
Strategische Managementinstrumente für das Fliesenlegerhandwerk

**Codex-Expertenrunde 2010
Palma de Mallorca**

24. September 2010

Agenda

1. Grundlagen



2. Vision / Leitbild

3. Erfolgsfaktoren

4. SWOT-Analyse

**5. Portfolio-
Analyse**

6. Strategien

**7. Balanced
Scorecard**

Notwendigkeit der strategischen Unternehmensführung

Wachsende Wettbewerbsintensität

Rating-Anforderungen der Banken

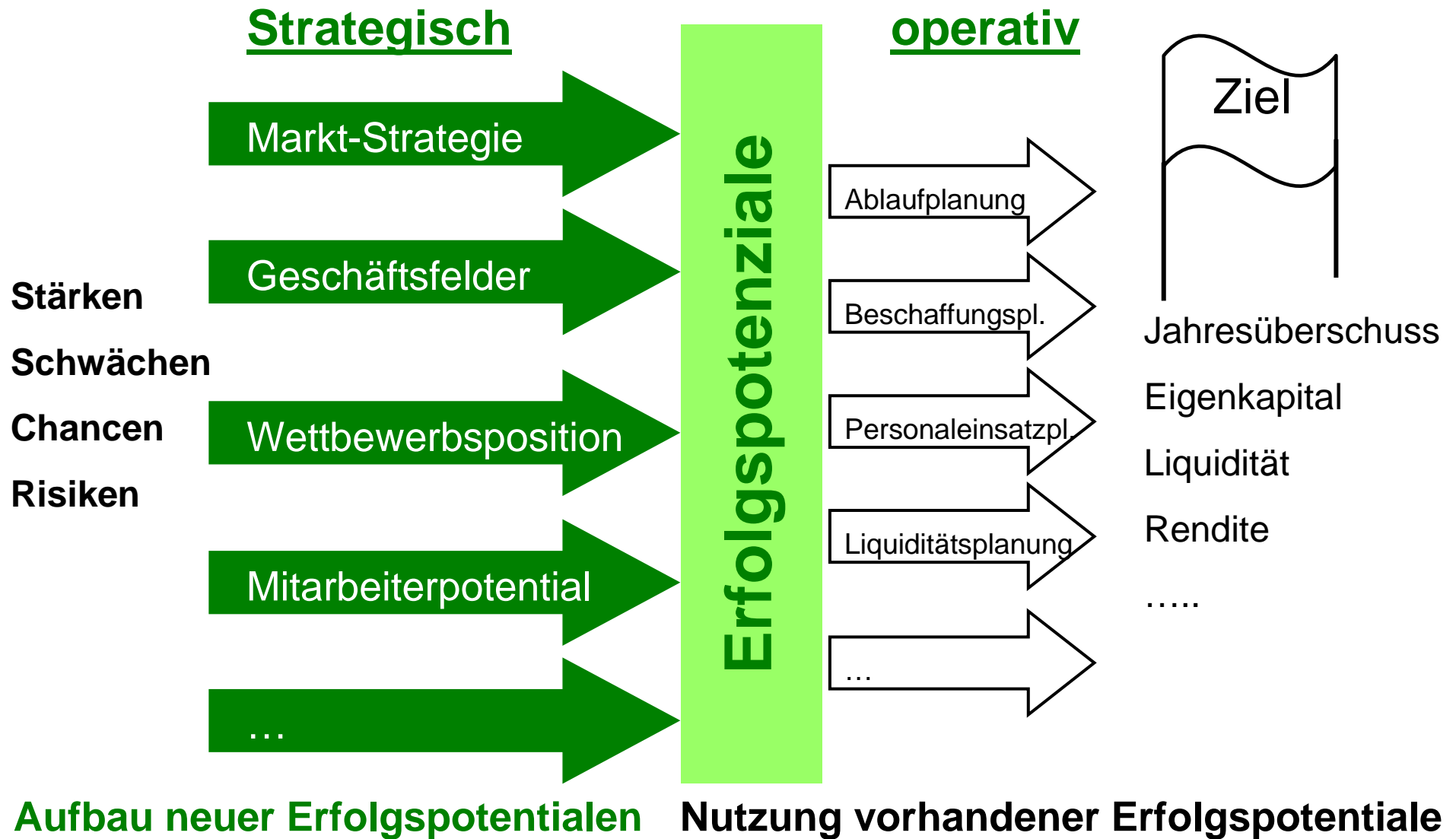
Gesetzliche Verpflichtung § 91 II AktG

Empirisch bestätigter Erfolgsfaktor

...

**Systematische,
methodische und
zielgerichtete
Planung notwendig**

Ablaufschema der Unternehmensführung



Merkmale der strategischen Unternehmensführung

Charakteristische Merkmale

- ❖ Auf weite Sicht konzipiert
- ❖ Grundsätzliche Entwicklungsrichtung
- ❖ Rahmen für die weiteren Planungsebenen
- ❖ hoher Abstraktionsgrad
- ❖ Qualitative Ausrichtung
- ❖ Individualität (USP)
- ❖ keine Allgemeingültigkeit

Agenda

1. Grundlagen

❖ Ziel des strategischen Managements ist der Aufbau zukünftiger Erfolgspotentiale.

2. Leitbild / Ziele



3. Erfolgsfaktoren

4. SWOT-Analyse

5. Portfolio-Analyse

6. Strategien

7. Balanced Scorecard

U VISION Woran wir glauben.

Unsere Vision

Die Uzin Utz Gruppe möchte als eigenständiges Familienunternehmen und internationaler Marktführer unter der Dachmarke UFLOOR Systems im Bereich der Verlege-, Versiegelungs- und Pflegesysteme für Fußböden die Qualität und Wertigkeit des Bodens in allen Marktsegmenten forcieren und erhöhen.

Unsere Mission

Unseren internationalen Erfolg und unser hohes Renommee verdanken wir unserer Stärke und stabilen Basis in der professionellen Betreuung der Architekten, der Entscheidungsträger, der Bodenbelagsindustrie, des Fachhandels, des bodenlegenden Handwerks und ...

Unsere Bodenkompetenz umfasst Leidenschaft für Fortentwicklung, Streben nach Qualität, intelligente Beratung, innovative Produkte und Systemlösungen mit hochwertigen Markenprodukten, die auf und unter dem Boden(belag) eingesetzt werden.

In allen Europäischen Märkten, den Vereinigten Staaten, der Volksrepublik China sowie weiteren interessanten Exportmärkten bieten wir sie aktiv an.

Dabei sind unsere Mitarbeiter unser wichtigster Erfolgsfaktor. Ein attraktives Arbeitsklima verbunden mit entsprechendem Entscheidungsfreiraum unserer zielorientierten Mitarbeiter sichert uns motivierte und multi-funktionelle Teams, mit denen wir anspruchsvolle Ziele ...

Bei Produkten und Dienstleistungen legen wir Wert auf Sicherheit von Verarbeitern und Endverbrauchern, den sparsamen Umgang mit Ressourcen und auf Umweltverträglichkeit.

Wir handeln auf allen Ebenen aus eigener Initiative, in unternehmerischer Verantwortung, sind konsequent bei der Verfolgung unserer Ziele, versprechen nur, was wir halten können, sehen Zusagen als eine Verpflichtung und beachten sowohl unsere Werte als auch Recht und Gesetz. Dabei sind wir ertragsorientiert ...

Unsere Werte

Verantwortung. Wir sind uns der Verantwortung für unser Handeln bewusst. Sie bezieht sich auf alles und alle, die durch die Aktivitäten unseres Unternehmens berührt sind – Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter(innen) und Aktionäre ebenso wie Institutionen, Wettbewerber, die Umwelt und Gesellschaft.

Engagement. Wir ergreifen die Initiative mit positiver Energie, um aktiv neue Potenziale zu erschließen, entschlossen Neues anzupacken und neue Wege zu beschreiten. Von diesem mitreißenden Optimismus wird das Verhältnis zu unseren Kunden, Geschäftspartnern und Kolleg(inn)en getragen – weit über das übliche Tagesgeschäft hinaus.

Partnerschaft. Der Wille und die Fähigkeit zu konstruktiver Zusammenarbeit tragen die internen wie die externen Abläufe über alle Schnittstellen hinweg und prägen unser produktives Betriebsklima. Dabei sind Fairness und partnerschaftlicher Umgang die Basis unseres Handelns.

Aufgeschlossenheit. Wir sind Branchentrends, Entwicklungen und Innovationen gegenüber aufgeschlossen. Indem wir Freiraum für kreative Entfaltung bieten, ermöglichen wir es, durch neue Ideen und ständige Verbesserung unser Unternehmen voranzubringen.

Aufrichtigkeit. Geradlinige Kommunikation mit offenem Visier ist die Basis unserer Verständigung und Glaubwürdigkeit nach innen wie nach außen.

...

Die Vision - der Rahmen für das Leitbild



Charakteristische Merkmale

- ❖ Unternehmenskultur, -philosophie, -verfassung
- ❖ Ziel: Schaffung einer Corporate Identity
- ❖ Rote Faden im Unternehmen
- ❖ Instrument zur Differenzierung von den Wettbewerbern
- ❖ Allgemeine Unternehmensgrundsätze
- ❖ Oberste Ziele unternehmerischen Handelns
- ❖ Unbefristete Gültigkeit
- ❖ Muss „gelebt“ werden
- ❖ Sollte schriftlich dokumentiert sein

Vorgehensweise bei der Erstellung eines Leitbildes

Arbeits- schritte

- ❖ **Beteiligung der Mitarbeiter**
- ❖ **Einsatz von Kreativitätstechniken (z.B. Brainstorming)**
- ❖ **Sammlung von Informationen
(Kundenwünsche, Markttrends, Stärken)**
- ❖ **Formulierung kurzer einprägsamer Kernaussagen
(Leitsätze)**
- ❖ **Bei Bedarf Präzisierung der Leitsätze**
- ❖ **Kontrolle von Schlüssigkeit, Widerspruchsfreiheit
und Zweckmäßigkeit**
- ❖ **Kommunikation des Leitbildes
(Mitarbeiter, Kunden andere Interessenten)**

Mögliche Fragen

- ❖ Wie lautet unser **Geschäftsauftrag**?
Was machen wir? Was können wir besonders gut?
- ❖ Wer sind unsere **Kunden**? Worauf legen sie besonderen Wert?
Wie wollen wir mit unseren Kunden umgehen?
- ❖ Wodurch unterscheiden wir uns von unseren **Wettbewerbern**?
- ❖ Wie soll das **Arbeitsklima** in unserem Unternehmen sein?
Wie wollen wir miteinander umgehen und zusammenarbeiten?
- ❖ Wie sollte der **Chef / die Chefin** sein?
- ❖ Wie sollten die **Mitarbeiter** sein?
- ❖ Wie kommen wir zu **neuen Produkten**?
Wer schafft sie? Welche Markttrends gibt es?
- ❖ Wieso haben wir eine **guten Ruf**?
Wie können wir ihn auf- und ausbauen?
- ❖ Wozu **Umsatz und Gewinn** machen?
Wer beeinflusst das? Wer hat was davon?

