

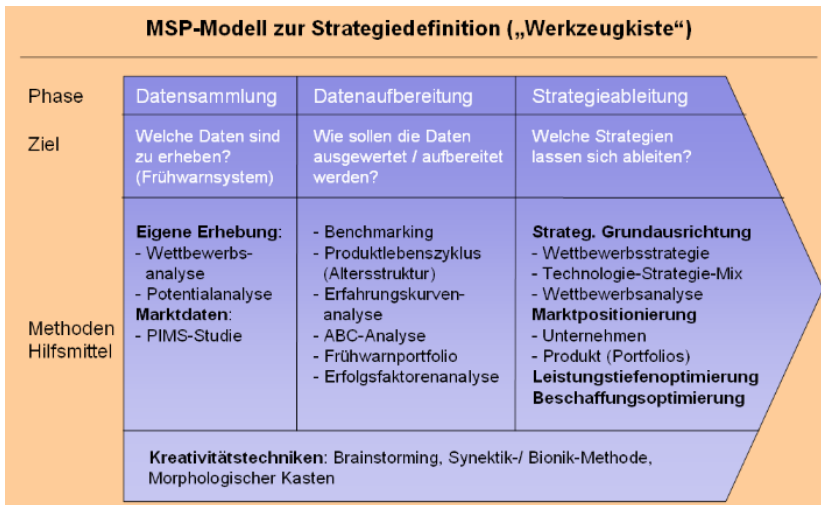
# Presseinformation zur Buchneuerscheinung

Müller-Spanka, Gerhard / Wagner, Klaus-Peter:

## Marktorientierte Strategieentwicklung für kleine und mittelständische Unternehmen am Beispiel der Montage. *Ein Praxisleitfaden*

(Norderstedt: Books on Demand, 2003. ISBN 3-8330-1038-X, 136 Seiten)

Das Modell zur Entwicklung und Implementierung marktorientierter Strategien für kleine und mittelständische Unternehmen zeigt, wie in vier Schritten aus der Unternehmensstrategie Bereichsstrategien abgeleitet, innerhalb und außerhalb des Unternehmens kommuniziert und in den Unternehmensbereichen etabliert werden können.



Die Vorgehensmodelle, Methoden und Werkzeuge wurden mit industriellen Partnern aus der Praxis heraus entwickelt und im Rahmen des öffentlich geförderten Forschungsprojekts MAMOS erprobt.



Der Praxisleitfaden *Marktorientierte Strategieentwicklung für kleine und mittelständische Unternehmen am Beispiel der Montage* entstand im Rahmen des Forschungsprojekts MAMOS – *Marktorientierte Montagestrukturen. Ganzheitliche Gestaltung und Bewertung der Montage im Unternehmensprozess*. Das Verbundprojekt wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Forschungsprogramms *Forschung für die Produktion von morgen* im Handlungsfeld *Der Mensch und das wandlungsfähige Unternehmen* gefördert (Förderkennzeichen 02PP4540) und durch das Forschungszentrum Karlsruhe GmbH - Projekträgerchaft Produktion und Fertigungstechnologien (PFT) - betreut.

Ausgangspunkt des Projekts war die Einschätzung vieler Unternehmen, dass heute viele KMUs schon Gesamtstrategien für ihr Unternehmen formuliert haben, jedoch in der Praxis noch großen Handlungsbedarf sehen, diese Strategien z.B. auf den Montagebereich zu übertragen. Dazu fehlen systematische Methoden und Vorgehensweisen. In diesem Zusammenhang wurde der Wunsch deutlich, ein geeignetes Werkzeug zu entwickeln, welches sich durch einfache Handhabbarkeit, Transparenz und Nachvollziehbarkeit auszeichnen soll.

Ziel des Buchs war es daher, auf Basis der im Projekt entwickelten Methoden und Konzepte ein für KMU geeignetes Vorgehensmodell als Unterstützung für Unternehmen zu beschreiben. Aus diesem Grund werden die Beschreibung des Vorgehens und der Werkzeuge an Hand der Ergebnisse von Projektpartnern vorgestellt, wobei sowohl die Namen der Unternehmen als auch einige Zahlen und Inhalte aus datenschutzrechtlichen Gründen geändert wurden.

Aus praktischen Erwägungen hat sich ein mehrstufiges Vorgehen als vorteilhaft erwiesen. Entsprechend dem modularen Vorgehen im Projekt ist auch der vorliegende Leitfaden aufgebaut:



In Teil I *Strategiedefinition* steht die Frage im Vordergrund, wie aus der Gesamtstrategie des Unternehmens eine Montagestrategie abgeleitet wird. Dabei wird auch die Frage beantwortet, wie überhaupt eine Bereichsstrategie "gemacht" wird und welche allgemeinen Methoden und Hilfsmittel dazu zur Verfügung stehen.

Teil II *Strategieformulierung* beschäftigt sich mit der Problematik, wie die in Teil I entwickelte Strategie "aufgeschrieben" werden kann, dass sie der Zielgruppe, vor der sie präsentiert wird (z.B. Geschäftsleitung, Führungskraft oder Werker), adäquat und verständlich vermittelt werden kann.

In Teil III *Strategieumsetzung* geht es um die Implementierung der Strategie in der Organisation. Die entwickelte, dokumentierte und vorgestellte Strategie wird in der Organisation umgesetzt. Ebenfalls sollen Werkzeuge und Hilfsmittel vorgestellt werden, wie die Erfolge der Erreichung der strategischen Ziele im Unternehmen gemessen werden können.

Abschließend widmet sich Teil IV *Kunden-/Lieferantenbedarfsanalyse* der Frage, wie sichergestellt werden kann, dass die entwickelte Strategie einerseits den Kunden- und Marktbedürfnissen gerecht wird, andererseits aber auch von den Zulieferern entsprechend umgesetzt und unterstützt werden kann.

<b>Inhalt</b>	<b>5</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>7</b>
<b>Vorwort</b>	<b>11</b>
<b>Teil I: Strategiedefinition</b>	<b>21</b>
Schritt 1: Fragen an die Unternehmensstrategie und ihre Umsetzung	23
Schritt 2: Entscheidungsprämissen am Beispiel der Montagestrategie dokumentieren	34
Schritt 3: Strategiefestlegung mit Hilfe des MSP-Modells zur Strategiedefinition („Werkzeugkiste“)	38
Modell zur Strategiedefinition	41
Erfolgsfaktorenanalyse	53
Praxisbeispiel eines Anwenders	59
Schritt 4: Erarbeitung der Montagestrategie in Leitsätzen	62
Ergebnis: Die Montagestrategie des Unternehmens	64
<b>Teil II: Strategieformulierung</b>	<b>67</b>
Grundlagen der Strategieformulierung	68
Grundregeln der Strategieformulierung	68
Grundlagen von Strategiekommunikation und Zielvereinbarung	70
Modell zur Strategieformulierung und -kommunikation	74
Praktische Strategieformulierung durch einen Anwender	81
<b>Teil III: Strategieimplementierung</b>	<b>91</b>
Probleme der Strategieimplementierung	93
Funktion von Kennzahlen	96
Strategieimplementierung mit Hilfe von Balanced Scorecards	98
Prozessmodell zur Strategieimplementierung	107
Praktische Strategieimplementierung eines Anwenders	111
<b>Teil IV: Kundenbedarfsanalyse</b>	<b>117</b>
<b>Literatur</b>	<b>127</b>
<b>Kurzbiographie der Autoren</b>	<b>133</b>