

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

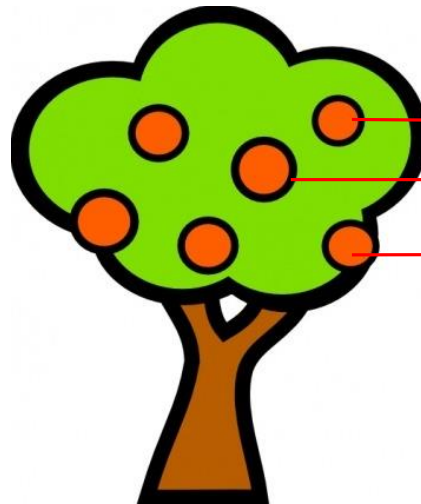
Balanced Scorecard

6

Risikomanagement

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

Strategische Ebene



Operative Ebene

1. Was will ich tun?

- Welche Märkte?
- Welche Preissegmente?
- Welche Kunden?

2. Wie kann ich dies bestmöglich tun?

- Umsetzung im Tagesgeschäft

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?

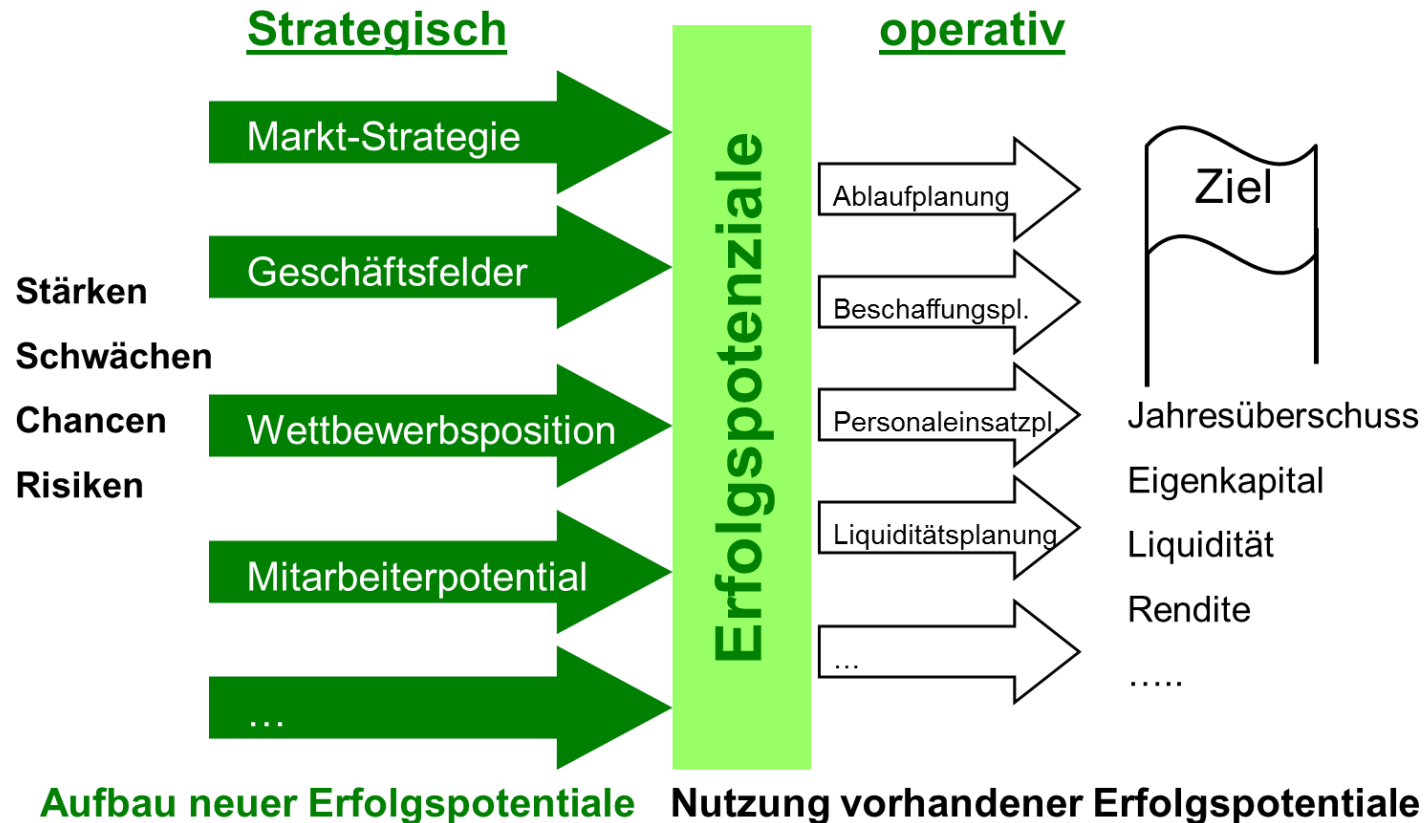
ZIELE

- **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

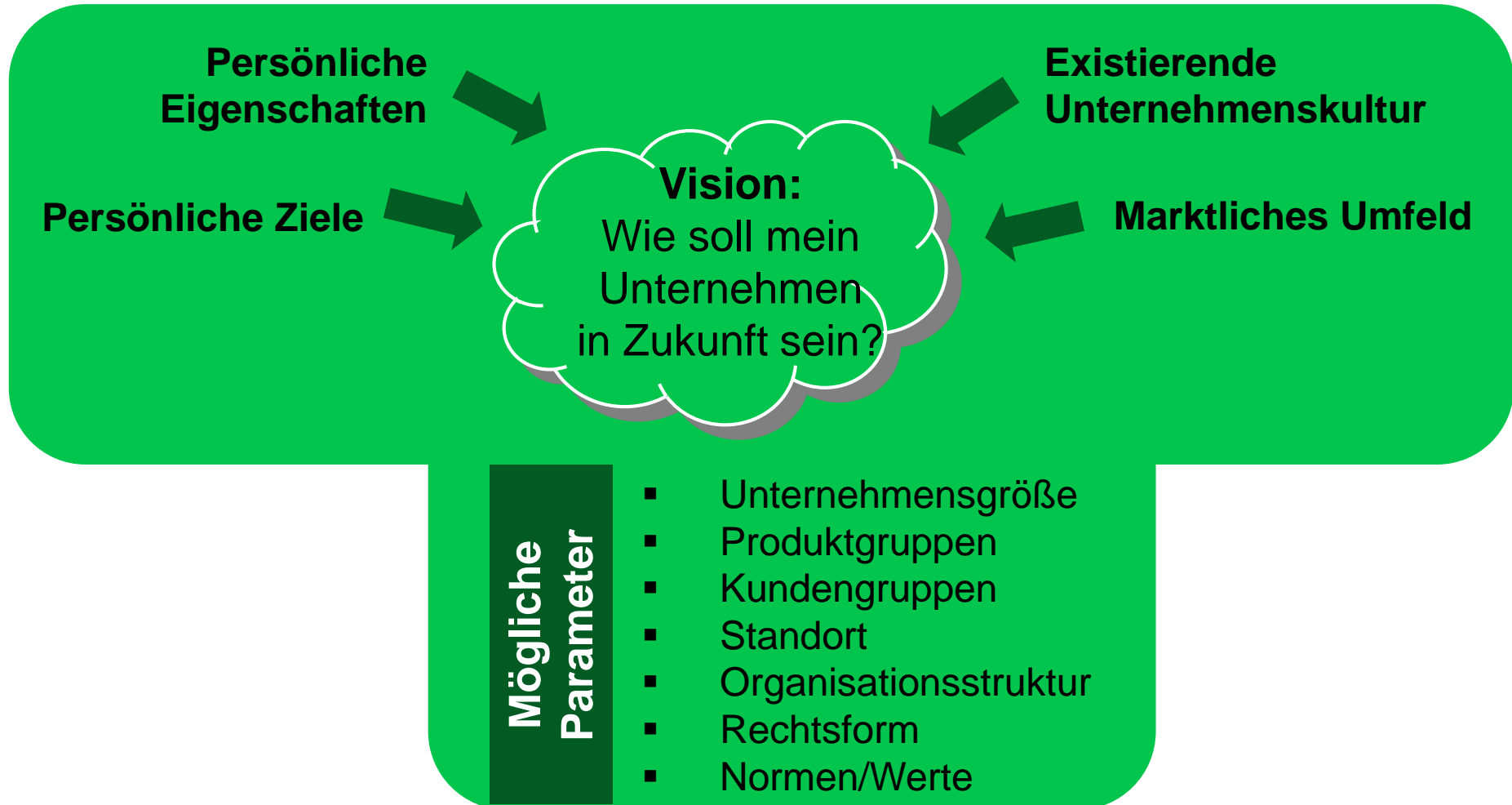
5