- Sammlung von Informationen
- Gemeinsame Formulierung eines kurzen Leitsatzes
- Präzisierung

Agenda

1. Grundlagen

- ❖ Ziel des strategischen Managements ist der Aufbau **zukünftiger Erfolgspotentiale**.

2. Vision / Leitbild

- ❖ Ausgangspunkt ist dabei die **Vision** des Unternehmers.
- ❖ Sie findet Ihren Niederschlag in im **Unternehmensleitbild**,
- ❖ das im **Zielsystem** weiter konkretisiert wird.

3. Erfolgsfaktoren



4. SWOT-Analyse

5. Portfolio-Analyse

6. Strategien

7. Balanced Scorecard

Definition

- ❖ Schlüsselfaktoren für
- ❖ die zukünftige
- ❖ Erfolgssituation eines Unternehmens

Arten

- ❖ allgemeine
- ❖ unternehmenstypische
- ❖ situationstypische
- ❖ strategiespezifische

Systematische Suche nach weiteren Erfolgsfaktoren

Unternehmenstypen

- Das „Wachstums“-Unternehmen
- Das „Techniker“-Unternehmen
- Das „Tagesgeschäft“-Unternehmen
- Das „Markenartikel“-Unternehmen
- Das „verzettelte“ Unternehmen
- Das „Familien“-Unternehmen
- Das „Ein-Kopf“-Unternehmen
- Das „Ein-Standbein“-Unternehmen

Schlüsselfaktoren
für Erfolg und
Misserfolg

Situationstypen

- Die „Nischen-Situation“
- Die „Zulieferer“-Situation
- Der „starke Wettbewerb“
- Die „Branche-in-Bewegung“
- „David und Goliath“
- Der „Beschaffungs-Engpass“
- Der „Innovations-Druck“
- Der „Marktführer“

Vgl.: Küpper et. al.: RKW-Strategiemappe, 2. Aufl., S.35.

Unternehmenstypabhängige Erfolgsfaktoren

„Wachstums“-Unternehmen:

Finanzierung
Führungsstil
Rechtsform
Organisation
Fertigung
Controlling

„Techniker“-Unternehmen:

Unternehmensführung
Produktprogramm
Managementinstrumente
Kostenstruktur und Preise
Absatz und Werbung
Kunden- und Marktnähe

„Tagesgeschäft“-Unternehmen:

Unternehmensführung
Organisation
Mitarbeiter
Strategisches Planungssystem
Beirat
Vertretung und Nachfolge

„Markenartikel“-Unternehmen:

Strategisches Planungssystem
Produktprogramm
Fertigung
Preispolitik und Kostenstruktur
Werbung
Schaffung von Standards und Normen

„verzetteltes“-Unternehmen:

Produktprogramm
Fertigung
Absatz
Strategisches Planungssystem
Informationssystem

„Familien“-Unternehmen:

Führungsstruktur
Vertretung und Nachfolge
Führungsstil
Mitarbeiter
Strategisches Planungssystem
Unternehmenskultur

„Ein-Kopf“-Unternehmen:

Unternehmensführung
Vertretung und Nachfolge
Unternehmenskultur
Mitarbeiter
Führungsstil und Organisation

„Ein-Standbein“-Unternehmen:

Produktprogramm
Export
Strategisches Planungssystem
Informationssystem

Vgl.: Küpper et. al.: RKW-Strategiemappe, 2. Aufl., S.75 ff.

Situationstypabhängige Erfolgsfaktoren

„Nischen“-Situation:
Managementinstrumente
Flexibilität
Differenzierung
Markteintrittsbarrieren
Produktqualität

„Branche-in-Bewegung“:
Strategisches Planungssystem
Flexibilität
Innovationspolitik
Produktprogramm
Forschung und Entwicklung

„Innovationsdruck“:
Innovationspolitik
Forschung und Entwicklung
Flexibilität
Kunden- und Marktnähe
Mitarbeiter

„Zulieferer“-Unternehmen:
Kundenstruktur
Kunden- und Marktnähe
Absatz
Produktqualität
Strategisches Informationssystem
Standards und Normen

„David und Goliath“:
Differenzierung
Produktqualität
Kunden- und Marktnähe
Flexibilität
Service
Innovationspolitik
Nischenstrategie

„Marktführer“:
Kostenstruktur
Markteintrittsbarrieren
Schaffung von Standards
Lieferantenstruktur
Absatz und Werbung

„Starker Wettbewerb“:
Branchenstruktur
Marktposition
Kostenstruktur und Kostenrechnung
Differenzierung
Innovationspolitik
Flexibilität
Produktqualität

„Beschaffungsengpass“:
Lieferantenstruktur
Beschaffung
Managementinstrumente
Fertigung
Produktprogramm

Vgl.: Küpper et. al.: RKW-Strategiemappe, 2. Aufl., S.75 ff.

Agenda

1. Grundlagen

- ❖ Ziel des strategischen Managements ist der Aufbau **zukünftiger Erfolgspotentiale**.

2. Vision / Leitbild

- ❖ Ausgangspunkt ist dabei die **Vision** des Unternehmers.
- ❖ Sie findet Ihren Niederschlag in im **Unternehmensleitbild**,
- ❖ das im **Zielsystem** weiter konkretisiert wird.

3. Erfolgsfaktoren

- ❖ Ausschlaggebend für das Erreichen der gesteckten Ziele sind **Erfolgsfaktoren**.

4. SWOT-Analyse



5. Portfolio-Analyse

6. Strategien

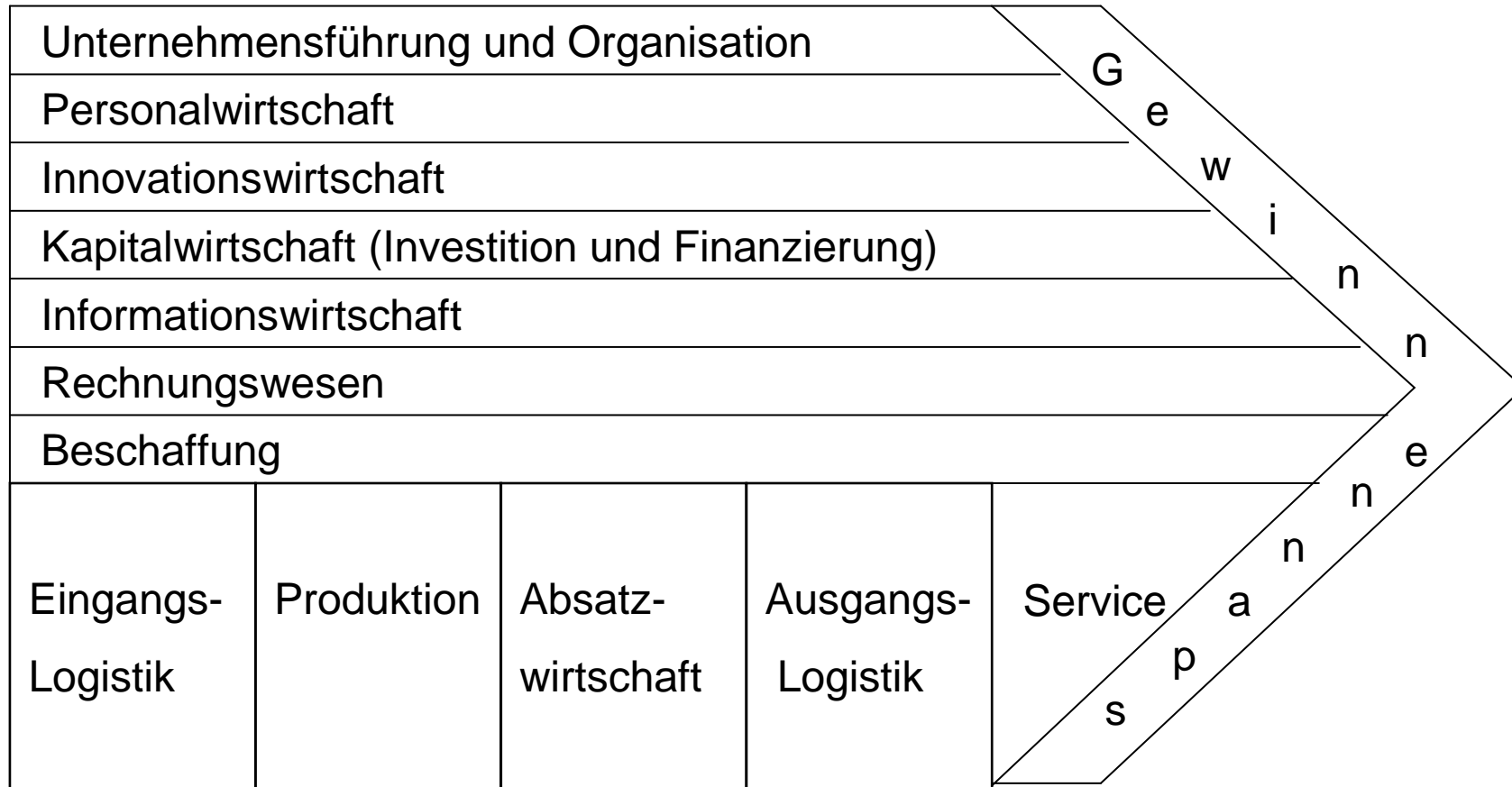
7. Balanced Scorecard

SWOT-Analyse

Methode zur allgemeinen Analyse der unternehmerischen Ausgangslage.

S	Strengths	Stärken	Unter- nehmen	Gegenwart	beeinflussbar
W	Weaknesses	Schwächen			
O	Opportunities	Chancen	Markt	Zukunft	nicht beeinflußbar
T	Threats	Risiken			

Stärken und Schwächen: Funktionsbereiche des Unternehmens



In Anlehnung an: Heinen, Industriebetriebslehre, 9. Aufl., S. 51.

