

# Strategisches Management

## Vorausschauendes Denken und Handeln als Erfolgsfaktor

Fachvortrag anlässlich des Obermeister- und Delegiertenseminars des  
Fachverbandes SHK Schleswig-Holstein  
22. September 2016

**Dr. Markus Glasl**

**Ludwig-Fröhler-Institut**

Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



sowie die  
Wirtschaftsministerien  
der Bundesländer

1

Einführung

2

Unternehmensleitbild

3

SWOT-Analyse

4

Portfolio-Analyse

5

Balanced Scorecard

6

Risikomanagement

„Die richtigen Dinge tun und dann die Dinge richtig tun!“



### Was versteht man unter strategischem Management?

#### ZIELE

- **langfristige** Steuerung und Koordinierung des Unternehmens
- **Sicherung bestehender Wettbewerbspotentiale**
- **Erschließung neuer Erfolgspotentiale**

#### LEITFRAGEN

- Warum sind bestimmte Unternehmen in unserer Branche erfolgreicher und andere nicht?
- Welche langfristigen Ziele sollen wir verfolgen?
- In welchen Geschäftsfeldern wollen wir tätig sein?
- Was sind unsere Kernfähigkeiten, mit denen wir im Wettbewerb bestehen können?

### Was versteht man unter operativem Management?

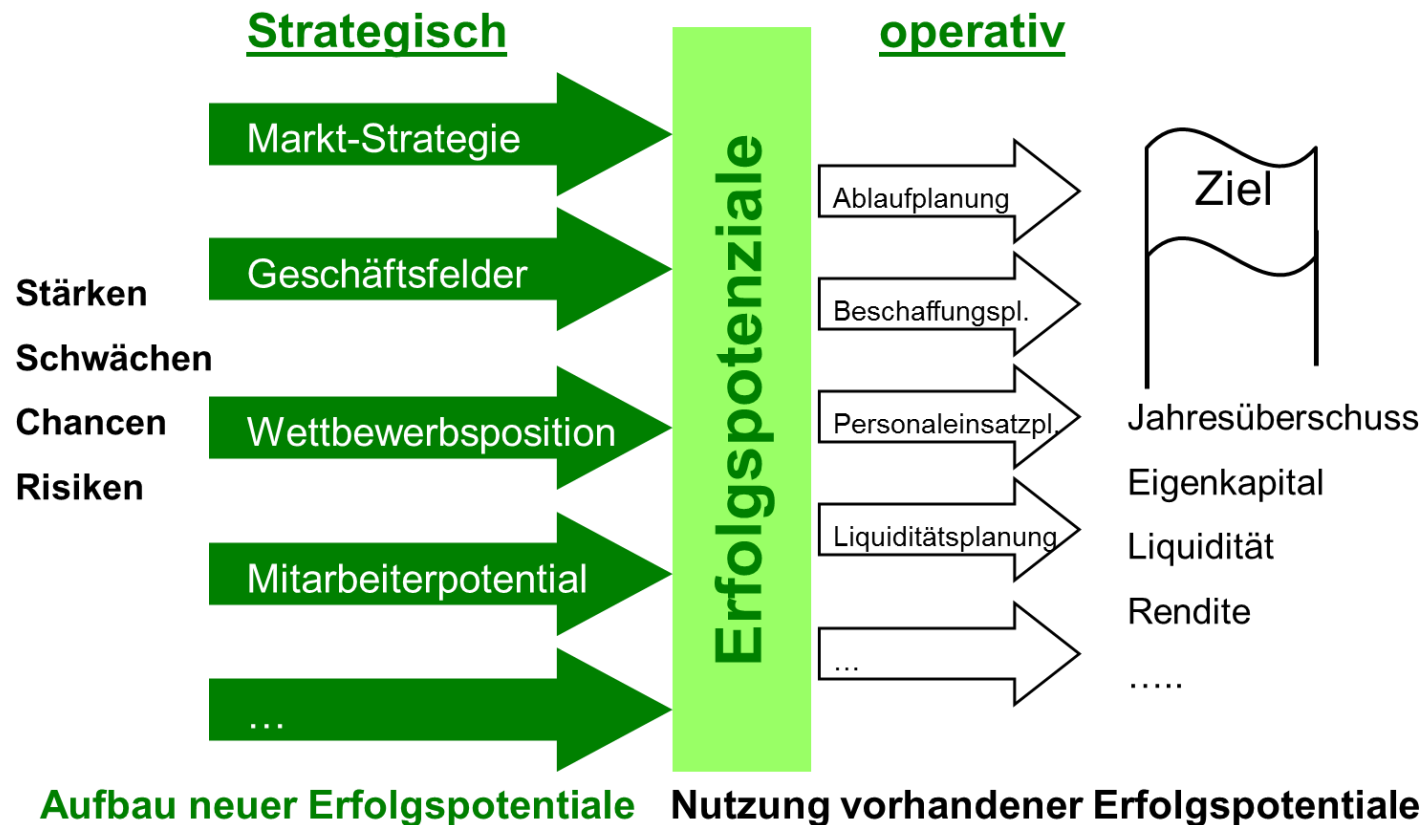
#### ZIELE

- **Steuerung des Unternehmens im Tagesgeschäft unter Berücksichtigung der langfristigen Ziele und Strategien**

#### WICHTIG

- Strategisches und operatives Management hängen zusammen!

