

---

---

# Strategische Managementinstrumente für das Handwerk

**Itb-Dozentenworkshop für Lehrgänge zum „Geprüften Betriebswirt (HwO)“**

**Karlsruhe, 20. September 2012**

# Agenda

---

---

**1. Grundlagen**



2. Leitbild

3. SWOT-Analyse

4. Portfolio-Analyse

5. Normstrategien

6. Balanced Scorecard

7. Risikomanagement



# Merkmale der strategischen Unternehmensführung

## Charakteristische Merkmale

- ❖ Auf weite Sicht konzipiert
- ❖ Grundsätzliche Entwicklungsrichtung
- ❖ Rahmen für die weiteren Planungsebenen
- ❖ Individualität / keine Allgemeingültigkeit (USP)
- ❖ Sicherung bestehender Wettbewerbsvorteile
- ❖ Erschließung neuer Erfolgspotentiale

## Definition

---

In der Betriebswirtschaftslehre versteht man unter strategischem Management eine an **langfristigen Zielen** orientierte Unternehmensführung. Sie ist von **grundlegender Bedeutung** für den Fortbestand und die Entwicklung eines Unternehmens. Im Mittelpunkt stehen die Sicherung bestehender **Wettbewerbsvorteile** und die Erschließung neuer **Erfolgspotenziale**.

---

---

Wer nicht weiß, wo er hin will,  
wird sich wundern, dass er ganz  
wo anders ankommt

*Mark Twain*

# Notwendigkeit der strategischen Unternehmensführung

Wachsende Wettbewerbsintensität

Rating-Anforderungen der Banken

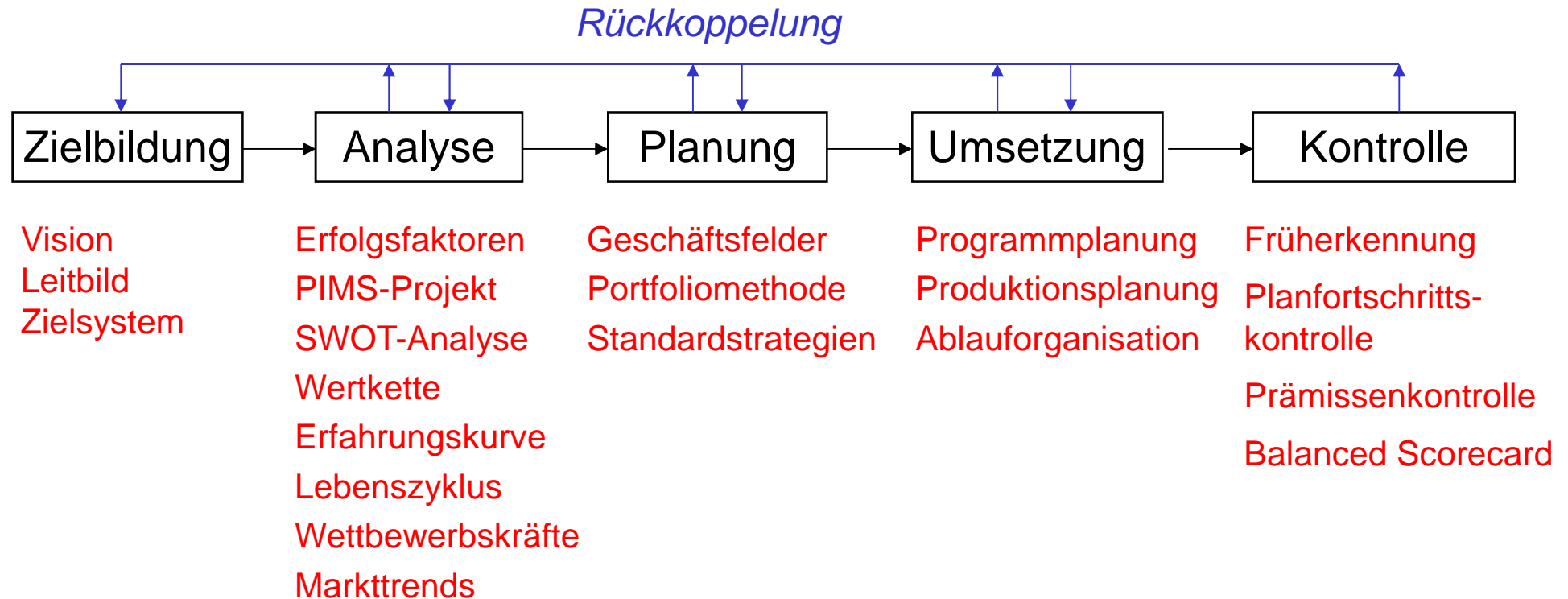
Gesetzliche Verpflichtung § 91 II AktG

Empirisch bestätigter Erfolgsfaktor

...

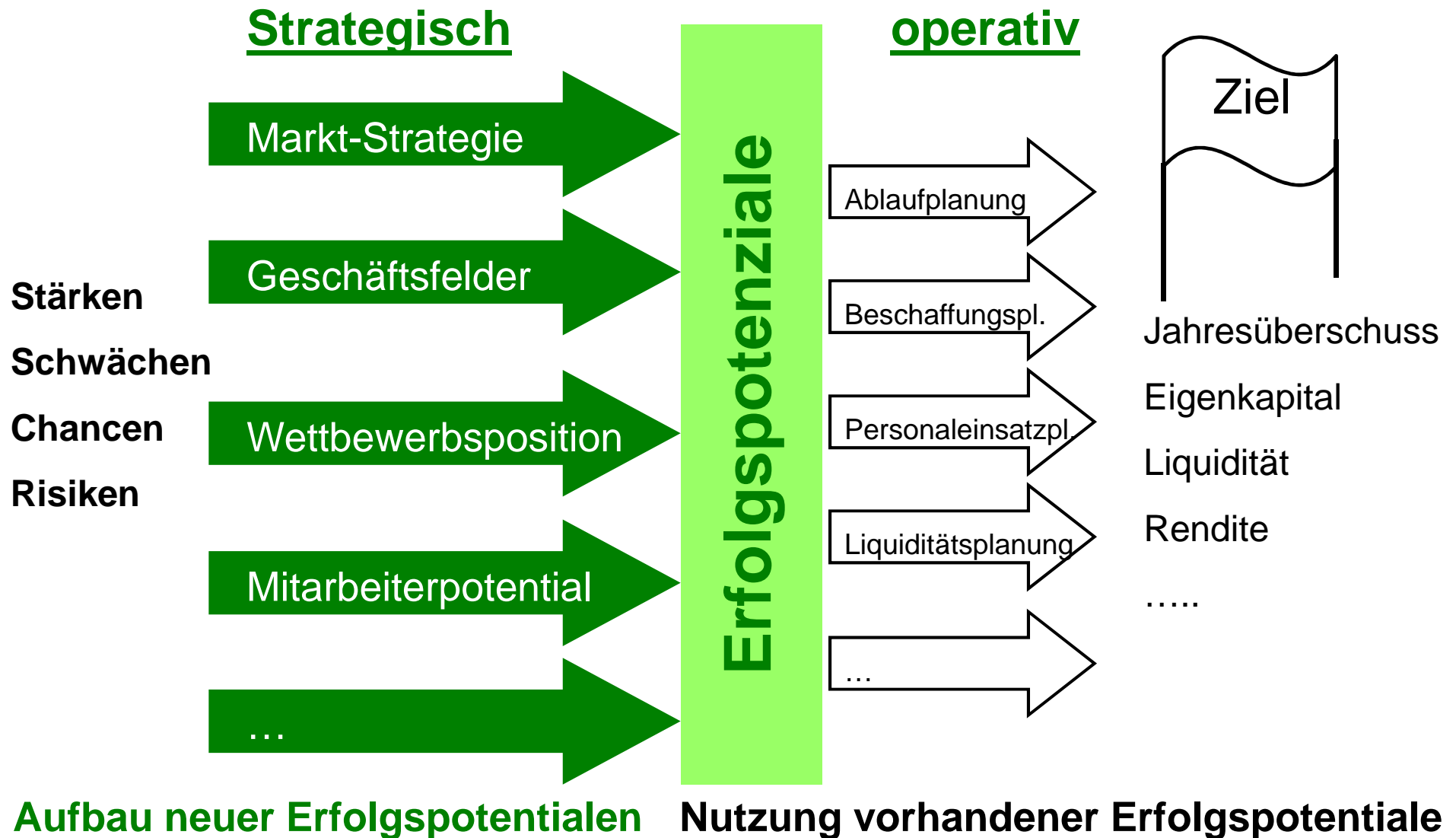
**Systematische,  
methodische und  
zielgerichtete  
Planung notwendig**

