

## Strategieworkshop für Handwerksbetriebe

„Wer nicht weiß, wo er hin will, wird sich wundern, dass er ganz wo anders ankommt.“ Entgegen dieser eindrücklichen Aussage von Mark Twain haben noch immer viele Handwerksunternehmer keine klare Vorstellung davon, wie ihr Betrieb in Zukunft aussehen soll. Sie haben keine konkreten Ziele, geschweige denn eine langfristige Unternehmensplanung. Stattdessen treffen sie Entscheidungen oftmals spontan aus dem Bauch heraus. Dabei ist die strategische Planung eine wichtige Basis für den dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg eines jeden Unternehmens.

Dieses Defizit bei den Mitgliedsbetrieben haben die Organisationen des Handwerks längst erkannt und versuchen auf unterschiedliche Weise die Betriebsinhaber für die Notwendigkeit strategischer Planung zu sensibilisieren, sie für die Durchführung zu qualifizieren und bei der Umsetzung zu unterstützen. Auf Initiative der Handwerkskammer Lübeck hat das Ludwig-Fröhler-Institut einen Workshop zum strategischen Management konzipiert und ein Pilotprojekt mit Betrieben aus dem Kammerbezirk Lübeck durchgeführt.

Im Mittelpunkt des Workshops steht das bewährte Instrumentarium der SWOT-Analyse. Dabei werden in einem ersten Schritt die für den einzelnen Betrieb relevanten Chancen Risiken identifiziert und in einem zweiten Schritt vor dem Hintergrund von Stärken und Schwächen des Betriebes bewertet. Auf Basis dieser Erkenntnisse werden unternehmerische Ziele formuliert und mit Hilfe einer Balanced Scorecard dokumentiert und quantifiziert. Den Abschluss bildet dann die Planung konkreter Maßnahmen zur Umsetzung.

Das Pilotprojekt wurde durch die teilnehmenden Unternehmer durchweg positiv beurteilt und hat in den Betrieben nachhaltige Veränderungsprozesse angestoßen. Eine wichtige Erfahrung aus dem Projekt war es, dass unbedingt auch Mitarbeiter in den Analyse- und Planungsprozess einbezogen werden sollten. Deshalb sollten entweder ausgewählte Mitarbeiter direkt am Workshop teilnehmen, oder der Workshop zweigeteilt werden, damit die Ergebnisse der SWOT-Analyse quasi als Hausaufgabe mit den Mitarbeitern besprochen und validiert bzw. korrigiert und ergänzt werden können.

Alternativ scheint auch denkbar, das vorgestellte Workshopkonzept als Kick-off-Veranstaltung für einen längeren Beratungs- und Coachingprozess durchzuführen. Den Teilnehmern würden in der Gruppenveranstaltung die methodischen Grundkenntnisse vermittelt sowie die Notwendigkeit für weiterführende Aktivitäten bewusst gemacht. Der Workshop liefert damit den Startimpuls sowie eine Diskussionsgrundlage für weitere betriebsinterne Analysen und Planungen, die individuell durch einen Betriebsberater begleitet und unterstützt werden. Dem Berater wird dabei auch immer wieder die Rolle des Promotors zukommen, der dafür Sorge tragen muss, dass stockende Prozesse wieder in Schwung kommen. Denn allzu häufig lässt das Alltagsgeschäft strategische Planung in Vergessenheit geraten. Insofern ist auch eine Umsetzungsbegleitung, die von den Betrieben ohnehin gewünscht wird, notwendig und sinnvoll.

Die Ergebnisse sind in einer Publikation zusammengestellt, die unter [http://www.lfi-muenchen.de/lfi/moe/cms/main/ASSETS/bwl\\_pdfs/LFI\\_bwl\\_Strategieworkshop.pdf](http://www.lfi-muenchen.de/lfi/moe/cms/main/ASSETS/bwl_pdfs/LFI_bwl_Strategieworkshop.pdf) zum Download zur Verfügung steht.

Kontakt: Ludwig-Fröhler-Institut  
Dr. Markus Glasl  
Max-Joseph-Str. 4  
80333 München  
T: +49 (0)89 - 51 55 60 - 82  
E-Mail: [glasl@lfi-muenchen.de](mailto:glasl@lfi-muenchen.de)