## Ineinandergreifen von strategischem und operativem Management



1

Einführung

2

Unternehmensleitbild

3

SWOT-Analyse

4

Portfolio-Analyse

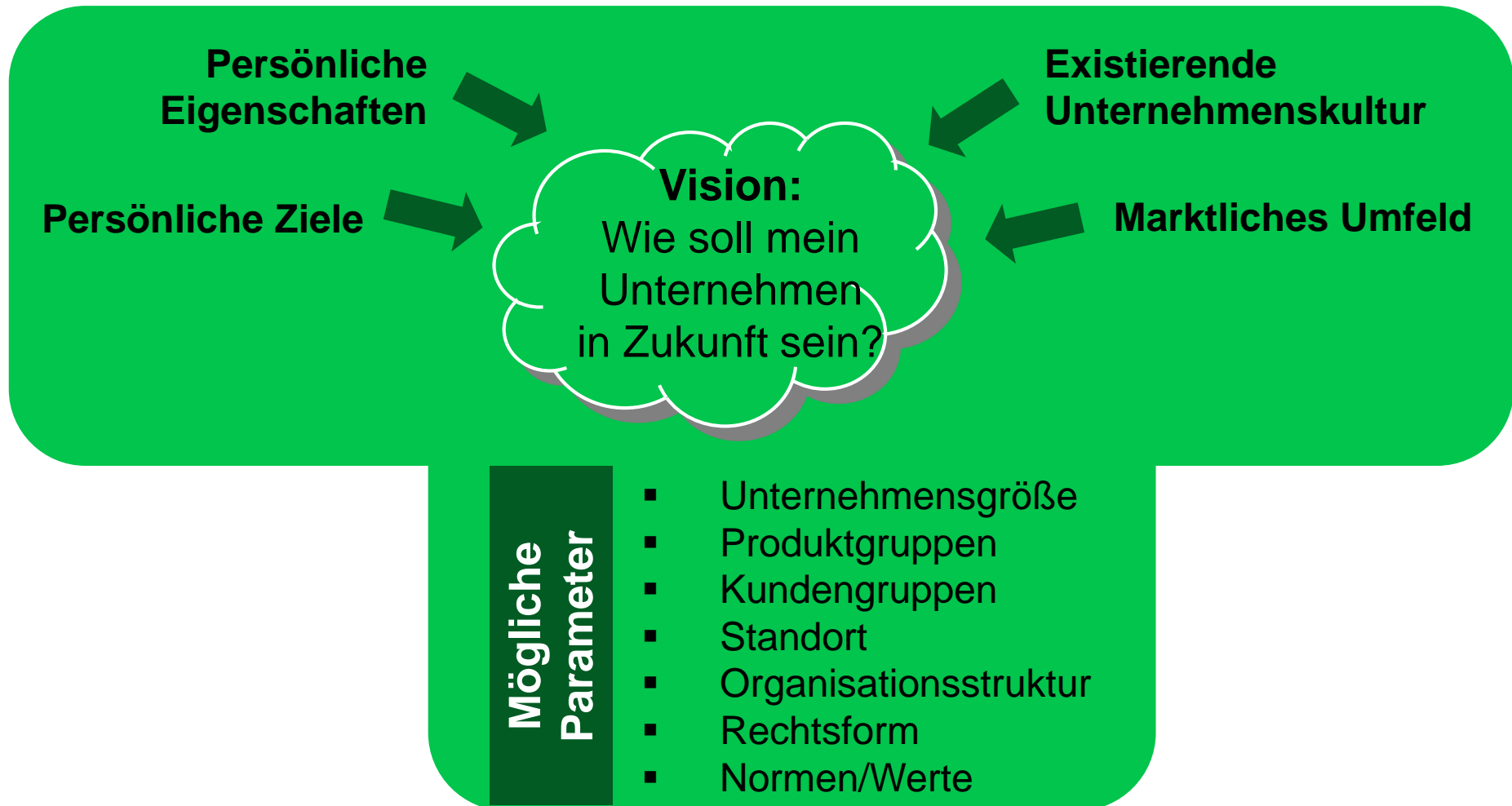
5

Balanced Scorecard

6

Risikomanagement

### Einflussfaktoren und Parameter der Vision





## 2.2 Das Unternehmensleitbild als Konkretisierung der Vision

**Wenn der Kunde zufrieden ist, sind wir es auch!**

**Damit er zufrieden ist, produzieren wir hochwertige Waren und bieten diese in bekannt guter Qualität an**

**Freundlichkeit, ansprechendes Auftreten und gute Beratung sind unser OBERSTES GEBOT!**

**Wir arbeiten alle Hand in Hand!**

**Angemessener Ton, Respekt und Entgegenkommen sind die Grundlagen unseres Miteinanders!**

**Die Kunden spüren unser freundliches Betriebsklima und kommen gern!**

**Das verschafft uns einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz und steigert unseren Gewinn!**

**Unser Chef geht auf Kundenwünsche und Ideen der Mitarbeiter stets offen ein, er kritisiert Missstände und nimmt Kritik an!**

**Unsere Arbeit macht Spaß, wenn wir Ideen und Kreativität einsetzen können, um die Wünsche der Kunden noch besser zu erfüllen!**

**Sauberkeit und moderne Betriebsausstattung sorgen für Zufriedenheit und einen sicheren Arbeitsablauf!**

**Gemeinsame Unternehmungen fördern das gegenseitige Verstehen und die Motivation!**

**Neue Produkte, Spezialitäten und Verkaufsaktionen fördern den guten Ruf unserer Bäckerei!**

**Leistung = Lohn! Leistung ist nicht nur Menge sondern auch Qualität, schnelles und vor allem sorgfältiges Arbeiten ist Voraussetzung!**

*Bäckerei Hegmann-Büttner*

## 2.3 Kennzeichnung des Leitbildes

**Nutzen**

- Legt den **Rahmen für die Unternehmensstrategie** fest
- **Personalführungs- und Marketinginstrument**
- Schaffung **einheitlicher Verhaltensregeln**
- Fördert die **Zielerreichung**
- Bewusste **Differenzierungsmerkmale** zu Wettbewerbern (USP)


**Bestand-  
teile**

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

## 2.4 Vorgehensweise bei der Leitbilderstellung



**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)

## 2.5 Leitfragen zur Erstellung eines Leitbildes

### Mögliche Fragen

- Wie lautet unser **Geschäftsauftrag**? Was machen wir?
- 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 ausbauen?