# Prozess und Instrumente des strategischen Managements





# Ablaufschema der Unternehmensführung



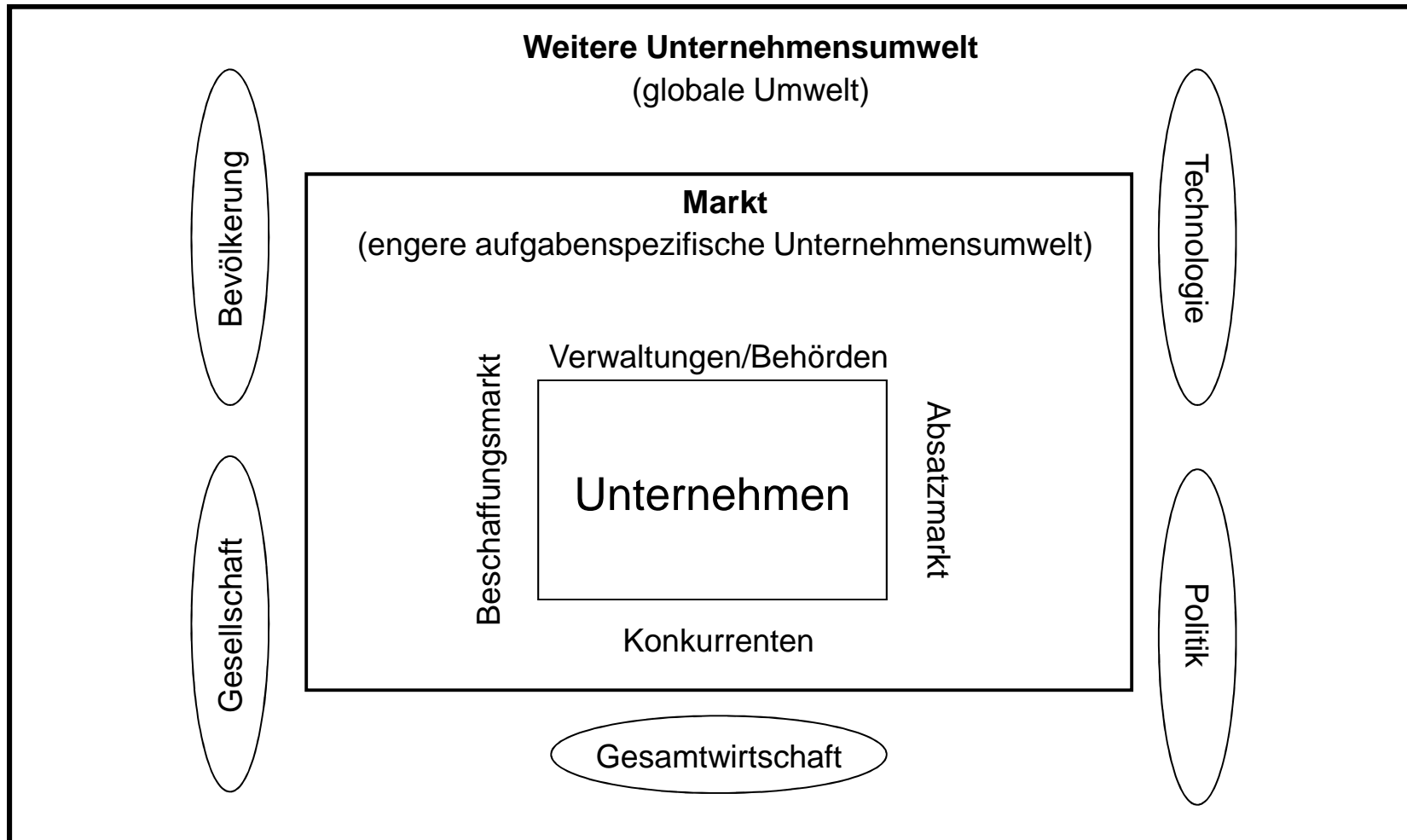
# Abgrenzung der strategischen Unternehmensführung

	Strategische Planung	Taktische Planung	Operative Planung
Horizont:	Langfristig (über 5 Jahre)	Mittelfristig (1-5 Jahre)	Kurzfristig (bis 1 Jahr)
Zielgrößen:	Erfolgspotentiale  Bestimmungsgrößen des Gewinns	Produktziele Produktionsprogramm, Investitionsprojekte  Mehrperiodige Erfolgsziele Kapitalwert	Produktionsziele Kosten, Auslastung Durchlaufzeiten  Einperiodige Erfolgsziele Periodengewinn

# Strategisches Management als Querschnittsfunktion der BWL

	Marketing	Controlling	Personal- führung	Organisation	Finanzwesen
operativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Anzeigen</li> <li>-Sponsoring</li> <li>-Kundenkontakt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Preisuntergrenzen</li> <li>-Zusatzauftrag</li> <li>-Fremdbezug</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Anreize</li> <li>-Schulungen</li> <li>-Personaleinsatz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ablauforganisation</li> <li>-Qualitätskontrolle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Zahlungsmanagement</li> <li>-kurzfr. Erfolgsrechnung</li> </ul>
strategisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Corporate Identity</li> <li>-Geschäftsfelder</li> <li>-Zielgruppen</li> <li>-Marktstrategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Balanced Scorecard</li> <li>-Zielkosten</li> <li>-Wertanalyse</li> <li>-Gap-Analyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Leitbild</li> <li>-Employer Branding</li> <li>-Führungsstil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Schwachstellen</li> <li>-Aufbauorganisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Investitionsentscheidung</li> <li>-Finanzierungsstruktur</li> </ul>

# Die Umwelt des Unternehmens als Rahmen für die Strategie



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

# Agenda

---

---

1. Grundlagen

2. Leitbild

3. SWOT-Analyse

4. Portfolio-Analyse

5. Normstrategien

6. Balanced Scorecard

7. Risikomanagement



# Die Vision - der Rahmen für das Leitbild



# Bestandteile und Ziele eines Leitbildes

## Bestand- teile

- ❖ Unternehmenszweck
- ❖ Strategische Grundsätze
- ❖ Ziele und Wertvorstellungen
- ❖ Normen des unternehmerischen Verhaltens (Spielregeln)

## Ziele

- ❖ prägt das Denken und Handeln im Berufsalltag
- ❖ führt zu mehr Professionalität im Verhalten gegenüber Kunden und Kollegen
- ❖ bietet einen Rahmen für Entscheidungen
- ❖ hilft den Geschäftsauftrag umzusetzen
- ❖ fördert die Zielerreichung

# 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)**
- ❖ **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?

# Leitbild der Metzgerei Wurst

---

## **Wir haben eine Vision**

Wir sind ein traditionsbewusstes Familienunternehmen, das seinen Kunden Fleisch- und Wurstwaren von ausgezeichneter Qualität anbietet.

## **Wir sind besser als unsere Konkurrenten**

Wettbewerbsvorteile gegenüber erreichen wir durch hochwertige Produkte, qualifiziertes Personal und räumliche wie emotionale Kundennähe.

## **Bei uns hat der Kunde einen Namen**

Wir sind freundlich und gehen individuell auf Kundenwünsche ein. Dies führt zu hoher Kundenzufriedenheit und macht unseren Betrieb erfolgreich.

## **Regionale Verbundenheit zum Wohl unserer Umwelt und unserer Kunden**

Wir beziehen unser Fleisch bei lokalen Produzenten, die Wert auf artgerechte Tierhaltung legen. So sichern wir einerseits die Qualität unserer Produkte und minimieren andererseits die Umweltbelastung.

## **Wir arbeiten gerne und zeigen das auch**

Offene Kommunikation und partnerschaftlicher Umgang sorgen für Spaß an der Arbeit. So sind wir einsatzfreudiger und treten dem Kunden gegenüber stets freundlich und zuvorkommend auf.

