



## Checkliste

### Strategisches Management

Viele Unternehmerinnen und Unternehmer treffen ihre Entscheidungen einfach aus dem Bauch heraus. Sie haben weder konkrete Ziele noch eine Vorstellung darüber, wie sie diese Ziele erreichen wollen. Mit anderen Worten, sie haben keine Strategie, also keine langfristige Unternehmensplanung. Diese ist jedoch nicht nur Voraussetzung für erfolgreiche Kreditgespräche, sondern vor allem wichtige Bedingung für den dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg eines Handwerksbetriebs.

**„Wer nicht weiß, wo er hin will, wird sich wundern, dass er ganz wo anders ankommt.“**

Dieser Ausspruch von Mark Twain gilt auch für Sie als Handwerkerin oder Handwerker. Deshalb sollten Sie eine klare Vorstellung haben, wie Ihr Unternehmen in fünf Jahren aussehen soll. Um zu überprüfen, ob Sie eine solche Vision haben und ob es noch Verbesserungsmöglichkeiten gibt, sollten Sie die folgenden Fragen beantworten:

Planen Sie über das aktuelle Tagesgeschäft hinaus?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Legen Sie Unternehmensziele fest?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Haben Sie einen aktuellen Businessplan?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Haben Sie neue Geschäftsideen?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Kennen Sie Ihre Geschäftsfelder?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Kennen Sie Ihre Zielgruppen sowie deren Wünsche?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Kennen Sie die Stärken und Schwächen Ihres Betriebs?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Kennen Sie Chancen und Risiken des Unternehmensumfelds?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
Versuchen Sie abschließend, die Leitidee (das Konzept) Ihres Unternehmens mit wenigen Worten auf den Punkt zu bringen:		
<hr/>		
<hr/>		
<hr/>		
Falls Sie mehr als zwei dieser Fragen mit nein beantwortet haben, sollten Sie sich unbedingt mehr Zeit für strategisches Management nehmen! Die folgenden Ausführungen können Ihnen dabei helfen.		

### Was ist eigentlich strategisches Management?

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

Ausgangspunkt des strategischen Managements ist eine gründliche Analyse der unternehmerischen Ausgangssituation. Dabei steht einerseits das eigene Unternehmen auf dem Prüfstand, mit dem Ziel, Stärken und Schwächen im Vergleich zu den Konkurrenten aufzudecken. Andererseits gilt es, den Markt nach zukünftigen Chancen und Risiken zu durchforschen. Diese Analyse wird als SWOT-Analyse bezeichnet.

<b>S</b>	Strengths	Stärken	Unternehmen	Gegenwart
<b>W</b>	Weaknesses	Schwächen		
<b>O</b>	Opportunities	Chancen	Markt	Zukunft
<b>T</b>	Threats	Risiken		

Abb. 1: Konzept der SWOT-Analyse

Im zweiten Schritt muss ein Konzept ausgearbeitet werden, wie Chancen genutzt werden können bzw. wie Risiken vorgebeugt werden kann. Diese Planungen beziehen sich üblicherweise auf einen Zeitraum von 3 bis 5 Jahren und sind nur als grobe Entwicklungsrichtung formuliert. Die exakte Planung von Maßnahmen ist dann Aufgabe der operativen Planung.

### Anders sein als die anderen!

Ziel des strategischen Managements ist der Aufbau von Alleinstellungsmerkmalen, das heißt Ihr Unternehmen sollte Eigenschaften haben, die es deutlich von anderen hervorhebt. Ihre Kunden müssen Ihr Unternehmen als etwas Besonderes erkennen.

Zum Aufbau einer solchen Marktstellung gibt es kein Universalrezept, denn wenn es ein solches gäbe, würden es alle Betriebe anwenden und wären damit alle gleich. Es bedarf also jeder Menge Kreativität der einzelnen Unternehmerin bzw. des Unternehmers. Denkanstöße auf dem Weg zur eigenen Strategie kann die Durchführung einer SWOT-Analyse liefern.

