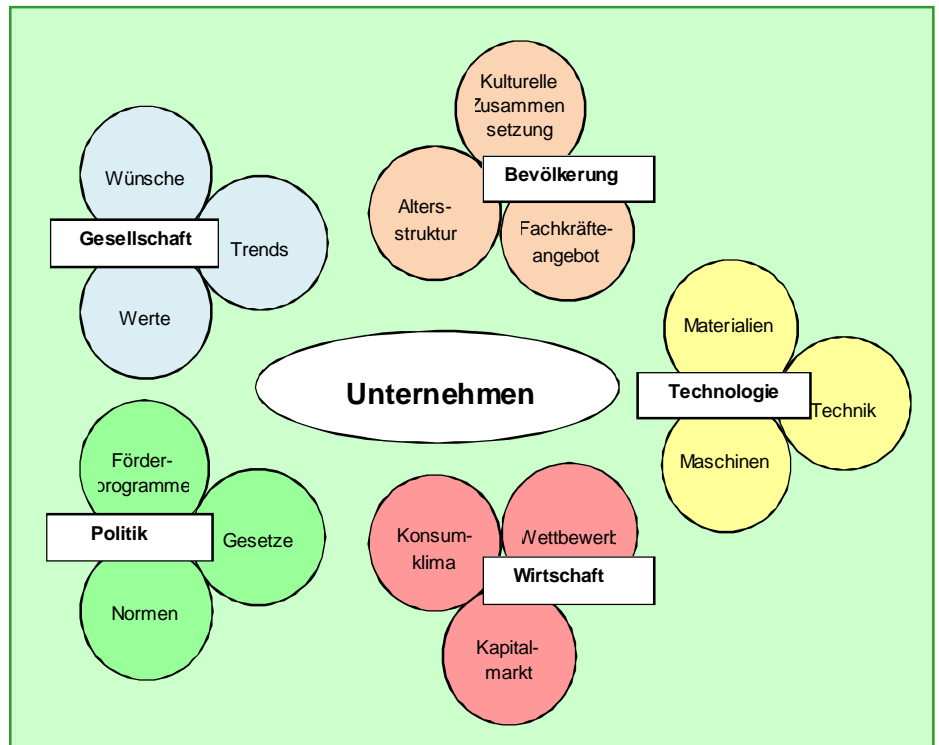




Markus Glasl

# Strategieworkshop für Handwerksbetriebe



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.

**2013**

### **Ludwig-Fröhler-Institut**

Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



**DHKT**  
DEUTSCHER  
HANDWERKSKAMMERTAG

sowie die  
Wirtschaftsministerien  
der Bundesländer

## **Vorwort**

„Wer nicht weiß, wo er hin will, wird sich wundern, dass er ganz woanders 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 und 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 Konzept, die Instrumente sowie die Materialien sind in der vorliegenden Studie dokumentiert und sollen zur Nachahmung anregen. Mögliche Einsatzgebiete könnten Erfahrungsaustauschgruppen oder Gruppenberatungen sein.

Im Zusammenhang mit der Planung und Durchführung des Pilotprojektes gilt unser Dank allen teilnehmenden Betrieben sowie deren Mitarbeitern und ganz besonders Frau Ute Hanson von der Handwerkskammer Lübeck. Ohne ihre engagierte Mitwirkung hätte das Pilotprojekt nicht so erfolgreich durchgeführt werden können.

München, im Dezember 2013

## Inhaltsverzeichnis

## 1 Konzeptionelle Grundlagen

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.

Ziel des strategischen Managements ist der Aufbau von Alleinstellungsmerkmalen, das heißt ein Unternehmen sollte Eigenschaften herausbilden, die es deutlich von anderen abhebt. Seine Kunden müssen das 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.

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

Sie bildet als detaillierte Analyse der unternehmerischen Ausgangssituation den Startpunkt des strategischen Managements. Dabei steht einerseits das eigene Unternehmen auf dem Prüfstand, mit dem Ziel, aktuelle Stärken und Schwächen im Vergleich zu den Konkurrenten aufzudecken. Andererseits gilt es, den Markt nach zukünftigen Chancen sowie Risiken zu durchforschen.

Sowohl bei der internen Unternehmensanalyse, als auch bei der externen Marktanalyse empfiehlt sich eine systematische und strukturierte Vorgehensweise, um ein möglichst vollständiges Bild zu erhalten. Ein geeignetes Orientierungsraster für die Stärken- und Schwächenanalyse liefert die Wertschöpfungskette an der sich auch der im Pilotprojekt verwendete Kriterienkatalog (vgl. Anhang 1) orientierte. Bei der Analyse der Unternehmensumwelt sollten insbesondere politische, ökonomische, sozio-kulturelle und technische Beurteilungsfaktoren Berücksichtigung finden. Man spricht deshalb auch oft von einer sogenannten PEST-Analyse, entsprechend der Anfangsbuchstaben der englischen Übersetzung dieser vier Bereiche. Aufgrund der großen Bedeutung des Faktors Mensch für das Handwerk wurde im Pilotprojekt der sozio-kulturelle Bereich in gesellschaftliche Trends und Bevölkerungsentwicklung unterteilt (vgl. Anhang 2).

Beide Analysen führt der Unternehmer im Idealfall nicht alleine durch, sondern zieht Experten hinzu. Für die interne Analyse sollte insbesondere auf Kenntnisse der eigenen Mitarbeiter zurückgegriffen werden, denn sie haben einen anderen Blickwinkel auf das Unternehmen und sind oftmals näher am Kunden und an den Prozessen im Betrieb. Möglicherweise können auch andere Handwerker oder Berater von Kammern und Verbänden hinzugezogen werden. Für die externe Analyse könnten zusätzlich noch Vertreter von Banken oder Lieferanten sowie wichtige Kunden eingeladen werden.

Der Analyseprozess sollte unter der Leitung eines Moderators stattfinden und ausführlich dokumentiert werden. Besonders geeignet scheint hierzu die Metaplan-Methode, bei der alle Teilnehmer ihre Ideen auf Moderationskarten notieren und die Ergebnisse anschließend an einer Pinnwand gesammelt und systematisiert werden. Dadurch ist sicher gestellt, dass jeder seine Ideen -gemäß den Regeln des Brainstormings- frei vorbringen kann und in der Phase der Ideensuche auch nicht kritisiert wird. Gleichzeitig sind damit alle Ideen schriftlich fixiert und geraten nicht in Vergessenheit.

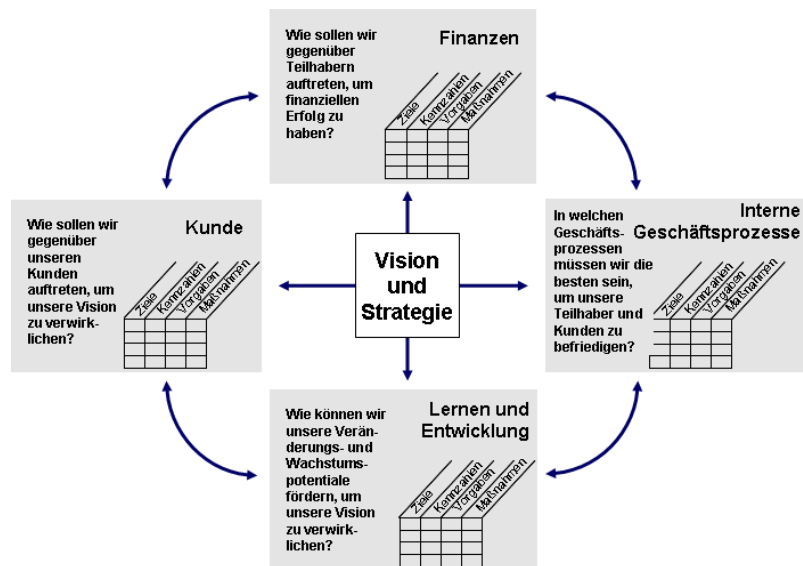
In einen nächsten Arbeitsschritt müssen die Ergebnisse von Unternehmens- und Umweltanalyse gedanklich miteinander verknüpft werden. Konkret muss überprüft werden, welche der erkannten Chancen gut zu den Stärken des Unternehmens passen und welche Risiken aufgrund der Schwächen des Unternehmens besonders bedrohlich sind. Hier liegen die Hauptansatzpunkte für das strategische Management. Darüber hinaus sollte auch der Abbau von Schwächen in Erwägung gezogen werden sowie vorhandene Stärken zur Bekämpfung von Risiken eingesetzt werden.