Unternehmensanalyse

Ziel

- ❖ Identifikation von Stärken und Schwächen
- ❖ des Unternehmens

Analyse-
bereiche

- ❖ Beschaffung und Lagerhaltung
- ❖ Fertigung
- ❖ Absatz
- ❖ Finanzierung
- ❖ Rechnungswesen
- ❖ Personal
- ❖ Führung
- ❖ Strukturfaktoren

Informations-
quellen

- ❖ Durchführung von Mitarbeiterbefragungen
- ❖ Auswertung von Bilanzzahlen und anderen Unternehmensdaten
- ❖ Beobachtung

➤ **Bestimmen Sie die**

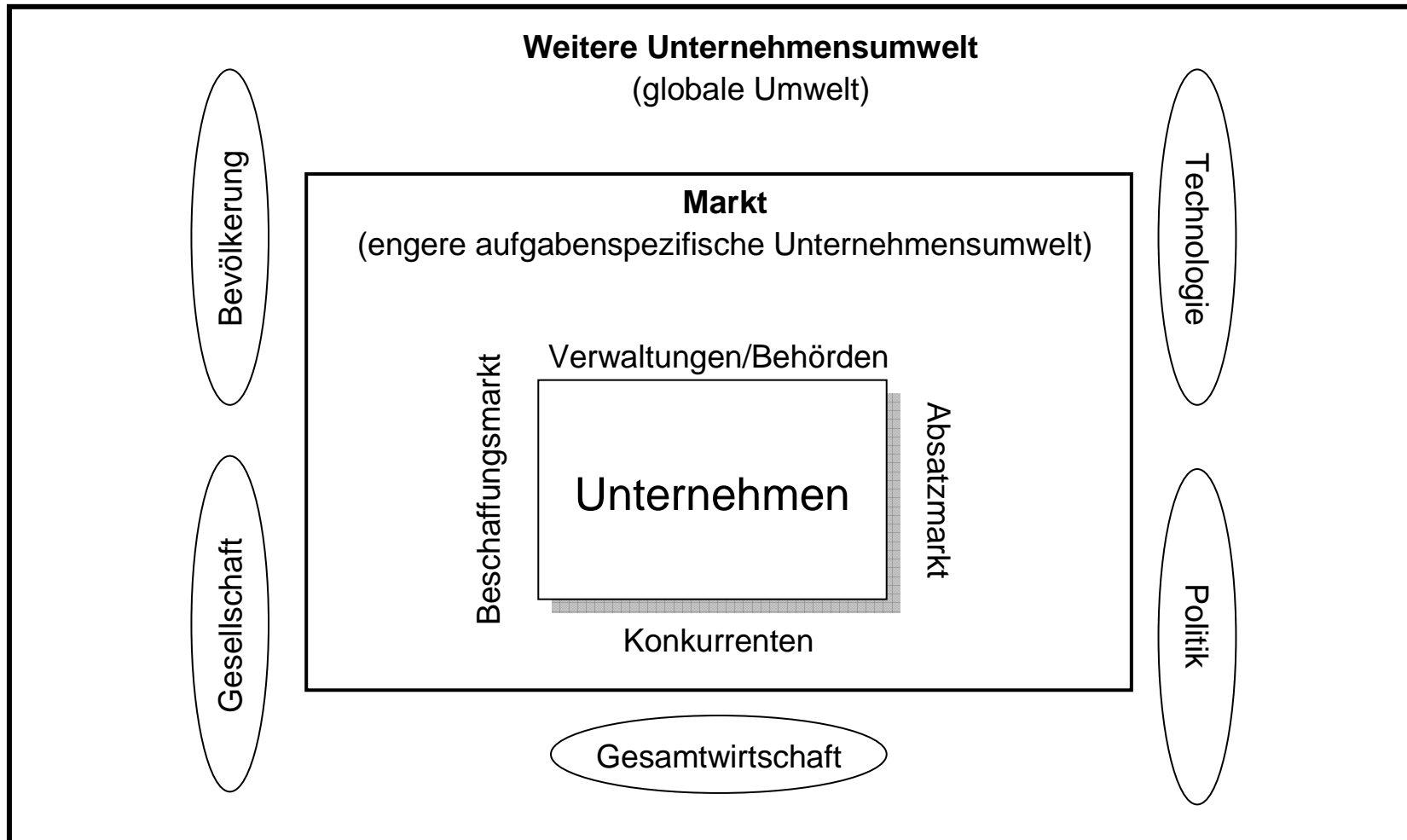
Stärken

und

Schwächen

Ihres Unternehmens im Vergleich zu Ihren Konkurrenten!

Chancen und Risiken: Umwelt des Unternehmens



Vgl. Zdrowomyslaw, Managementwissen für Klein- und Mittelunternehmen, S. 158.

Umweltanalyse

Ziel

- ❖ Identifikation von Chancen und Risiken
- ❖ auf Märkten und in der weiteren Unternehmensumwelt

Analyse-
bereiche

- ❖ **Absatzmärkte** (bestehende, zukünftige, potentielle)
- ❖ **Beschaffungsmärkte** (Personal, Einsatzgüter, Kapital)
- ❖ **Konkurrenten** (Strategie, Leistungsfähigkeit von aktuellen und potentiellen Wettbewerbern)
- ❖ **Geld- und Kapitalmärkte**
- ❖ **Allgemeine Rahmenbedingungen** (gesetzlich, gesellschaftlich, ökologisch, wirtschaftlich)

Informations-
quellen


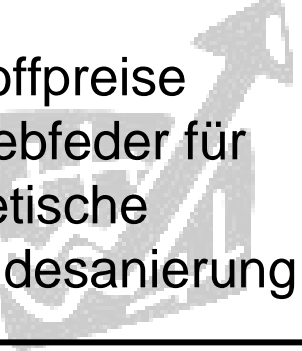
- ❖ Durchführung von Umfragen/Kundenbefragungen
- ❖ Auswertung von Branchenberichten
- ❖ Auswertung von Fachliteratur
- ❖ Auswertung von Kammer- und Verbandsmitteilungen

➤ **Ermittlung von Chancen und Risiken für Fliesenleger**


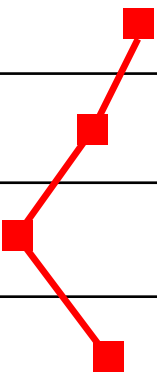
Handlungsempfehlungen

	Chancen	Risiken
Stärken	Verfolgen von Chancen, die gut zu den Stärken des Unternehmens passen	Stärken einsetzen, um Risiken zu minimieren
Schwächen	Schwächen minimieren, um Chancen zu nutzen	Verteidigungen entwickeln, um Schwächen nicht zum Ziel von Bedrohungen werden zu lassen

Synthese von Chancen und Stärken/Schwächen

Chancen	Spezifische Erfolgsfaktoren	Schwäche	Stärke
Luxuskunden als zahlungskräftiges Klientel 	Hochwertige Einsatzgüter		
	Qualitätssicherung		
	Qualifikation der Mitarbeiter		
	Flexibilität		
	Kundendienst / Service		
	...		
Rohstoffpreise als Triebfeder für energetische Gebäudesanierung 	Aktualität der Technologie		
	Qualifikation der Mitarbeiter		
	Spezialisierung		
	...		
...			

Synthese von Risiken und Stärken/Schwächen

Risiken	Spezifische Erfolgsfaktoren	Schwäche	Stärke
Unsicheres Marktumfeld 	Informationssystem		
	Flexibilität		
	Finanzierung		
	...		
...			

- **Bestimmen Sie gemeinsam mit Ihrer Gruppe die spezifischen Erfolgsfaktoren einer Chance bzw. eines Risikos**

Agenda

1. Grundlagen

- ❖ Ziel des strategischen Managements ist der Aufbau **zukünftiger Erfolgspotentiale**.

2. Vision / Leitbild

- ❖ Ausgangspunkt ist dabei die **Vision** des Unternehmers.
- ❖ Sie findet Ihren Niederschlag in im **Unternehmensleitbild**,
- ❖ das im **Zielsystem** weiter konkretisiert wird.

3. Erfolgsfaktoren

- ❖ Ausschlaggebend für das Erreichen der gesteckten Ziele sind **Erfolgsfaktoren**.

4. SWOT-Analyse

- ❖ In Abhängigkeit von den **Chancen und Risiken** gibt es besonders bedeutsame Erfolgsfaktoren,
- ❖ die auf das Vorliegen von **Stärken und Schwächen** untersucht werden.