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

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

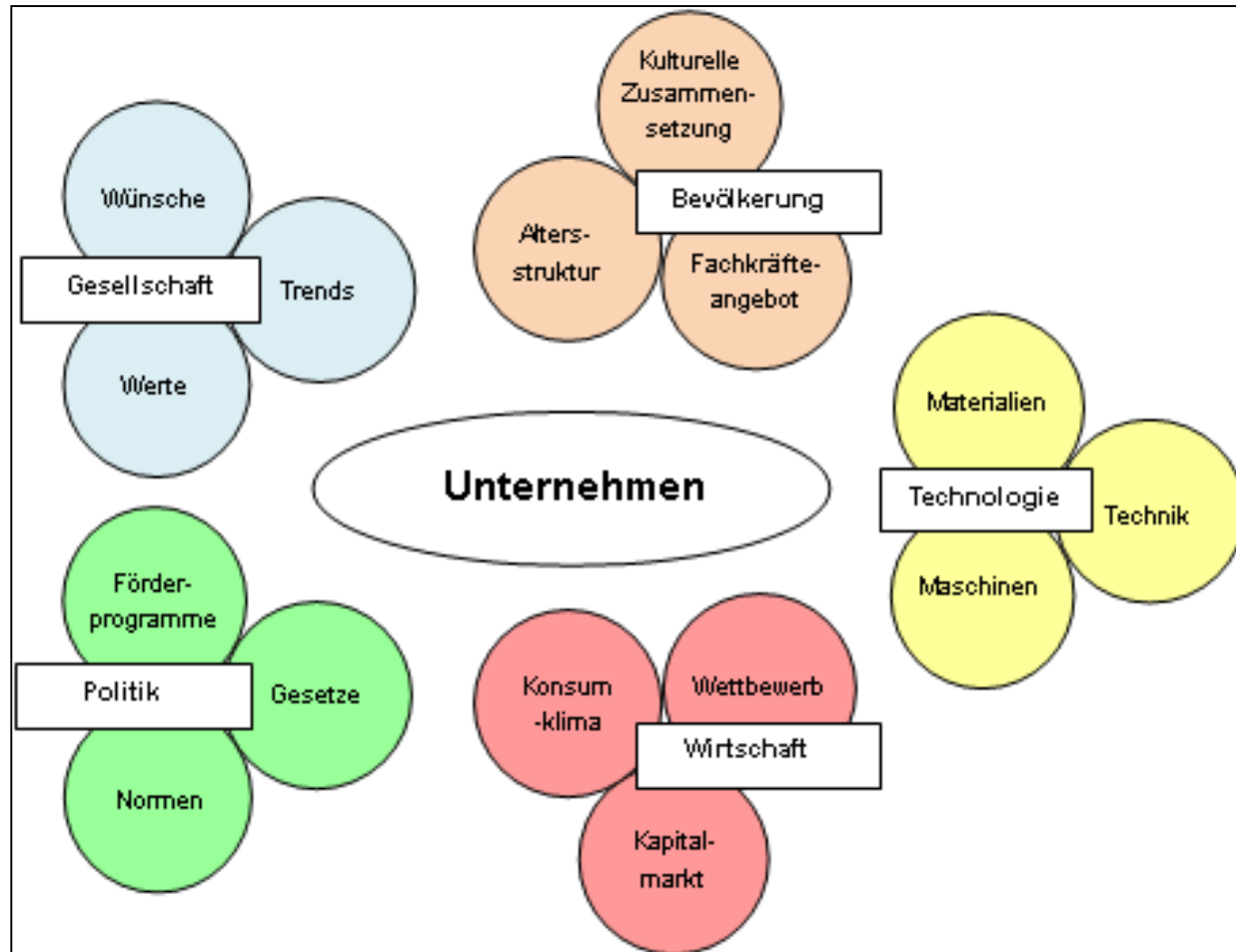
S	Strengths	Stärken	Unter- nehmen	Gegenwart	beeinflussbar
W	Weaknesses	Schwächen			
O	Opportunities	Chancen	Markt	Zukunft	nicht beeinflussbar
T	Threats	Risiken			