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

Auf Basis dieser Handlungsempfehlungen können strategische Ziele formuliert werden. Sie sollten beschreiben, wie Chancen genutzt werden können bzw. wie Risiken vorgebeugt werden kann. Diese Planungen beziehen sich hier üblicherweise auf einen Zeitraum von 3 bis 5 Jahren und sind nur als grobe Entwicklungsrichtung formuliert.

Diese Ziele bilden den Ausgangspunkt der Balanced Scorecard, einem Instrument, das es dem Unternehmer ermöglicht die Unternehmensstrategie in einem Kennzahlensystem abzubilden. Als „ausgewogener Berichtsbogen“ erweitert die Balanced Scorecard die in vielen Unternehmen dominante finanzielle Sichtweise um weitere Dimensionen wie Kunden, Prozesse und Mitarbeiter. Damit muss der Controlling-Prozess, d.h. die Steuerung des Unternehmens, nicht ausschließlich auf Basis monetärer Zielgrößen erfolgen, sondern kann auch andere nicht monetäre Ziele berücksichtigen.

Das Kernelement der BSC ist die Betrachtungsweise des Unternehmens aus verschiedenen Blickwinkeln. Die Kundenperspektive bietet dabei unter anderem Problemlösungen und Zielgruppen. Die Geschäftsprozessperspektive zielt auf die Optimierung von Produktionsabläufen, Fakturierung und Mahnwesen etc. während die Mitarbeiterperspektive z.B. auf die lernende Organisation abzielt. Über allem stehen die Finanzperspektive, also der finanzielle Erfolg und die Stabilität, als unabdingbare Voraussetzung der betrieblichen Bestandssicherung. Über das auf der nächsten Seite abgebildete Grundmodell (Quelle: Kaplan/Norton) hinaus können in Abhängigkeit von den speziellen Bedingungen eines Unternehmens oder einer Branche noch weitere Dimensionen hinzukommen. Zu denken wäre hier beispielsweise an den Bereich Umwelt und Ökologie oder bei handwerklichen Familienunternehmen auch an Vertretung und Nachfolge.



Entsprechend der strategischen Zielsetzung werden pro Perspektive etwa 3 bis 5 Teilziele formuliert, wobei auf eine Ausgewogenheit zwischen monetären/nicht monetären, harten/weichen sowie kurz-/langfristigen Faktoren zu achten ist. Die Auswahl sollte unternehmens- und strategiespezifisch erfolgen. Ferner ist darauf zu achten, dass jede Zielgröße Glied einer Ursache-Wirkungskette ist, die in der finanzwirtschaftlichen Perspektive endet, d.h. dass nur solche Zielgrößen Berücksichtigung finden sollten, die eine Wirkung auf die finanzielle Ebene haben. Durch diese Vorgehensweise werden auch die hinter den finanziellen Größen stehenden Erfolgsfaktoren sichtbar gemacht und die Strategie in Teilziele zerlegt. Dadurch wird der Beitrag des einzelnen Mitarbeiters oder von Teams zur Unternehmensentwicklung erkennbar, was sich positiv auf die Motivation der Mitarbeiter auswirkt.

In einem weiteren Schritt sind Kennzahlen festzulegen, mit denen die Zielerreichung gemessen werden kann. Dabei sind aus Wirtschaftlichkeitsgründen solche Kennzahlen auszuwählen, die entweder ohnehin schon vorliegen, oder die einfach und kostengünstig zu erheben sind. Der Minimierung des Erhebungsaufwands ist also der Vorrang vor der Genauigkeit der Kennzahl zu geben. Beispielsweise sollte nicht ausschließlich für Zwecke der Balanced Scorecard eine Kundenbefragung durchgeführt werden, um die Durchschnittsnote als Kennzahl für die Kundenzufriedenheit verwenden zu können. Stattdessen kann auch die Anzahl der Beschwerden aus dem Reklamationsmanagement als Indikator für die Kundenzufriedenheit herangezogen werden. Eine rückläufige Zahl an Beschwerden deutet darauf hin, dass das Ziel „Erhöhung der Kundenzufriedenheit“ erreicht worden ist.

Nach der Erhebung der aktuellen Ist-Werte für alle Kennzahlen müssen die angestrebten Soll-Werte definiert werden. Damit die Zielvorgaben ihre optimale Motivationswirkung entfalten können, müssen die Soll-Vorgaben zwar anspruchsvoll, aber auch realistisch, d.h. unter normalen Umständen erreichbar sein.

Der darauffolgende Planungsschritt sieht vor, konkrete Maßnahmen festzulegen, mit denen die strategischen Ziele erreicht werden können. Dazu zählt auch die Benennung einer verantwortlichen Person sowie die Bestimmung eines (geplanten) Abschlusstermins. Diese Festlegungen ermöglichen dann sowohl umsetzungs begleitende Kontrollen, als auch finale Ergebniskontrollen.

## 2. Beschreibung des Workshop-Konzepts

Im Rahmen eines Forschungsprojektes wurde nach einem Weg gesucht, das beschriebene Konzept zur strategischen Unternehmensführung in einem Workshop für Handwerksbetriebe umzusetzen. Zielsetzung war es dabei, in einem überschaubaren zeitlichen Rahmen einerseits Kenntnisse über bewährte Instrumentarien zu vermitteln und andererseits auch die Anwendung dieser Instrumentarien am Beispiel des eigenen Betriebes zu erproben. Am Ende sollte ein Ergebnis stehen, das die Teilnehmer danach in ihrer betrieblichen Praxis umsetzen können, das heißt strategische Ziele und konkrete Handlungsansätze zur Erreichung dieser Ziele.

Der Erfolg von Workshops steht und fällt mit der Person des Moderators. Ihm muss es gelingen, die Teilnehmer zu aktivieren und zu öffnen. Nur wenn es ihm gelingt, die Teilnehmer zu motivieren, sich intensiv mit der Situation ihres Unternehmens auseinanderzusetzen, kann ein solcher Workshop verwertbare Ergebnisse liefern. Darüber hinaus sollte der Moderator Denkanstöße geben und den Teilnehmern bei Analyse und Planung beratend zur Seite stehen.

Um eine optimale Betreuung und Unterstützung durch den Moderator gewährleisten zu können, sollte die Zahl der Teilnehmer an einem Workshop auf etwa 15 Personen begrenzt sein. Die Zusammensetzung der Gruppe kann dabei je nach Einsatzfeld variieren. Im Extremfall wird der Workshop mit nur einem Betrieb durchgeführt. In diesem Fall werden die Workshopteilnehmer in der Mehrzahl Mitarbeiter des Betriebes sein, ergänzt um einzelne Vertreter externer Interessengruppen (Bank, Kunden, Lieferanten ...). Der Vorteil dieser Zusammensetzung liegt in den hohen Fach- und Betriebskenntnissen aller Beteiligten. Je mehr andere Unternehmer an dem Workshop teilnehmen, desto geringer ist die Gefahr der Betriebsblindheit und desto mehr Erfahrungen sowie Best-Practice-Bespiele können in den Analyse- und Planungsprozess einfließen. Für das Pilotprojekt war geplant, 5 Betriebe mit jeweils 3 Personen (Unternehmer und 2 Mitarbeiter) am Workshop zu beteiligen.