1

Einführung

2

Unternehmensleitbild

3

SWOT-Analyse

4

Portfolio-Analyse

5

Balanced Scorecard

6

Risikomanagement

### Allgemeine Analyse zur Ermittlung der unternehmerischen Ausgangslage

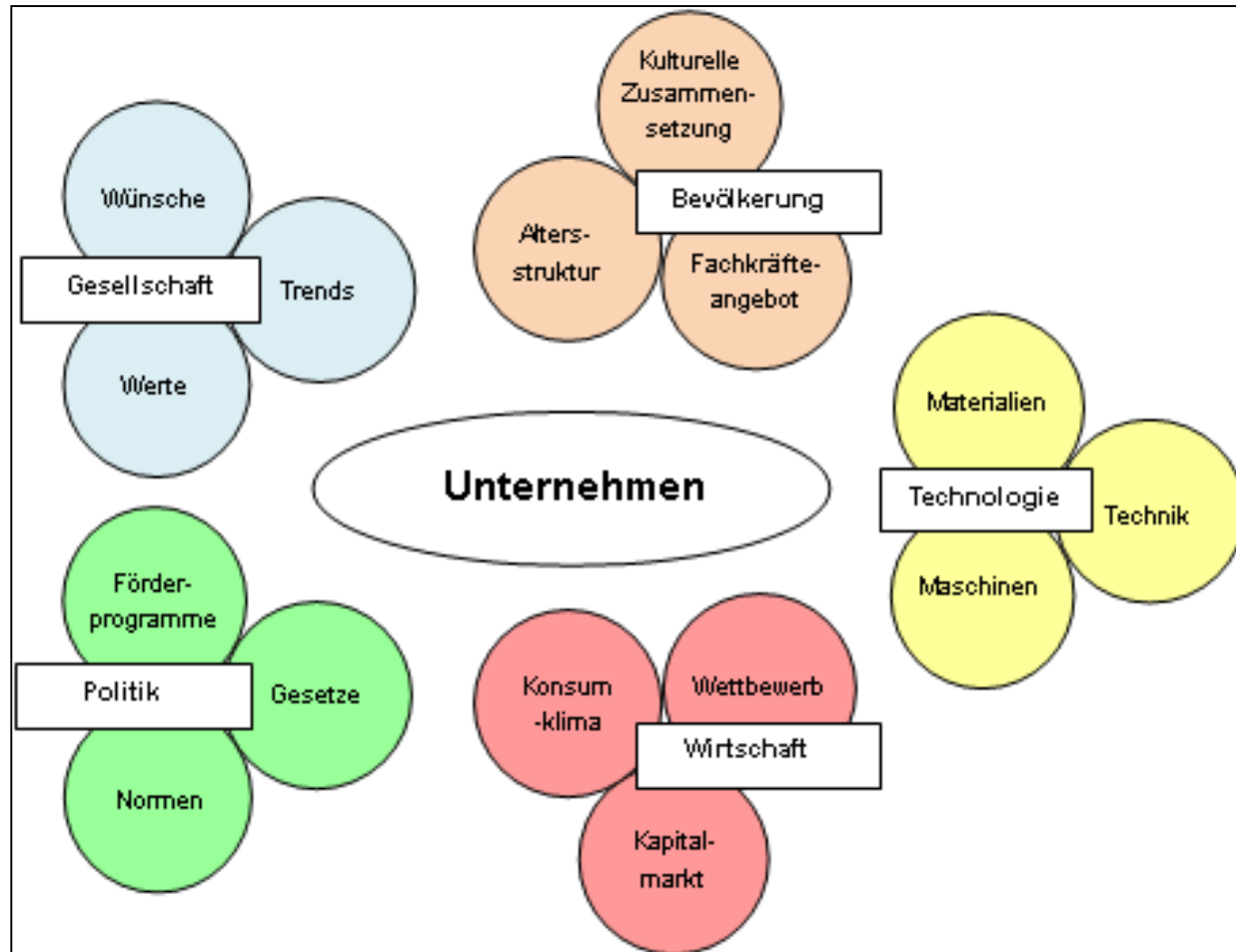
<b>S</b>	<b>Strengths</b>	<b>Stärken</b>	<b>Unter- nehmen</b>	<b>Gegenwart</b>	<b>beeinflussbar</b>
<b>W</b>	<b>Weaknesses</b>	<b>Schwächen</b>			
<b>O</b>	<b>Opportunities</b>	<b>Chancen</b>	<b>Markt</b>	<b>Zukunft</b>	<b>nicht beeinflussbar</b>
<b>T</b>	<b>Threats</b>	<b>Risiken</b>			

## 3.2 Wertschöpfungskette

### zur Unternehmensanalyse



## zur Umweltanalyse





## 3.4 Handlungsempfehlungen

	<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
<b>Stärken</b>	Offensivstrategie/Wachstum	Verteidigungsstrategie
<b>Schwächen</b>	Umwandlungsstrategie oder Verzicht	Neutralisierungs- und Umwandlungsstrategie