5. Portfolio-Analyse



6. Strategien

7. Balanced Scorecard

Strategische Geschäftsfelder

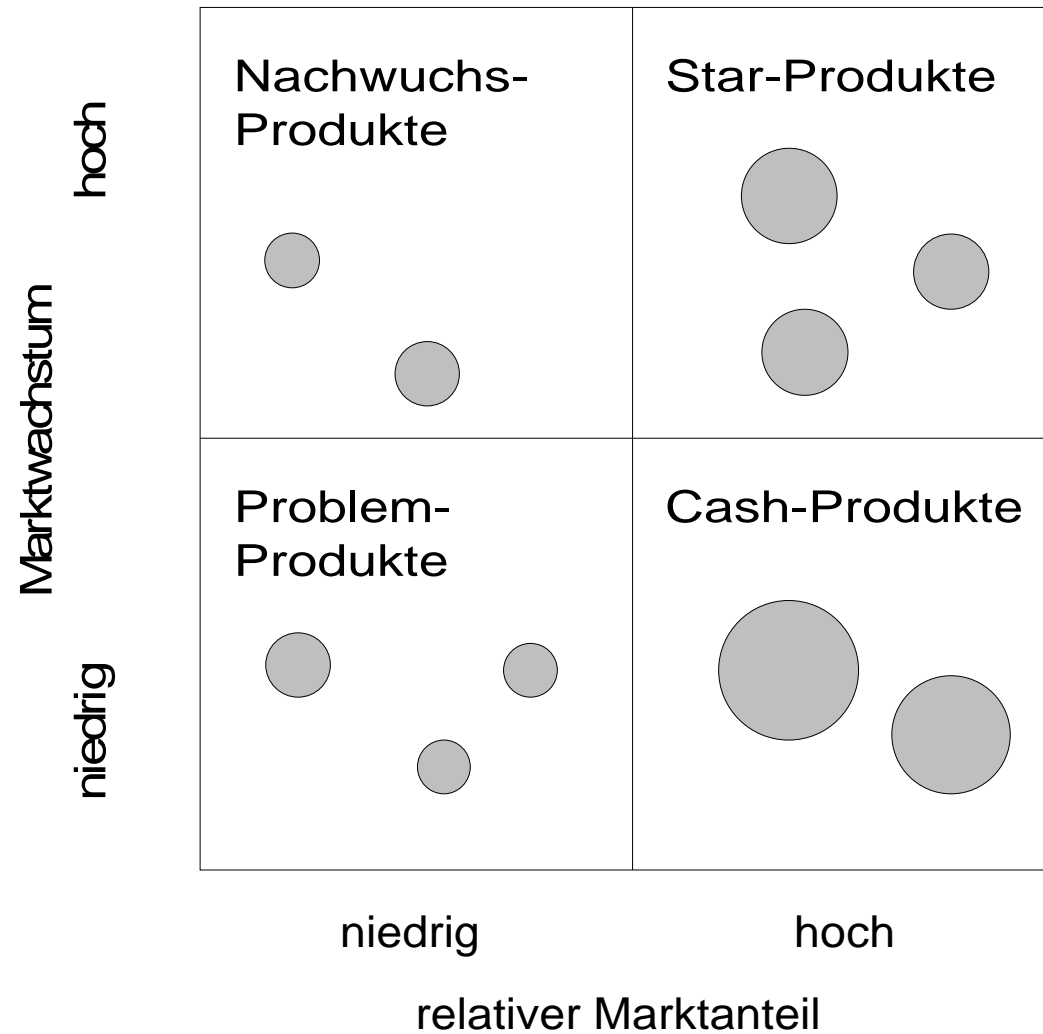
Homogene Produkt/Markt-Kombinationen, die unabhängig voneinander geplant und gesteuert werden können.

Segmentierungen				
Kunden	Technologie	Geographische Gebiete		
		USA	Europa	Ostasien
Haushalte	T 1	SGF 1	SGF 2	SGF 3
	T 2			
	T 3	SGF 4		
Industrie	T 1	SGF 5		
	T 2			

In Anlehnung an: Heinen, Industriebetriebslehre, 9. Aufl., S. 669.

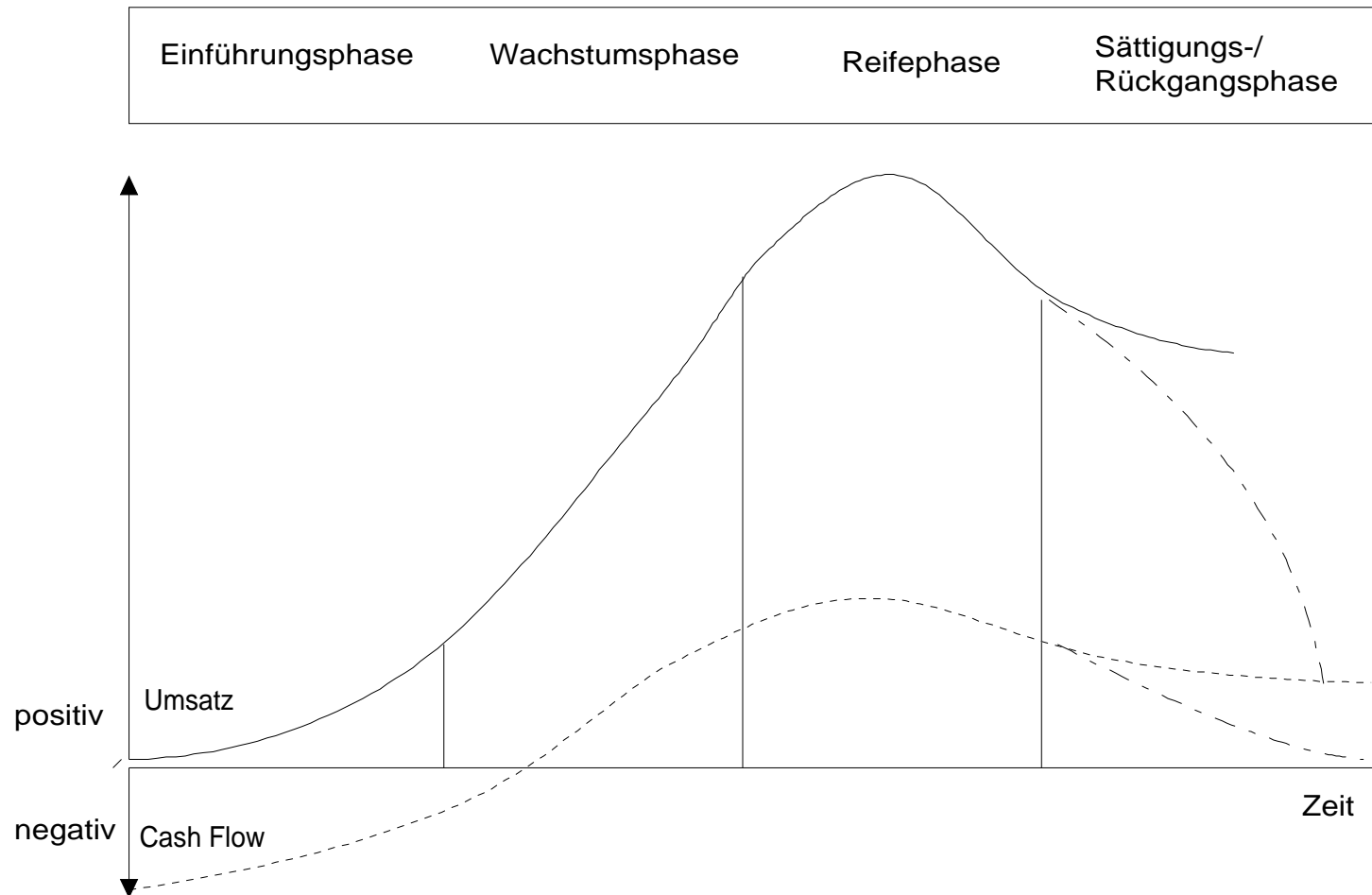
- **Bestimmung möglicher Geschäftsfelder eines Fliesenlegers**

Portfolio-Matrix (BCG-Modell)



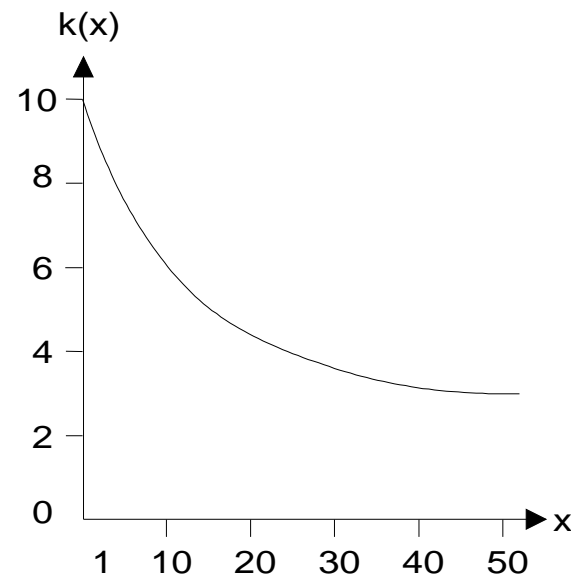
Lebenszyklus-Analyse

4 typische Phasen der Produktlebenskurve



Erfahrungskurve (I)

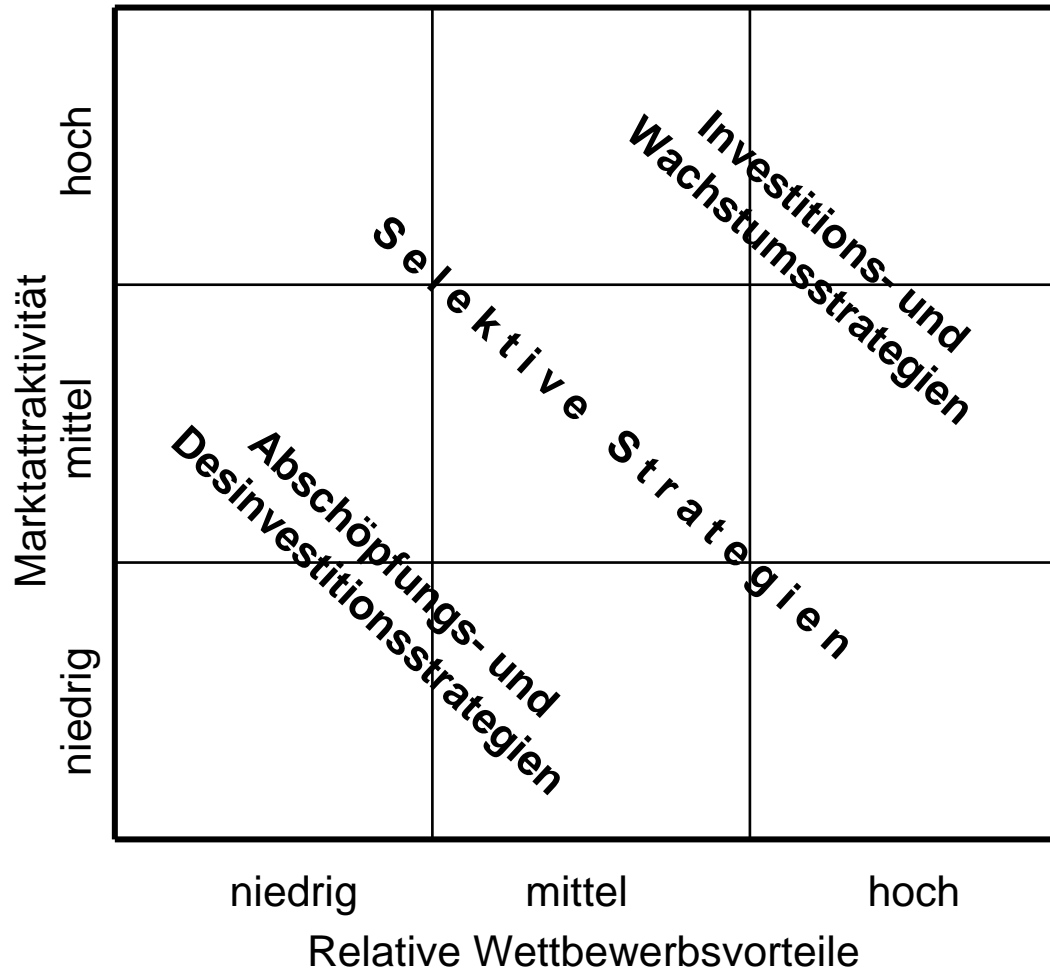
Verdoppelung der kumulierten Ausbringungsmenge
⇒ Stückkosten um ca. 20-30 Prozent niedriger.