Für die Durchführung eines Strategieworkshops bieten sich die Wochentage Freitag und Samstag an. Sie haben sich als Zeitfenster für derartige Veranstaltungen z.B. bei vielen Erfahrungsaustauschgruppen im Handwerk bewährt, denn so können die Auswirkungen auf den Betrieb und auch die Kosten möglichst gering gehalten werden. Dementsprechend hatte der Zeitplan für das Pilotprojekt folgende Gestalt:

### Freitag:

	<b>Moderator</b>	<b>Gruppenarbeit</b>	<b>Plenum</b>
<b>14:00 Uhr</b>	Begrüßung, Vorstellungsrunde		
<b>14:30 Uhr</b>	Strategisches Management, SWOT-Analyse		
<b>15:00 Uhr</b>		Umfeldanalyse (Chancen und Risiken)	
<b>15:50 Uhr</b>			Vorstellung und Diskussion von Chancen und Risiken
<b>16:40 Uhr</b>	<i>Pause</i>		
<b>17:00 Uhr</b>		Unternehmensanalyse (Stärken und Schwächen)	
<b>17:50 Uhr</b>			Vorstellung und Diskussion von Stärken und Schwächen
<b>18:40 Uhr</b>	Zusammenfassung		



## Samstag:

	<b>Moderator</b>	<b>Gruppenarbeit</b>	<b>Plenum</b>
<b>09:00 Uhr</b>	Rückblick erster Tag, Balanced Scorecard		
<b>09:15 Uhr</b>		Formulierung strategischer Unternehmensziele	
<b>09:45 Uhr</b>		Bestimmung von geeigneten Kennzahlen	
<b>10:15 Uhr</b>			Vorstellung der Balanced Scorecards und Diskussion von Verbesserungsvorschlägen
<b>11:00 Uhr</b>	<i>Pause</i>		
<b>11:20 Uhr</b>		Maßnahmenplanung	
<b>17:50 Uhr</b>			Vorstellung und Diskussion der Pläne
<b>18:40 Uhr</b>	Zusammenfassung Feedback Verabschiedung		

Wie der Zeitplan zeigt, steht die Gruppenarbeit im Mittelpunkt des Workshops. Jedes Unternehmen analysiert seine unternehmerische Ausgangssituation zunächst selbständig. Zur Sammlung und Systematisierung der Gedanken werden Moderationskarten genutzt die auf einer Pinnwand fixiert werden. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen werden die Zielsetzungen in einer Balanced Scorecard dokumentiert, für die eine weitere Pinnwand notwendig ist. Deshalb sollte der Workshop in einem großen Veranstaltungsraum stattfinden, der es ermöglicht, für jeden teilnehmenden Betrieb zwei Pinnwände aufzustellen. Alternativ können auch mehrere Gruppenräume genutzt werden, in denen die Betriebe ungestört arbeiten können.

Neben einer ausreichenden Zahl an Pinnwänden (mindestens 2 je Betrieb) und einem Moderationskoffer mit ausreichend Karten und Nadeln, sollte ein Beamer im Veranstaltungsraum bereit stehen, damit der Moderator den Teilnehmern die konzeptionellen Inhalte vermitteln sowie unterstützende Informationen bereitstellen kann. Eine hierzu geeignete Präsentation ist in Anhang 3 abgedruckt und kann bei Bedarf auch beim Institut in Dateiform angefordert werden.

Am Beginn des Workshops sollte neben der Begrüßung auch eine Vorstellungsrunde eingeplant werden. Sie dient nicht nur dem gegenseitigen Kennenlernen, sondern vor allem zum Abbau von Hemmschwellen bei den Teilnehmern. Mögliche Leitfragen für die Vorstellungsrunde könnten sein:

- ❖ Wer bin ich? Was habe ich bisher gemacht?
- ❖ Welche Ziele/Visionen habe ich (beruflich/privat)?
- ❖ Was macht mein Unternehmen?
- ❖ Wie sieht mein Unternehmen aus?
- ❖ Was erwarte ich mir von dem Workshop?

Nach der Vermittlung einiger einführender Grundlagen zum strategischen Management sowie der konkreten Vorstellung des Instrumentariums der SWOT-Analyse sollte der Moderator einige Hinweise zur Metaplan-technik geben, welche die Gruppe (Die Mitarbeiter jedes Unternehmen bilden zusammen eine Gruppe) bei ihrem Brainstorming und bei der Gestaltung der Moderationskarten sowie der Pinnwand beachten sollte. Damit die Kreativität und Offenheit der Teilnehmer nicht gehemmt wird, ist es wichtig, dass in der Phase der Ideensammlung Kritik grundsätzlich verboten ist. Um die Moderationskarten möglichst leserlich zu gestalten, sollten sie möglichst groß und in Druckbuchstaben beschrieben werden. Dabei sollten Groß- und Kleinschreibung genutzt und ausschließlich Stichwörter notiert werden. Zur Strukturierung der Pinnwand sollten Moderationskarten mit unterschiedlicher Form und Farbe verwendet werden. Gleichzeitig sollten die Karten durch Blockbildung, Reihung und Freiflächen systematisiert werden.

Im Anschluss an die individuelle Ideensammlung zu Chancen und Risiken sollten die Ergebnisse vorgestellt und im Plenum diskutiert werden. Dazu bietet es sich an, dass jeder Teilnehmer alle Unternehmen an deren Pinnwand „besucht“. Dabei sollten problematische Aussagen aufgedeckt und zusätzliche Ideen von den anderen Unternehmern ergänzt werden. Analog dazu sind in der anschließenden Unternehmensanalyse die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens im Vergleich zu den Konkurrenten in Gruppenarbeit herauszuarbeiten sowie mit allen Teilnehmern zu besprechen. Am Ende steht an der Pinnwand ein komplettes Bild der unternehmerischen Ausgangssituation.

Der nun folgende Arbeitsschritt sieht vor, strategische Ziele zu formulieren und Kennzahlen zu suchen, welche den Zielerreichungsgrad messbar machen. Das hierzu geeignete Instrument ist die Balanced Scorecard, deren Grundprinzipien der Moderator zu Beginn vorstellen sollte, ehe die teilnehmenden Betriebe sich in Gruppenarbeit damit auseinandersetzen. Auch hier sollten die Arbeitsergebnisse wieder im Plenum unter Beteiligung des Moderators diskutiert werden, um sie noch weiter zu verbessern.

Abschließend bietet sich an, die Teilnehmer noch einen Maßnahmenplan aufstellen zu lassen, damit sie den Workshop mit einem konkreten Ergebnis verlassen und nach der Rückkehr in den Betrieb unmittelbar mit der Umsetzung einiger Maßnahmen beginnen können. Erfahrungsgemäß sind zu diesem Zeitpunkt das Engagement und die Veränderungsbereitschaft der Unternehmer noch am größten.

Am Ende des Workshops sollte eine Abschlussrunde durchgeführt werden. Sie dient einerseits der Evaluation der Veranstaltung und damit der Verbesserung zukünftiger Veranstaltungen, andererseits aber auch dem Ziel, den Teilnehmern die wichtigsten Ergebnisse noch einmal ins Gedächtnis zu rufen. Mögliche Leitfragen für die Abschlussrunde könnten sein:

- ❖ Wurden meine Erwartungen erfüllt?
- ❖ Was nehme ich aus der Veranstaltung mit?
- ❖ Was war gut?
- ❖ Was sollte man anders machen?
- ❖ ...