# Agenda

---

---

1. Grundlagen

2. Leitbild

3. SWOT-Analyse

4. Portfolio-Analyse

5. Normstrategien

6. Balanced Scorecard

7. Risikomanagement

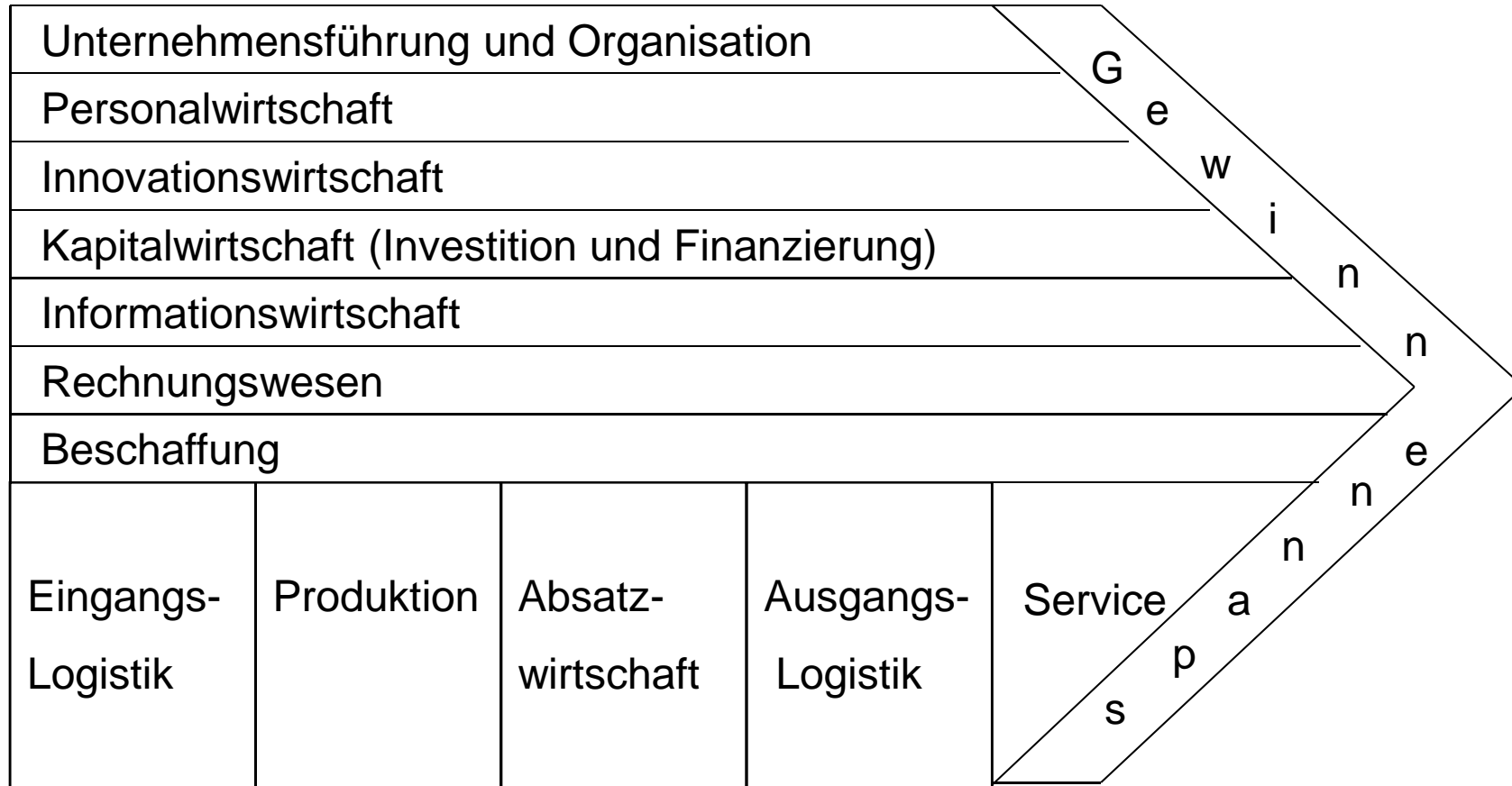


# SWOT-Analyse

Methode zur allgemeinen Analyse der unternehmerischen Ausgangslage.

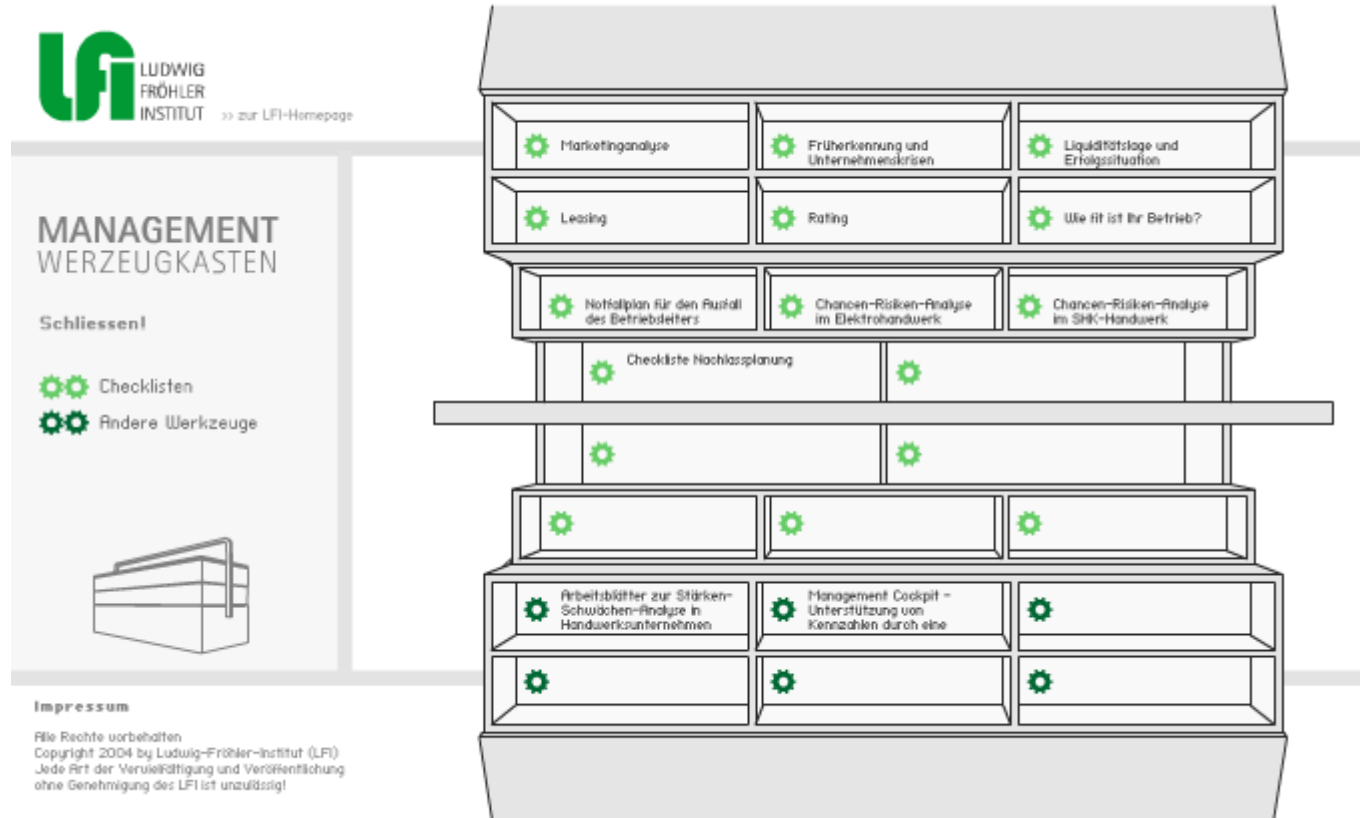
<b>S</b>	<b>Strengths</b>	<b>Stärken</b>	<b>Unter- nehmen</b>	<b>Gegenwart</b>	<b>beeinflussbar</b>
<b>W</b>	<b>Weaknesses</b>	<b>Schwächen</b>			
<b>O</b>	<b>Opportunities</b>	<b>Chancen</b>	<b>Markt</b>	<b>Zukunft</b>	<b>nicht beeinflussbar</b>
<b>T</b>	<b>Threats</b>	<b>Risiken</b>			

# Stärken und Schwächen: Funktionsbereiche des Unternehmens



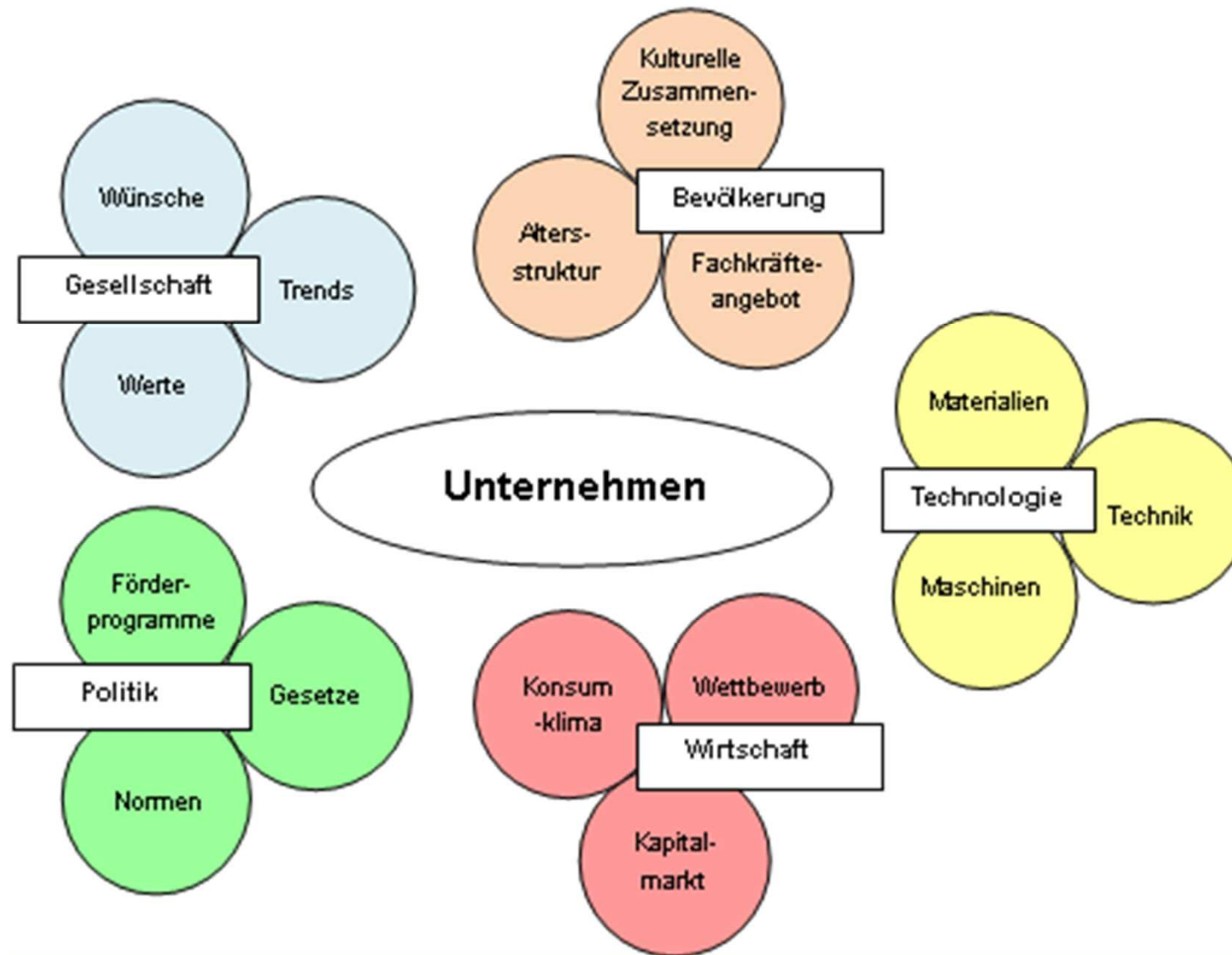
In Anlehnung an: Heinen, Industriebetriebslehre, 9. Aufl., S. 51.

