

agribusiness & food

Wissenschaftsbibliothek

Jürgen Steinmaßl

Die Transformation eines sozialistisch
geführten Betriebes in ein marktwirt-
schaftlich arbeitendes Unternehmen
mit Hilfe des Modells des strategischen
Managements

dargestellt am Beispiel eines
ukrainischen Fleischwarenbetriebes

AGRIMEDIA
Buchedition

INHALTSÜBERSICHT

	Seite
1 PROBLEMFORMULIERUNG UND ZIELSETZUNG	1
2 METHODIK	21
3 ZIELBILDUNG	36
4 UMWELTANALYSE	47
5 UNTERNEHMENSANALYSE	91
6 SWOT-ANALYSE	132
7 STRATEGIEWAHL	140
8 STRATEGIEIMPLEMENTATION	178
9 BEWERTUNG DES ERFOLGS DER EINGELEITETEN MASSNAHMEN	219
10 SCHLUSSBETRACHTUNG	234
ZUSAMMENFASSUNG	242
LITERATURVERZEICHNIS	249
ANHANG	
I REGRESSIONSANALYSE ZUR BEVÖLKERUNGSENTWICKLUNG DER UKRAINE	266
II DIE BESTIMMUNG DES STICHPROBENUMFANGES „N“	267
III EINFLUSSANALYSE UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DER EINFLUSSFAKTOREN	271

INHALTSVERZEICHNIS

Seite

1	PROBLEMFORMULIERUNG UND ZIELSETZUNG.....	1
1.1	Situationsanalyse Ukraine	1
1.1.1	Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen	1
1.1.2	Demographische Entwicklungen	11
1.1.3	Technologische Entwicklungen	14
1.1.4	Veränderungen im gesellschaftlichen Umfeld	16
1.2	Problemformulierung	17
1.3	Zielsetzung	18
2	METHODIK.....	21
2.1	Untersuchungsgegenstand: Das Unternehmen AGRARNIK	21
2.2	Zielbildung	23
2.3	Umweltanalyse	25
2.3.1	Bildung einer Vernetzungsmatrix zur Bewertung der Einflußbereiche der Unternehmensumwelt	25
2.3.2	Methodik der Konsumentenbefragung	28
2.4	Unternehmensanalyse.....	33
2.5	SWOT-Analyse.....	34
2.6	Strategiewahl.....	35
2.7	Strategieimplementation	35
3	ZIELBILDUNG	36
3.1	Unternehmensphilosophie.....	36
3.1.1	Grundlagen zur Unternehmensphilosophie	36
3.1.2	Unternehmensphilosophie bei AGRARNIK	38
3.2	Unternehmenspolitik.....	40
3.2.1	Grundlagen zur Unternehmenspolitik	40
3.2.2	Unternehmenspolitik bei AGRARNIK	41
3.2.2.1	Funktion und Grundzweck von AGRARNIK	41
3.2.2.2	Oberste Unternehmensziele bei AGRARNIK	42
3.2.2.3	Verhaltensgrundsätze.....	44
3.2.2.4	Leitungskonzept	45
4	UMWELTANALYSE	47
4.1	Grundlagen zur Umweltanalyse.....	47
4.2	Marktpotential.....	52
4.2.1	Marktgröße	52
4.2.2	Marktwachstum	56
4.3	Marktstruktur und Beschaffenheit des Gutes	57
4.3.1	Wettbewerber.....	57
4.3.2	Lieferanten	64
4.3.2.1	Lieferanten von Rohstoffen	64
4.3.2.2	Lieferanten von Hilfs- und Betriebsstoffen sowie Betriebsmitteln.....	68
4.3.3	Abnehmer.....	72
4.3.3.1	Die Handelsstrukturen	72