### Vier Augen sehen mehr als zwei!

Getreu diesem Motto sollten Sie Ihre Mitarbeiter in den Analyseprozess mit einbinden, denn sie haben einen anderen Blickwinkel auf das Unternehmen und sind oftmals näher am Kunden und an den Prozessen im Betrieb. Nutzen Sie auftragsarme Phasen, um mit ausgewählten (achten Sie auf eine gute Mischung!) Mitarbeitern Ihr Unternehmen sowie den Markt unter die Lupe zu nehmen. Vielleicht können Sie auch wichtige Kunden, Lieferanten oder Partner für ein Mitwirken gewinnen.

### Kritik ist verboten!

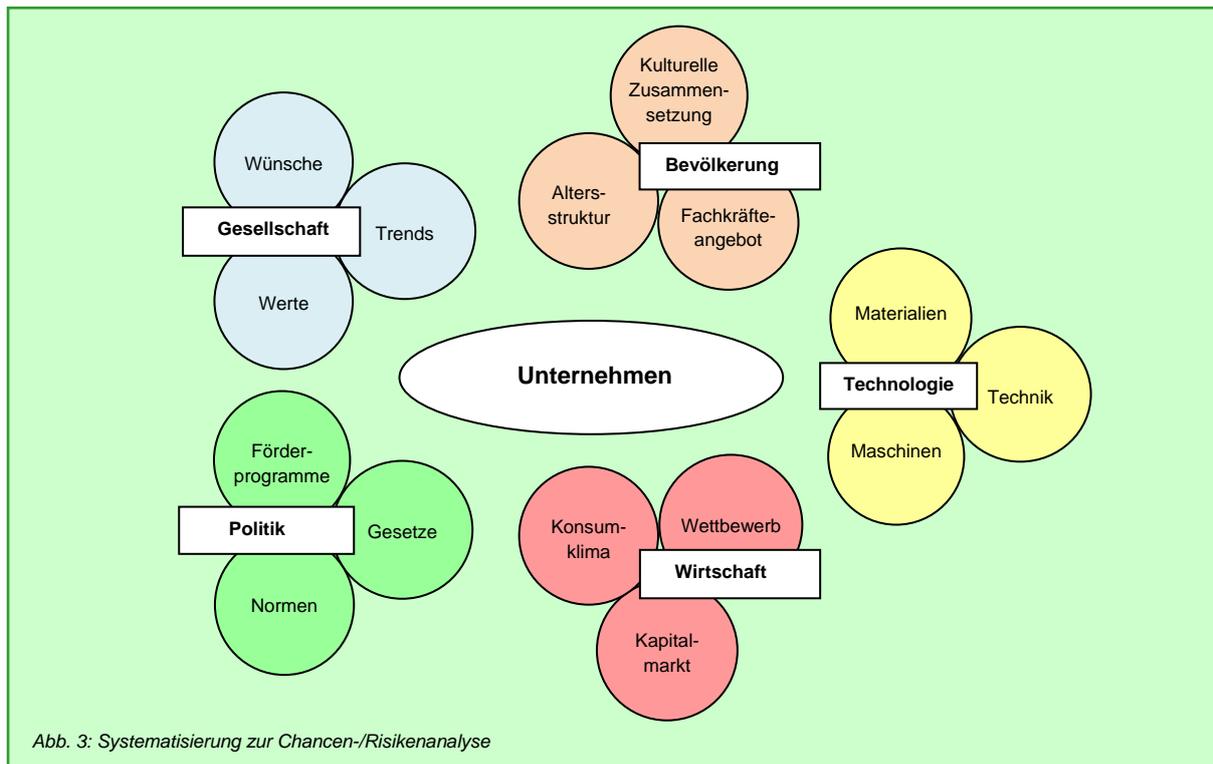
So lautet die wichtigste Regel des Brainstormings, denn Kritik hemmt die Kreativität und Offenheit der Teilnehmer. In der ersten Phase sollten zunächst möglichst viele Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken gesammelt werden. Erst im nächsten Schritt sollte eine Diskussion und Bewertung erfolgen.