1

Einführung

2

Unternehmensleitbild

3

SWOT-Analyse

4

Portfolio-Analyse

5

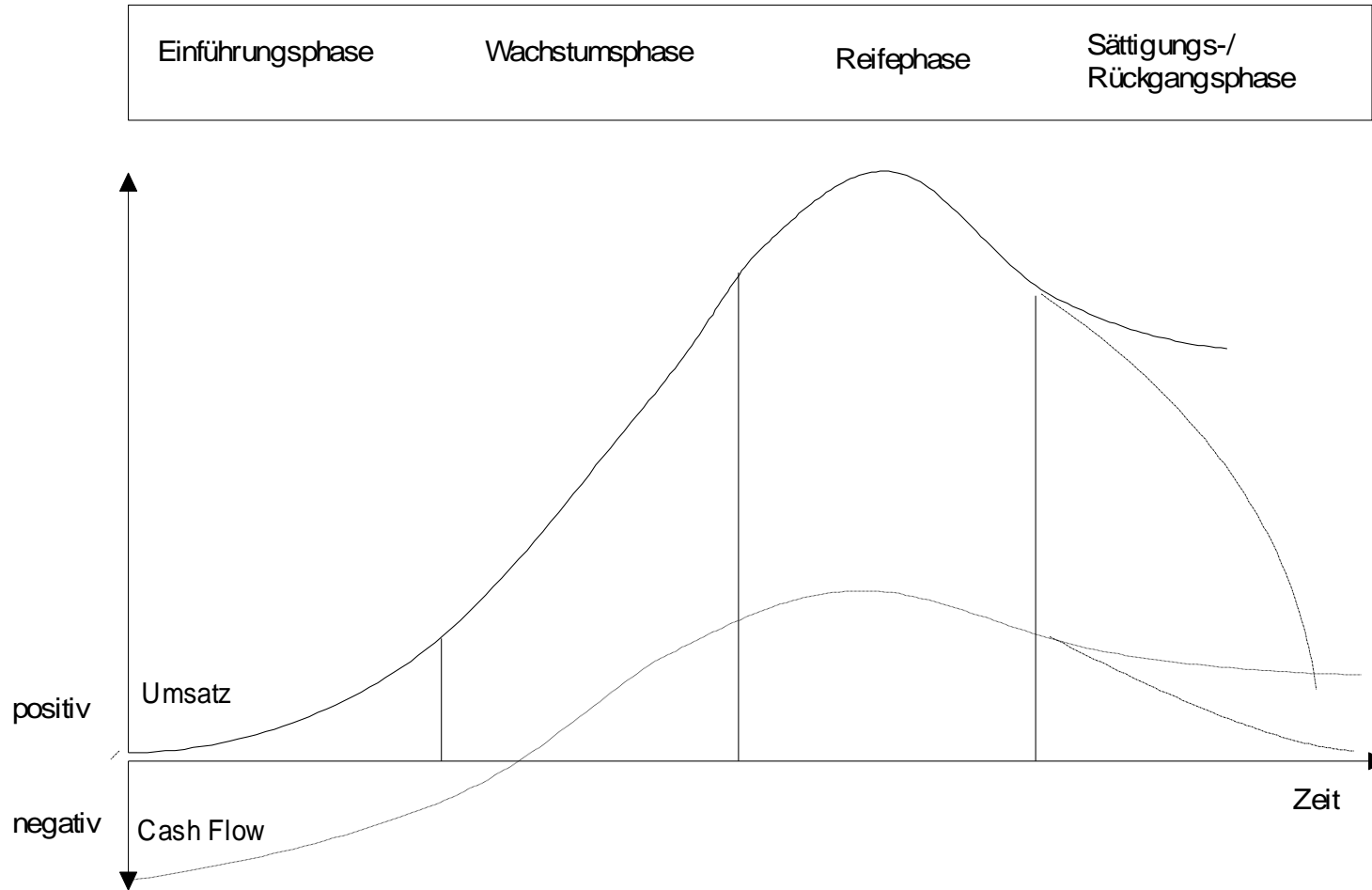
Balanced Scorecard

6

Risikomanagement

# 4.1 Produktlebenszyklus

4 typische Phasen der Produktlebenskurve

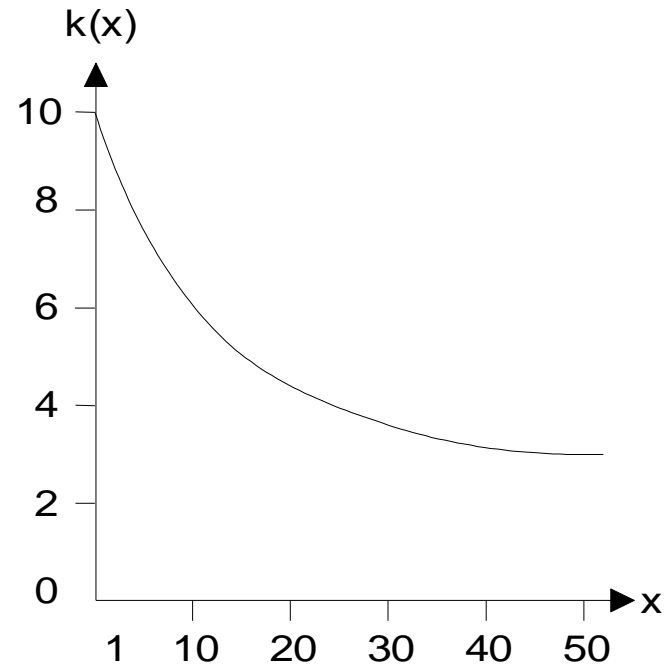


### Theoretischer Rahmen für die Portfolio-Analyse der BCG

Verdoppelung der  
kumulierten  
Ausbringungsmenge



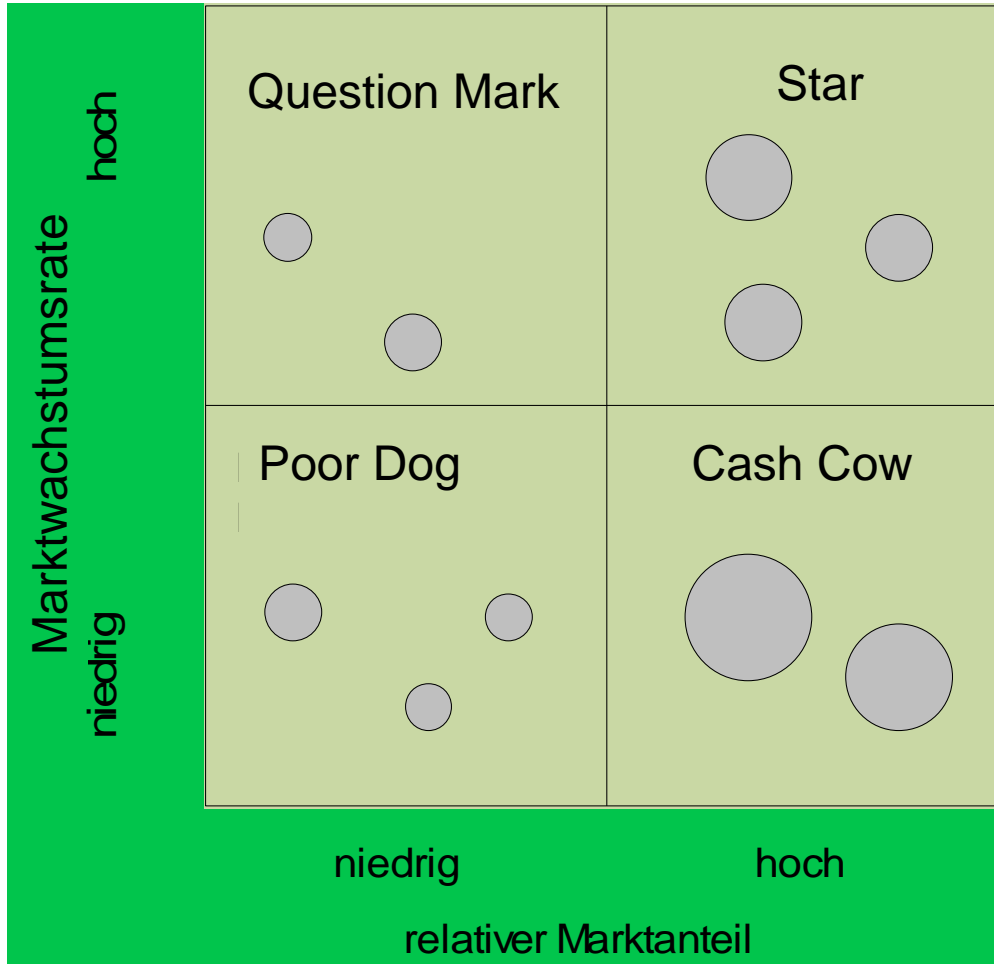
Stückkosten um  
ca. 20-30 % niedriger.



#### Ursachen:

- Lernkurveneffekte im Fertigungsbereich
- Größendegression (z.B. Einkauf billiger)
- Rationalisierung
- Fixkostendegression
- Maschinenauslastung steigt