# Excel-Anwendungen zur Unterstützung der SWOT-Analyse



Instrumente verfügbar unter: [www.Management-Werkzeugkasten.de](http://www.Management-Werkzeugkasten.de)  
[www.lfi-muenchen.de](http://www.lfi-muenchen.de)

# Chancen und Risiken: Umwelt des Unternehmens



- **verkürzte Innovationszyklen**
  - neue Materialien
  - neue Maschinen
  - neue Fertigungstechniken
- **wachsende Bedeutung von IuK-Technologien**

**Handlungsansätze**



**laufende Informationsbeschaffung  
Weiterbildung  
Anpassung des Leistungsprogramms**



- **Regulierung / Deregulierung**
- **Klimaschutz**
- **Nachhaltigkeit**
- **Mobilität**
- **Handwerkerbonus**

**Handlungsansätze**



**laufende Informationsbeschaffung  
Anpassung des Leistungsprogramms  
Aufklärung der Kunden**

- **Finanzkrise / Basel III**
- **steigende Rohstoffpreise**
- **Globalisierung**
- **wachsender Wettbewerb**

**Handlungsansätze**



**solide Eigenkapitalquote, Sicherheiten  
sparsamer Umgang mit Ressourcen  
internationale Ausrichtung  
Zielgruppenorientierung**

# Bevölkerungstrends

---

- **sinkende Einwohnerzahl**
- **mehr ältere Menschen**
- **weniger Erwerbspersonen**
- **wachsende Migrantenzahl**

**Handlungsansätze**

**Beschäftigung älterer Arbeitnehmer**  
**Beschäftigung von Frauen**  
**Beschäftigung von Migranten**  
**Ausbildung eigener Nachwuchskräfte**  
**Bindung von Mitarbeitern**

- **Individualität**
- **Emotionen / Erlebnis**
- **Nachhaltigkeit**
- **Dienstleistung**

**Handlungsansätze**



**Beachtung der Kundenwünsche**  
**Corporate Identity**  
**Passendes Marketingkonzept**  
**Full-Service (Alles aus einer Hand)**

# SWOT der Metzgerei Wurst

## Stärken (Strength)

- Gutes Betriebsklima
- Hoher Bekanntheitsgrad
- Viele Stammkunden
- Guter, flexibler Service
- Qualifizierte Mitarbeiter
- Günstiger Standort

## (Weakness) Schwächen

- Schmales Handelswaren-Sortiment
- Wenig Marketingaktivitäten
- Niedrige Eigenkapitalquote
- Wenig informative Unternehmensrechnung
- Operative Überlastung des Chefs
- Schlechte Organisation, kaum Delegation

## SWOT

## Chancen (Opportunities)

- Große Zahl an Single-Haushalten
- Wachsendes Gesundheitsbewusstsein
- Neue Geschäftsfelder

## (Threats) Risiken

- Lebensmittelskandale
- Kreditkrise
- Fachkräftemangel
- Chefausfall

# 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

# Strategischer Fit für Metzgerei Wurst

Chancen	Spezifische Erfolgsfaktoren	Schwäche	Stärke
Single-Haushalte als kaufkräftige Kunden für „Fertiggerichte“	Marketing		
	Standort		
	Flexibilität		
	Qualität		
	Qualifizierte Mitarbeiter		
	Handelswarensortiment		
Wachsendes Gesundheitsbewusstsein	Qualitätssicherung		
	Beschaffung		
	Bio-Produktion		
	Finanzierung		

## Strategischer Fit für Metzgerei Wurst

Risiken	Spezifische Erfolgsfaktoren	Schwäche	Stärke
Fachkräftemangel	Lohnniveau		■
	Betriebsklima		■
	Bekanntheitsgrad		■
	Arbeitsbedingungen		■
	Entwicklungsmöglichkeiten		■
	Arbeitszeiten		■
Verknappung der Kredite	Eigenkapitalquote	■	
	Liquidität	■	
	Unternehmensrechnung	■	
	Einkauf	■	



# Agenda

---

---

1. Grundlagen

2. Leitbild

3. SWOT-Analyse

4. Portfolio-Analyse

5. Normstrategien

6. Balanced Scorecard

7. Risikomanagement



# Strategische Geschäftsfelder

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

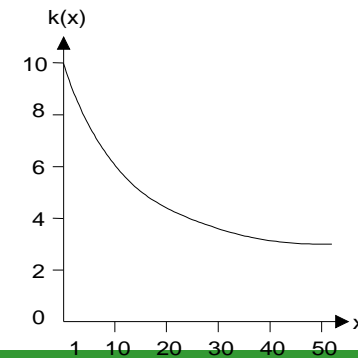
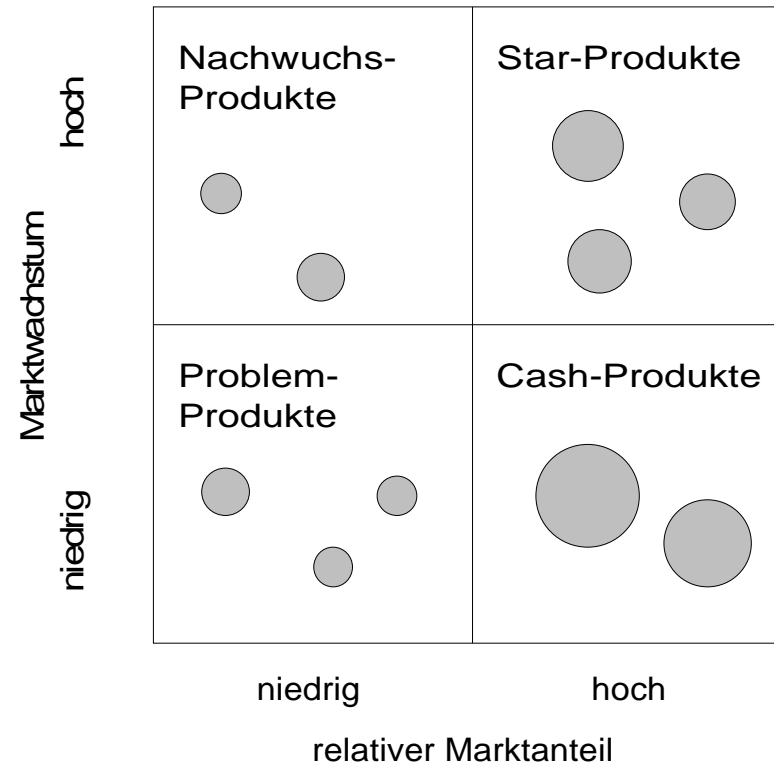
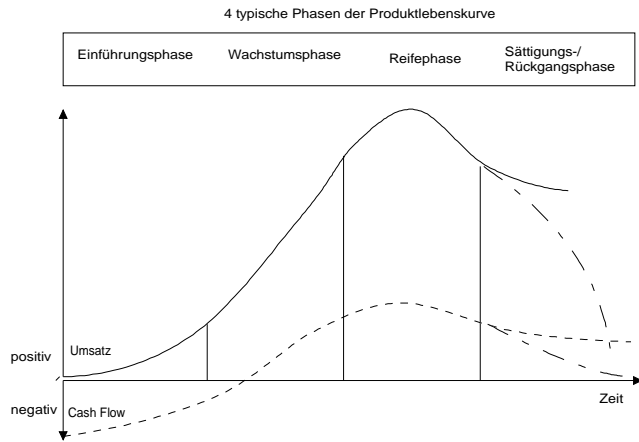
Segmentierungen				
Kunden	Technologie	Geographische Gebiete		
		USA	Europa	Ostasien
Haushalte	T 1	SGF 1	SGF 2	SGF 3
	T 2			
	T 3	SGF 4		
Industrie	T 1	SGF 5		
	T 2			