### 3. Durchführung des Pilotprojektes

Im November 2012 wurde das beschriebene Konzept mit einer Gruppe von Betrieben aus dem Bezirk der Handwerkskammer Lübeck getestet. Eingeladen waren die Mitglieder einer Erfahrungsaustauschgruppe, denen angeboten wurde, im Rahmen eines Workshops „unter Anleitung einer erfahrenen Beraterin der Handwerkskammer sowie eines auf das Handwerk spezialisierten Wissenschaftlers folgende Ergebnisse zu erarbeiten:

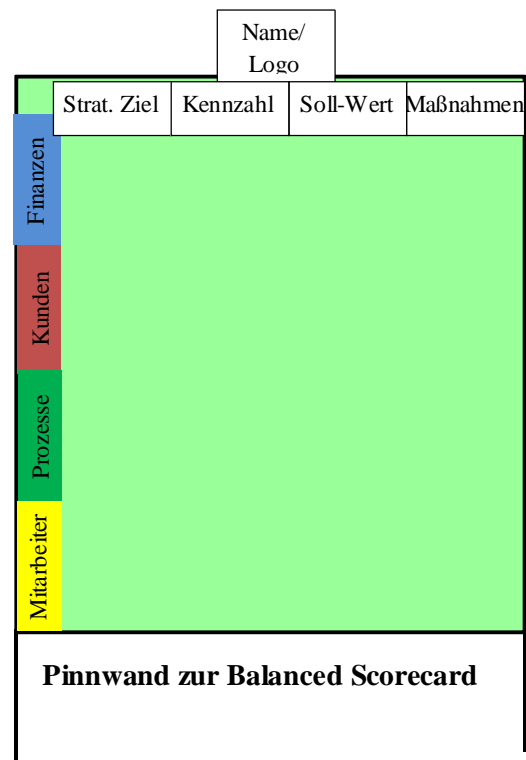
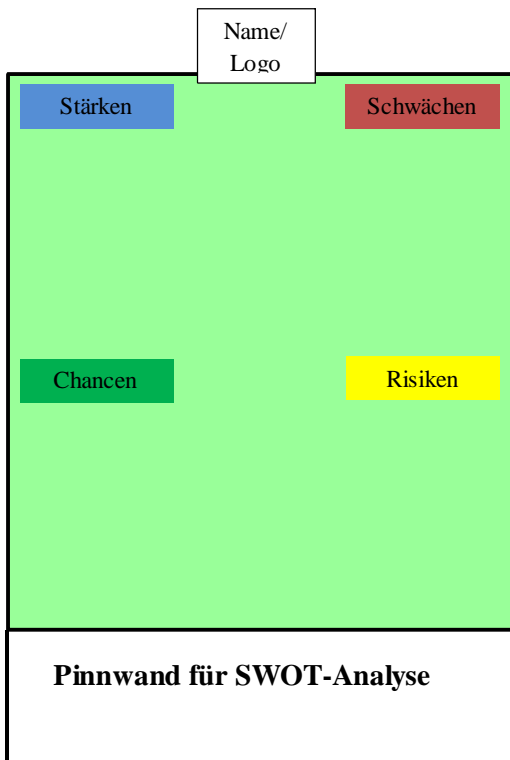
- ❖ Chancen und Risiken am Markt erkennen,
- ❖ Stärken und Schwächen ihres Betriebes mit Konkurrenten vergleichen,
- ❖ ein Kennzahlensystem zur Kontrolle der strategischen Ziele entwickeln,
- ❖ sowie Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele festlegen.“

Die Einladung ist auf großes Interesse gestoßen und schon nach kurzer Zeit hatten sich 6 Betriebe für die Veranstaltung angemeldet, von denen aber letztendlich nur 4 am Workshop teilgenommen haben. Leider konnten insgesamt auch nur 2 Mitarbeiter für die Teilnahme am Workshop gewonnen werden, so dass der Kreis kleiner als geplant war.

Als Räumlichkeiten standen ein großes Besprechungsraum sowie ein weitläufiger Flur mit Sitzecke zur Verfügung. Im Besprechungsraum fanden zunächst die Vorstellungsrunde sowie der einführende Vortrag des Moderators statt, ehe sich die einzelnen Unternehmen zu den für sie vorbereiteten Pinnwänden zur Gruppenarbeit zurückzogen. Zwei Betriebe blieben im Tagungsraum während die beiden anderen den Flur nutzten, um möglichst ungestört arbeiten zu können. Die nachfolgenden Bilder geben einen kleinen Eindruck von der Arbeitsatmosphäre:



Die beiden nachstehenden Skizzen zeigen, wie die Pinnwände für die Gruppenarbeit vorbereitet werden sollten, um den Anforderungen der Metaplantechnik gerecht zu werden:



Begleitet und unterstützt durch Frau Hanson von der Handwerkskammer sowie Herrn Dr. Glasl kamen die Teilnehmer bei der SWOT-Analyse zu folgenden Ergebnissen:

Unternehmen 1:

<p><u>Stärken:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualität</li> <li>• Zuverlässigkeit</li> <li>• Flexibilität</li> <li>• Qualität</li> <li>• Kostenrechnung</li> <li>• Liquiditätsplanung</li> <li>• Betriebsklima</li> </ul>	<p><u>Schwächen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalführung</li> <li>• Kommunikation (Büro)</li> <li>• Marktstellung</li> <li>• Sicherheit/Fortbestand</li> <li>• Maschinen</li> <li>• Mitarbeiterbindung</li> <li>• Marketing/Vertrieb</li> </ul>
<p><u>Chancen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung von Eigenprodukten</li> <li>• Einsatz von Edelstahl</li> <li>• Neue Absatzgebiete (Weltmarkt)</li> <li>• Neue Kundengruppen (Werften, Automobil, Großküchen)</li> </ul>	<p><u>Risiken:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachkräftemangel</li> <li>• Steigende Rohstoffpreise</li> <li>• Hauptkunde geht verloren</li> <li>• Kündigung des Mietvertrages (Halle)</li> </ul>

Unternehmen 2:

<p><u>Stärken:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Termintreue</li><li>• Auslastung</li><li>• Flexibilität</li><li>• Qualität</li><li>• Fachkompetenz</li><li>• Fachkräfte</li></ul>	<p><u>Schwächen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Information</li><li>• Kommunikation</li><li>• Personalentwicklung</li><li>• Betriebsstätte</li><li>• Delegation</li><li>• Arbeitsabläufe</li><li>• Führung</li></ul>
<p><u>Chancen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hohe Energiepreise</li><li>• Förderung der Sanierung</li><li>• Finanzkrise</li><li>• Alterung der Gesellschaft</li><li>• Zeitknappheit bei Kunden</li><li>• Individualisierung</li><li>• Social Media</li><li>• Energieeinsparverordnung</li></ul>	<p><u>Risiken:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Demografische Entwicklung</li><li>• Steigende Zinsen</li><li>• Werteverlust (Nachwuchs)</li><li>• Klimawandel</li></ul>

Unternehmen 3:

<p><u>Stärken:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Breites Angebot (Vielfalt)</li><li>• Fachkompetenz</li><li>• Flexibilität</li><li>• Individualität</li><li>• Fachkompetenz</li><li>• Familiäres Klima</li><li>• Unfallschutz</li><li>• Marktnische</li></ul>	<p><u>Schwächen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Controlling</li><li>• Termintreue</li><li>• Kommunikation</li><li>• Preisvergleich</li><li>• Erscheinungsbild</li><li>• Verhandlungsführung</li><li>• Nachfolge</li><li>• Alte Geräte</li></ul>
<p><u>Chancen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sicherheitsbedürfnis (Alarmanlagen)</li><li>• Serviceverträge</li><li>• Kaufkräftige Kunden</li><li>• Gesetze zu Brandschutz und Energieeinsparung</li><li>• Neue Medien</li></ul>	<p><u>Risiken:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Demografische Entwicklung (Kundenrückgang)</li><li>• Weniger Neubauten</li><li>• Wirtschaftskrise</li><li>• Maschinenausfall</li></ul>

Unternehmen 4:

<p><u>Stärken:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Standort (Innenstadt)</li> <li>• Arbeitsbedingungen</li> <li>• Betriebsklima</li> <li>• Zuverlässigkeit</li> <li>• Kundenvertrauen</li> <li>• Qualität</li> <li>• Unfallschutz</li> <li>• Führung</li> <li>• Kundenkontakt</li> </ul>	<p><u>Schwächen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lagerhaltung</li> <li>• Kommunikation</li> <li>• Termintreue</li> <li>• Erfolgssituation</li> <li>• Finanzen</li> <li>• Controlling</li> <li>• Werbung</li> <li>• Arbeitsabläufe</li> <li>• Maschinen</li> </ul>
<p><u>Chancen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Präsenz im Netz</li> <li>• Schmuck als werbeständige Anlage</li> <li>• Wunsch nach individuellen Produkten</li> <li>• Schmuck als Statussymbol</li> <li>• Demografischer Wandel</li> </ul>	<p><u>Risiken:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachkräftemangel</li> <li>• Internetkonkurrenz</li> <li>• Konzentrationsprozess (Große sind erfolgreicher)</li> <li>• Rohstoffpreise</li> <li>• Oberflächlichkeit der Kunden</li> </ul>