# 4.3 Portfolio-Matrix



# 4.4 Handlungsempfehlungen (Normstrategien)



1

Einführung

2

Unternehmensleitbild

3

SWOT-Analyse

4

Portfolio-Analyse

5

Balanced Scorecard

6

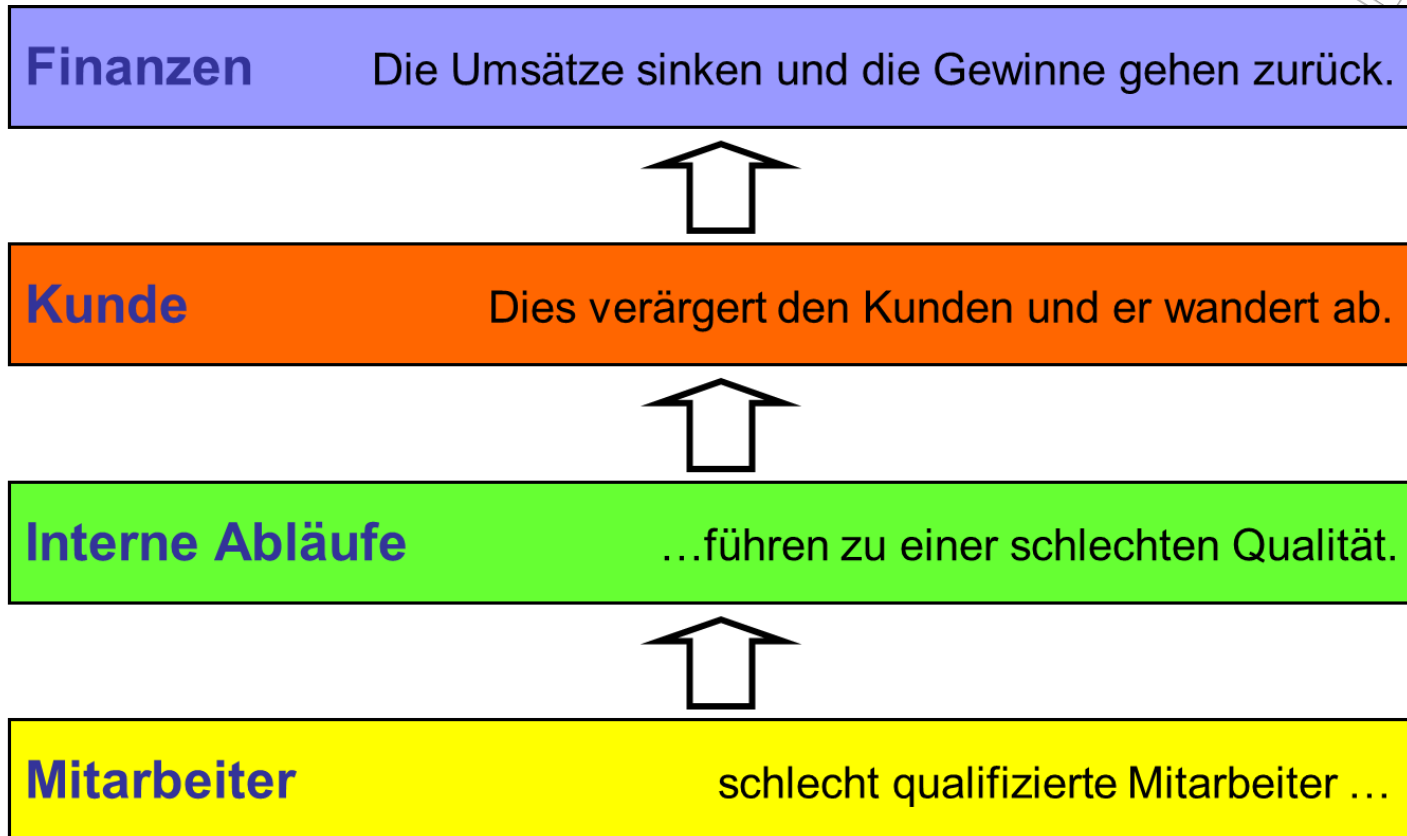
Risikomanagement





## 5.2 Ursache-Wirkungskette

	Strategische Ziele	Kennzahl	Ziel	Art/Wert	Maßnahme
Mitarbeiter					
Interne Abläufe					
Kunde					
Finanzen					



## 5.3 Beispiel einer Balanced Scorecard

	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

1

Einführung

2

Unternehmensleitbild

3

SWOT-Analyse

4

Portfolio-Analyse

5

Balanced Scorecard

6

Risikomanagement

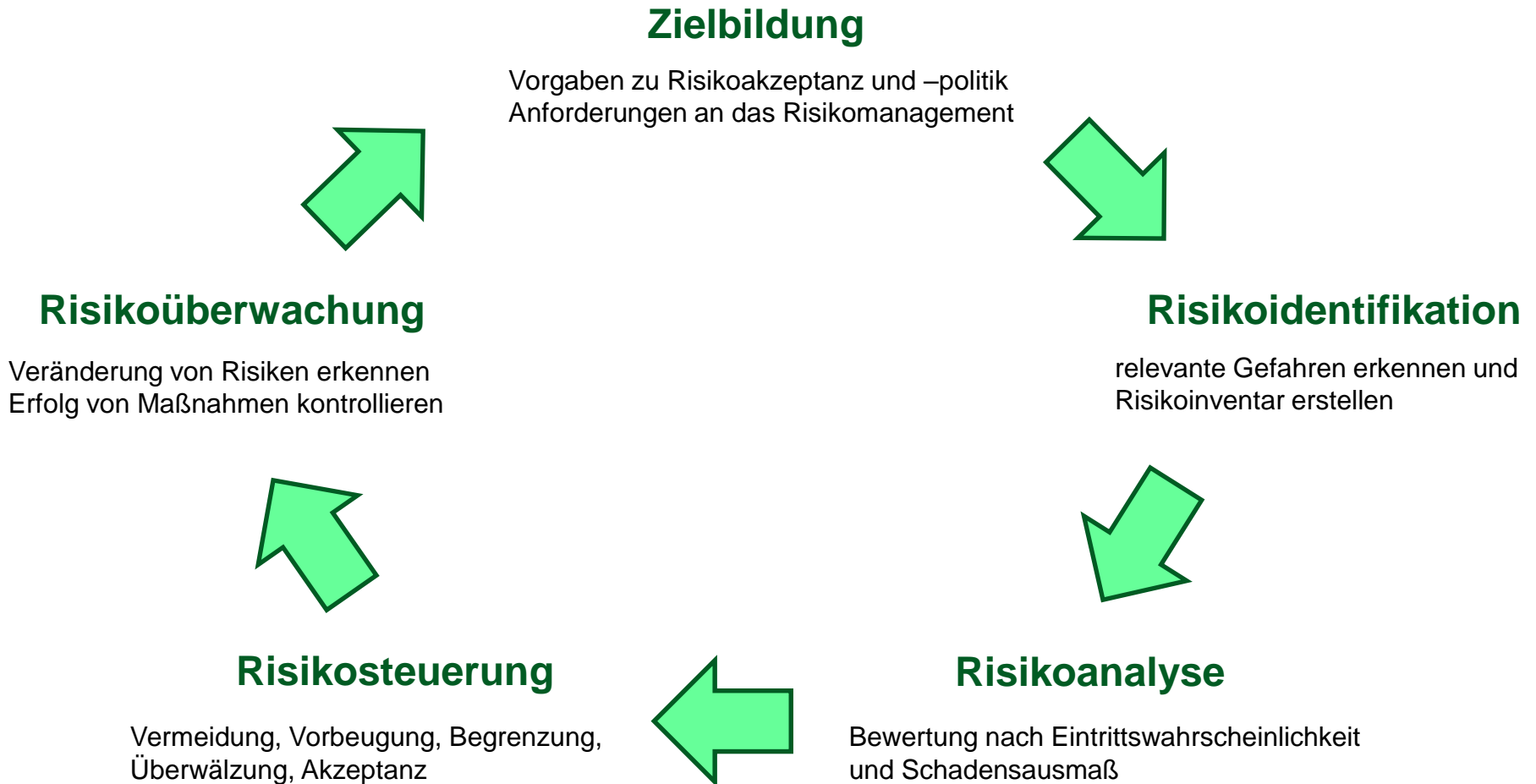
## 6.1 Was ist Risikomanagement?