### Wer schreibt, der bleibt!

Ihre Arbeitsergebnisse sollten Sie unbedingt aufschreiben, denn nur so ist gewährleistet, dass sie nicht in Vergessenheit geraten. Am besten notieren Sie Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken jeweils auf ein eigenes Blatt. Alternativ können Sie ein Blatt auch in vier Felder unterteilen, so wie dies in diesem Beispiel gemacht wurde:

<table border="1"> <thead> <tr> <th>Stärken</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mitarbeiterqualifikation (Meister)</li> <li>Moderner Maschinenpark</li> <li>Hohe Flexibilität</li> <li>Guter Kundendienst / Service</li> <li>Termintreue</li> <li>Komplettanbieter</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	Stärken	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitarbeiterqualifikation (Meister)</li> <li>Moderner Maschinenpark</li> <li>Hohe Flexibilität</li> <li>Guter Kundendienst / Service</li> <li>Termintreue</li> <li>Komplettanbieter</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Schwächen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hohe Verschuldung</li> <li>Geringe Liquidität</li> <li>Überlastung des Chefs</li> <li>Keine Kostenrechnung / Kalkulation</li> <li>Mangelhafte interne Kommunikation</li> <li>Schlechte Lieferanten / Einsatzgüter</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	Schwächen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hohe Verschuldung</li> <li>Geringe Liquidität</li> <li>Überlastung des Chefs</li> <li>Keine Kostenrechnung / Kalkulation</li> <li>Mangelhafte interne Kommunikation</li> <li>Schlechte Lieferanten / Einsatzgüter</li> </ul>
Stärken					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitarbeiterqualifikation (Meister)</li> <li>Moderner Maschinenpark</li> <li>Hohe Flexibilität</li> <li>Guter Kundendienst / Service</li> <li>Termintreue</li> <li>Komplettanbieter</li> </ul>					
Schwächen					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hohe Verschuldung</li> <li>Geringe Liquidität</li> <li>Überlastung des Chefs</li> <li>Keine Kostenrechnung / Kalkulation</li> <li>Mangelhafte interne Kommunikation</li> <li>Schlechte Lieferanten / Einsatzgüter</li> </ul>					
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Chancen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zahlungskräftige Kunden</li> <li>Hohe Energiepreise</li> <li>Staatliche Förderungen und Vorschriften</li> <li>Demographische Entwicklung</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	Chancen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zahlungskräftige Kunden</li> <li>Hohe Energiepreise</li> <li>Staatliche Förderungen und Vorschriften</li> <li>Demographische Entwicklung</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Risiken</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Neue Konkurrenten</li> <li>Fachkräftemangel</li> <li>Do-it-Yourself</li> <li>Kreditkündigung</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neue Konkurrenten</li> <li>Fachkräftemangel</li> <li>Do-it-Yourself</li> <li>Kreditkündigung</li> </ul>
Chancen					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zahlungskräftige Kunden</li> <li>Hohe Energiepreise</li> <li>Staatliche Förderungen und Vorschriften</li> <li>Demographische Entwicklung</li> </ul>					
Risiken					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Neue Konkurrenten</li> <li>Fachkräftemangel</li> <li>Do-it-Yourself</li> <li>Kreditkündigung</li> </ul>					

Abb 2.: Beispiel für das Ergebnis einer SWOT-Analyse



### „Gelegenheit ist überall, man muss sie nur erkennen“

Dies hat schon der britische Multimillionär Sir Charles Clore erkannt und sehr erfolgreich Geschäfte gemacht. Deshalb sollten Sie die Umwelt Ihres Unternehmens auch systematisch nach zukünftigen Chancen durchsuchen. Interessant sind dabei insbesondere aktuelle oder absehbare Veränderungen. Solche Veränderungen können nicht nur Chancen mit sich bringen, sondern möglicherweise auch Risiken, welche die Existenz Ihres Betriebes gefährden könnten. Auch diese sollten Sie erkennen und notieren! Einen möglichen Ansatzpunkt für diese Suche nach Trends kann das obige Schaubild sein.

