Lagebeurteilung : Firmen mit internationalen Aktivitäten

Autor(en): **Lienhart, Peter / Stordel, Harry**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift**

Band (Jahr): **164 (1998)**

Heft 12

PDF erstellt am: **30.04.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-65405

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Lagebeurteilung – Firmen mit internationalen Aktivitäten

Peter Lienhart und Harry Stordel

Der Angriff läuft, an vielen Fronten und rund um die Uhr. Doch nicht Armeen stehen sich gegenüber, sondern hervorragend organisierte Konzerne, geführt von kompetenten Managern und getragen von engagierten Mitarbeitern. Wir sprechen vom globalen Markt für Finanzdienstleistungen. Ziel des Kampfes ist es, die sich seitens der Konkurrenz und der technologischen Entwicklung stets neu stellenden Herausforderungen zu meistern, um das eigene Überleben zu sichern.

Ausgangspunkt jeder Strategie ist eine Lagebeurteilung. Die Armee hat die diesbezüglichen Prozesse sehr systematisch angelegt. Der Vergleich mit den entsprechenden zivilen Gepflogenheiten ist gewiss reizvoll. Was ist vergleichbar, wo und weshalb bestehen Unterschiede, was können die beiden Seiten voneinander lernen? Diese Fragen stellen sich auch vielen jungen Leuten beim Nachdenken darüber, ob sie die Laufbahn eines Milizoffiziers einschlagen wollen. Wir schildern nachfolgend unsere Erfahrungen bei der Erarbeitung des Businessplans einer Bank und der dazu erforderlichen Lagebeurteilung und versuchen Parallelen zur militärischen Lagebeurteilung zu ziehen.

Businesspläne

Businesspläne setzen die Leitplanken und Prioritäten für das Handeln einer Unternehmung über eine Periode von drei bis fünf Jahren. Die Strategie wird dabei aufgrund einer Analyse der Umwelt inkl. Konkurrenz sowie der eigenen Firma festgelegt. Im Endeffekt geht es dabei um die Einsatzplanung, welche auch im militärischen Bereich stattfindet. Abb. 1 und 2 zeigen den Vergleich zwischen ziviler strategischer Planung und militärischer Einsatzplanung.

Die militärische Lagebeurteilung zielt darauf ab, im Rahmen eines Auftrages:

1. Die für die Entscheidung wichtigen Faktoren zu erkennen,
2. daraus Konsequenzen und mögliche Lageentwicklungen abzuleiten und
3. auf diesen beiden Grundlagen Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten.

Die Lagebeurteilung teilt die erwähnten Faktoren in fünf Gruppen auf:

- Auftrag,
- Zeitverhältnisse,
- Umwelt,
- feindliche Mittel und
- eigene Mittel.

Die Lagebeurteilung ist ein Teil der Einsatzplanung.

Im Unterschied zur militärischen Einsatzplanung, werden die Mission aufgrund der Lageanalyse separat erarbeitet und die Zeitverhältnisse erst in der Strategieformulierung detailliert analysiert.

Die Umweltbeurteilung

Die Analyse der Rahmenbedingungen in Businessplänen entspricht der militärischen Beurteilung der Umwelt. Es geht dabei jedoch nicht um solche Faktoren wie die Beschaffenheit des Geländes, Witterungsverhältnisse oder Zivilbevölkerung, sondern um die Beschaffenheit des institutionellen Umfeldes, die Konjunkturentwicklung oder Politik. So hat z.B. Internet oder das Abkommen über die Liberalisierung des Dienstleistungshandels das «Gelände», in dem sich schweizerische Banken bewegen, wesentlich zugänglicher für «Feinde» gemacht. Die Konjunktur könnte den Witterungsverhältnissen gleichgesetzt werden.