---

- Risiken
- sind Ergebnis der Unsicherheit zukünftiger Ereignisse
  - können die Zielerreichung negativ beeinflussen
  - müssen rechtzeitig erkannt und bewältigt werden

Definition:

**Unter Risikomanagement versteht man sämtliche Maßnahmen zur systematischen Erkennung, Analyse, Bewertung und Kontrolle von Risiken**



## 6.3 Checkliste zur Risikoidentifikation



## 6.3 Checkliste zur Risikoidentifikation (1)

---

- Fehleinschätzung der Märkte
- ungenügende Produktpalette
- Falsche Zielgruppe(n)
- Keine neuen Geschäftsideen
- Fehlinvestitionen
- Lücken im Informationssystem
- Führungsfehler
- ...

## 6.3 Checkliste zur Risikoidentifikation (2)

---

- Veraltete Fertigungsverfahren
- Ausfall wichtiger Maschinen
- Produktionsunterbrechung
- Produktionsengpässe / Überkapazitäten
- Verlust wichtiger Kunden (Kundenstruktur und -treue)
- Abhängigkeit von Lieferanten
- Verlust / Überalterung der Lagerbestände
- Transportschäden
- Auslaufen von Patenten / Lizenzen
- Produkthaftung / Gewährleistung
- ...



## 6.3 Checkliste zur Risikoidentifikation (3)

---

- Liquidität (Insolvenz)
- Veränderte Kreditlinien der Bank
- Preisänderungen
- Wechselkursänderung
- Zinsänderung
- ...

## 6.3 Checkliste zur Risikoidentifikation (4)

---

- Umwelthaftung (Nichtbeachtung von Umweltschutzauflagen)
- Naturschutz/Immissionsschutz (Verbote, Betriebsstilllegung)
- Arbeitsrecht
- Arbeitsschutz
- Hygienevorschriften
- ...

## 6.3 Checkliste zur Risikoidentifikation (5)

---

- Chefausfall (Unfall, Krankheit, Tod)
- Ausfall von Mitarbeitern
- Fluktuation
- Qualifikation der Mitarbeiter (veraltete Fachkenntnisse)
- Fahrlässigkeit der Mitarbeiter (menschliche Fehler)
- Integrität der Mitarbeiter (Diebstahl, Betriebsspionage)
- Konflikte zwischen Mitarbeitern
- ...

## 6.3 Checkliste zur Risikoidentifikation (6)

---

- Zerstörung von Systemen (Geräten)
- Veraltete Systeme
- Verlust von Daten
- Missbrauch der Daten
- ...

## 6.3 Checkliste zur Risikoidentifikation (7)

---

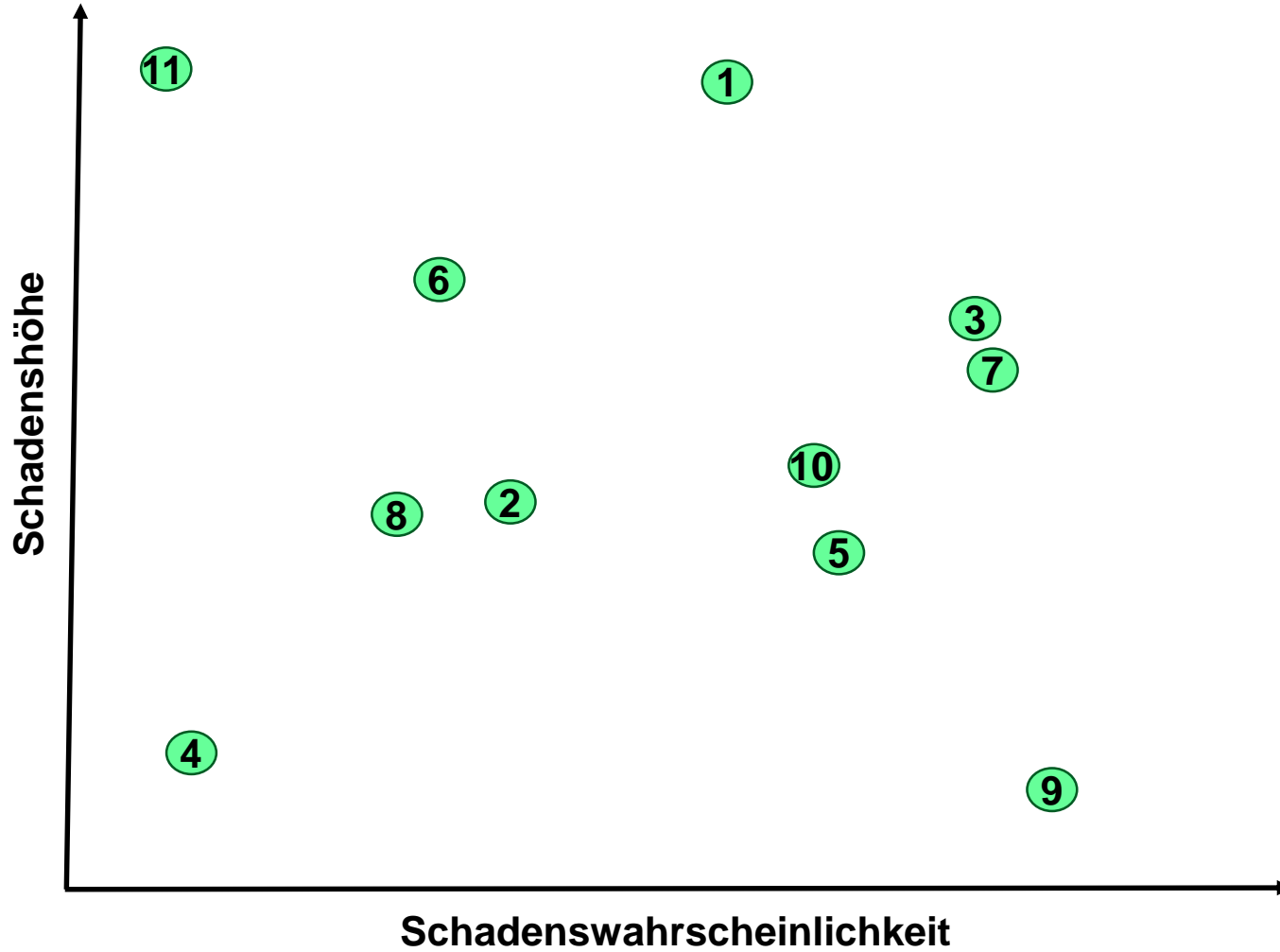
- Änderung im Wirtschaftssystem (z. B. Aufhebung des Meisterprivilegs)
- Geänderte Subventionspolitik (z. B. Handwerkerbonus)
- Veränderte Lohnpolitik (Mindestlohn, Tarifabschlüsse)
- Verfehlte Wirtschaftspolitik (Konjunkturunbruch)
- Veränderte Kooperation von Staaten
- ...