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

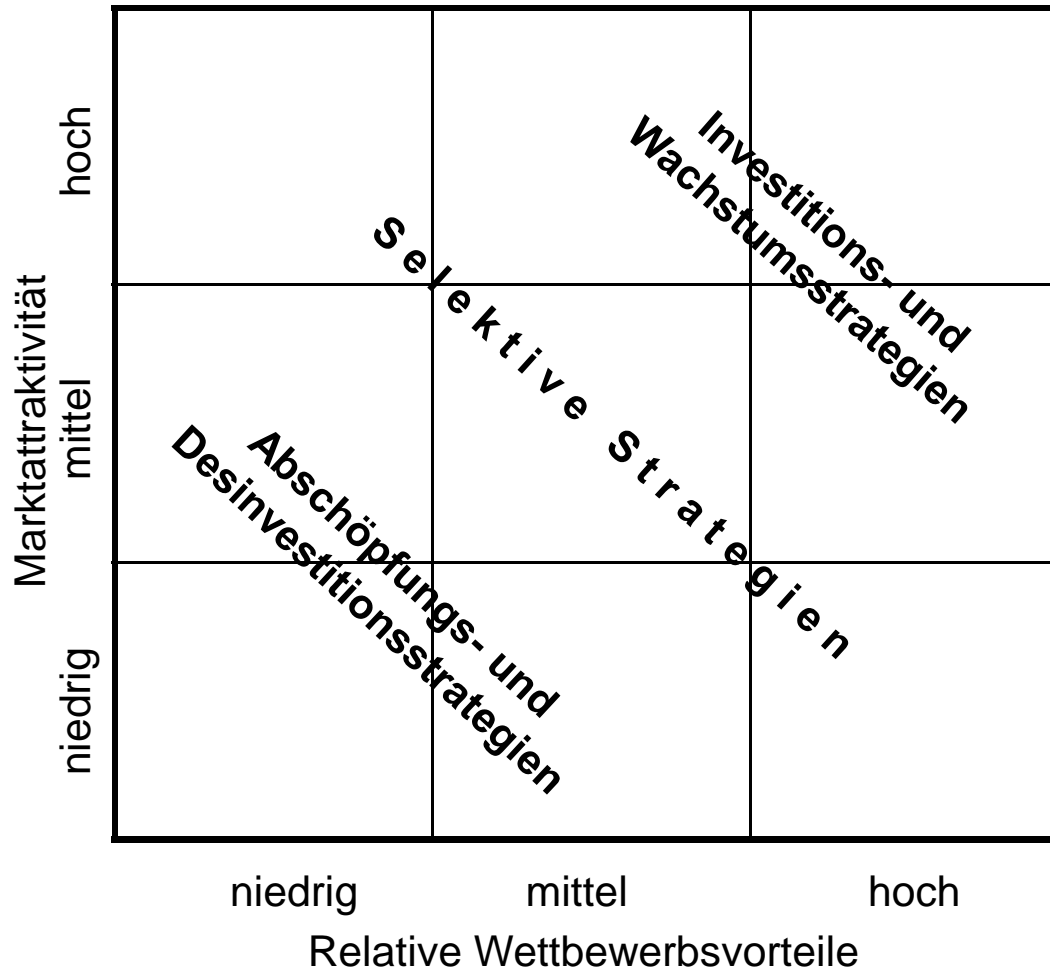
# Geschäftsfelder der Metzgerei Wurst

Produktgruppen Kundengruppen	A: Fleisch Wurst	B: Imbiß	C: Fertig- gerichte	D: Handels- waren
I: Privatkunden	X	X	X	X
II: Vereine	X			
III: Gaststätten	X			
IV:				

# Portfolio-Matrix (BCG-Modell)

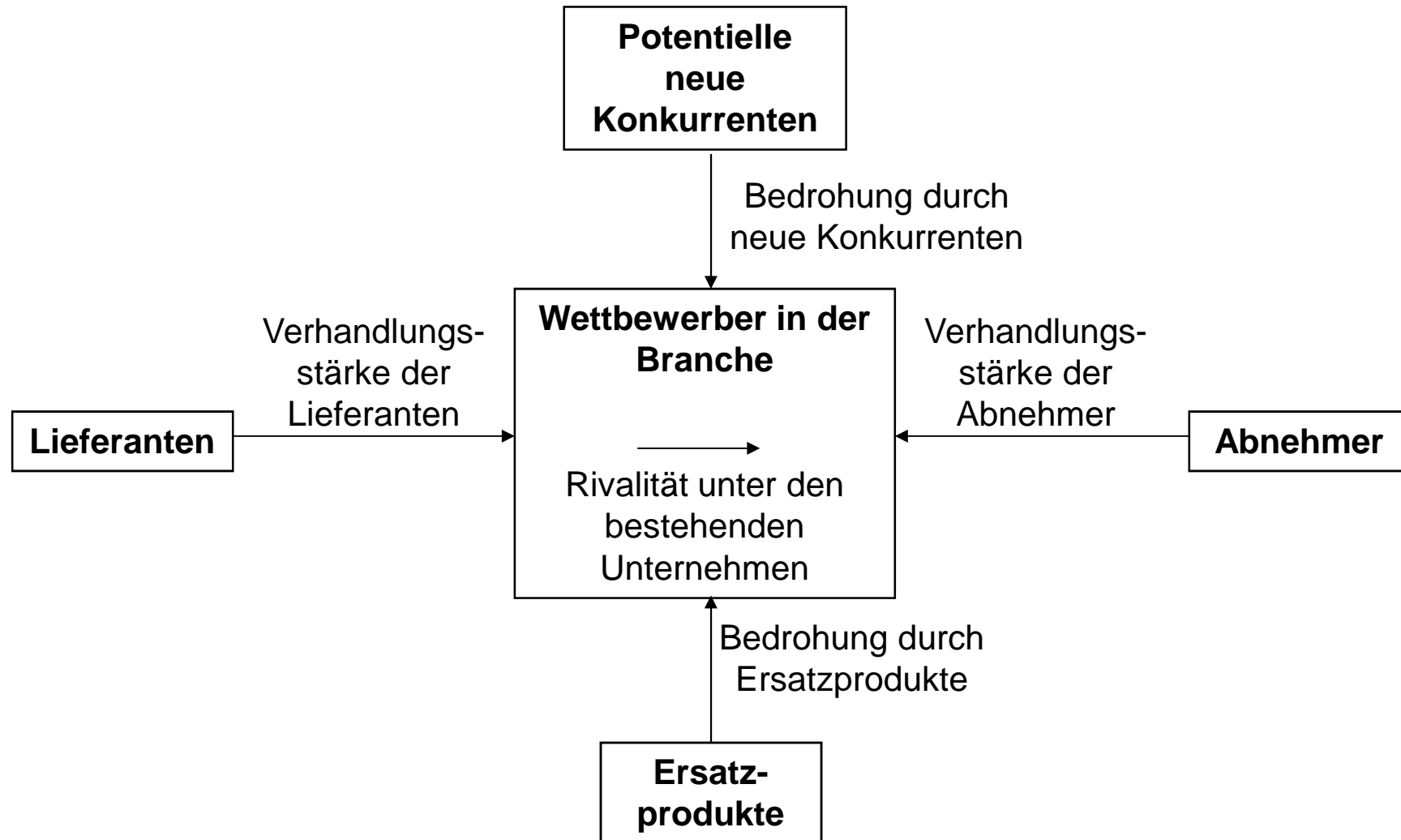


# Portfolio-Matrix (Mc Kinsey)



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

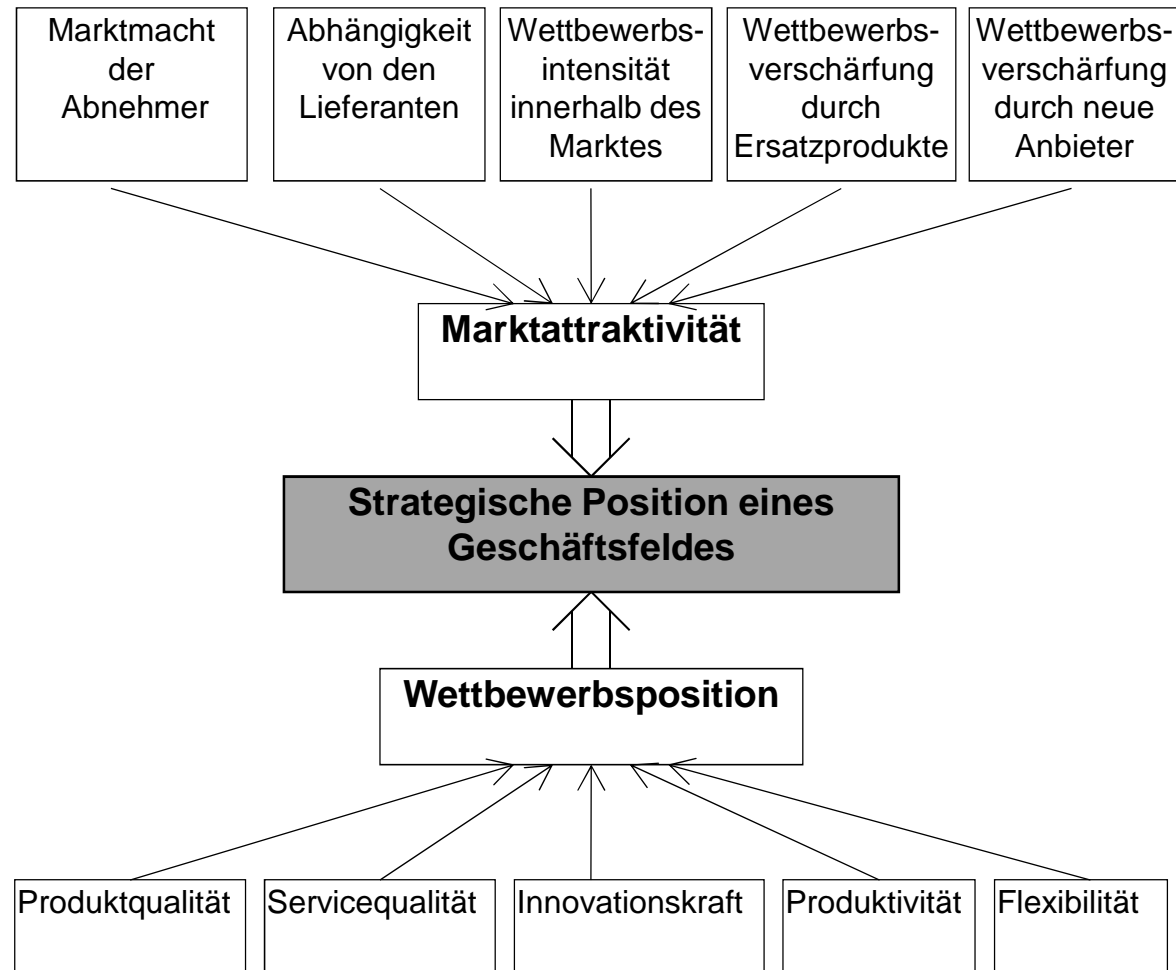
- ❖ Konzentration der Abnehmer
- ❖ Produktdifferenzierung
- ❖ Umstellungskosten
- ❖ Bedeutung des Produkts für den Kunden
- ❖ Gewinne der Kunden
- ❖ Gefahr der Rückwärtsintegration
- ❖ Informationsstand des Kunden (Markttransparenz)