Einfluss-
größen

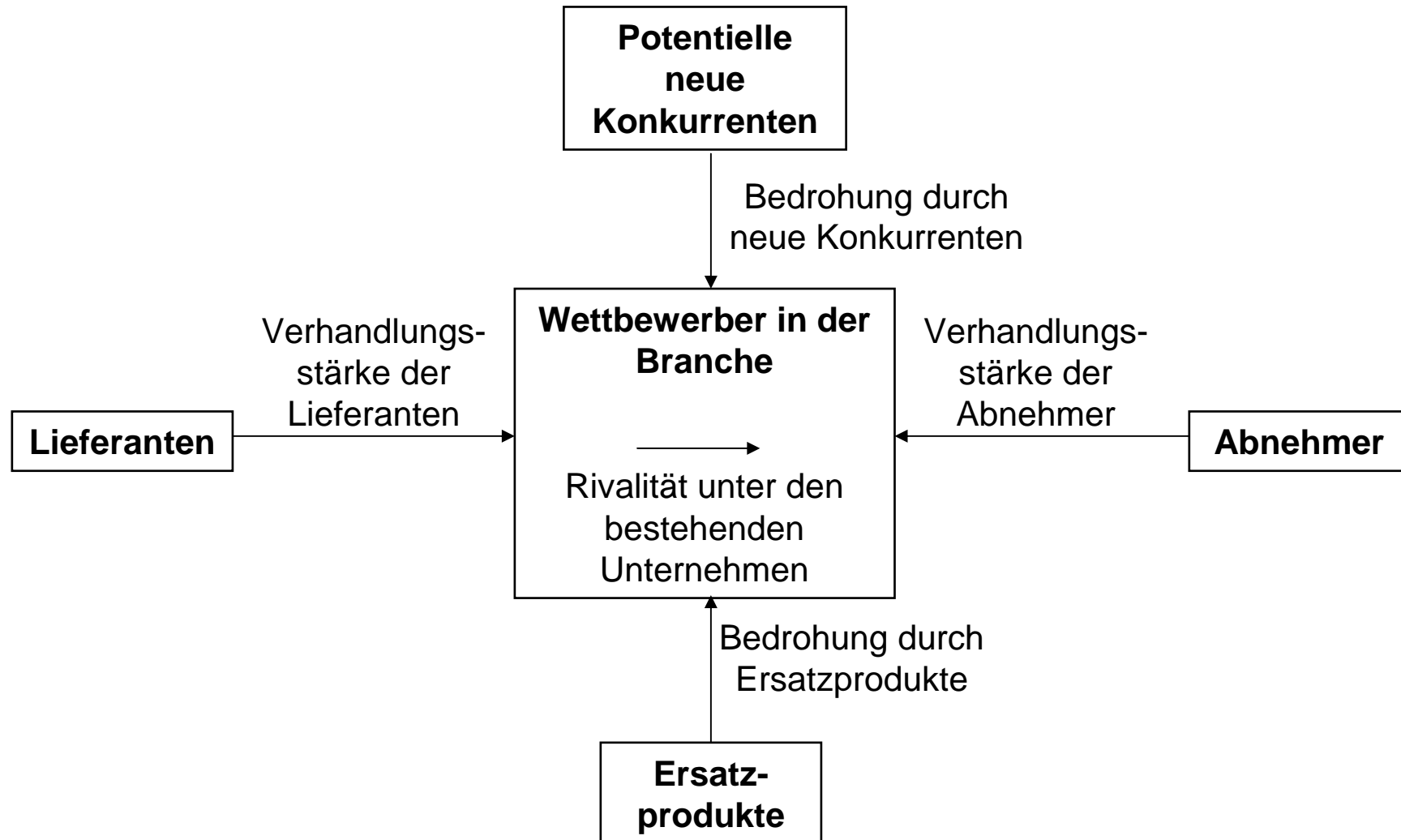
- ❖ Lernkurveneffekte im Fertigungsbereich
- ❖ Größendegression (z.B. Einkauf billiger)
- ❖ Rationalisierung
- ❖ Technischer Fortschritt
- ❖ Wertanalysen

Portfolio-Matrix (Mc Kinsey)



In Anlehnung an: Heinen, Industriebetriebslehre, 9. Aufl., S. 670.

Marktattraktivität (Wettbewerbskräfte nach Porter)



In Anlehnung an: Heinen, Industriebetriebslehre, 9. Aufl., S.47.

I. Grad der Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern

Einfluss- größen

- ❖ Zahl der Wettbewerber
- ❖ Branchenwachstum
- ❖ Höhe der Fixkosten
- ❖ Produktdifferenzierung
- ❖ Homogenität der Wettbewerber
- ❖ Höhe der Austrittsbarrieren:
 - spezifische Investitionen
 - strategische Wechselbeziehungen
 - emotionale Barrieren

II. Gefahr des Markteintritts neuer Konkurrenten

Eintritts- barrieren

- ❖ Betriebsgrößensparnisse
- ❖ Produktdifferenzierung
- ❖ Kapitalbedarf
- ❖ Umstellungskosten beim Kunden
- ❖ Zugang zu Vertriebskanälen
- ❖ Staatlich Politik
- ❖ Reaktion der Etablierten

III. Druck durch Substitutionsprodukte

Einfluss-
größen

- ❖ PreisLeistungsverhältnis der Ersatzprodukte
- ❖ Produktionskapazität der Ersatzprodukte
- ❖ Gewinnspanne bei den Ersatzprodukten
- ❖ Loyalität der Kunden
- ❖ Zahl der Substitutionsprodukte
- ❖ Umstellungskosten der Kunden

IV. Verhandlungsstärke der Abnehmer

Einfluss- größen

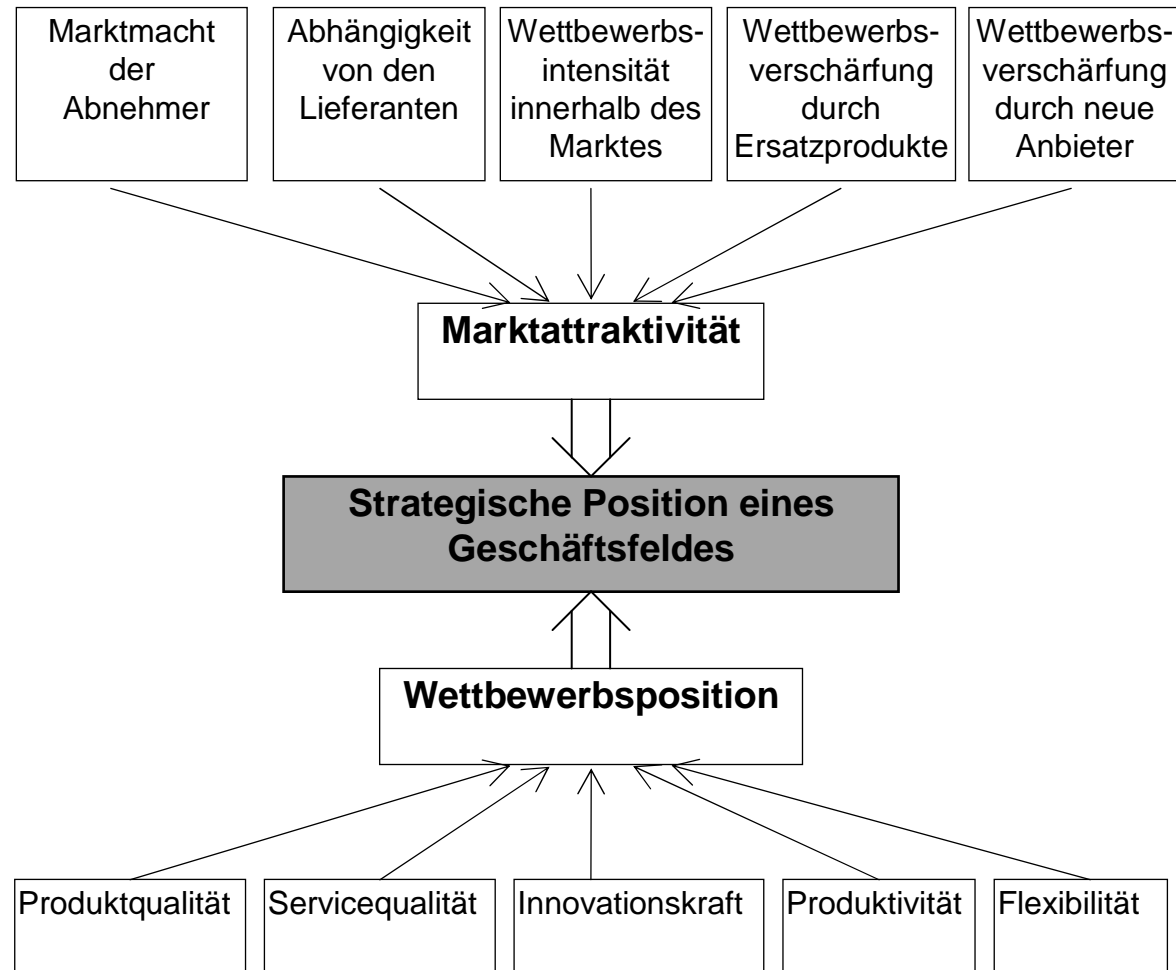
- ❖ Konzentration der Abnehmer
- ❖ Produktdifferenzierung
- ❖ Umstellungskosten
- ❖ Bedeutung des Produkts für den Kunden
- ❖ Gewinne der Kunden
- ❖ Gefahr der Rückwärtsintegration
- ❖ Informationsstand des Kunden (Markttransparenz)