### “Kenne deinen Feind und kenne dich selbst, und in hundert Schlachten wirst du nie in Gefahr geraten.“

Was der chinesische General Sun Tzu einst über die Kriegskunst niedergeschrieben hat, hat längst Eingang in die Managementliteratur gefunden. Für den unternehmerischen Erfolg ist es demnach von entscheidender Bedeutung, zu wissen, wo der eigene Betrieb besser und wo er schlechter ist, als die Konkurrenten. Sie sollten sich also gemeinsam mit Ihrem Team auf die Suche nach den Stärken und Schwächen Ihres Betriebs machen! Nehmen Sie dabei sämtliche Funktionsbereiche Ihres Unternehmens unter die Lupe und notieren Sie die Erkenntnisse! Die Wertschöpfungskette liefert eine Systematisierung der Bereiche eines Unternehmens und kann deshalb als systematischer Anhaltspunkt für die Analyse dienen (siehe Abbildung 4).

Ergänzend gibt es eine Vielzahl von Kriterienkatalogen, welche die Suche nach den Stärken und Schwächen eines Unternehmens unterstützen. So finden Sie beispielsweise unter [www.management-werkzeugkasten.de](http://www.management-werkzeugkasten.de) ein Instrument, das speziell für Handwerksbetriebe entwickelt wurde.

### Wer überallgut sein möchte, ist nirgends gut!

So ist es beispielsweise schwer, gleichzeitig das beste und das billigste Angebot zu haben. Bei der Analyse Ihres Unternehmens haben Sie folglich auch eine Reihe von Schwächen festgestellt. An diesen sollten Sie in jedem Fall arbeiten, aber vergessen Sie dabei nicht Ihre Stärken. Ihre Stärken sind Ihr Aushängeschild, Ihr Markenzeichen, Ihr Alleinstellungsmerkmal. Ihre Stärken machen Ihren Betrieb zu etwas Besonderem und sorgen dafür, dass Sie vom Kunden wahrgenommen werden und nicht in der Masse der Konkurrenten verschwinden. Deshalb sollten Sie diese Stärken weiter ausbauen und gezielt zur Nutzung von Chancen einsetzen.



### Laufe nicht jeder Chance hinterher!

Nicht jede Chance passt zu Ihrem Betrieb. Deshalb sollten Sie genau prüfen, welche Faktoren erfüllt sein müssen, damit ein Markttrend auch wirklich Erfolgspotentiale für Ihr Unternehmen bietet. Hierzu müssen Sie in einem ersten Schritt die wesentlichen Erfolgsfaktoren einer Chance bestimmen, das heißt, diejenigen Punkte benennen, bei denen man gut sein sollte, wenn man die Chance nutzen möchte. Oftmals sind diese Faktoren identisch mit der Erwartungshaltung der Kunden, wie dieses Beispiel zeigt:

Chancen	Erfolgsfaktoren	Schwäche	Stärke
Zahlungs- kräftige Kunden	Hochwertige Ein- satzgüter	■	
	Qualitätssicherung		■
	Qualifikation der Mitarbeiter		■
	Flexibilität und Individualität		■
	Kreativität und Innovationskraft		■
	Kundendienst und Service		■
	...		

Abb.5: Passt die Chance zu den Stärken?