	Seite
4.3.3.2 Bedeutung der Einflußbereiche der Unternehmensumwelt - Ergebnisse der Vernetzungsmatrix.....	78
4.3.3.3 Der Konsument – Ergebnisse einer Befragung.....	82
4.3.4 Beschaffenheit des Gutes „Fleischwaren“.....	90
5 UNTERNEHMENSANALYSE.....	91
5.1 Führungspotentiale.....	92
5.1.1 Unternehmenskultur.....	92
5.1.2 Organisation.....	93
5.1.2.1 Analyse der Organisationsstruktur.....	93
5.1.2.2 Restrukturierung der Organisationsstruktur.....	97
5.1.2.3 Stellenbeschreibung.....	101
5.1.3 Informationssysteme.....	104
5.1.3.1 Betriebsordnung.....	104
5.1.3.2 Management-Informations-System.....	107
5.2 Leistungspotentiale.....	127
5.2.1 Beschaffung.....	127
5.2.2 Produktion.....	127
5.2.3 Absatz.....	128
5.2.4 Personal.....	130
5.2.5 Kapital.....	130
5.2.6 Technologie (Forschung und Entwicklung).....	131
6 SWOT-ANALYSE.....	132
6.1 Grundlagen zur SWOT-Analyse.....	132
6.2 SWOT-Analyse im Bereich Personal und Führung.....	135
6.3 SWOT- Analyse im Bereich Produkt, Technologie und Leistungs- erstellung.....	136
6.4 SWOT- Analyse im Bereich Finanzen und Kontrahierung.....	137
6.5 SWOT- Analyse im Bereich Absatz, Wettbewerb und Kommunikation.....	138
6.6 Ergebnisse der SWOT-Analyse.....	139
7 STRATEGIEWAHL.....	140
7.1 Unternehmensstrategien.....	140
7.2 Geschäftsbereichsstrategien.....	142
7.3 Funktionsbereichsstrategien.....	144
7.3.1 Beschaffungsstrategie.....	144
7.3.2 Produktionsstrategie.....	150
7.3.3 Absatzstrategie.....	157
7.3.3.1 Distributionskanäle bei AGRARNIK.....	157
7.3.3.2 In Rahmen der Absatzstrategie genutzte Marketinginstrumente.....	159
7.3.4 Finanzstrategien.....	166
7.3.4.1 Kostensenkung.....	166
7.3.4.2 Gespräche mit Kunden und Gläubigern zur Behebung der Liquiditätsschwäche.....	166
7.3.4.3 Beschaffung von Arbeitskapital.....	168

	Seite
7.3.4.4 Zusammenfassung der gewählten Finanzstrategien	174
7.3.5 Personalstrategie.....	175
7.3.6 Technologische Strategie	177
8 STRATEGIEIMPLEMENTATION	178
8.1 Grundlagen der Strategieimplementation	178
8.2 Spezifikation des strategischen Plans zur Verbesserung des Qualitätsniveaus	181
8.2.1 Bestimmung der Prioritäten für den Strategieplan.....	181
8.2.2 Aktionsprogramm Hygiene	184
8.2.2.1 Bestandsaufnahme des Hygienezustandes	185
8.2.2.2 Sachliche Strategieimplementation - Maßnahmenkatalog zur Hygieneverbesserung.....	191
8.2.2.3 Organisatorische und personale Strategieimplementation	198
8.2.3 Aktionsprogramm Qualitätskontrolle.....	201
8.2.3.1 Begriff Qualität.....	201
8.2.3.2 Durchführung der Qualitätskontrolle bei AGRARNIK	202
8.2.3.3 Qualitätsprüfung für Wurstwaren.....	205
8.2.3.4 Qualitätskontrolle kontra Qualitätsmanagement.....	207
8.2.4 Strategische Kontrolle	209
8.3 Budgetierung	210
8.3.1 Allgemeines.....	210
8.3.2 Annahmen zur Investitionsbudgetierung „Aktionsprogramm Hygiene“	213
8.3.3 Rationalisierungsinvestitionen im Hygienesektor.....	214
9 BEWERTUNG DES ERFOLGS DER EINGELEITETEN MASSNAHMEN.....	219
9.1 Methodisches Vorgehen.....	219
9.1.1 Befragung der Unternehmensleitung.....	219
9.1.2 Datensammlung 1997 incl. der Probleme der Vergleichbarkeit mit Daten vor 1996	220
9.1.3 Andere Hilfsmittel für die Urteilsfindung	223
9.2 Zur Unternehmenskultur.....	223
9.3 Zur Organisation.....	223
9.4 Zur Information	224
9.5 Zur Beschaffung.....	224
9.6 Zur Produktion	226
9.7 Zum Absatz	227
9.8 Zum Personal	228
9.9 Zum Kapital	230
9.10 Zur Technologie.....	232
9.11 Resümee	233