Auf Basis dieser Erkenntnisse mussten die Teilnehmer am zweiten Seminartag die Ziele für ihr Unternehmen formulieren und in einer Balanced Scorecard dokumentieren. Die Arbeitsergebnisse können wie folgt zusammengefasst werden:

Unternehmen 1:

	Strategisches Ziel	Kennzahl	Soll-Wert	Maßnahme
<b>Finanzen</b>	Gewinn steigern	Bilanzgewinn	90 T€	Neukunden gewinnen, Prozessoptimierung
	Rücklagen bilden	Gewinnrücklagen	90 T€	Gewinn erhöhen, Entnahmen reduzieren
<b>Kunden</b>	Neue Kunden gewinnen	Anzahl der Kunden	20	Internetauftritt verbessern, neuer Vertriebsleiter
	Kundenspektrum erweitern	Anzahl der Branchen	4	Neue Vertriebspartner suchen
<b>Prozesse</b>	QM-Zertifizierung bis 2015	Arbeitsstunden für Vorbereitung/Jahr	200	Mitarbeiter qualifizieren (Schweißscheine etc.), QM-Handbuch erstellen etc.
	Optimierung der Produktion	Auftragslaufzeit	10% verkürzen	Einsatz neuer Maschinen und Vorrichtungen (z.T. selbst erstellt)
<b>Mitarbeiter</b>	Aus- und Weiterbildung verbessern	Weiterbildungstage je Mitarbeiter und Jahr	2 Tage	Schulungsangebote
	Bindung an den Betrieb	Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit	10 Jahre	Leistungsprämien, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Betriebsklima, Teambildung

Unternehmen 2:

	Strategisches Ziel	Kennzahl	Soll-Wert	Maßnahme
Finanzen	Gewinn steigern	Bilanzgewinn	190 T€	Strategische Ziele umsetzen, Skonto ziehen, ...
	Rücklagen bilden	Gewinnrücklagen	60 T€	5% des Jahresumsatzes in Rücklagen einstellen
	Liquidität erhöhen	Liquidität 2. Grades	110%	Forderungsmanagement verbessern
Kunden	Neue Kunden im Bereich Sanierung gewinnen	Produktgruppenumsatz	verdoppeln	Gezielte Werbung
	Kundenkommunikation verbessern	Anzahl der Beschwerden	0	Erinnerung, Rückmeldung
	Außendarstellung optimieren	Kundenbewertung	positiv	Begonnene Baumaßnahmen abschließen
Prozesse	Mitarbeiterführung verbessern	Gespräche pro Mitarbeiter und Monat	1	Feste Terminplanung
	Arbeitsprozesse verbessern	Unproduktive Stunden	10% senken	Organisation verbessern
	Rationalisierung	Arbeitsproduktivität	20% erhöhen	Neue Maschinen
Mitarbeiter	Mitarbeiter halten	Betriebszugehörigkeit	25 Jahre	Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Identifikation erhöhen
	Mitarbeiter motivieren	Überstunden pro Tag	0,25	Partizipation

Unternehmen 3:

	Strategisches Ziel	Kennzahl	Soll-Wert	Maßnahme
Finanzen	Eigenkapital erhöhen	EK-Quote	20%	GmbH-Anteile verkaufen an potenziellen Nachfolger)
	Arbeiten um Geld zu verdienen	Stundenlohn Chef	30 €	Aufträge gezielt auswählen
	Liquidität verbessern	Dispo-Zinsen	0 €	Forderungsmanagement verbessern, Vorkasse
Kunden	Mehr Privatkunden	Zahl der Neukunden pro Monat	4	Intensivierung der Akquise, Reklamationsmanagement (Empfehlungsmarketing)
	Kundenbindung durch Serviceverträge	Zahl neuer Serviceverträge pro Jahr	2	Regelmäßige Kontaktaufnahme mit potenziellen Kunden per Mail und Telefon
	ELA-Kunden anwerben	Zahl der Gespräche pro Jahr	10	Uniton ansprechen
Prozesse	Lager und Werkstatt optimieren	Arbeitsstunden hierfür pro Woche	1	Regelmäßig aufräumen und kontrollieren; Lagermengen reduzieren
	Kostenstellen erfassen	Arbeitsstunden hierfür pro Woche	6	Qualifizierung Chef
	Verantwortung abgeben	Wöchentliche Arbeitszeit Chef	50 Stunden	Aufgaben erfassen, strukturieren und teilweise delegieren
Mitarbeiter	Unternehmerische Qualifikation Chef verbessern	Weiterbildungsstunden pro Woche	4	Geeigneten Lehrgang suchen
	Mitarbeiter einstellen, der für Nachfolge geeignet ist	Zahl neuer Mitarbeiter	1	Stellenanzeige aufgeben

## Unternehmen 4:

	Strategisches Ziel	Kennzahl	Soll-Wert	Maßnahme
Finanzen	Verschuldung reduzieren	EK-Quote	50%	Warenbestände reduzieren
	Gewinn steigern	Bilanzgewinn	100 T€	Umsatzsteigerung, Kostensenkung
	Liquidität verbessern	Stand Girokonto	5.000 €	
Kunden	Kundenzufriedenheit erhöhen	Kundenzufriedenheitsnote	2	Beschwerdemanagement einführen, Maßnahmen zur Qualitätssicherung
	Neue Kunden gewinnen (Zielgruppe: 40-70 Jahre alt)	Neukunden pro Monat	10	Zielgruppenorientierung, Marketing
Prozesse	Kostenrechnung verfeinern	Arbeitsstunden pro Monat	5	Trennung nach drei Hauptgeschäftsfeldern
	Arbeitsabläufe optimieren	Produktivität	150%	Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern
	Delegation erhöhen	Wöchentliche Arbeitszeit Chef	40 Stunden	Aufgaben schriftlich erfassen
Mitarbeiter	Qualifikation erhöhen	Selbsteinschätzung der Mitarbeiter	Note 2	Interne und externe Schulungen anbieten
	Mitarbeitermotivation erhöhen			

Die Ergebnisse der abschließenden Feedbackrunde sind im nachstehenden Kapitel systematisch zusammengefasst und um eigene Erfahrungen des Moderators ergänzt.

Im Nachgang zur Veranstaltung wurde ein Fotoprotokoll erstellt und an alle Teilnehmer versandt. Damit sollte sichergestellt werden, dass die Arbeitsergebnisse des Workshops bei den Teilnehmern nicht in Vergessenheit geraten. Außerdem wurde den Teilnehmern seitens der Betriebsberatung der Handwerkskammer die Begleitung und Unterstützung bei der Umsetzung der Maßnahmen angeboten.

## 4. Erfahrungen aus dem Pilotprojekt

Insgesamt kann das Pilotprojekt als gelungen beurteilt werden, wie es auch das Feedback der Teilnehmer gezeigt hat:

- ❖ Ich habe neue Denkansätze erhalten, insbesondere bezüglich Chancen und Trends am Markt.
- ❖ Es ist gut, dass der Workshop über 2 Tage geht, so dass man 1 Nacht Zeit hat, um über die Anregungen des ersten Tages nachdenken zu können.
- ❖ Die Zeit war knapp, aber der Zeiteinsatz war trotzdem optimal.
- ❖ Vor Beginn des Workshops sollten „Hausaufgaben“ zur Vorbereitung vergeben werden.
- ❖ Knallharte Kritik (durch Referent/Berater) ist erwünscht und kann gerne deutlicher ausfallen.
- ❖ Das Seminar hat sich wirklich super gelohnt und als Seminarleiter haben Sie es sehr locker und doch auch sehr straff durchgezogen, so dass persönliche Probleme des Unternehmens Raum hatten.
- ❖ Für die Umsetzung der Maßnahmen möchte ich die Betriebsberatung weiterhin in Anspruch nehmen.