In einem zweiten Schritt ist dann zu beurteilen, wie diese Faktoren im eigenen Unternehmen im Vergleich zu den Konkurrenten ausgeprägt sind. Handelt es sich also um Stärken oder Schwächen? Chancen, die auf Stärken des Unternehmens treffen, sollten Sie unbedingt in Ihre strategischen Überlegungen einbeziehen. Weist Ihr Betrieb bei den entscheidenden Faktoren jedoch viele Schwächen auf, so müssen diese zunächst abgebaut werden, oder Sie überlassen dieses Geschäftsfeld besser den Konkurrenten.

### Der Gute muss sich nicht fürchten!

Nahezu jedes Unternehmensumfeld birgt auch Risiken für ein Unternehmen. Damit diese nicht existenzbedrohend werden, bedarf es eines guten Risikomanagements. Ob und wie gut Ihr Unternehmen auf die erkannten Risiken vorbereitet ist, sollten Sie genau prüfen. Ähnlich wie bei der Analyse der Chancen sollten Sie auch bei den Risiken die wichtigsten Erfolgsfaktoren benennen, in diesem Fall also diejenigen Kriterien, bei denen Sie gut sein sollten, damit eine Risiko nicht bedrohend wird.

Risiko	Erfolgsfaktoren	Schwäche	Stärke
Fachkräftemangel	Eigene Ausbildung		■
	Gutes Betriebsklima		■
	Abwechslungsreiche Tätigkeit		■
	Weiterbildungs- möglichkeiten		■
	Karrierepläne		■
	Gehaltsniveau		■
	...		

Abb. 6: Stellt das Risiko eine Bedrohung dar?

Auch hier gilt es in einem zweiten Schritt zu beurteilen, wie diese Faktoren im eigenen Unternehmen im Vergleich zu den Konkurrenten ausgeprägt sind. Liegt also eine Stärke oder eine Schwäche vor? Vorhandene Stärken können dazu eingesetzt werden, das erkannte Risiko in seinen Auswirkungen auf den eigenen Betrieb zu begrenzen, so dass die Bedrohung wie im Beispiel eher gering ist. Erkennen Sie jedoch überwiegend Schwächen, so sollten Sie unbedingt geeignete Maßnahmen ergreifen, um das Risiko in den Griff zu bekommen.

### Nur wer sein Ziel kennt, findet den Weg!

Ein Instrument, das geeignet ist, den gesamten strategischen Managementprozess zu begleiten, ist die Balanced Scorecard. Sie erweitert die bisher dominante finanzielle Sichtweise zu einer ganzheitlichen Betrachtung und ermöglicht es, die Unternehmensstrategie in einem Kennzahlensystem abzubilden. Ihre Aufgabe ist es im ersten Schritt, auf Basis der Erkenntnisse aus der SWOT-Analyse konkrete Ziele speziell für Ihr Unternehmen zu benennen. Wie es das Beispiel auf der nächsten Seite zeigt, müssen Sie dann nach Kennzahlen suchen, welche die Erreichung der Ziele messen können oder zumindest Hinweise darauf geben, ob das gesteckte Ziel erreicht wurde. Versuchen Sie dabei soweit als möglich auf vorhandene Unternehmensdaten zurückzugreifen oder solche Größen zu verwenden, die ohne größeren Aufwand gemessen werden können.

### Realistische Soll-Werte vorgeben!

Ziele sollten zwar anspruchsvoll formuliert sein, um eine motivierende Wirkung zu erzeugen, aber sie sollten unter normalen Umständen auch erreichbar sein. Dies müssen Sie bei der Festlegung der gewünschten Soll-Werte immer im Auge behalten. Nachdem es sich bei der Balanced Scorecard um ein strategisches Instrument handelt, sollten sich die Vorgaben auf einen Zeitraum von 3-5 Jahren beziehen und nicht bereits in einem Jahr erreichbar sein. Mit der Durchführung der vorgesehenen Maßnahmen sollten Sie jedoch sofort beginnen.