## 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



# Nutzung der Arbeitsblätter zur Portfolio-Analyse (1)

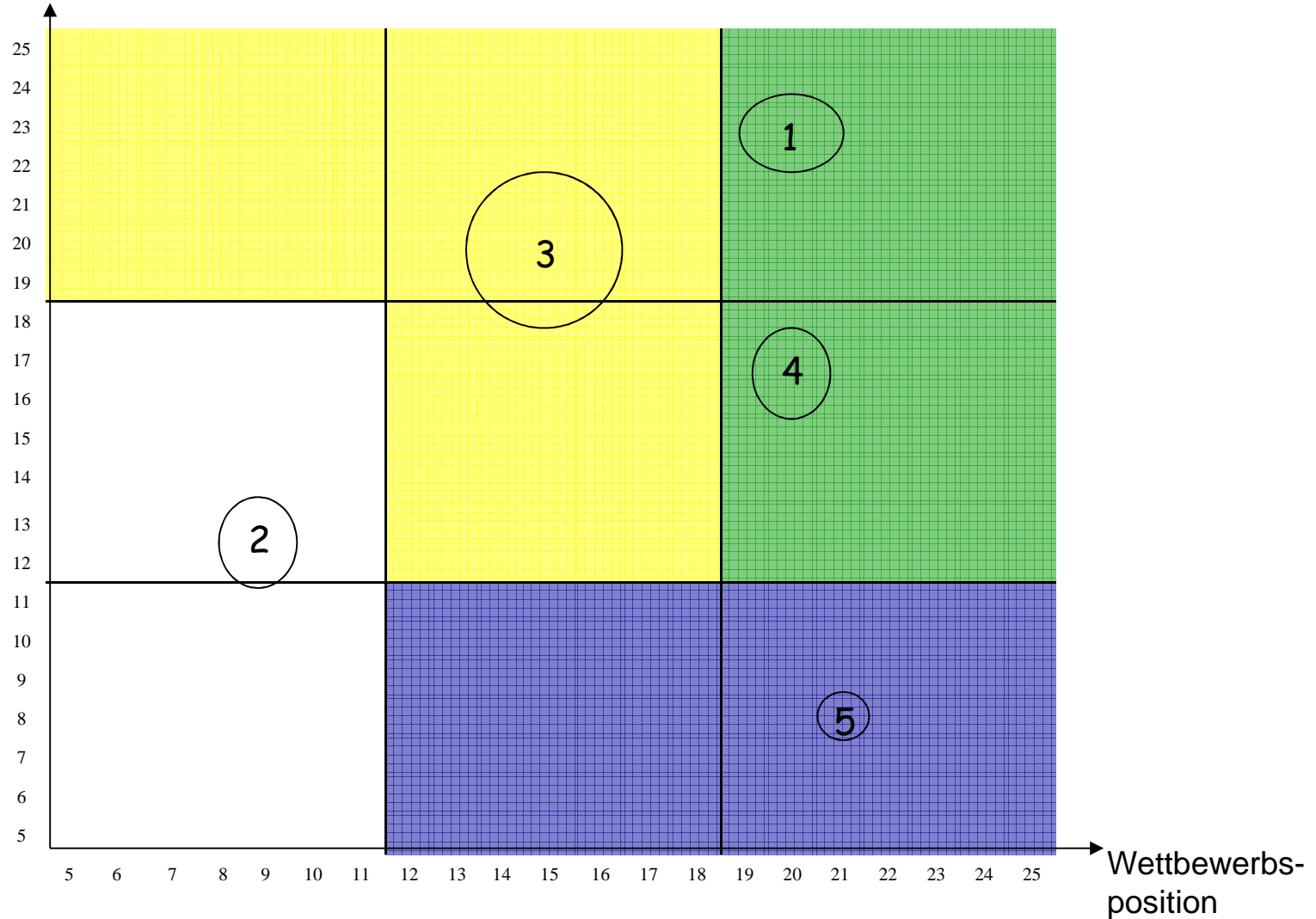
Geschäftsfeld	Marktmacht der Abnehmer	
	Argumente	Bewertung
1: Fertiggerichte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geringe Abhängigkeit von Großkunden</li> <li>- Kunden könnten Gerichte selbst zubereiten, aber sehr aufwändig</li> </ul>	① stark    ②    ③ <del>④</del> ⑤ schwach
2: Imbiss	<ul style="list-style-type: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

## Nutzung der Arbeitsblätter zur Portfolio-Analyse (3)

Geschäftsfeld	Produktqualität	Servicequalität	Innovationskraft	Produktivität	Flexibilität	Wettbewerbsposition
1: Fertiggerichte						
2: Imbiss						
3: Fleisch/Wurst						
4: Großkunden						
5: Handelswaren						

# Portfoliomatrix der Metzgerei Wurst

Marktattraktivität



# Agenda

---

---

1. Grundlagen

2. Leitbild

3. SWOT-Analyse

4. Portfolio-Analyse

5. Normstrategien

6. Balanced Scorecard

7. Risikomanagement





# 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 - 3 Strategietypen

		<i>Strategischer Vorteil</i>	
		Singularität aus der Sicht des Käufers	Kostenvorsprung
<i>Strategisches Zielobjekt</i>	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	<b>(Marktdurchdringung)</b>	<b>Produktentwicklung</b>
neu	<b>Marktentwicklung</b>	<b>Diversifikation</b>

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

# Agenda

---

---

1. Grundlagen

2. Leitbild

3. SWOT-Analyse

4. Portfolio-Analyse

5. Normstrategien

6. Balanced Scorecard

7. Risikomanagement



# Eisbergmodell

---





## 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 ...

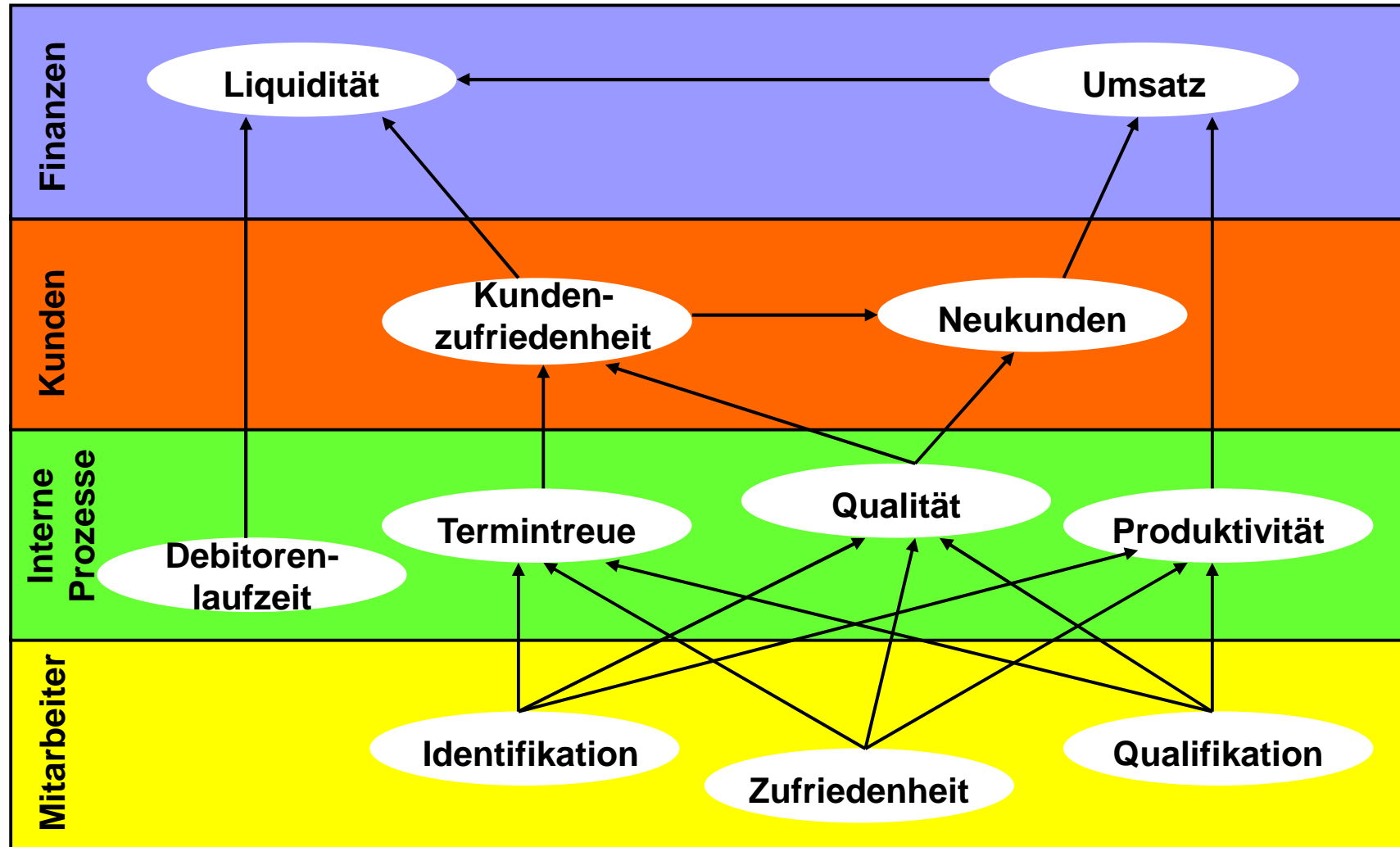
Quelle: Burk (2008), Die Balanced Scorecard– ein Führungsinstrument für das Handwerk, Vortrag am 14. März 2008 in Grainau