Bei der Durchführung des Workshops hat sich dennoch eine Reihe von Ansatzpunkten für Verbesserungen ergeben, die nachfolgend kurz dargestellt werden sollen. Der erste Punkt bezieht sich auf die Disziplin der



Teilnehmer. Zwei der angemeldeten Betriebe haben wenige Tage bzw. Stunden vor der Veranstaltung ihre Teilnahme abgesagt, so dass der Teilnehmerkreis kleiner als geplant war. Zudem konnte nicht pünktlich begonnen werden, weil sich andere Betriebsinhaber verspätet hatten. Da die Seminarkonzeption einen späteren Einstieg nicht zulässt, sollte im Vorfeld unbedingt an die Pünktlichkeit aller appelliert werden. Problematisch könnte in diesem Zusammenhang auch gewesen sein, dass die Teilnahme am Pilotprojekt kostenfrei möglich war, so dass man „keine Leistung verschenkt, für die man bezahlt hat“.

Während des Workshops hat sich ferner gezeigt, dass es äußerst zweckmäßig ist, wenn aus einem Unternehmen mehrere Personen teilnehmen. Die alleine anwesenden Betriebsinhaber hatten teilweise Probleme, ihre unternehmerische Situation richtig zu beurteilen und waren auch bei der Ideenfindung auf die Unterstützung durch Moderator und Berater angewiesen. Da gerade der Moderator die betriebliche Realität nicht kannte, konnte er den Mitarbeiter als Diskussionspartner nicht ersetzen. Insofern sollte im Vorfeld für eine Beteiligung von Mitarbeitern geworben werden. Die Kosten der Maßnahme steigen dadurch zwar an, aber das ausgearbeitete strategische Konzept gewinnt damit deutlich an inhaltlicher Qualität.

Ein charakteristisches Merkmal des strategischen Managements ist die langfristige Planung mit eher abstrakten Zielsetzungen. Strategische Pläne setzen dabei den Rahmen für operative Planung konkreter Maßnahmen. Im Workshop wurden daher hohe Anforderungen an das Abstraktionsvermögen der Teilnehmer gestellt, mit denen einzelne Teilnehmer etwas überfordert waren. Teilweise fehlten auch Kenntnisse über grundlegende betriebswirtschaftliche Zusammenhänge. Bei der Auswahl der Teilnehmer sollte deshalb auf vorhandene Vorkenntnisse geachtet werden. Alternativ kann auch mit einer größeren Zahl an Moderatoren und Beratern auf diese Situation reagiert werden.

Das Konzept des Workshops sieht vor, dass sämtliche Arbeitsergebnisse in der Gruppe diskutiert und validiert werden. Dabei sollten die Teilnehmer von den Kenntnissen und Erfahrungen der anderen profitieren können. Diesbezüglich war leider festzustellen, dass die Ergebnispräsentationen oftmals unkommentiert blieben. Dies ist primär darauf zurückzuführen, dass die teilnehmenden Unternehmen aus sehr unterschiedlichen Branchen kamen und so über die Rahmenbedingungen der übrigen Betriebe nur begrenzt Informationen hatten. Gleichzeitig galt die volle Aufmerksamkeit dem eigenen Unternehmen. Für Folgeveranstaltungen hat dies zur Konsequenz, dass der Teilnehmerkreis auf verwandte Gewerke beschränkt werden sollte. Denkbar wäre auch, die Zeitvorgabe für Präsentation und Diskussion zugunsten längerer Analyse- und Planungsphasen zu verkürzen.

Markt- und Wettbewerbsstrategien zielen bekanntlich darauf ab, Alleinstellungsmerkmale aufzubauen. Insofern handelt es sich dabei um wichtige Informationen, die man nur ungern preis gibt. Noch schwieriger ist es, eigene Schwächen zu thematisieren. Diesbezüglich hat das Pilotprojekt gezeigt, dass die Betriebe sämtliche Interna offenlegten und sogar explizit kritische Stellungnahmen einforderten.

Insgesamt konnte den Teilnehmern im Rahmen des Workshops ein gutes Verständnis von SWOT-Analyse und Balanced Scorecard vermittelt werden. Auch das Ziel, den Betriebsinhabern den Nutzen des Einsatzes strategischer Planungsinstrumente für ihren Betrieb aufzuzeigen, konnte erreicht werden. Darüber hinaus lieferten die im Workshop ausgearbeiteten Ergebnisse viele wichtige Denkanstöße. Ein vollständiges Strategiekonzept konnte jedoch für keinen der teilnehmenden Betriebe ausgearbeitet werden. Dies war jedoch aufgrund des begrenzten Zeitrahmens auch nicht zu erwarten.

Eine Verbesserung der Arbeitsergebnisse könnte möglicherweise über eine Zwei- oder Dreiteilung der Veranstaltung erreicht werden. So könnte eine mehrtägige Pause nach Durchführung der SWOT-Analyse dazu genutzt werden, die Arbeitsergebnisse gemeinsam mit den Mitarbeitern und evtl. auch anderen Interessensgruppen zu reflektieren sowie anschließend zu ergänzen oder zu korrigieren. Eine solche Diskussion mit Personen, die bessere betriebsspezifische Kenntnisse haben, könnte möglicherweise mehr zusätzlichen Input bringen, als

die Besprechung mit den anderen Teilnehmern am Workshop. Eine zweite Reflexionsrunde könnte nach der Erstellung der Balanced Scorecard zweckmäßig sein, ehe in einem Abschlusstermin die gesamten Arbeitsergebnisse noch einmal besprochen werden und die Umsetzung der Maßnahmen gemeinsam mit dem Berater geplant wird. Problematisch bei dieser Vorgehensweise erscheint der höhere Zeitbedarf durch die „Hausaufgaben“ sowie die höheren Kosten durch die Beteiligung der Mitarbeiter. Gleichzeitig könnte es schwierig werden, drei gemeinsame Termine für die Workshops zu finden.

Alternativ wäre deshalb auch denkbar, das vorgestellte Workshopkonzept als Kick-off-Veranstaltung für einen längeren Beratungs- und Coachingprozess durchzuführen. Den Teilnehmern der Gruppenveranstaltung würden die methodischen Grundkenntnisse vermittelt sowie die Notwendigkeit für weiterführende Aktivitäten. 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 Promotoren 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.

## **Anhang 1: Kriterienkatalog für die Analyse von Stärken und Schwächen**

### **> Beschaffung**

- Beschaffungsmarkterkundung
- Eigenschaften der Lieferanten
- Materialeinkauf (Preise, Konditionen etc.)
- Lagerhaltung

### **> Produktion**

- Maschinen und Geräte
- Arbeitsbedingungen
- Arbeitsorganisation
- Qualitätssicherung
- Unfallschutz
- Umweltschutzmaßnahmen

### **> Absatz**

- Leistungsangebot (Vielfalt, Qualität etc.)
- Marktstellung (Bekanntheitsgrad, Kundenstruktur, Marktanteil etc.)
- Preise und Konditionen
- Kundenkontakt
- Absatzmarkterkundung
- Werbung und Öffentlichkeitsarbeit

### **> Personal**

- Qualifikation der Mitarbeiter
- Erfahrung der Mitarbeiter
- Leistungsbereitschaft / Motivation
- Leistungsanreize (Prämien etc.)
- Betriebsklima
- Fachkräftesicherung (Aus-/Weiterbildung, Mitarbeiterbindung etc.)

### **> Finanzen**

- Investitionstätigkeit
- Finanzierungsmöglichkeiten (Eigenkapitalausstattung, freie Kreditlinien etc.)
- Liquiditätsplanung
- Zahlungsmanagement (Rechnungsstellung, Mahnwesen etc.)

