungssystem SAPS wurde für mittelständische Unternehmungen ein einfach zu handhabendes Instrumentarium geschaffen, mit dessen Hilfe sich die strategische Ebene in den Unternehmung ausbauen läßt.

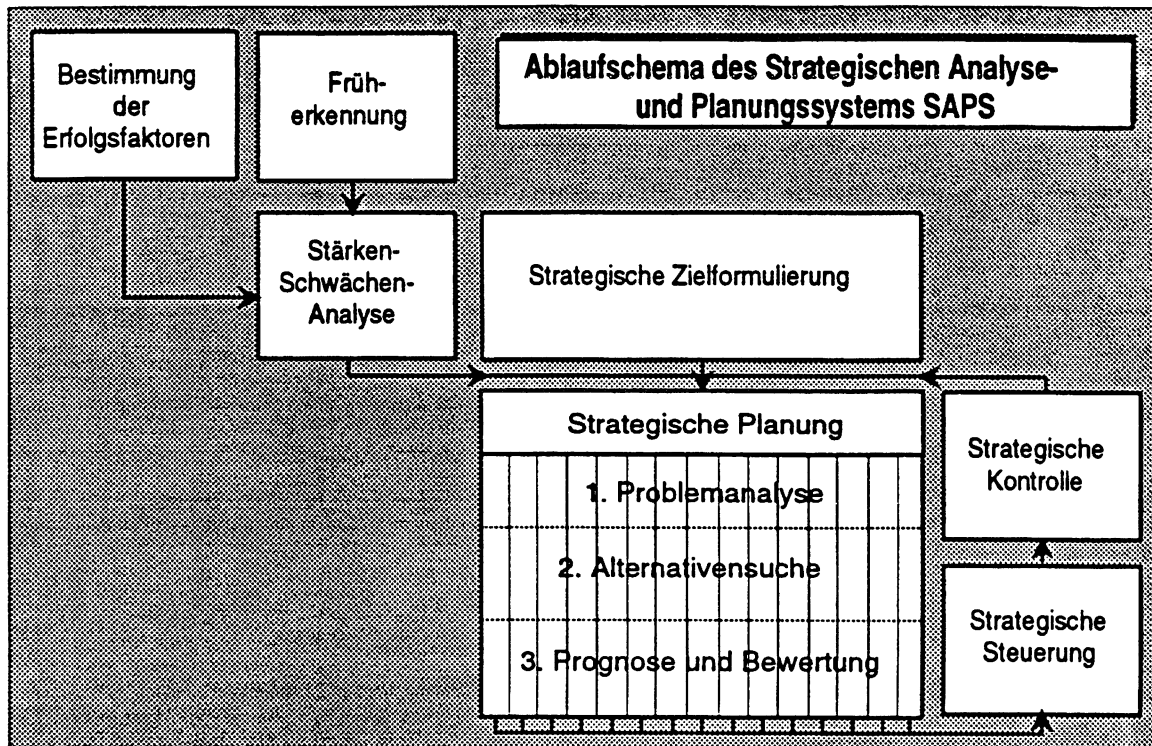
Der Anwender sollte den Analyse- und Planungsprozeß unter Anleitung und Hilfestellung des SAPS selbständig durchführen.

Die RKW-Strategiemappe unterteilt sich in Arbeitsteile, in dem sich konkrete Handlungsanleitungen befinden und Leseteile. Daraus ergibt sich die folgende Konzeption des SAPS:

<b>Grundaufbau des SAPS</b>		
	 <b>Arbeitsteile</b>	 <b>Leseteile</b>
<b>Zweck</b>	Arbeitsgrundlage für die Erarbeitung der strategischen Planung	Vertiefende Informationen über den Arbeitsteil, Erläuterungen bei Bedarf zum Nachschlagen
<b>Form</b>	Arbeitsmappe Platz für eigene Eintragungen	Fließtext und Registerform
<b>Aufbau und Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anleitung für die Durchführung des SAPS</li> <li>- Frage- und Antwortstil</li> <li>- Konkrete Handlungsanleitungen</li> <li>- Systematische Führung durch den ganzen Prozeß</li> <li>- Hilfen zur Interpretation der erzielten Ergebnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einführung in das SAPS</li> <li>- Allgemeine Erläuterung zur strategischen Unternehmensführung</li> <li>- Beschreibung wichtiger strategischer Instrumente in Registerform zum Nachschlagen</li> <li>- Darstellung von Praxisbeispielen</li> <li>- Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung</li> </ul>

## 2 Aufbau des Strategischen Analyse- und Planungssystems SAPS

Das in der Strategiemappe enthaltene *Strategische Analyse- und Planungssystem SAPS* ist so konzipiert, daß der Anwender systematisch von der Unternehmensanalyse über die Planung von strategischen Maßnahmen bis zu deren Umsetzung und Kontrolle angeleitet wird. Die folgende Abbildung zeigt seine wichtigsten Teilsysteme.