# 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

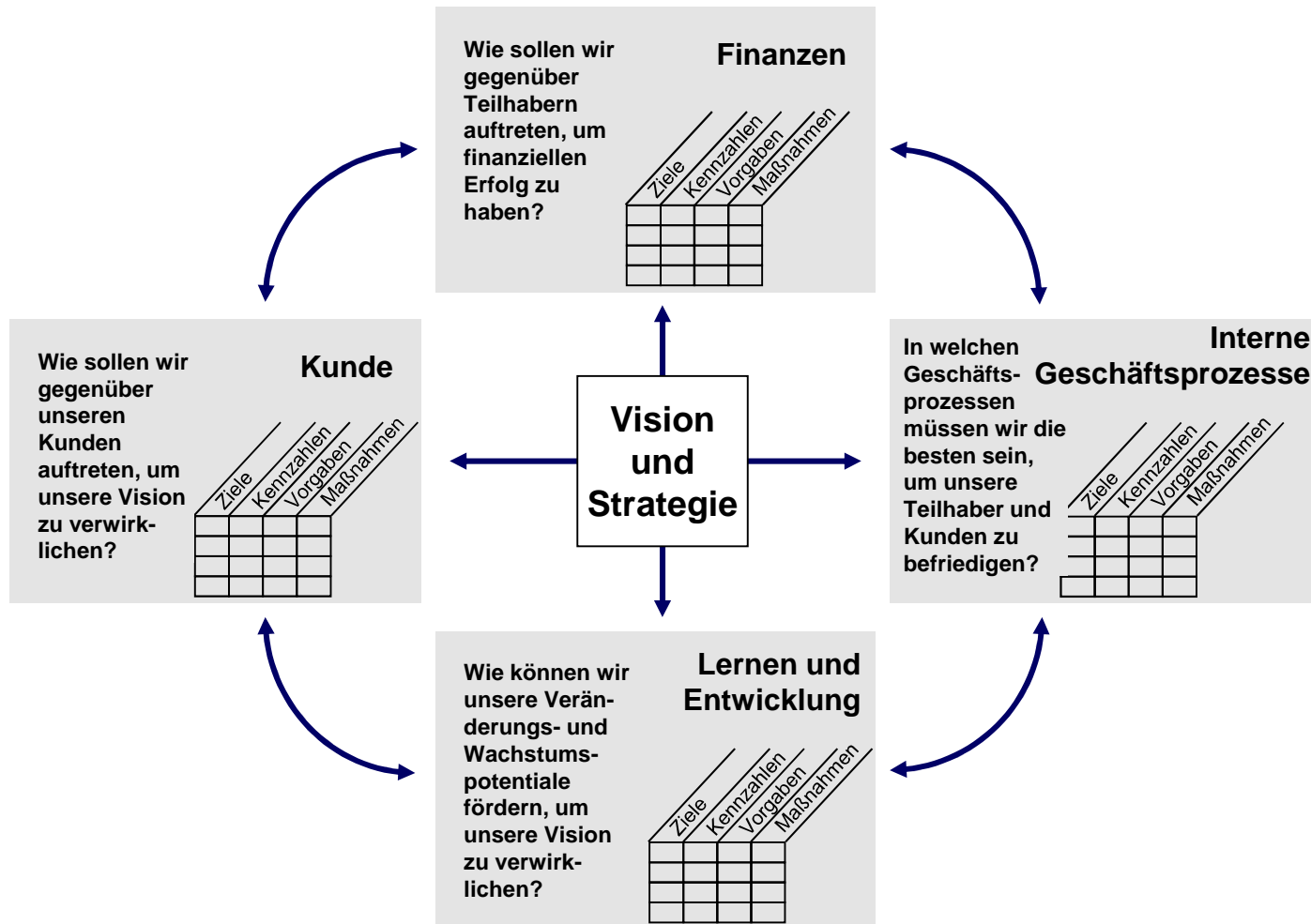
# Ursache-Wirkungskette



### Charakteris- tische Merkmale

- ❖ ist ein „ausgewogener Berichtsbogen“
- ❖ erweitert die bisher dominante finanzielle Sichtweise zu einer ganzheitlichen Betrachtung
- ❖ bildet die Unternehmensstrategie in einem Kennzahlensystem ab
- ❖ 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

# Die 4 Dimensionen der Balanced Scorecard



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

# Die Balanced Scorecard der Metzgerei Wurst

	Strategische Ziele	Kennzahl	Ziel	Ist-Wert	Maßnahme
<b>Finanzen</b>	Verbesserung der Eigenkapitalausstattung	EK-Quote	20%	10%	Minimierung der Entnahmen
<b>Kunden</b>	Erhöhung der Kundenzufriedenheit	Note der Kundenbewertung	2	3	Beschwerdemanagement aufbauen Kundengespräche führen
	Single-Haushalte als Kunden gewinnen	Umsatz mit Fertigprodukten	10 T€	6 T€	Gezielte Marketingmaßnahmen
<b>Interne Prozesse</b>	Flexibilität erhöhen	Anzahl unterschiedlicher Fertiggerichte im Angebot	30	20	Kreation neuer Gerichte
	Qualitätssicherung	Reklamationen pro Woche	2	4	Reklamationen analysieren
	Verbesserung der Unternehmensrechnung	Anteil der kalkulierten Angebotspreise	60%	20%	Kalkulationssystem ausbauen
<b>Mitarbeiter</b>	Qualifikationsniveau weiter ausbauen	Weiterbildungstage je Mitarbeiter	5	3	Gezielte Schulungsangebote
	Bindung an Betrieb erhöhen	Durchschnittliche Firmenzugehörigkeit	10 Jahre	7 Jahre	Betriebsklima, Arbeitsbedingungen, Work-Life-Balance

# Agenda

---

---

1. Grundlagen

2. Leitbild

3. SWOT-Analyse

4. Portfolio-Analyse

5. Normstrategien

6. Balanced Scorecard

7. Risikomanagement



### Nötige Schritte

#### ❖ **Risikoidentifikation**

Welche Gefahren bedrohen mein Unternehmen?

#### ❖ **Risikobewertung**

Wie wahrscheinlich ist ein Schadensfall?

Wie hoch ist ggf. der (finanzielle) Schaden?