### **> Rechnungswesen**

- Buchhaltung
- Kostenrechnung
- Controlling (Kennzahlenanalysen etc.)
- EDV-Unterstützung

> **Unternehmensführung**

- Technische Qualifikation des Unternehmers
- Kaufmännische Qualifikation des Unternehmers
- (Personal-)Führungseigenschaften
- Einsatz von Managementinstrumenten
- Sicherung des Fortbestandes (Vorsorge für Chefausfall, Nachfolge etc.)

> **Strukturfaktoren**

- Standort
- Eigentumsverhältnisse
- Marktposition
- Erfolgssituation (Umsatz, Gewinn, Rentabilität, Liquidität etc.)

## **Anhang 2:** **Kriterienkatalog für die Analyse von Chancen und Risiken**

### **> Politik**

- Gesetze und Verordnungen
- Normen
- Förderprogramme

### **> Wirtschaft**

- Konsumklima
- Wettbewerb
- Kapitalmarkt

### **> Gesellschaft**

- Wünsche
- Werte
- Trends

### **> Bevölkerung**

- Kulturelle Zusammensetzung
- Altersstruktur
- Fachkräfteangebot

### **> Technologie**

- Materialien
- Maschinen
- Fertigungstechnik

# Anhang 3: Präsentationsfolien zur Einführung und Moderation

## Strategieworkshop für Handwerksbetriebe

Handwerkskammer Lübeck  
09./10. November 2012

---

Dr. Markus Glasl Folie 1 Ludwig-Fröhler-Institut München

### Zeitplan für den 9. November

	Vortrag	Einzel-/Gruppenarbeit	Plenum
14:00 Uhr:	Begrüßung, Vorstellungsrunde		
14:30 Uhr:	Strategisches Management, SWOT-Analyse		
15:10 Uhr:		Chancen und Risiken	
15:40 Uhr:			Diskussion der Ergebnisse
16:40 Uhr:	<b>Pause</b>		
17:00 Uhr:		Stärken und Schwächen	
17:30 Uhr:			Diskussion der Ergebnisse

---

Dr. Markus Glasl Folie 2 Ludwig-Fröhler-Institut München

### Zeitplan für den 10. November

	Vortrag	Einzel-/Gruppenarbeit	Plenum
09:00 Uhr:	Balanced Scorecard		
09:15 Uhr:		Zielformulierung	
09:45 Uhr:		Kennzahlen	
10:15 Uhr:			Diskussion der Ergebnisse
10:55 Uhr:	<b>Pause</b>		
11:15 Uhr:		Maßnahmenplanung	
12:15 Uhr:			Diskussion der Ergebnisse
13:15 Uhr:	Abschlussrunde		

---


Dr. Markus Glasl Folie 3 Ludwig-Fröhler-Institut München

### Vorstellungsrunde

- ❖ Wer bin ich?
- ❖ Was habe ich bisher gemacht?
- ❖ Welche Ziele/Visionen habe ich (beruflich/privat)?
- ❖ Was macht mein Unternehmen?
- ❖ Wie sieht mein Unternehmen aus?
- ❖ Was erwarte ich mir von dem Workshop?

---

Dr. Markus Glasl Folie 4 Ludwig-Fröhler-Institut München



Strategie ?????

---

Dr. Markus Glasl Folie 5 Ludwig-Fröhler-Institut München

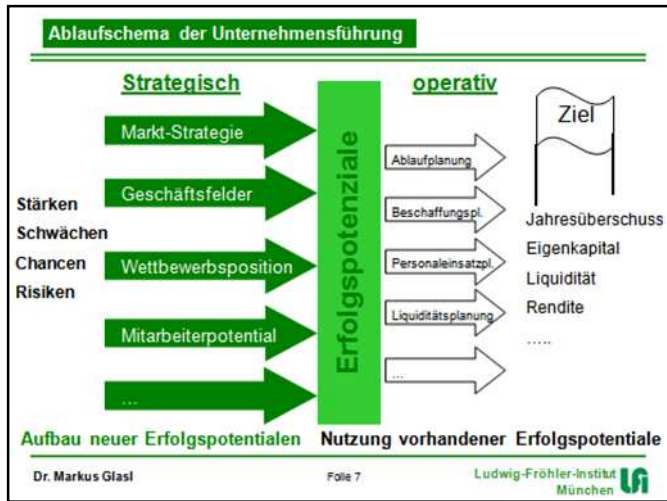
### Merkmale der strategischen Unternehmensführung

Charakteristische Merkmale

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

---

Dr. Markus Glasl Folie 6 Ludwig-Fröhler-Institut München



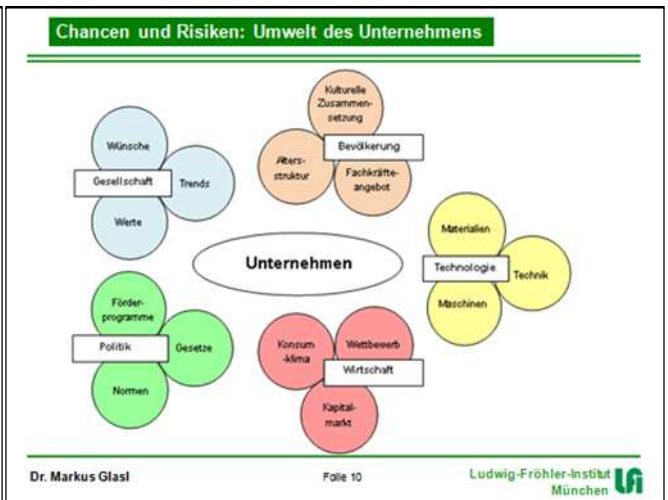
### SWOT-Analyse

Methode zur allgemeinen Analyse der unternehmerischen Ausgangslage.

S	Strengths	Stärken	Unternehmen	Gegenwart	beeinflussbar
W	Weaknesses	Schwächen		Markt	Zukunft
O	Opportunities	Chancen			
T	Threats	Risiken			

Dr. Markus Glasl Folie 8 Ludwig-Fröhler-Institut München

- ### Umweltanalyse
- Ziel**
    - ❖ Identifikation von Chancen und Risiken
    - ❖ auf Märkten und in der weiteren Unternehmensumwelt
  - Analysebereiche**
    - ❖ 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)
  - Informationsquellen**
    - ❖ Durchführung von Umfragen/Kundenbefragungen
    - ❖ Auswertung von Branchenberichten
    - ❖ Auswertung von Fachliteratur
    - ❖ Auswertung von Kammer- und Verbandsmitteilungen
- Dr. Markus Glasl Folie 9 Ludwig-Fröhler-Institut München



- ### Technologietrends
- > verkürzte Innovationszyklen
    - neue Materialien
    - neue Maschinen
    - neue Fertigungstechniken
  - > wachsende Bedeutung von IuK-Technologien
- Handlungsansätze → laufende Informationsbeschaffung, Weiterbildung, Anpassung des Leistungsprogramms
- Dr. Markus Glasl Folie 11 Ludwig-Fröhler-Institut München

- ### Politiktrends
- > Regulierung / Deregulierung
  - > Klimaschutz
  - > Nachhaltigkeit
  - > Mobilität
  - > Handwerkerbonus
- Handlungsansätze → laufende Informationsbeschaffung, Anpassung des Leistungsprogramms, Aufklärung der Kunden
- Dr. Markus Glasl Folie 12 Ludwig-Fröhler-Institut München

**Wirtschaftstrends**

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

Handlungsansätze →

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

Dr. Markus Glasl Folie 13 Ludwig-Fröhler-Institut München

**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

Dr. Markus Glasl Folie 14 Ludwig-Fröhler-Institut München

**Gesellschaftstrends**

- > Individualität
- > Emotionen / Erlebnis
- > Nachhaltigkeit
- > Dienstleistung

Handlungsansätze →

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

Dr. Markus Glasl Folie 15 Ludwig-Fröhler-Institut München

**Chancen und Risiken für das eigene Unternehmen**

**Was bedeuten zukünftige Entwicklungen für Ihr Unternehmen?**

- ❖ Kundenwünsche / Trends
- ❖ Bevölkerungsstruktur
- ❖ Rechtsvorschriften
- ❖ Förderprogramme
- ❖ Globalisierung
- ❖ Technische Neuerungen
- ❖ ...