	Seite
10	SCHLUSSBETRACHTUNG 234
10.1	Allgemein zu erwartende Probleme und Hinweise bei der Arbeit in der Ukraine 234
10.2	Voraussetzung zum Einsatz des strategischen Managements in Betrieben der Ukraine 236
10.3	Vorgehensweise und typische Eigenheiten beim Einsatz des strategischen Managements in der Ukraine 237
	ZUSAMMENFASSUNG 242
	LITERATURVERZEICHNIS 249
 ANHANG	
I	REGRESSIONSANALYSE ZUR BEVÖLKERUNGSENTWICKLUNG DER UKRAINE 266
II	DIE BESTIMMUNG DES STICHPROBENUMFANGES „N“ 267
III	EINFLUSSANALYSE UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DER EINFLUSSFAKTOREN 271

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Seite

Abbildung 1. Ukraine: Energieverbrauch im internationalen Vergleich	5
Abbildung 2. Das „Vier-Phasen-Modell“ zum Transformationsprozeß in der Ukraine	9
Abbildung 3. Bevölkerungsentwicklung in der Ukraine bis zum Jahre 2.050 (Zeitintervall 10 Jahre)	12
Abbildung 4. Bevölkerungsentwicklung in der Ukraine bis zum Jahre 2.000 (Zeitintervall 2 Jahre)	13
Abbildung 5. Probleme und Strategien bei der Einführung von Ver- änderungen.....	20
Abbildung 6. Die Umwelt des Unternehmens	48
Abbildung 7. Logistisches Netz der Fleischwirtschaft	51
Abbildung 8. Struktur des ukrainischen Staatshandels ab dem Jahre 1994	76
Abbildung 9. System-Grid-Fleischwirtschaft und die Rangfolge der Systemelemente	78
Abbildung 10. Ausgabenanteile für Lebensmittel in bezug zu den Ein- kommen in der Ukraine.....	89
Abbildung 11. Die strategischen Erfolgsfaktoren	92
Abbildung 12. Linienorganisation bei AGRARNIK vor der Umstrukturie- rung.....	96
Abbildung 13. Stab-Linien-Organisation bei AGRARNIK nach der Umstrukturierung	100
Abbildung 14. Mikroökonomischer Problemzyklus.....	131
Abbildung 15. Informationsinput zur Strategieformulierung	141
Abbildung 16. Der Effekt von Mengenerhöhung, Kostenreduzierung und Verkaufspreiserhöhung auf den Gewinn.....	143
Abbildung 17. Istsituation: Problembereich Cash-Management (I. Quartal 1996).....	145
Abbildung 18. Modell zur Aufrechterhaltung des Produktionsniveaus	146
Abbildung 19. Die Ukraine	148

	Seite
Abbildung 20. Preis-Qualitäts-Portfolio zur Strategischen Neuausrichtung ..	150
Abbildung 21. Distributionskanäle bei AGRARNIK 1995, Fleisch und Fleischwaren	158
Abbildung 22. Das Länderrisiko-Polarprofil der Ukraine (Stand 1994)	170
Abbildung 23. Attraktivität und Risiken der Markteinstiegsformen	173
Abbildung 24. Auswirkungen von Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung ..	179
Abbildung 25. Ansätze zur Durchschlagung des mikroökonomischen Problemzyklus	180
Abbildung 26. Aufgabenbereiche der Verkaufsstellen	182
Abbildung 27. Der Hauptwarenstrom	187
Abbildung 28. Hygieneleitfaden bei AGRARNIK	196
Abbildung 29. Das Hygienesystem innerhalb der Betriebsstruktur	198
Abbildung 30. Das neue Hygienesystem	199
Abbildung 31. Entscheidungsbaum zur Identifizierung der kritischen Punkte	203
Abbildung 32. Grobstruktur eines integrierten Budgetierungssystems	212

