

Geprüfte/r Betriebswirt/in (HwO)

Grundlagen, Planung und Entwicklung von Unternehmensstrategien

Prüfungsteil I – Unternehmensstrategie

Handlungsbereich (3) – Unternehmensstrategie planen

US1



www.betriebswirt.de

US1 – Grundlagen, Planung und Entwicklung von Unternehmensstrategien

3. Auflage 2022

Bestell-Nr. 17U1/03D

Für den Inhalt verantwortlich sind die Autoren Norbert Durst und Alexander Schwarz.
Ansprechpartner im itb ist das Team Betriebswirt.

Anregungen, Hinweise und Kritik sind erwünscht.
Bitte wenden Sie sich per Mail an: skripte@itb.de

© Verlagsanstalt Handwerk GmbH, Düsseldorf

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, in allen Formen wie Mikrofilm, Xerografie, Mikrocard, Offset sowie Vervielfältigung mit elektronischen Medien nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlags.

Titelfoto: © REDPIXEL.PL / shutterstock.com

Herausgeber:



itb – Institut für Betriebsführung im DHI e. V.
Unterweingartenfeld 6
76135 Karlsruhe

Leitung: Prof. Dr. Birgit Ester

Fon 0721 / 931 03 – 0

Fax 0721 / 931 03 – 50

Mail skripte@itb.de

www.itb.de

Verlag:



Verlagsanstalt Handwerk GmbH
Auf'm Tetelberg 7
40221 Düsseldorf

Fon 0211 / 390 98 – 0

Fax 0211 / 390 98 – 70

Mail info@verlagsanstalt-handwerk.de

www.verlagsanstalt-handwerk.de

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

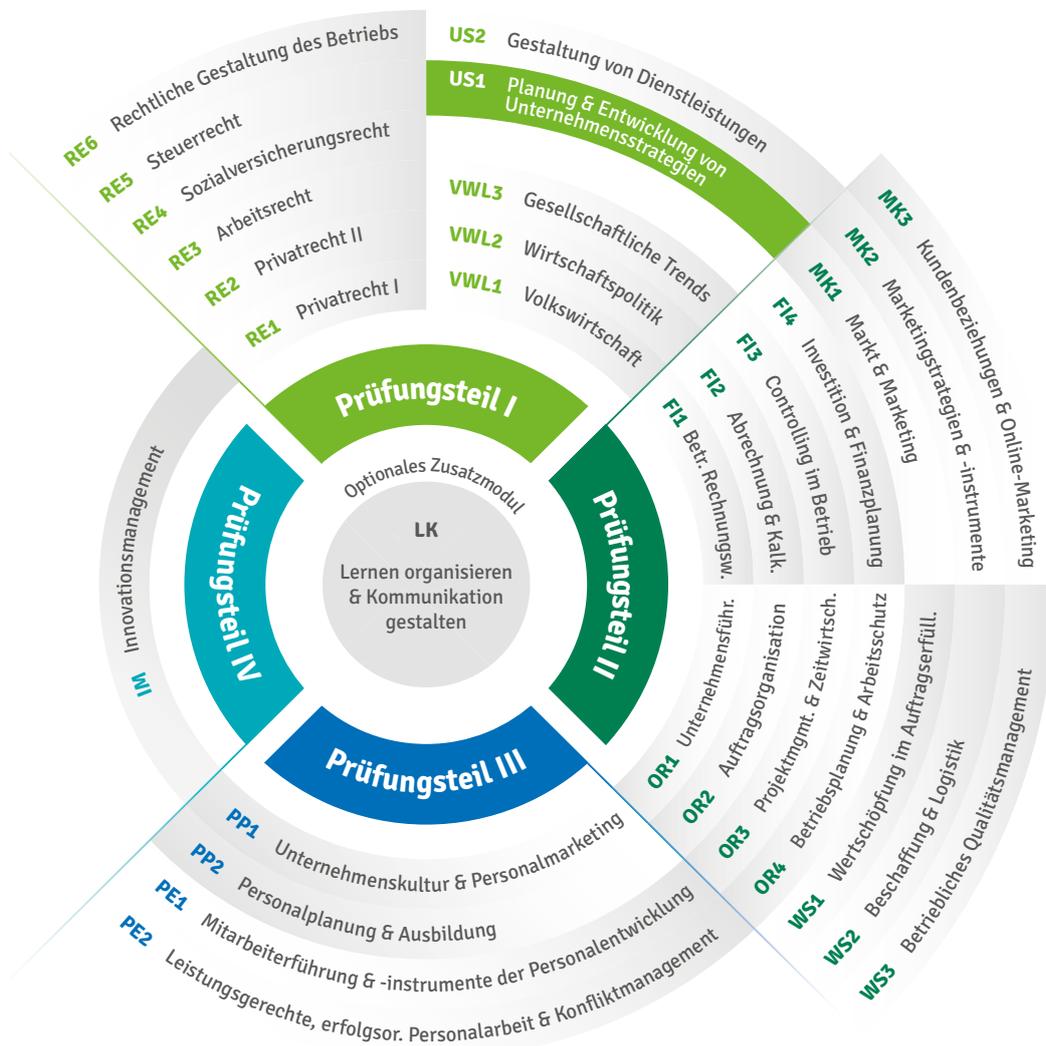


Inhaltsverzeichnis

Modulübersicht und Kompetenzen	5
Modellunternehmen Bäcker	6
Kapitel 1 Einführung	9
Kapitel 2 Unternehmen brauchen Strategien	11
2.1 Strategie: Definition und Nutzen für Unternehmen.....	11
2.1.1 Das Unternehmen und sein Umfeld.....	11
2.1.2 Strategiedefinition.....	15
2.1.3 Nutzen einer Strategie	16
2.2 Festschreibung der Strategie.....	17
2.3 Strategie, Werte, Kultur.....	18
Kapitel 3 Strategieentwicklung	21
3.1 Geschichte der Strategieentwicklung	21
3.2 Strategieentwicklungsprozess.....	23
3.2.1 Situationsanalyse.....	24
3.2.2 Unternehmensziele.....	27
3.2.3 Strategiefindung und -beschreibung	30
Kapitel 4 Methoden und Instrumente zur Situationsanalyse	33
4.1 Kunden-Leistungs-Portfolio-Analyse	33
4.2 Kernkompetenzanalyse	36
4.3 Markt- und Kundenanalyse	37
4.4 SWOT-Analyse	38
4.5 Trendeinflussanalyse	41
4.6 Benchmarking	44

Kapitel	5	Strategien finden	47
	5.1	Ideenquellen für neue strategische Ansätze	48
	5.2	Unternehmensstrategie.....	49
	5.3	Konsolidierende Strategieelemente	50
	5.3.1	Mitarbeiter.....	50
	5.3.2	Lieferanten	51
	5.3.3	Geschäftsprozesse.....	52
	5.3.4	Kunden.....	52
	5.3.5	Finanzen	53
	5.4	Marktoffensive Strategieelemente	53
	5.4.1	Individuelle Lösung und Dienstleistungsentwicklung	53
	5.4.2	Kooperationen und Netzwerke	54
	5.4.3	Innovative Lösungen und neue Technologien.....	55
	5.4.4	Digitalisierung.....	55
	5.4.5	Räumliche Ausdehnung (überregional, national, international)..	56
Kapitel	6	Strategieansätze bewerten und priorisieren	59
Kapitel	7	Maßnahmenpläne entwickeln und umsetzen	61
		Literaturverzeichnis	65
		Internetquellen	65
		Abbildungsverzeichnis	66
		Tabellenverzeichnis	67
		Aufgabenverzeichnis	67
		Stichwortverzeichnis	69
		Legende	70

Modulübersicht und Kompetenzen



Dieses Skript liefert einen Beitrag zur Erreichung folgender Kompetenzen:

Geprüfte Betriebswirte (HwO)¹ ...