3.2 Wertschöpfungskette

zur Unternehmensanalyse



zur Umweltanalyse



3.4 Handlungsempfehlungen

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

1

Einführung

2

Unternehmensleitbild

3

SWOT-Analyse

4

Portfolio-Analyse

5

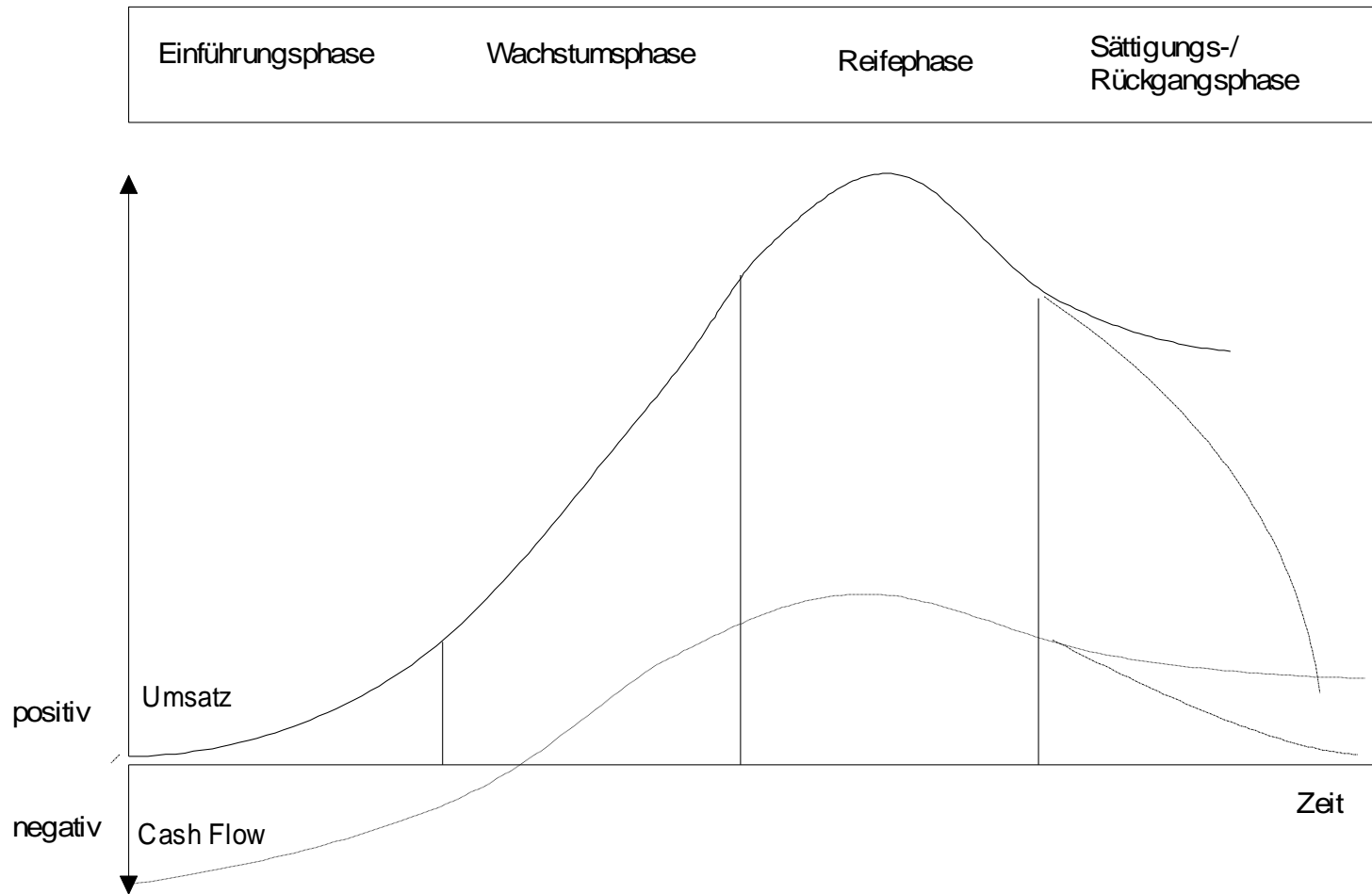
Balanced Scorecard

6

Risikomanagement

4.1 Produktlebenszyklus

4 typische Phasen der Produktlebenskurve