Dr. Markus Glasl Folie 16 Ludwig-Fröhler-Institut München

**Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens**

**Wo ist Ihr Unternehmen besser/schlechter als die Konkurrenten?**

- ❖ Beschaffung
- ❖ Produktion
- ❖ Absatz
- ❖ Personal
- ❖ Finanzen
- ❖ Rechnungswesen
- ❖ Unternehmensführung
- ❖ Strukturfaktoren

Dr. Markus Glasl Folie 16 Ludwig-Fröhler-Institut München

**Unternehmensanalyse**

**Ziel** ❖ Identifikation von Stärken und Schwächen des Unternehmens

**Analysebereiche**

Unternehmensführung und Organisation				
Personalwirtschaft				
Innovationswirtschaft				
Kapitalwirtschaft (Investition und Finanzierung)				
Informationswirtschaft				
Rechnungswesen				
Beschaffung				
Eingangs-Logistik	Produktion	Absatz-wirtschaft	Ausgangs-Logistik	Service

**Informationsquellen**

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

Dr. Markus Glasl Folie 17 Ludwig-Fröhler-Institut München



### Zeitplan für den 10. November

	Vortrag	Einzel-/Gruppenarbeit	Plenum
09:00 Uhr:	Balanced Scorecard		
09:15 Uhr:		Zielformulierung	
09:45 Uhr:		Kennzahlen	
10:15 Uhr:			Diskussion der Ergebnisse
10:55 Uhr:	<b>Pause</b>		
11:15 Uhr:		Maßnahmenplanung	
12:15 Uhr:			Diskussion der Ergebnisse
13:15 Uhr:	Abschlussrunde		

Dr. Markus Glasl

Folie 19

Ludwig-Fröhler-Institut München 

### Die Balanced Scorecard ...

#### Charakteristische 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

Dr. Markus Glasl

Folie 20

Ludwig-Fröhler-Institut München 

### Eisbergmodell

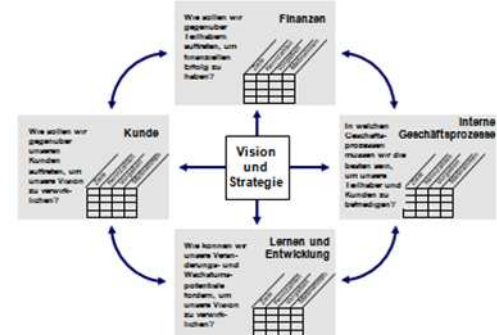


Dr. Markus Glasl

Folie 21

Ludwig-Fröhler-Institut München 

### Die 4 Dimensionen der Balanced Scorecard



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

Dr. Markus Glasl

Folie 22

Ludwig-Fröhler-Institut München 

### Aufbau einer BSC

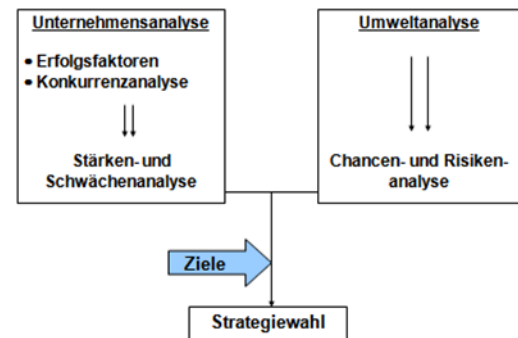
	Strategisches Ziel	Kennzahl	Soll-Wert	Ist-Wert	Maßnahme
Finanzen	Verkaufserlöse steigern	Erlös/Marketingkosten	20 %	10 %	Auf Erlössteuern verzichten
	Liquidität verbessern	Liquidität: Grades	110 %	90 %	Mahnwesen verbessern
	Gewinn steigern	6 Monate-Winn	100 T€	50 T€	Neue Geschäftsfelder erschließen
Kunden	Kundenzufriedenheit erhöhen	Notrufzeit bis der Kunde befragt	2	3	Sprachliche Serviceleistungen anbieten
	Kundenfrequenz steigern	Jahresumsatz mit Kundenprojekten	500 T€	100 T€	Informationsmarketing und -forschung
Prozesse	Neue Kunden gewinnen	Kunden in der Kundenzahl	1000	1000	Ingenieurprojekte, aktive Kundenansprache
	Qualitätsmanagement verbessern	Reklamations pro Monat	2	5	Reklamationsanalyse
	Verbreiterung der Hochleistungsleistung	Eigentliche Stunden pro Woche	3 Stunden	0 Stunden	Leistung steigern
Mitarbeiter	Neue Aufgaben delegieren	Wöchentliche Arbeitszeit	60 Stunden	65 Stunden	Mitarbeiter qualifizieren und einbinden
	Mitarbeiter qualifizieren	Werte 0 bis 10 je Mitarbeiter und Jahr	4 Tage	2 Tage	Schulungsangebote
	Motivation verbessern	Fehlzeiten je Mitarbeiter und Jahr	5 Tage	8 Tage	Betriebl. Maßnahmen verbessern
	Bindung an den Betrieb	Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit	10 Jahre	7 Jahre	Fam. Mitarbeiter, Abfertigungsplan

Dr. Markus Glasl

Folie 23

Ludwig-Fröhler-Institut München 

### Ableitung von Strategien



Dr. Markus Glasl

Folie 24

Ludwig-Fröhler-Institut München 

### Handlungsempfehlungen


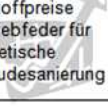
	Chancen	Risiken
Stärken	Verfolgen von Chancen, die gut zu den Stärken des Unternehmens passen	Stärken einsetzen, um Risiken zu minimieren
Schwächen	Schwächen minimieren, um Chancen zu nutzen	Verteidigungen entwickeln, um Schwächen nicht zum Ziel von Bedrohungen werden zu lassen

Dr. Markus Glasl

Folie 25

Ludwig-Fröhler-Institut München 

### 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				
...	...				

Dr. Markus Glasl

Folie 26

Ludwig-Fröhler-Institut München 

### Synthese von Risiken und Stärken/Schwächen

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

Dr. Markus Glasl

Folie 27

Ludwig-Fröhler-Institut München 

### Strategische Ziele Ihres Unternehmens

#### Wie soll sich Ihr Unternehmen in den nächsten Jahren entwickeln?

- ❖ Nutzung von Chancen, die gut zum Unternehmen passen
- ❖ Abbau von Schwächen
- ❖ Bekämpfung von Risiken
- ❖ ...

Dr. Markus Glasl

Folie 28

Ludwig-Fröhler-Institut München 

### Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung

#### Welche Kennzahlen existieren in Ihrem Unternehmen bereits, oder können kostengünstig erhoben werden?

- ❖ Hinweis auf Erreichung der zuvor formulierten Ziele
- ❖ Einfachheit vor Genauigkeit (Indikator ausreichend)

Dr. Markus Glasl

Folie 29

Ludwig-Fröhler-Institut München 

### Maßnahmenplanung

#### Wer macht was bis wann?

- ❖ Beschreibung der Maßnahme
- ❖ (Abwägung von Kosten und Nutzen)
- ❖ (Termin)
- ❖ (Verantwortlicher)

Dr. Markus Glasl

Folie 30

Ludwig-Fröhler-Institut München 

## Feedbackrunde

### Bitte beurteilen Sie die Veranstaltung!

- ❖ Wurden Ihre Erwartungen erfüllt?
- ❖ Was nehmen Sie aus der Veranstaltung mit?
- ❖ Was war gut?
- ❖ Was sollte man anders machen?
- ❖ ...

## 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)