### Planung ohne Kontrolle ist sinnlos!

Die Umsetzung von strategischen Maßnahmen dauert oftmals sehr lange. Deshalb sollten Sie nicht nur am Ende des Planungszeitraums überprüfen, ob Sie Ihre Ziele erreicht haben, sondern Sie sollten auch kontrollieren, ob Sie sich noch auf dem richtigen Weg befinden. Dazu legen Sie Etappenziele oder Meilensteine fest und kontrollieren deren Erreichung.

### Beratung nutzen!

Bei Ihrer Handwerkskammer oder Ihrem Fachverband finden Sie betriebswirtschaftliche Berater, die Sie bei Bedarf bei Ihren strategischen Planungen gerne unterstützen.

	Strategisches Ziel	Kennzahl	Soll-Wert	Ist-Wert	Maßnahme
Finanzen	Verschuldung reduzieren	Eigenkapitalquote	20 %	10 %	Auf Entnahmen verzichten
	Liquidität verbessern	Liquidität 2. Grades	110 %	90 %	Mahnwesen verbessern
	Gewinn steigern	Bilanzgewinn	100 T€	50 T€	Neue Geschäftsfelder aufbauen
Kunden	Kundenzufriedenheit erhöhen	Notenschnitt in der Kundenbefragung	2	3	Zusätzliche Serviceleistungen anbieten
	Kunden für energetische Sanierung begeistern	Jahresumsatz mit Sanierungsprojekten	500 T€	100 T€	Informationsveranstaltungen und -broschüren
	Neue Kunden gewinnen	Kunden in der Kundenkartei	1500	1000	Imagewerbung, aktive Kundenansprache
Prozesse	Qualitätsmanagement verbessern	Reklamationen pro Monat	2	5	Reklamationen analysieren
	Verbesserung der Kostenrechnung	Eingesetzte Stunden pro Woche	3 Stunden	0 Stunden	Lehrgang besuchen
	Mehr Aufgaben delegieren	Wöchentliche Arbeitszeit Chef	50 Stunden	65 Stunden	Mitarbeiter qualifizieren und einarbeiten
Mitarbeiter	Mitarbeiter qualifizieren	Weiterbildungstage je Mitarbeiter und Jahr	4 Tage	2 Tage	Schulungsangebote
	Motivation verbessern	Fehltage je Mitarbeiter und Jahr	5 Tage	8 Tage	Betriebsklima verbessern
	Bindung an den Betrieb	Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit	10 Jahre	7 Jahre	Familienfreundliche Arbeitsbedingungen

Abb 7: Beispiel für eine Balanced Scorecard

Diese Checkliste kann Ihnen nur erste Hinweise und Anregungen geben. Sie kann nicht Wissen vermitteln, insbesondere kein umfassendes Bild der komplexen Situation einer Strategieplanung geben. Sie liefert jedoch viele hilfreiche Denkanstöße! Sollten Sie Unterstützung benötigen, können Sie sich jederzeit an die Beratungseinrichtungen des Handwerks wenden. Dort stehen Ihnen rund 800 gut ausgebildete Betriebsberater zur Verfügung, die Handwerksbetriebe umfassend analysieren und beraten können. Dieser Service ist für alle Mitgliedsbetriebe kostenlos.

Die Checkliste steht online zur Verfügung: [http://www.lfi-muenchen.de/publikationen/Checkliste\\_Strategie.pdf](http://www.lfi-muenchen.de/publikationen/Checkliste_Strategie.pdf)

#### Autor: Markus Glasl

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

2012

## Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften (LFI)

Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut (DHI)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



sowie den  
Wirtschaftsministerien  
der Bundesländer

Maßnahmen																									
Ist-Wert																									
Soll-Wert																									
Kennzahl																									
Strategisches Ziel																									
	<b>Finanzen</b>					<b>Kunden</b>					<b>Prozesse</b>					<b>Mitarbeiter</b>									