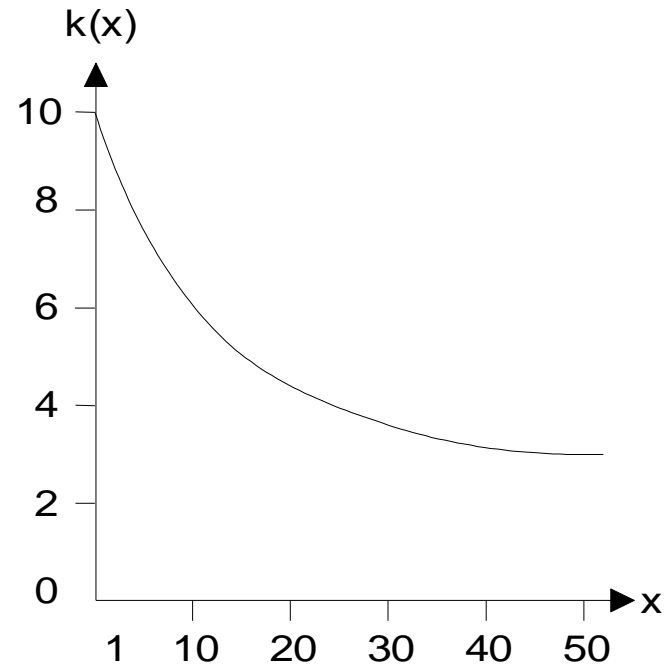


Theoretischer Rahmen für die Portfolio-Analyse der BCG

Verdoppelung der
kumulierten
Ausbringungsmenge



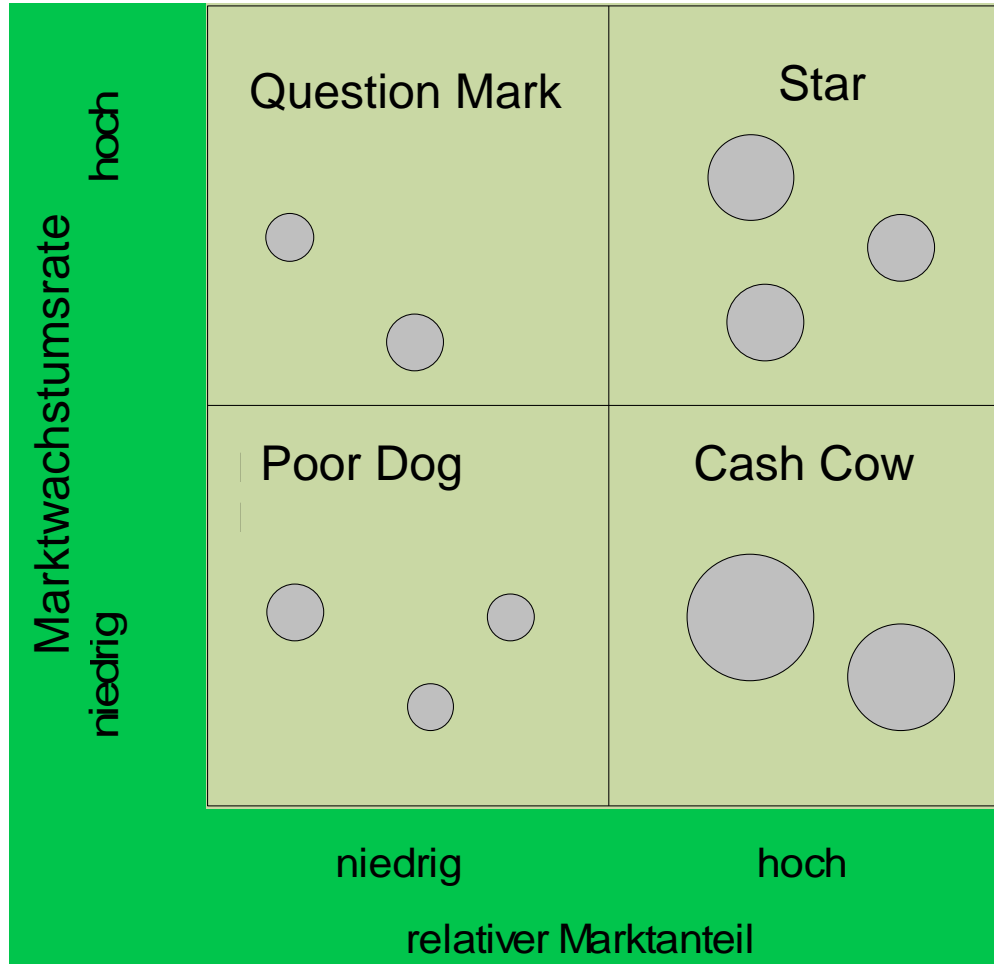
Stückkosten um
ca. 20-30 % niedriger.



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					

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 ...