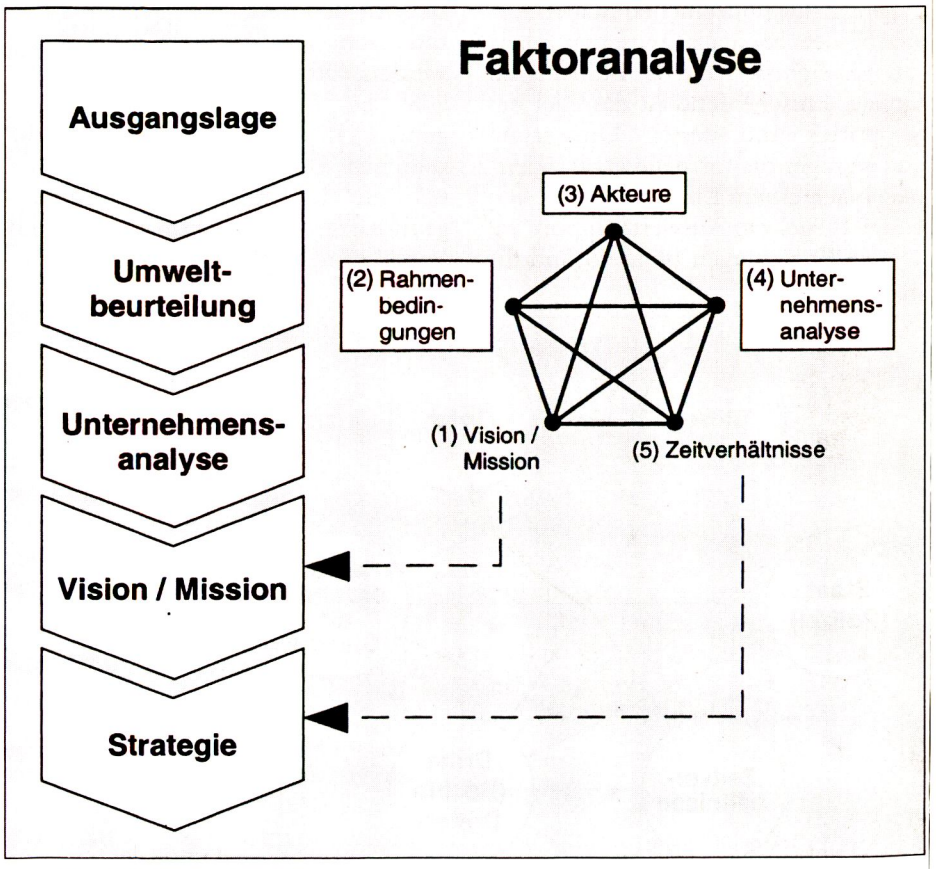


Abb. 1: Zivile strategische Planung.

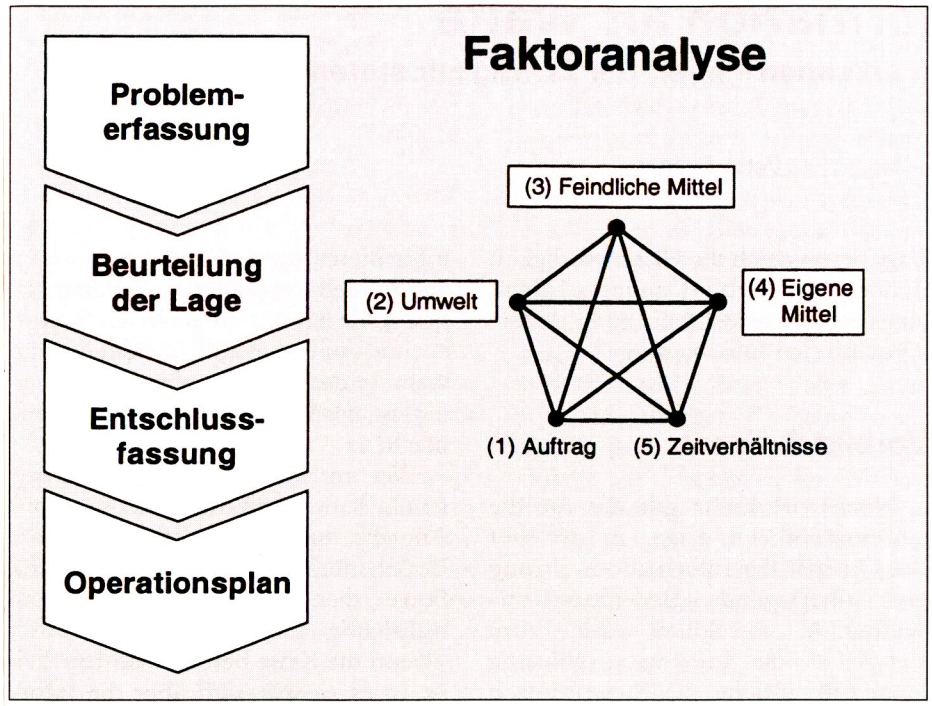


Abb. 2: Militärische Einsatzplanung.