## 6.3 Checkliste zur Risikoidentifikation (8)

---

- Brand
- Unwetterschäden
- Wasserschäden
- Einbruch / Diebstahl
- ...

# 6.4 Risk Map



## 6.5 Bewertung der Schadenswahrscheinlichkeit

Einstufung aufgrund von Erfahrungswerten des Betriebes bzw. der Branche:

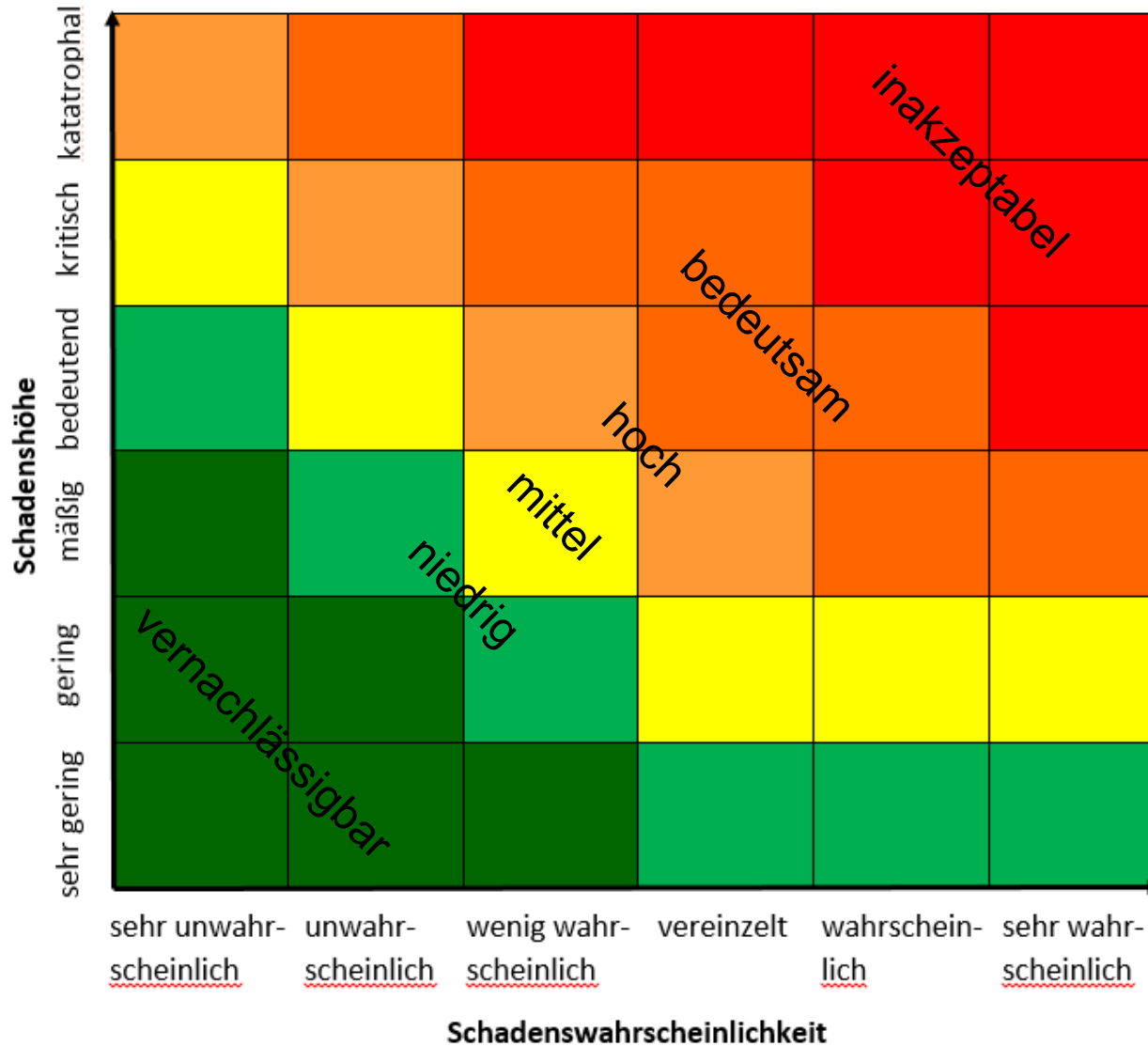
sehr unwahrscheinlich	unwahrscheinlich	wenig wahrscheinlich	vereinzelt	wahrscheinlich	sehr wahrscheinlich
einmal in 10.000 Jahren	einmal in 1.000 Jahren	einmal in 100 Jahren	einmal in 10 Jahren	einmal im Jahr	einmal im Monat