Jedes der Teilsysteme enthält einen Leitfaden. Mit diesem erarbeitet sich der Anwender für seine individuelle Situation konkrete Ergebnisse in den jeweiligen Problembereichen. Dahinter steht das methodische Konzept, daß keine Rezepte vorgegeben werden, sondern die selbständige Erarbeitung durch die betroffenen Führungskräfte im Mittelpunkt steht. Diese besitzen das Know-how über die Unternehmung und müssen die Strategien umsetzen.

In einer größeren Zahl von Workshops und Praxistests hat es sich jedoch als zweckmäßig erwiesen, den Ablauf durch einen Moderator zu strukturieren und zu bündeln. Hierfür kann ein Mitarbeiter der Unternehmung, der sich in das System eingearbeitet hat, oder ein externer Berater als Fachpromotor hinzugezogen werden.

### 3 Analyse

#### 3.1 Leitfaden zur Bestimmung der Erfolgsfaktoren



Im *Leitfaden zur "Bestimmung der Erfolgsfaktoren"* wird ermittelt, wo die "Knackpunkte" für den Erfolg oder Mißerfolg der jeweiligen Unternehmung liegen. Hierzu muß sich der Anwender in eine Auswahl von Unternehmens- und Situationstypen einordnen. Dadurch enthält er eine Vorschlagsliste von Erfolgs- und Mißerfolgsk Faktoren, die je nach eigenem Wissen und Erfahrung bestätigt, gekürzt oder erweitert werden können. Die Erkenntnisse dieses Leitfadens werden in späteren Schritten des SAPS weiterverwendet: Je nachdem, welche Erfolgsfaktoren für die Unternehmung als wichtig erkannt werden, müssen die Schwerpunkte der darauf aufbauenden Stärken-Schwächen-Analyse gesetzt werden. Darüber hinaus können strategische Maßnahmen zielgerichteter geplant werden, wenn bekannt ist, welche Schlüsselfaktoren für den Erfolg und Mißerfolg der Unternehmung maßgebend sind.

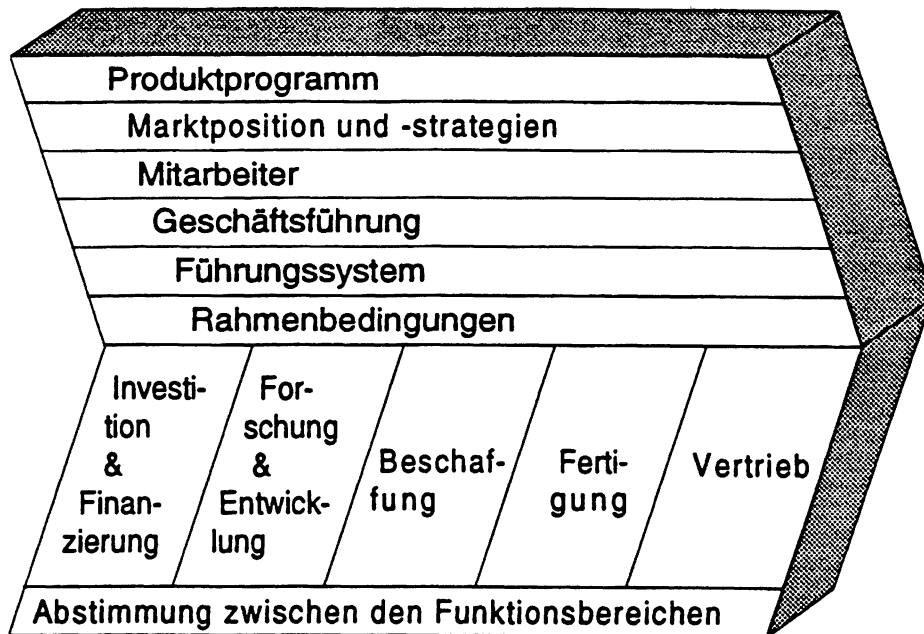
### 3.2 Leitfaden zur Früherkennung

Beobachtungsbereiche zur Früherkennung von wichtigen Entwicklungen auf den Absatz- und Faktormärkten