V. Verhandlungsstärke der Lieferanten

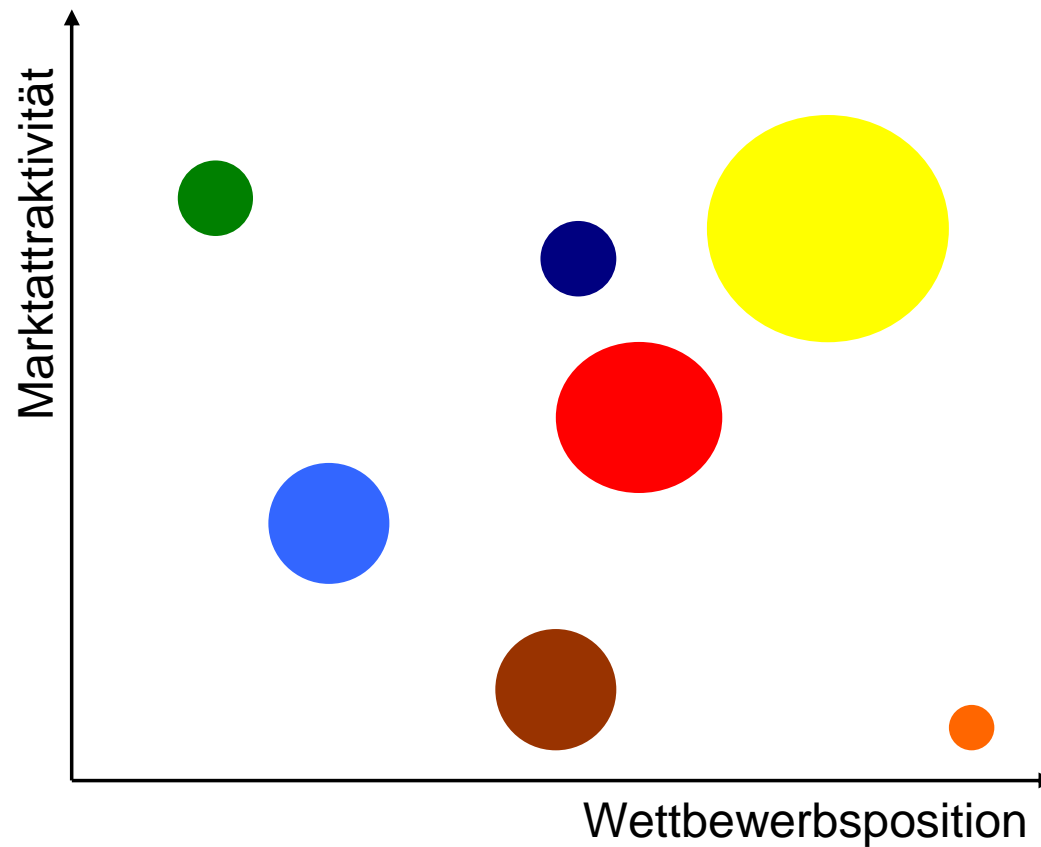
Einfluss- größen

- ❖ Konzentration der Lieferanten
- ❖ Produktdifferenzierung
- ❖ Umstellungskosten auf andere Lieferanten/Substitutionsprodukte
- ❖ Bedeutung der Branche für den Lieferanten
- ❖ Bedeutung des Inputs für das eigene Unternehmen

Determinanten der Positionierung



➤ Positionierung der Geschäftsfelder eines Fliesenlegers



Nutzung der Arbeitsblätter zur Portfolio-Analyse (1)

Geschäftsfeld	Marktmacht der Abnehmer	
	Argumente	Bewertung
1: Fertiggerichte	<ul style="list-style-type: none"> - Geringe Abhängigkeit von Großkunden - Kunden könnten Gerichte selbst zubereiten, aber sehr aufwändig 	① stark ② ③ ④ ⑤ schwach
2: Imbiss	<ul style="list-style-type: none"> - Produkte sind gut vergleichbar - einfacher Wechsel zum Konkurrenten 	① stark ② ③ ④ ⑤ schwach
3: Fleisch/Wurst	<ul style="list-style-type: none"> - Viele kleine Kunden - Große Qualitätsunterschiede zu den Konkurrenten (Supermarkt) 	① stark ② ③ ④ ⑤ schwach
4: Großkunden	<ul style="list-style-type: none"> - wenige Kunden, die große Mengen abnehmen 	① stark ② ③ ④ ⑤ schwach
5: Handelswaren	<ul style="list-style-type: none"> - Standardisierte Produkte - Gute Marktübersicht der Kunden - Viele Konkurrenten 	① stark ② ③ ④ ⑤ schwach

Nutzung der Arbeitsblätter zur Portfolio-Analyse (2)

Geschäftsfeld	Marktmacht der Abnehmer	Abhängigkeit von den Lieferanten	Wettbewerbsintensität im Markt	Wettbewerbsverschärfung d. Ersatzprodukte	Wettbewerbsverschärfung d. neue Anbieter	Marktattraktivität
1: Fertiggerichte	4					
2: Imbiss	2					
3: Fleisch/Wurst	5					
4: Großkunden	2					
5: Handelswaren	1					

Zusammenfassung

1. Grundlagen

- ❖ Ziel des strategischen Managements ist der Aufbau **zukünftiger Erfolgspotentiale**.

2. Vision / Leitbild

- ❖ Ausgangspunkt ist dabei die **Vision** des Unternehmers.
- ❖ Sie findet Ihren Niederschlag in im **Unternehmensleitbild**,
- ❖ das im **Zielsystem** weiter konkretisiert wird.

3. Erfolgsfaktoren

- ❖ Ausschlaggebend für das Erreichen der gesteckten Ziele sind **Erfolgsfaktoren**.

4. SWOT-Analyse

- ❖ In Abhängigkeit von den **Chancen und Risiken** gibt es besonders bedeutsame Erfolgsfaktoren,
- ❖ die auf das Vorliegen von **Stärken und Schwächen** untersucht werden.

5. Portfolio-Analyse

- ❖ Besonders große Chancen liegen oft in den Markt- und Wettbewerbsstrategien einzelner **Geschäftsfelder**.
- ❖ Hier gibt die **Portfolio-Analyse** Hinweise zu zweckmäßigen Strategien.

6. Strategien



7. Balanced Scorecard

Normstrategien



I. Aufgabe von Tätigkeitsfeldern - Desinvestition

Verkauf

- ❖ Konkurrenten
- ❖ Partner
- ❖ Neulinge im Markt
- ❖ bisherige Mitarbeiter

Auflösung

- Maschinen
 - ❖ Konkurrenten
 - ❖ Partner
 - ❖ Neulinge im Markt
 - ❖ Einsatz in anderem Geschäftsfeld
- Mitarbeiter
 - ❖ Fluktuation
 - ❖ Altersbedingtes Ausscheiden
 - ❖ Kündigung
 - ❖ Einsatz in anderem SGF

II. Abschöpfung

Maßnahmen

- ❖ Maximierung des Cash Flow bei gegebenem Ressourcenaufwand
- ❖ Nur notwendige Ersatzinvestitionen
- ❖ keine Erweiterungsinvestitionen
- ❖ Keine Ausgaben für die Verbesserung der Wettbewerbsposition

III. Wachstum

Maßnahmen

- ❖ Abbau von Produktionsengpässen
- ❖ Ausbau der Kapazitäten
- ❖ Intensivierung der Marketingaktivitäten
- ❖ Erweiterung des finanziellen Rahmens

IV. Verbesserung der Wettbewerbsposition

Maßnahmen

❖ Produktdifferenzierung

- Verbesserung der Produktqualität
- Erhöhung der Servicequalität
- Innovationen
- Kooperationen

❖ Kostensenkung

❖ Aufspüren von Nischen

IV. Verbesserung der Wettbewerbsposition - 3 Strategietypen

Strategischer Vorteil

		Singularität aus der Sicht des Käufers	Kostenvorsprung
Strategisches Zielobjekt	Branchenweit	Differenzierung	Umfassende Kostenführerschaft
	Beschränkung auf ein Segment	Konzentration auf Schwerpunkte	

Vgl. Porter, Wettbewerbsstrategie, 9. Aufl. S. 67.

V. Suche nach neuen Tätigkeitsfeldern

Produkt \ Markt	gegenwärtig	neu
gegenwärtig	Marktdurchdringung	Produktentwicklung
neu	Marktentwicklung	Diversifikation

In Anlehnung an: Heinen, Industriebetriebslehre, 9. Aufl., S.660.

Agenda

1. Grundlagen

- ❖ Ziel des strategischen Managements ist der Aufbau **zukünftiger Erfolgspotentiale**.

2. Vision / Leitbild

- ❖ Ausgangspunkt ist dabei die **Vision** des Unternehmers.
- ❖ Sie findet Ihren Niederschlag in im **Unternehmensleitbild**,
- ❖ das im **Zielsystem** weiter konkretisiert wird.

3. Erfolgsfaktoren

- ❖ Ausschlaggebend für das Erreichen der gesteckten Ziele sind **Erfolgsfaktoren**.

4. SWOT-Analyse

- ❖ In Abhängigkeit von den **Chancen und Risiken** gibt es besonders bedeutsame Erfolgsfaktoren,
- ❖ die auf das Vorliegen von **Stärken und Schwächen** untersucht werden.

5. Portfolio-Analyse

- ❖ Besonders große Chancen liegen oft in den Markt- und Wettbewerbsstrategien einzelner **Geschäftsfelder**.
- ❖ Hier gibt die **Portfolio-Analyse** Hinweise zu zweckmäßigen Strategien.

6. Strategien

- ❖ Diese **Normstrategien** müssen in Maßnahmenplänen konkretisiert und umgesetzt werden.

7. Balanced Scorecard



Die vier Ebenen der Balanced Scorecard

Finanzen

Die Umsätze sinken und die Gewinne gehen zurück.



Kunde

Dies verärgert den Kunden und er wandert ab.



Interne Abläufe

...führen zu einer schlechten Qualität.



Mitarbeiter

schlecht qualifizierte Mitarbeiter ...