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

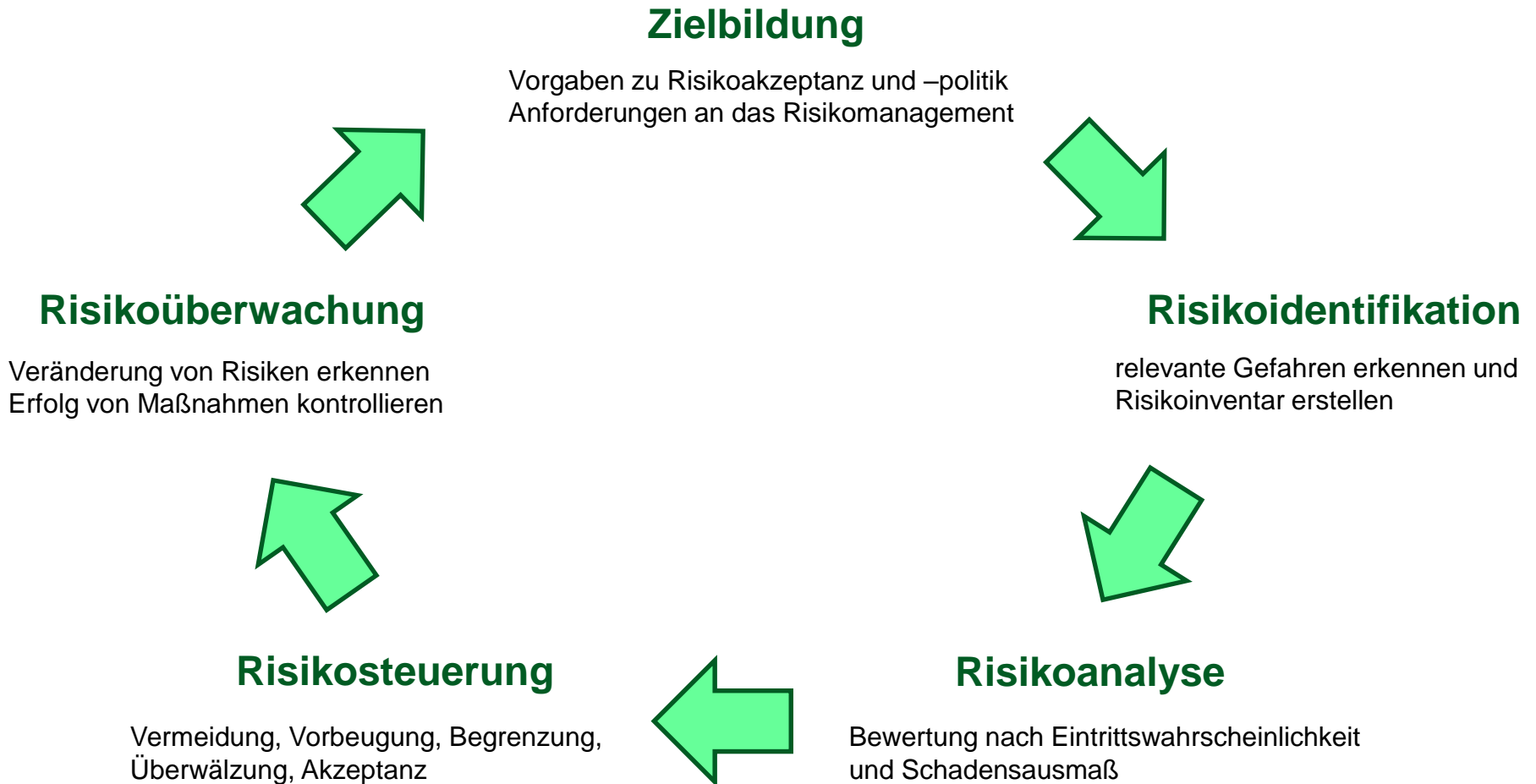
Risikomanagement

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
- ...

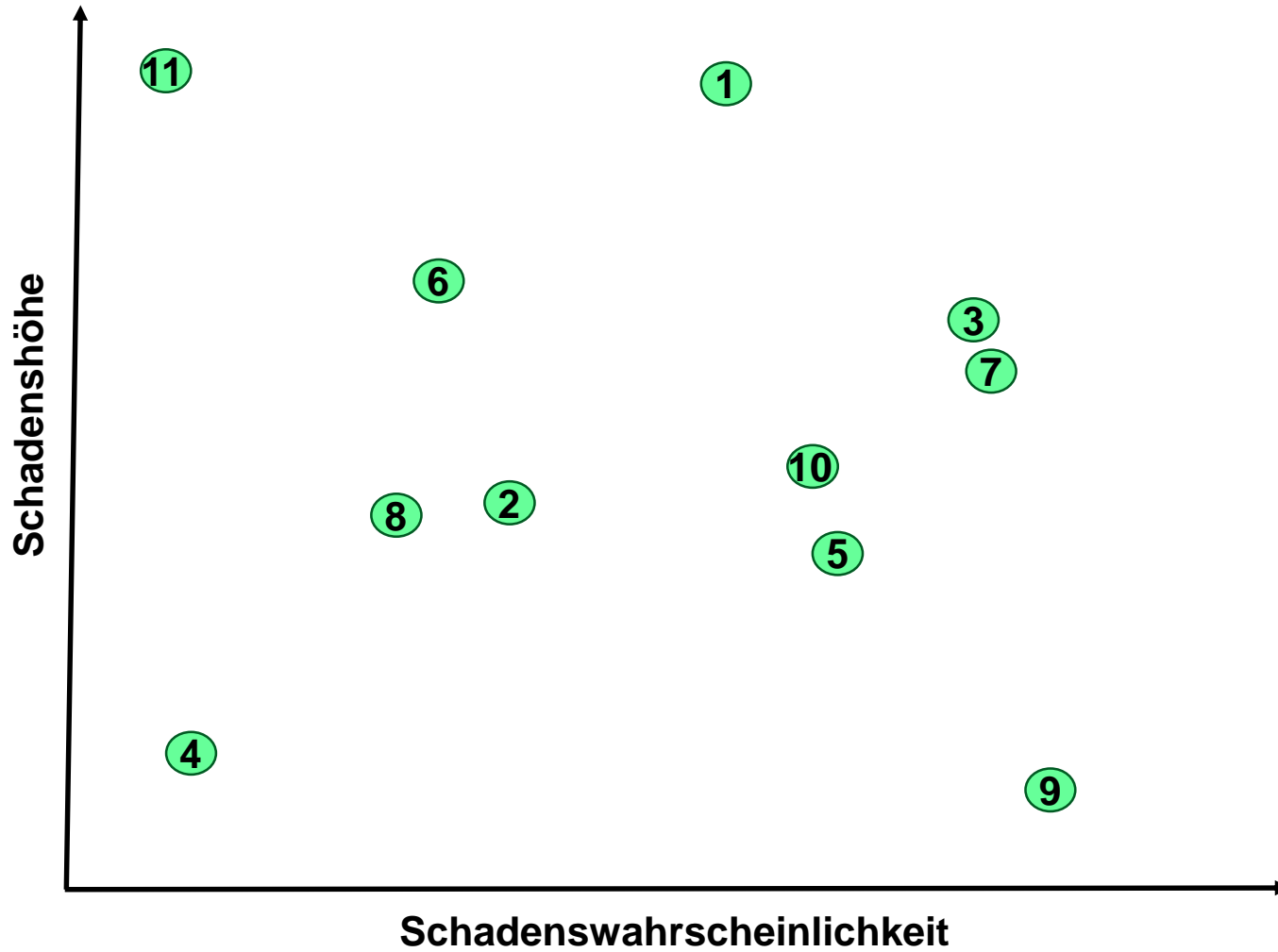
6.3 Checkliste zur Risikoidentifikation (7)