Die Akteure werden in der Analyse der Rahmenbedingungen genau untersucht. Dies entspricht im wesentlichen der militärischen Beurteilung der feindlichen Mittel. Neben dem Marktpotential und dem Wettbewerb in der Branche werden die Konkurrenten unter die Lupe genommen. Dabei stützt man sich u.a. auf Vergleiche von finanziellen Kennzahlen und Marktanteilen, aber auch von Strategien, z.B. hinsichtlich Kundenausrichtung oder Preis- und Vertriebspolitik. Diese Analyse dient nicht ausschliesslich der Ermittlung von Gefahren. Sie bezweckt auch die Suche nach neuen Ideen. In diesem Sinne beschränkt sich die Analyse der Akteure nicht auf direkte Konkurrenten, sondern zieht auch Vorbilder (Best Practice) in anderen Branchen mit ein. Letzteres dient als Messlatte (Benchmarking) für die eigene Verbesserung. Dieser Aspekt ist bei der militärischen Beurteilung der feindlichen Mittel nicht prioritär.

Die Unternehmensanalyse

Die Unternehmensanalyse entspricht der militärischen Analyse der eigenen Mittel. Sie durchleuchtet die Eigenschaften der Kunden der Firma sowie die finanziellen und qualitativen Kontrolldaten für einzelne Kundensegmente und organisatorische Einheiten.

Die Kundeneigenschaften werden z.B. hinsichtlich Produktenutzung untersucht, um Schlussfolgerungen über ihre Bedürfnisse und somit für die Produkte- und Vertriebskanalgestaltung zu ermitteln.

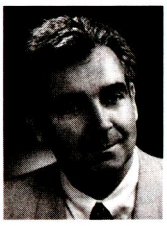
Die drei strategischen Hebel – Erträge, Kosten und Risiken – werden anhand von Finanzeckdaten analysiert, um Schlussfolgerungen über die Überlebensfähigkeit der Firma und Prioritäten der Stossrichtungen zu ermitteln. So werden z.B. die wichtigsten organisatorischen Kostenblöcke (in Banken ist dies oft die EDV) genauer auf die Kostentreiber analysiert.

Ausblick

Die militärische und wirtschaftliche «Kriegführung» haben eine ähnliche Zielsetzung. Die eingesetzten Waffen sind nur zum Teil verschieden: Know-how und gut eingespielte Teams sind in beiden Bereichen ausschlaggebend, anstatt von Panzern und Flugzeugen macht die Wirtschaft von Preisen, Innovation, Effizienzsteigerungen und Risikobewirtschaftung Gebrauch. Dies erklärt den hohen Deckungsgrad zwischen der Methodik zur Lagebeurteilung im militärischen und zivilen Bereich.

Bei der Erarbeitung der zivilen Lagebeurteilung werden neben der Planungseinheit alle relevanten Stellen innerhalb des Betriebes einbezogen und oft auch externe Berater. Die Unvollständigkeit der Information muss soweit wie möglich minimiert werden! Ein Weg in die falsche Richtung wird sofort durch hohe Kursverluste an der Börse oder sogar Bankrott bestraft. In der militärischen Lagebeurteilung ist der aufgezwungene Zeitdruck oft hoch und es muss aufgrund von Teilsachverhalten entschieden werden.

Bei der Analyse der feindlichen Mittel geht die zivile Lagebeurteilung mit der Untersuchung von marktführenden Unternehmen und Best Practice u. E. einen Schritt weiter: Sie versucht von den Besten zu lernen, wie man etwas besser machen kann. Dieser Ansatz sollte auch das Nebeneinander von Armee und Wirtschaft prägen. Beide Bereiche können viel von einander lernen.



Peter Lienhart, geboren 1946, schloss seine Studien an der Handelshochschule von St. Gallen mit dem Lizentiat (oec. HSG) ab. Er ist als Mitglied der Geschäftsleitung der CREDIT SUISSE tätig. Militärisch ist Peter Lienhart im Range eines Oberstleutnants im Stab der Luftwaffe eingeteilt.

Harry Stordel schloss seine Studien an der Albert Ludwigs-Universität von Freiburg im Breisgau 1982 als Diplom-Volkswirt sowie an der Universität von Genf mit dem Doktorat (rer. pol.) ab. Seit 1998 ist Dr. Harry Stordel als Director «Group Risk Management» bei der CREDIT SUISSE GROUP tätig. ■