#### ❖ **Risikosteuerung**

Eintrittswahrscheinlichkeit verringern

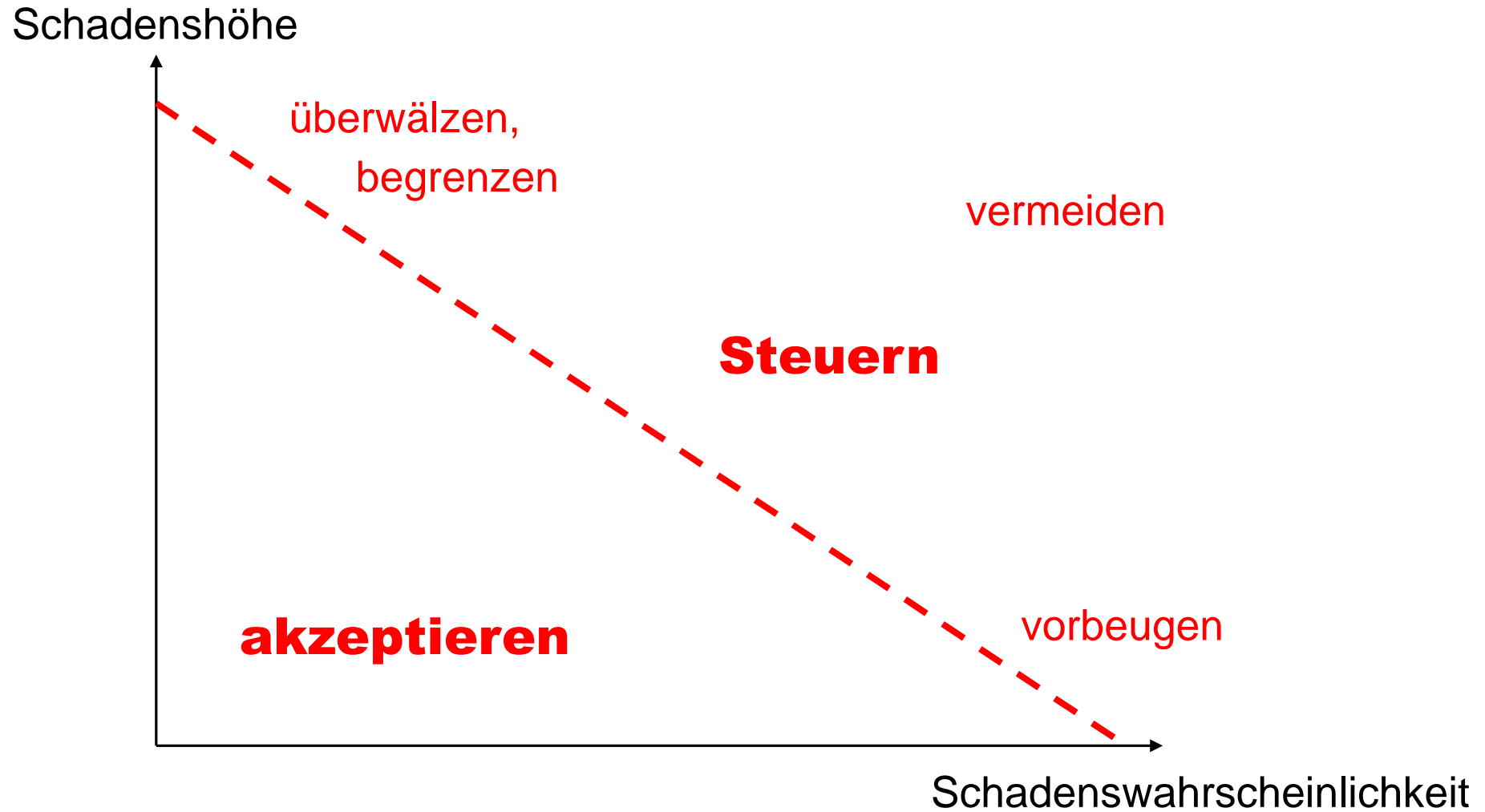
Auswirkungen begrenzen

Risiken überwälzen

Risiken vermeiden



# Gefahren für die Metzgerei Wurst



## 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
- ❖ ...

# Vorsorge 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)





# Strategisches Management im neuen Lehrplan (1)

## Übersicht Prüfungsteile, Handlungsbereiche und Qualifikationsinhalte in Tabellenform

Prüfungsteil I „Unternehmensstrategie“		
(1) „Volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen bewerten“	(2) „Rechtliche Rahmenbedingungen bewerten“	(3) „Unternehmensstrategie planen“
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Volkswirtschaftliche Zusammenhänge und Entwicklungen erfassen und bewerten,</li> <li>2. Wirtschafts-, Arbeitsmarkt- und gesellschaftspolitische Entwicklungen erfassen und bewerten,</li> <li>3. Gesellschaftlich bedeutsame Innovationen und Trends, insbesondere im Technologie- und Dienstleistungsbereich, erfassen und bewerten.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Geltendes nationales und europäisches Recht insbesondere               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilanz- und Steuerrecht,</li> <li>- Handelsrecht,</li> <li>- Privat- und Prozessrecht,</li> <li>- Gesellschaftsrecht,</li> <li>- Arbeitsrecht,</li> <li>- Handwerks- und Gewerberecht sowie</li> <li>- Familien- und Erbrecht</li> </ul>               erfassen und bewerten,             </li> <li>2. Möglichkeiten der Rechtsanwendung für strategische Entscheidungen aufzeigen und bewerten,</li> <li>3. Auswirkungen von Veränderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen für die Unternehmensstrategie berücksichtigen.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nutzen von Unternehmensstrategien für kleine und mittlere Betriebe darstellen und die Notwendigkeit ihrer Entwicklung aufzeigen und begründen,</li> <li>2. Methoden der Entwicklung von Unternehmensstrategien bewerten,</li> <li>3. Das produkt-, leistungs- und marktspezifische Know-how des Unternehmens analysieren,</li> <li>4. Die eigene Marktposition, insbesondere hinsichtlich Stärken und Schwächen der Wettbewerber und der potenziellen Kundenstruktur, analysieren und beschreiben,</li> <li>5. Unterschiedliche Strategieansätze beurteilen und auswählen,</li> <li>6. Kundenerwartungen und -bedürfnisse produkt- und dienstleistungsbezogen analysieren und beschreiben,</li> <li>7. Erfolgsfaktoren für die Strategieplanung bestimmen.</li> </ol>



# Strategisches Management im neuen Lehrplan (2)

Prüfungsteil II „Unternehmensführung“			
(1) „Unternehmensführung und -organisation gestalten“	(2) „Rechnungswesen im Unternehmen gestalten sowie Finanzierung und Liquidität sichern“	(3) „Marketingkonzept und Kundenmanagement umsetzen“	(4) „Wertschöpfung optimieren“
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bestehendes Erfolgspotential im Unternehmen mit operativer Unternehmensplanung und -führung sichern sowie neues Erfolgspotential mit operativer Steuerung verfolgen,</li> <li>2. Vorhandene Führungs- und Organisationskonzepte und -strukturen überprüfen und strategiekonform anpassen,</li> <li>3. Durchführung betrieblicher Aufträge und Projekte überwachen und steuern sowie dabei den Zusammenhang von Auftrags- und Projektorganisation und Unternehmenserfolg berücksichtigen,</li> <li>4. Betriebliche Abläufe erfassen, bewerten und nach der Unternehmensstrategie ausrichten,</li> <li>5. Organisatorische Veränderungsprozesse, insbesondere in den Betriebs- und Werkstätten, verfolgen und gestalten.</li> </ol> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jahresabschluss analysieren, Erfolgsrechnungen durchführen, Finanzkennzahlen und Führungsdaten bereitstellen und für strategische Entscheidungen nutzen,</li> <li>2. Kosten- und Leistungsrechnung durchführen,</li> <li>3. Betriebserfolg sichern, insbesondere mittels eines Controllingsystems,</li> <li>4. Kapitalbedarf ermitteln, Finanzplan aufstellen, Liquidität planen und sichern,</li> <li>5. Unterschiedliche Finanzierungsarten und Methoden der Kapitalbeschaffung strategiekonform bewerten,</li> <li>6. Wirtschaftlichkeitsrechnungen, insbesondere bei Investitionen, durchführen,</li> <li>7. Forderungsmanagement betreiben.</li> </ol> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marketingkonzept im Rahmen einer geplanten Unternehmensstrategie entwickeln,</li> <li>2. Marketingstrategie kundenorientiert umsetzen,</li> <li>3. Betriebliche Standorte strategiekonform beurteilen,</li> <li>4. Strategisch bedeutsame Verhandlungen gestalten; hierfür geeignete Techniken anwenden,</li> <li>5. Notwendigkeit des Kundenmanagements aufzeigen, Kundenmanagement gestalten.</li> </ol> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Unternehmenserfolg bewerten und Schwachstellen ermitteln und analysieren,</li> <li>2. Betriebliche Kennzahlen ermitteln und analysieren,</li> <li>3. Betriebliches Qualitätsmanagementsystem entwickeln und optimieren,</li> <li>4. Einkäufe und Lagerhaltung planen, Logistik als Wertschöpfungsprozess verstehen,</li> <li>5. Wertanalysen durchführen, wertschöpfende Prozesse im Unternehmen unterscheiden und gestalten,</li> <li>6. Wertschöpfungskette definieren und analysieren,</li> <li>7. Methoden zur Überprüfung der Leistungsfähigkeit von Prozessen beurteilen.</li> </ol> 

# Strategisches Management im neuen Lehrplan (3)

Prüfungsteil III „Personalmanagement“	
(1) „Personal planen und gewinnen“	(2) „Personal führen und entwickeln“
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Unternehmenskultur auf- und ausbauen sowie überprüfen,</li> <li>2. Quantitative und qualitative Personalplanung entwickeln und bedarfsgerecht anpassen,</li> <li>3. Personalmarketingkonzept planen, umsetzen und überprüfen, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gewinnen und auswählen,</li> <li>4. Konzept zur betrieblichen Berufsausbildung auch unter Nutzung von Ausbildungskooperation entwickeln.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen führen und motivieren,</li> <li>2. Konflikte im Unternehmen bewältigen, betriebliche Kommunikation gestalten,</li> <li>3. Betriebliche Anreiz- und Entgeltsysteme gestalten,</li> <li>4. Instrumente der Personalentwicklung auswählen und einsetzen, nachhaltige Personalentwicklung sowie Planung und Organisation von Weiterbildung realisieren.</li> </ol>
<b>Prüfungsteil IV „Innovationsmanagement“</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine komplexe betriebswirtschaftliche Problemstellung eines Unternehmens mit betrieblicher Relevanz darstellen, beurteilen und mit einem Lösungsentwurf erarbeiten und präsentieren.</li> <li>• Die Bezüge zur Unternehmensstrategie, die Auswirkungen auf die operative Unternehmensführung haben und einen Innovationsbedarf zur Umsetzung einer Unternehmensstrategie beinhalten, sind darzustellen.</li> </ul>	

## Kontaktdaten

---

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

Tel. 089/51556082  
Fax 089/51556088  
Mail [glasl@lfi-muenchen.de](mailto:glasl@lfi-muenchen.de)