- 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

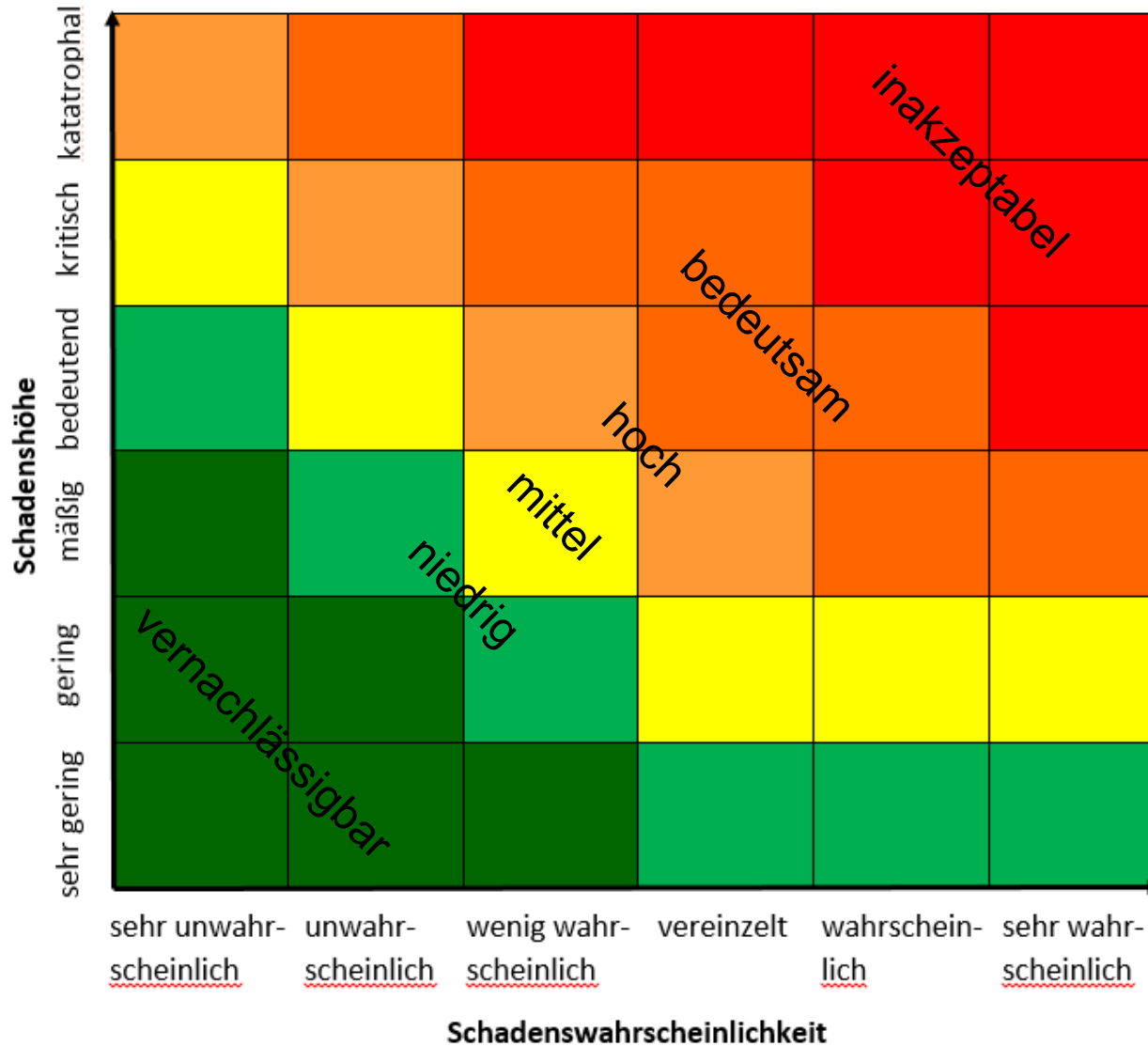
Einstufung aufgrund von Erfahrungswerten des Betriebes bzw. der Branche:

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

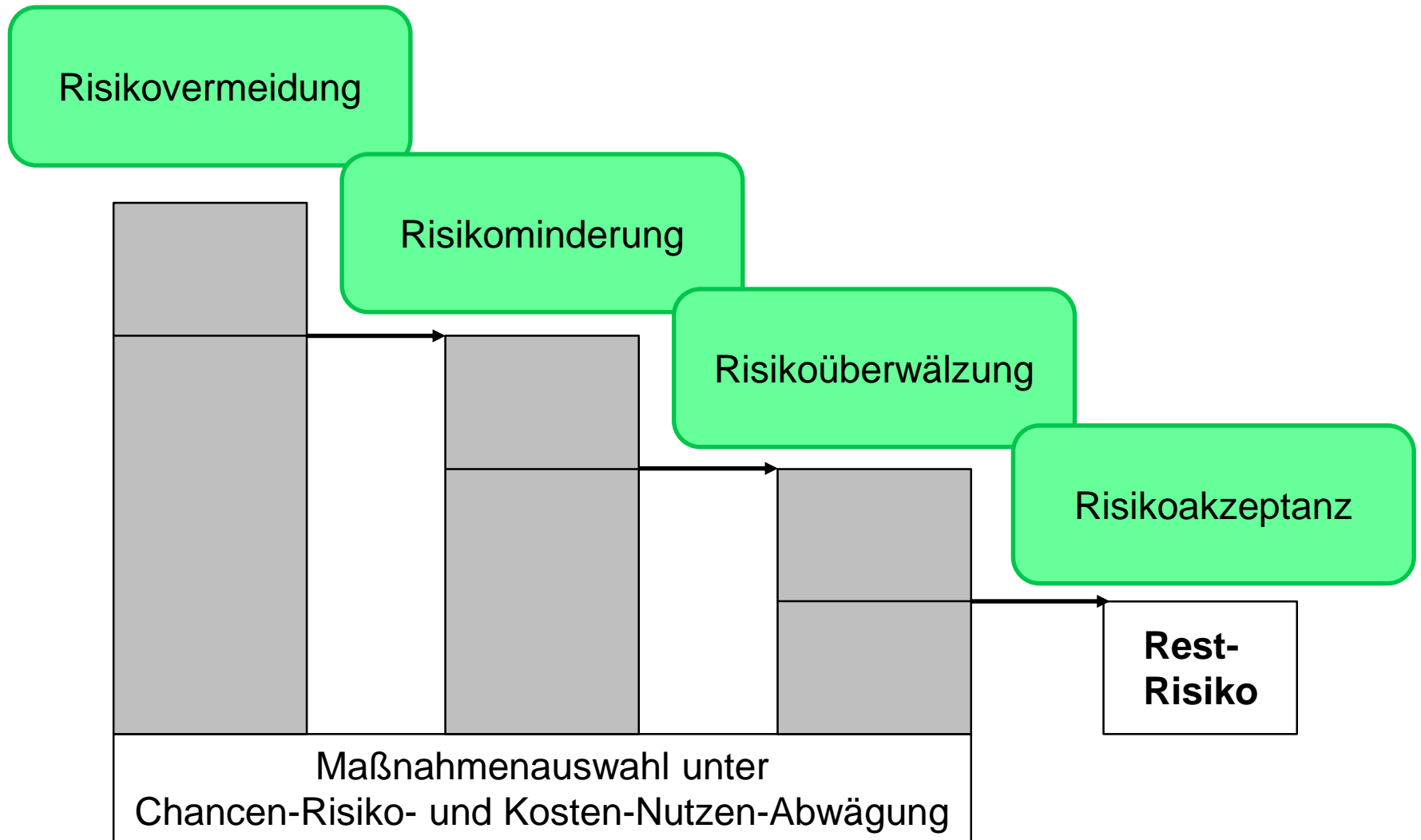
6.6 Bewertung der Schadenshöhe

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

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

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

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