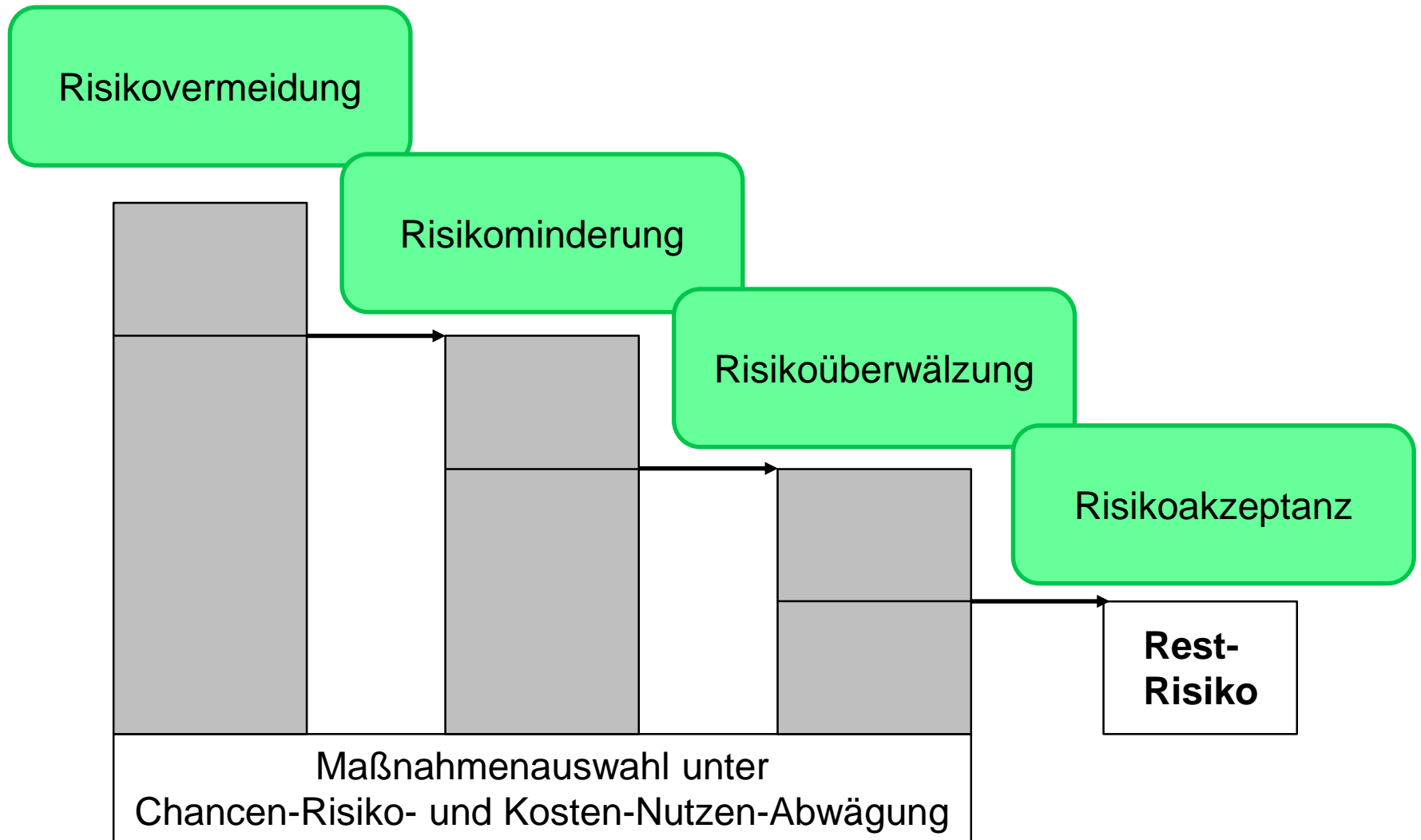
## 6.6 Bewertung der Schadenshöhe

	sehr gering	gering	mäßig	bedeutend	kritisch	katastrophal
<b>Finanzen</b>	kleiner 0,01 % Jahresumsatz	0,01 – 0,1 % Jahresumsatz	0,1 – 1 % Jahresumsatz	1 – 10 % Jahresumsatz	10 - 20 % Jahresumsatz	größer 20 % Jahresumsatz
<b>Gesetze</b>	Einzelne Beschwerde	Beschwerde einer Gruppe	Strafe der Gewerbeaufsicht	Zivilprozess	Strafverfolgung	Einstellung Geschäftsbetrieb
<b>Sicherheit</b>	kleinere Verletzungen	Verletzung mit Arztbesuch	Verletzung mit Krankenstand	längerer Krankenstand	schwer Verletzte	Tote
<b>Umwelt</b>	kleinere Beeinträchtigung	sanierbare, kleine Schäden	sanierbare mittlere Schäden	Sanierbare größere Schäden	schwer sanierbare Schäden	nicht sanierbare schwere Schäden
<b>Image</b>	interner Vorfall	Geringe Außenwirkung	Bekanntheit bei Marktpartnern	lokale Berichterstattung	regionale Berichterstattung	bundesweite Berichterstattung
<b>Qualität</b>	Funktionalität unbeeinträchtigt	Kleinere Nachbesserung	Umfangreiche Nachbesserung	Produkte unbrauchbar	Produktserie unbrauchbar	Rückruf aller Produkte
<b>Kunden</b>	Beschwerde eines Kunden	Beschwerden von Gruppen	bundesweite Beschwerden	Schadensersatzansprüche <5 %	Schadensersatzansprüche >5 %	Schadensersatzansprüche >10 %
<b>Prozesse</b>	Kein Informationsverlust	Wiederherstellung unproblematisch	Wiederherstellung mit kl. Aufwand	Wiederherstellung mit gr. Aufwand	teilw. Unwider-ruflich verloren	alle unwiderruflich verloren

# 6.7 Risikobewertung



## 6.8 Risikostrategien



In Anlehnung an: Krystek/Fiege, „Risikomanagement“ in Gabler Wirtschaftslexikon, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/archiv/7669/risikomanagement-v10.html>

## 5.2 Beispiele für Risikovermeidung

---

- Keine Geschäfte mit zwielichtigen Partnern
- Vorkasse bei Kunden mit schlechter Bonität
- Verzicht auf risikoreiche Geschäftsideen ohne großes Chancenpotenzial
- Keine PKW-Nutzung bei Glatteis
- ...

## 5.3 Beispiele für Risikominderung (Vorbeugung)

- Vorbeugender Brandschutz
- Arbeitsschutz und Gesundheitsvorsorge
- Einführung eines Qualitätsmanagementsystems
- Einführung eines Frühwarnsystems
- Mahnwesen und Inkassosystem
- Regelmäßige Wartung von Anlagen
- Frühzeitige Ersatzinvestitionen
- Ausreichende Lagerhaltung
- Zusätzliche Lieferanten
- Verbesserung des Betriebsklimas
- ...



[http://www.lfi-muenchen.de/lfi/moe\\_cms/main/ASSETS/bwl\\_pdfs/LFI\\_bwl\\_Leitfaden\\_Unternehmenskultur.pdf](http://www.lfi-muenchen.de/lfi/moe_cms/main/ASSETS/bwl_pdfs/LFI_bwl_Leitfaden_Unternehmenskultur.pdf)

## 5.4 Beispiele für Risikominderung (Begrenzung)

- Zusammenarbeit mit anderen Betrieben (z.B. Maschinenpool)
- Zusätzliche Lieferanten
- Mehrere Hausbanken
- Aufbau eines Wissensmanagementsystems
- Sicherheitskopien von Software und Daten
- Vertretungsregeln und Einarbeitung der Vertreter
- Notfallpläne für das Eintreten von bedeutsamen Risiken
- Vorsorge für den Chefausfall
- ...



[http://www.lfi-muenchen.de/lfi/moe/cms/main/ASSETS/bwl\\_pdfs/LFI\\_bwl\\_Checkliste\\_Notfallplan.pdf](http://www.lfi-muenchen.de/lfi/moe/cms/main/ASSETS/bwl_pdfs/LFI_bwl_Checkliste_Notfallplan.pdf)

## 5.5 Beispiele für Risikoübertragung

- Übertragung risikoreicher Arbeiten auf vertrauenswürdige Partner
- Verträge mit Lieferanten und Marktpartnern (Konventionalstrafen, Mindestabnahme ...)
- Factoring
- (Ausfall-) Bürgschaften
- Abschluss von Versicherungen
- ...



[https://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/GruenderZeiten/GruenderZeiten-05.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.existenzgruender.de/SharedDocs/Downloads/DE/GruenderZeiten/GruenderZeiten-05.pdf?__blob=publicationFile)

## 5.6 Beispiele für Risikoakzeptanz

---

- normales Marktrisiko
- Kleinere Vermögensschäden
- Mitarbeiterausfall durch Krankheit
- sonstige Restrisiken
- Umfang abhängig von Risikotragfähigkeit (Portokasse/Insolvenz)
- ...



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

Tel. 089/51556084

Fax 089/51556077

Mail [glasl@lfi-muenchen.de](mailto:glasl@lfi-muenchen.de)