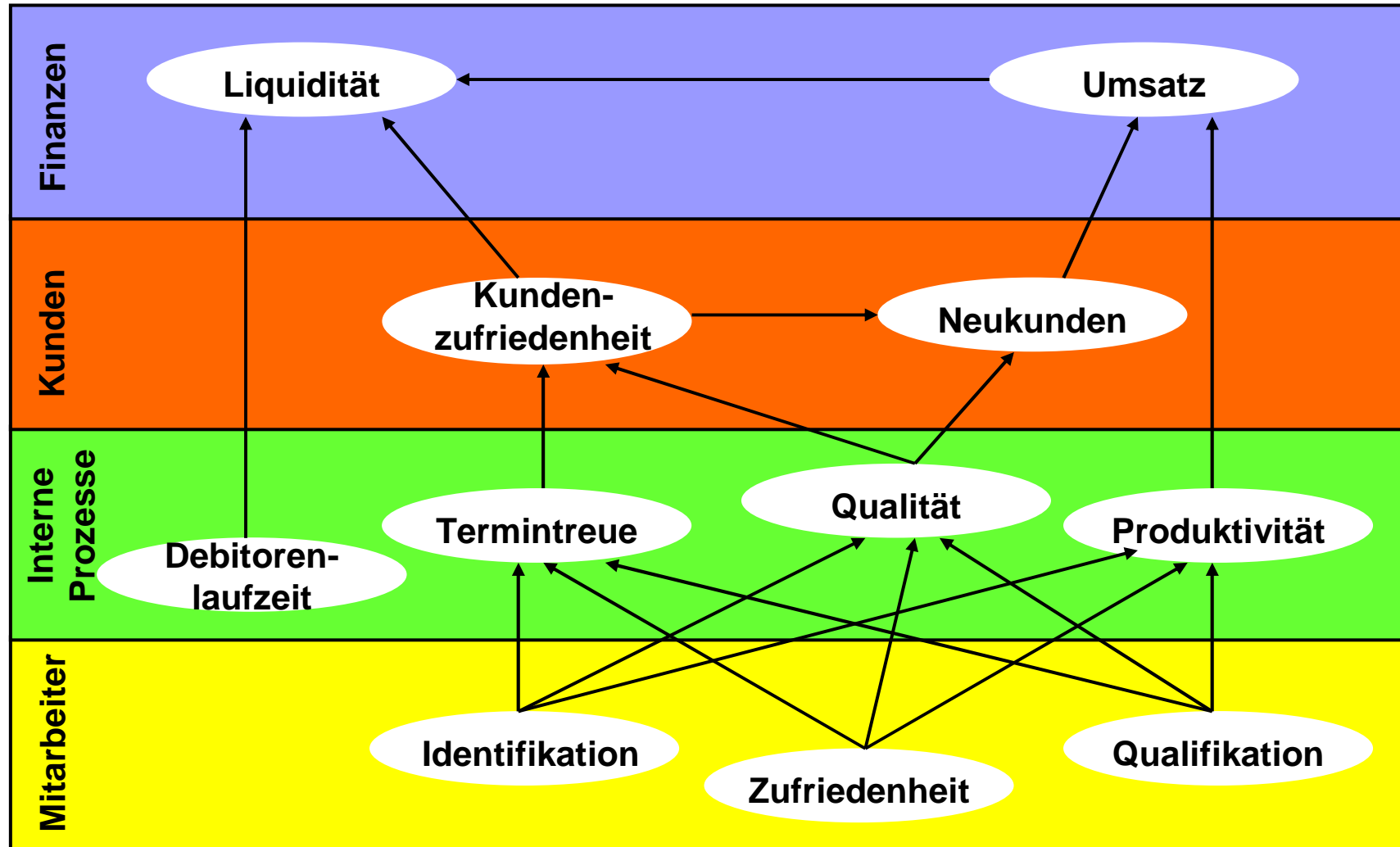
Quelle: Burk (2008), Die Balanced Scorecard– ein Führungsinstrument für das Handwerk, Vortrag am 14. März 2008 in Grainau

Aufbau einer BSC

	Strategische Ziele	Kennzahl	Ziel	Ist-Wert	Maßnahme
Finanzen	Liquidität	Liquidität 3. Grades	220 %	180 %	Finanz- und Investitionsplanung einführen Kunden sollen Komplettangebot erhalten
	steuern	Schuldentilgungsdauer	3,8 J	4,2 J	
	Umsatz steigern	Umsatz			
Kunden	Kundenzufriedenheit erhöhen	Kundenbewertungsnote	2	3	Kundengespräche Beschwerdemanagement Service verbessern Marketing intensivieren
	Neukunden gewinnen	Anteil der Neukunden am Gesamtumsatz	20 %	15 %	
Interne Prozesse	Termintreue erhöhen	Anteil pünktlicher Lieferungen	95 %	90 %	Detaillierte Terminplanung Reklamationen analysieren Sofortige Rechnungsstellung Mahnwesen verbessern Ablaufplanung verbessern Mitarbeitermotivation erhöhen
	Qualität steigern	Reklamationsquote	4 %	8 %	
	Zahlungseingang beschleunigen	Debitorenlaufzeit	20 T	40 T	
	Produktivität erhöhen	Arbeitsproduktivität	150 %	120 %	
Mitarbeiter	Identifikation mit dem Unternehmen	Durchschnittliche Firmenzugehörigkeit	10 J	7 J	Motivations- und Anreizsysteme Schulungsangebote an Mitarbeiter Betriebsklima und Arbeitsbedingungen verbessern
	Qualifikationsniveau erhöhen	Weiterbildungstage je Mitarbeiter	4 T	2 T	
	Zufriedenheit erhöhen	Fehlzeiten der Mitarbeiter	8 T	12 T	

Quelle: Burk (2008), Die Balanced Scorecard – ein Führungsinstrument für das Handwerk, Vortrag am 14. März 2008 in Grainau

Ursache-Wirkungskette

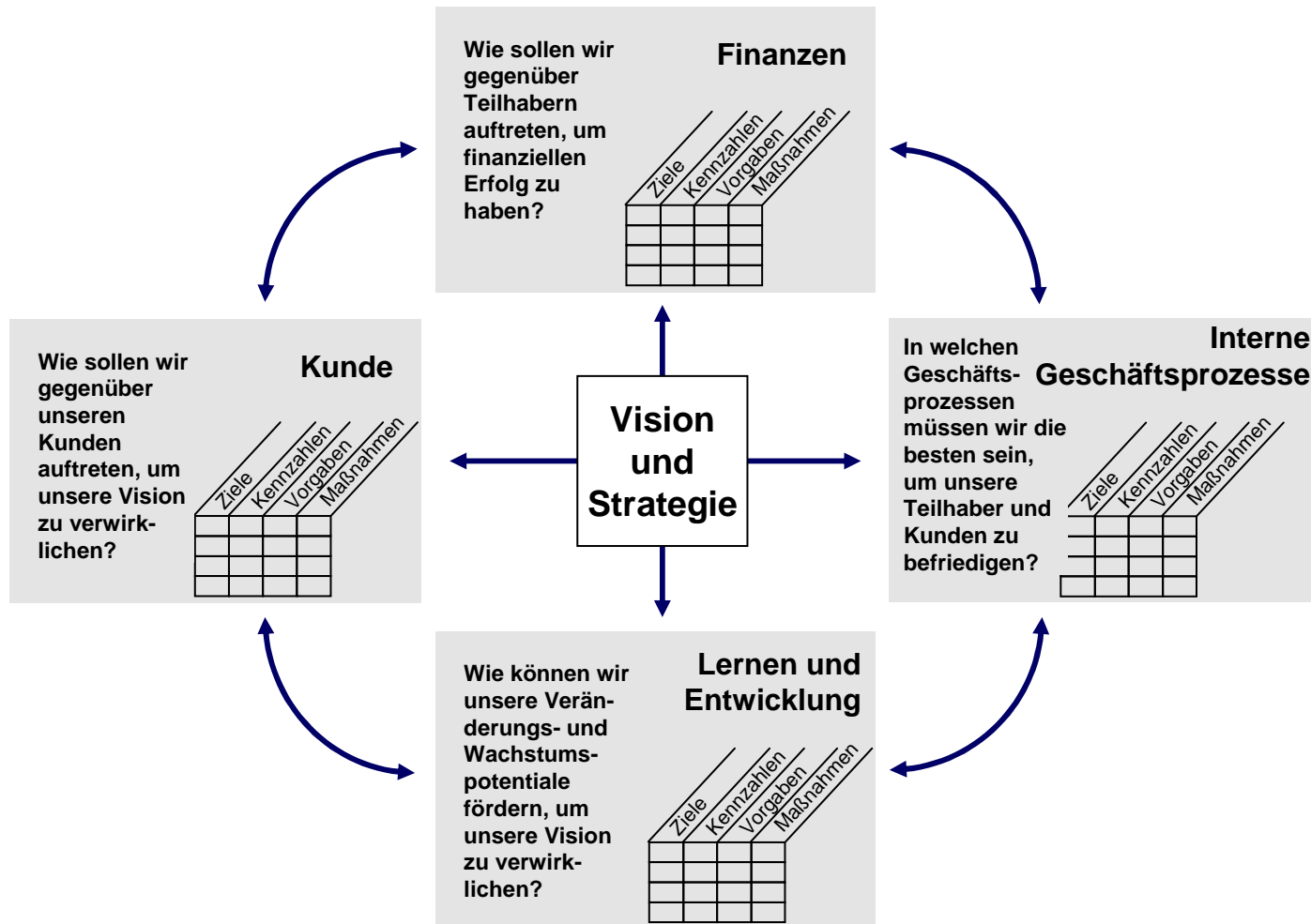


Die Balanced Scorecard ...

Charakteristische Merkmale

- ❖ ist ein „ausgewogener Berichtsbogen“
- ❖ bildet die Unternehmensstrategie in einem Kennzahlensystem ab
- ❖ unterstützt die Strategiedefinition, -umsetzung und -kontrolle anhand konkreter Messgrößen (Transparenz, Objektivität)
- ❖ erleichtert die Kommunikation Unternehmensstrategie
- ❖ ermöglicht über konkrete Zielvereinbarungen eine strategiekonforme Mitarbeiterführung (Motivation, Anreiz)
- ❖ zeigt Zusammenhänge zwischen den Zielen auf
- ❖ deckt Widersprüche und Zielkonflikte auf und schafft so ein klares Verständnis über Prioritäten im Betrieb
- ❖ erweitert die bisher dominant finanzielle Sichtweise zu einer ganzheitlichen Betrachtung

Die 4 Dimensionen der Balanced Scorecard



Quelle: Kaplan/Norton (1997), Balanced Scorecard.

Zusammenfassung

1. Grundlagen

- ❖ Ziel des strategischen Managements ist der Aufbau **zukünftiger Erfolgspotentiale**.

2. Leitbild / Ziele

- ❖ Ausgangspunkt ist dabei die **Vision** des Unternehmers.
- ❖ Sie findet Ihren Niederschlag in im **Unternehmensleitbild**,
- ❖ das im **Zielsystem** weiter konkretisiert wird.