	Absatzmarkt A	Absatzmarkt B	Lieferanten (Einsatzgütermarkt)	Mitarbeiter (Arbeitsmarkt)	Kapital (Kapitalmarkt)
<b>Wirtschaftlicher Bereich</b>					
Stärke der Konkurrenz					
Marktpotential					
Preissituation					
Bedrohung durch Ersatzprodukte					
Volkswirtschaftliche Einflußgrößen					
<b>Technologischer Bereich</b>					
Entwicklung in der Verfahrenstechnologie					
Entwicklung in der Produkttechnologie					
<b>Soziologischer Bereich</b>					
Bevölkerungsstruktur					
Verbrauchergewohnheiten					
<b>Politischer Bereich</b>					
Gesetzliche Regelungen					
<b>Sonstige Faktoren</b>					

Der Leitfaden zur "Früherkennung" hilft, wichtige zukünftige Einflüsse auf das Umfeld des Unternehmens im voraus zu erkennen. Diese externen Entwicklungen haben über die Märkte Auswirkungen auf das Unternehmen. Maßgeblich sind hierbei neben den Absatzmärkten die Einsatzgütermärkte (z.B. für Rohstoffe, Zwischenerzeugnisse oder Maschinen), der Arbeitsmarkt und der Kapitalmarkt. Im SAPS wird systematisch untersucht, wie diese Märkte durch wichtige Faktoren beeinflußt werden. Unterschieden werden Einflüsse aus dem wirtschaftlichen, technologischen, soziologischen oder politischen Bereich. Bei der Durchführung der Früherkennung wird der Anwender vor allem dadurch unterstützt, daß er zu einer systematischen Untersuchung des Umfeldes angeleitet wird und viele Beispiele für mögliche Einflüsse erhält, aus denen er Analogieschlüsse auf sein eigenes Unternehmung ziehen kann.

### 3.3 Leitfaden zur Stärken-Schwächen-Analyse



Nachdem in der Früherkennung unternehmensexterne Aspekte untersucht worden sind, stehen im *Leitfaden zur "Stärken-Schwächen-Analyse"* interne Aspekte im Vordergrund. Die Unternehmensfunktionen lassen sich durch eine Reihe von Kriterien charakterisieren, die je nach Ausprägung strategische Stärken oder Schwächen des Unternehmens bilden. Von diesen Kriterien sollten die für Ihre Situation wichtigsten ausgewählt und daraufhin beurteilt werden, ob das eigene Unternehmen in diesen Punkten besser oder schlechter dasteht als die stärksten Konkurrenten sowie ob die Kriterien in der Zukunft einen wesentlichen Wettbewerbsfaktor darstellen. Aus diesen Überlegungen ergeben sich die Stärken und Schwächen des Unternehmens. An sie muß die strategische Planung in einem späteren Schritt anknüpfen. Sie muß auf den strategischen Stärken des Unternehmens aufbauen und bemüht sein, die Schwächen durch geeignete Maßnahmen zu beseitigen.

## 4 Planung

### 4.1 Leitfaden zur strategischen Zielformulierung

<b>Strategische Zielsetzungen</b>	<b>Übergeordnete Unternehmensziele</b>		
	<b>Wachstum</b>	<b>Erhöhung der Rentabilität</b>	<b>Reduktion von Risiken</b>
Ausweitung der Tätigkeitsfelder	✓		✓
Aufgabe unrentabler Tätigkeitsfelder		✓	
Straffung der Unternehmensorganisation		✓	
Rationalisierung der Unternehmensabläufe		✓	
Preissicherung durch Differenzierung		✓	✓
Leistungsfähigkeit der Unternehmensführung		✓	✓
Vermeidung von Krisen auf Gesellschafterebene			✓
Sicherung einer adäquaten Informationsversorgung		✓	✓
Erhöhung und Nutzung des Mitarbeiterpotentials		✓	
Sicherung einer ausgewogenen Kapitalstruktur	✓		✓
Kooperationen und strategische Allianzen	✓	✓	✓
Technologische Führerschaft		✓	✓