TABELLENVERZEICHNIS

	Seite
Tabelle 1. Gesamtwirtschaftliche Indikatoren der Ukraine	6
Tabelle 2. Die Wirtschaftslage in Osteuropa: Resultate und Prognosen	8
Tabelle 3. Das „Vier-Phasen-Modell“ zum Transformationsprozeß in der Ukraine	9
Tabelle 4. Altersstruktur der ukrainischen Bevölkerung, Stand Juli 1995	11
Tabelle 5. Schlachtkennzahlen	22
Tabelle 6. Vernetzungsmatrix	27
Tabelle 7. Fleischproduktion der Ukraine.....	53
Tabelle 8. Produktionsmengen von Wurstwaren in der Ukraine	54
Tabelle 9. Außenhandel mit Fleisch und Fleischwaren.....	55
Tabelle 10. Volumina des ukrainischen Fleischmarktes 1990-1994	56
Tabelle 11. Fleischwarenbetriebe im Gebiet Kiew und Kiew-Stadt.....	59
Tabelle 12. Auslastung der Fleischwarenbetriebe im Gebiet Kiew und Kiew-Stadt	60
Tabelle 13. Stärken-Schwächen-Profil AGRARNIK, POLIS, Juli 1995	63
Tabelle 14. Entwicklung des durchschnittlichen Lebendgewichts vor der Schlachtung	65
Tabelle 15. Durchschnittliche Zusammensetzung von Rinderhälften in Abhängigkeit vom Lebendgewicht und Fütterungszustand	66
Tabelle 16. Entwicklung des Lebendviehbestandes in 1.000 Stück in der Ukraine.....	67
Tabelle 17. Umsatzanteile der Handelsschienen [%] im ukrainischen Einzelhandel.....	73
Tabelle 18. Problemsektoren des Handels aus der Sicht des Konsumenten .	84
Tabelle 19. Problemhierarchie des Konsumenten	85
Tabelle 20. Wichtigkeit ukrainischer und deutscher Einkaufskriterien	87
Tabelle 21. Ergebnisse des Revised Z-Score-Modells bei AGRARNIK	118
Tabelle 22. Cash Flow Cycle bei AGRARNIK.....	122
Tabelle 23. Entwicklung der Produktion von Fleisch und Fleischwaren bei AGRARNIK.....	127
Tabelle 24. ABC-Analyse der Sortimentsgruppen bei AGRARNIK, 1995	151

	Seite
Tabelle 25. ABC-Analyse der Wurstwaren bei AGRARNIK, 1995	151
Tabelle 26. ABC-Analyse der wichtigsten Produkte bei AGRARNIK, 1995 ..	153
Tabelle 27. Nachfragepotential bei Wurstwaren im Gebiet Kiew, Stand 1995.....	156
Tabelle 28. Ist- und Planmarktanteile, Premiumqualitäten, Basis Verbrauchsmengen.....	159
Tabelle 29. Ist- und Planmarktanteile, einfache Qualitäten, Basis Verbrauchsmengen.....	159
Tabelle 30. Lieferservicepolitik von AGRARNIK	163
Tabelle 31. Maßnahmenraster zur Prioritätenbestimmung	183
Tabelle 32. Zusammenfassung der Ergebnisse der Hygieneüberprüfung am Beispiel: Zerlegung.....	189
Tabelle 33. Statische Amortisationsrechnung im Hygienesektor	217
Tabelle 34. Kapitalwertmethode im Hygienesektor	218
Tabelle 35. Stärken-Schwächenprofil AGRARNIK, Juli 1995 und April 1997	220
Tabelle 36. Rohstoffbeschaffung im Vergleich.....	225
Tabelle 37. Produktionsniveau im Vergleich	226
Tabelle 38. Analyse der Distributionskanäle auf der Endverkaufsstufe	227
Tabelle 39. Umsatzzuwächse in den eigenen Verkaufsstellen	228
Tabelle 40. Liquiditätsanalyse im Vergleich	231

TABELLEN DES ANHANGS

Tabelle A1. Regessionsanalyse Bevölkerungsentwicklung	266
---	-----

ÜBERSICHTSVERZEICHNIS

	Seite
Übersicht 1. Fragebogen zur Kundenbefragung	32
Übersicht 2. Bilanz AGRARNIK AG	110
Übersicht 3. Gewinn- und Verlustrechnung AGRARNIK AG	111
Übersicht 4. Kennzahlensystem	113
Übersicht 5. Kennzahlensystem - Monats- und Quartalsübersicht	123
Übersicht 6. Kalkulation und Schichtplan	125
Übersicht 7. Reinigungsplan - Schlachtabteilung	194
Übersicht 8. Qualitätssicherungsbogen - Eigenkontrolle	204
Übersicht 9. Qualitätsprüfung Wurstwaren	205
Übersicht 10. Einsparungspotential an Wurstfleisch	216
Übersicht 11. Kennzahlensystem AGRARNIK I. Quartal 1997	221