3. Erfolgsfaktoren

- ❖ Ausschlaggebend für das Erreichen der gesteckten Ziele sind **Erfolgsfaktoren**.

4. SWOT-Analyse

- ❖ In Abhängigkeit von den **Chancen und Risiken** gibt es besonders bedeutsame Erfolgsfaktoren,
- ❖ die auf das Vorliegen von **Stärken und Schwächen** untersucht werden.

5. Portfolio-Analyse

- ❖ Besonders große Chancen liegen oft in den Markt- und Wettbewerbsstrategien einzelner **Geschäftsfelder**.
- ❖ Hier gibt die **Portfolio-Analyse** Hinweise zu zweckmäßigen Strategien.

6. Strategien

- ❖ Diese **Normstrategien** müssen in Maßnahmenplänen konkretisiert und umgesetzt werden.

7. Balanced Scorecard

- ❖ Die Kontrolle der Zielerreichung kann mit Hilfe der **Balanced Scorecard** erfolgen.

Exkurs 1: Strategische Früherkennung

Indikatoren oder Trendänderungen kündigen künftige Ereignisse und Entwicklungen häufig schon frühzeitig an. Solche **schwachen Signale** gilt es zu erkennen und darauf zu reagieren. Dies gilt insbesondere für negative Entwicklungen, wie z. B. drohende **Unternehmenskrisen**.

Mögliche Instrumente:

- Qualitative Suche nach Warnsignalen → Früherkennungstreppe
→ Checkliste zur Früherkennung
- Quantitative Analyse mit Kennzahlen → Checkliste Finanz- und Ertragslage

Der Weg in die Insolvenz

	Potenzielle Krise	Latente Krise	Beherrschbare Krise	Akute Krise	Nicht beherrschbare Krise
	1	2	3	4	5
Handlungsspielraum	Strategiekrise	Rentabilitäts- krise	Ertragskrise	Liquiditäts- krise	Insolvenz
	Aktuell ausreichende Bestands-sicherheit	Gefährdete Bestands-sicherheit	Beginnende Bestands-gefährdung	Mittlere Bestands-gefährdung	Höchste Bestands-gefährdung

Quelle: Gleißner/Füßler (2002): Leitfaden Rating.

Früherkennungstreppe

		Ja	Nein	
Ideenvorrat 9	Haben Sie neue Geschäftsideen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Früherkennung
Innovation 8	Haben Sie neue Produkte/Dienstleistungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kunden 7	Haben Sie genug neue Kunden gewonnen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Betriebsergebnis 6	Ist Ihr Betriebsergebnis wirklich gut?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Späterkennung
Umsatz 5	Steigt Ihr Umsatz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kosten 4	Haben Sie Ihre Kosten im Griff?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Liquidität 3	Reicht Ihr flüssiges Geld aus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sehr Späterkennung
Kreditfähigkeit 2	Gibt Ihnen die Bank noch Geld?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Insolvenz 1	Vermeiden Sie erfolgreich die Pleite?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Quelle: BMWi, Krisenmanagement, Gründerzeiten Nr. 22, 2008

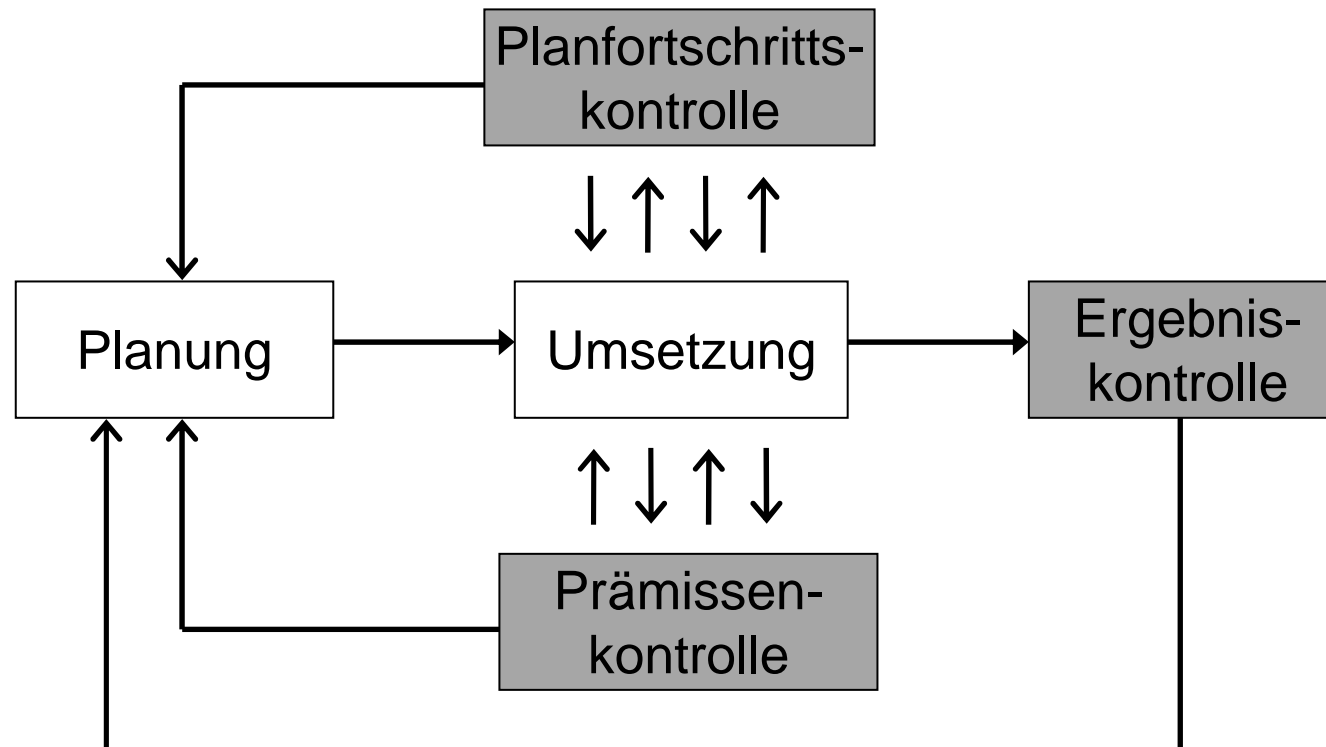
Vermögenslage

Der **Anlagendeckungsgrad** ist ein Maßstab für die finanzielle Stabilität eines Unternehmens. Er gibt an, inwieweit Ihr (betriebsnotwendiges) Anlagevermögen durch Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital (langfristige Kredite, etc.) finanziert ist.

$$\text{Anlagendeckungsgrad} = \frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfr. Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \times 100$$

< 80%	> 80%	> 90%	> 100%	> 110%	> 120%	> 130%	> 140%	> 150%

Strategische Kontrolle



- **Soll-Ist-Vergleich** (Gegenüberstellung von Vorgabe und Ergebnis)
- **Prämissenkontrolle** (waren die Annahmen über Umwelt richtig?)
- **Planfortschrittskontrolle** (wurden die Meilensteine erreicht?)
- **Ergebniskontrolle** (wurden die Ziele erreicht?)

- **Abweichungsanalyse** (was waren die Gründe?)

Nötige Schritte

❖ **Risikoidentifikation**

Welche Gefahren bedrohen mein Unternehmen?

❖ **Risikobewertung**

Wie wahrscheinlich ist ein Schadensfall?

Wie hoch ist ggf. der (finanzielle) Schaden?

❖ **Risikosteuerung**

Eintrittswahrscheinlichkeit verringern

Auswirkungen begrenzen

Risiken überwälzen

Risiken vermeiden

Mögliche Risiken

- ❖ Unfall/Krankheit Inhaber
- ❖ Tod eines Gesellschafters
- ❖ Ausfall leitender Mitarbeiter
- ❖ Materialengpässe
- ❖ Ausfall von Spezialmaschinen
- ❖ Produkthaftung
- ❖ Umwelthaftung
- ❖ Verlust wichtiger Kunden
- ❖ Ausfall des Hauptlieferanten
- ❖ Änderungen des Pachtvertrages
- ❖ Zinserhöhungen
- ❖ Kreditkündigungen
- ❖ Unwetterschäden
- ❖ ...

Notfallplan für den Chefausfall

wichtige
Maßnahmen

- ❖ Zuständigkeiten regeln
- ❖ Vertreter bestimmen und einarbeiten
- ❖ Vollmachten ausstellen und hinterlegen
- ❖ Abläufe dokumentieren/standardisieren
- ❖ Dokumentation wichtiger Informationen (Passwörter)
- ❖ Dokumentation wichtiger Ansprechpartner (Bank, Versicherung, Steuerberater, Lieferanten)

Notwendigkeit

- ❖ in jeder Unternehmensphase
- ❖ insbesondere bei Unternehmern über 55 Jahren
- ❖ zur Sicherung des Fortbestands
- ❖ zur Vermeidung von Liquiditätsabflüssen

Bestandsaufnahme

rechtlich

- ❖ Rechtsform
- ❖ Gesellschaftsvertrag

steuerlich

- ❖ Unternehmenswert
- ❖ Freibeträge (ggf. mehrfach durch schrittweise Übertragung)

finanziell

- ❖ Privatvermögen
- ❖ Altersversorgung

rechtlich

- ❖ Güterstand
- ❖ Pflichtteilsansprüche
- ❖ Testament, Erbvertrag

Mögliche Fragen

- ❖ **Gibt es einen Nachfolger in der eigenen Familie?**
(Falls nein: Sind Mitarbeiter oder Dritte interessiert?)
- ❖ **Ist der Nachfolger geeignet?**
(technisch, kaufmännisch, menschlich, formal ...)
- ❖ **Ist die eigene Altersversorgung sichergestellt?**
(Was ist mit derjenigen des Ehepartners?)
- ❖ **Sind die Rechte von Miterben berücksichtigt?**
- ❖ **Gibt es einen festen Zeitplan für die Nachfolge?**
(evtl. schrittweise Einbindung)
- ❖ **Wird die Planung regelmäßig kontrolliert/angepasst?**
- ❖ **Beziehen Sie Fachleute in die Planung ein?**

Kontaktdaten

Dr. Markus Glasl
Ludwig-Fröhler-Institut
Max-Joseph-Str. 4
80333 München

Tel. 089/51556082
Fax 089/51556088
Mail glasl@lfi-muenchen.de