Im *Leitfaden zur "strategischen Zielformulierung"* wählt der Anwender aus einer Reihe von strategischen Zielen bestimmte aus. Die strategischen Ziele können aus den übergeordneten Erfolgs-, Sicherheits- oder Wachstumszielen des Unternehmens abgeleitet werden und dienen ihrer langfristigen Verfolgung. Mit dem SAPS hat man die Möglichkeit, aus der Zusammenstellung von strategischen Zielen die für die jeweilige Situation wichtigsten herauszufinden. Die Ziele werden durch eine allgemeine Beschreibung und durch Beispiele verdeutlicht. Der Anwender wählt dieses Ziel, wenn er wenn er seine eigene Situation in der Beschreibung wiederfindet. Er trifft so eine Vorauswahl von Zielbereichen, die in den folgenden Schritten weiterverfolgen werden.

## 4.2 Leitfaden zur strategischen Planung



Der Leitfaden zur "strategischen Planung" stellt den Kern des SAPS dar. Daher ist er am umfangreichsten. Die strategische Planung ist im SAPS so konzipiert, daß für jeden der ausgewählten Zielbereiche strategische Maßnahmen geplant werden. Dabei erfolgt der Ablauf der Planung jeweils in den drei Phasen Problemanalyse, Alternativensuche und Prognose sowie Bewertung. Die konkrete Handlungsanleitung und der Einsatz bestimmter Planungsinstrumente unterscheiden sich jedoch von Zielbereich zu Zielbereich. Es werden jeweils spezielle Checklisten oder geeignete strategische Planungsinstrumente angeboten. Ist der Anwender mit den strategischen Instrumenten (wie Portfolioanalyse oder Produkt-Lebenszyklus-Konzept) vertraut, kann er sie direkt anwenden. Andernfalls hat er die Möglichkeit, in einem "Instrumentenregister" die Hintergründe des Planungsinstruments zu studieren. Als Ergebnis des Leitfadens gelangt man zu einer Reihe von strategischen Maßnahmen, die in den kommenden Perioden zur langfristigen Sicherung der Unternehmensentwicklung durchgeführt werden sollen. So erhält der Anwender sein "strategisches Programm".

## 5 Umsetzung: Leitfäden zur strategischen Steuerung und Kontrolle

Fragen zur Umsetzung einer geplanten strategischen Maßnahme	
1. Festsetzung der Verantwortung	Wer soll die <i>Verantwortung</i> für die Umsetzung der geplanten Maßnahme tragen und die notwendigen Schritte einleiten?
2. Beteiligung weiterer Unternehmensbereiche	Welche weiteren Unternehmensbereiche müssen an der Umsetzung der geplanten Maßnahme <i>beteiligt</i> und darüber <i>informiert</i> werden?
3. Festsetzung von Zwischen- und Endterminen	Bis wann sollen welche <i>Meilensteine</i> der Umsetzung erreicht sein und <i>wieviel Zeit</i> soll insgesamt zur Verfügung stehen?
4. Zuteilung von Ressourcen	Welche <i>Ressourcen</i> sollen den Verantwortlichen für die Umsetzung der geplanten strategischen Maßnahme zur Verfügung stehen?

Mit der Erstellung der strategischen Pläne enden häufig die Ansätze zur strategischen Unternehmensführung. Es ist jedoch wichtig, auch für die Umsetzung der strategischen Pläne zu sorgen. Darum benötigt man eine Anleitung und Unterstützung für die Umsetzung ihrer Planungen. Im SAPS werden hierfür die *Leitfäden zur "strategischen Steuerung"* und zur *"strategischen Kontrolle"* bereitgestellt. Durch die Beantwortung der obigen Fragen mit Hilfe des SAPS erarbeitet sich der Anwender ein konkretes Umsetzungsprogramm. Anschließend muß in bestimmten Zeitabständen überprüft werden, ob und wie die Verantwortlichen die Umsetzung durchführen. Vor allem die Zeitplanung (mit den "Meilensteinen") und die Ressourcenplanung sind in regelmäßigen Abständen zu kontrollieren. Der Schwerpunkt der strategischen Kontrolle liegt dabei auf einer projektbegleitenden Planfortschrittskontrolle. So bleibt es möglich, bei Fehlentwicklungen noch rechtzeitig in das Geschehen einzugreifen.