- ▶ kennen den gewinnbringenden Nutzen von Unternehmensstrategien,
- ▶ entwickeln ein strategisches und operatives Management,
- ▶ planen die Umsetzung von Unternehmensstrategien,
- ▶ bewerten Instrumente und Methoden strategischer Unternehmensplanung,
- ▶ entwickeln Maßnahmenpläne zur Umsetzung von Strategien.

**betriebs-
wirtschaftliche
Kompetenzen US1**

¹ Zugunsten der besseren Lesbarkeit haben wir auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung, z. B. Betriebsleiter/Betriebsleiterin, verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen schließen jeweils ausdrücklich die weiteren Geschlechtsidentitäten mit ein.

Modellunternehmen Bäcker



Bäckerei Korn GmbH

Gegründet: vor 60 Jahren

Standort: Raum Stuttgart

Geschäftsfelder

- ▶ Backwaren aller Art,
- ▶ Konditorei mit Café,
- ▶ Partyservice.

Übergeordnete Unternehmensziele

- ▶ Umsatzsteigerung,
- ▶ neue Produktlinien (Bio- und Demeter-Produkte).

Organisationsstruktur | Beschäftigungsstruktur

3 Filialen, 1-Shop-in-Shop, 1 Konditorei mit Café

Leitung: 1 Geschäftsführer,
3 Meister.

Mitarbeiter: 15 Produktionsmitarbeiter,
20 Verkaufsmitarbeiter,
3 kaufm. Angestellte,
3 gewerbliche Auszubildende.

Unternehmensdarstellung

Das Unternehmen befindet sich in der Umsetzungsphase; die Bäckerei ist mit ihren verschiedenen Geschäftsfeldern etabliert und versucht, diese zu festigen und weiterzuentwickeln.

Märkte

Beschreibung des Absatzmarktes:

- ▶ Privatkunden in einem Supermarkt,
- ▶ Laufkundschaft aus der Umgebung,
- ▶ Vereine und Kleinunternehmen im Partyservice.

Beschreibung des Beschaffungsmarktes:

- ▶ Metzgerei,
- ▶ Einkauf bei BÄKO-Genossenschaft und anderen Zulieferern,
- ▶ Obst auf dem Markt und Eier beim Bauern.

Betriebliche Situationsbeschreibung

Die Bäckerei Korn GmbH wurde vor 60 Jahren in einer Ortschaft nahe Stuttgart gegründet. Sie, Manfred Korn, sind gelernter Bäcker- und Konditormeister und – seit Sie Ihre Fortbildung zum Geprüften Betriebswirt (HwO) beendet haben – erfolgreicher Geschäftsführer des Unternehmens. Unterstützung erhalten Sie von Ihrer Familie. Ihre Frau hat eine kaufmännische Ausbildung absolviert und unterstützt Sie tatkräftig im Einkauf, in der Verwaltung und im Rechnungswesen. Ihr 17-jähriger Sohn hat bei einem befreundeten Bäcker eine Ausbildung begonnen und Ihre Vorstellung ist, dass er Ihr Unternehmen übernimmt, unter der Bedingung, dass ihm ein erfolgreicher Meister- und Betriebswirtabschluss gelingt. Für Sie und Ihre Mitarbeiter ist eine frühzeitige Orientierung bezüglich der Betriebsnachfolge wichtig, um sich für die Zukunft auszurichten und in geeigneter Weise planen zu können.



In den letzten Jahren konnten Sie Ihr Geschäft stark ausbauen, sodass zu Ihrer Bäckerei Korn und dem Hauptsitz mittlerweile zwei zusätzliche Filialen, ein Shop-in-Shop im nahegelegenen Supermarkt sowie eine Konditorei mit einem Café gehören. Dadurch erklärt sich die hohe Anzahl von 44 Mitarbeitern.

Ihr **Personal** setzt sich im Detail folgendermaßen zusammen:

Zu Ihren Angestellten gehören drei Meister, und zwar zwei Bäcker- sowie ein Konditormeister. Sie selbst setzen Ihre verfügbare Zeit neben Ihren Verwaltungs- und organisatorischen Aufgaben zu 50 % in der Bäckerei mit ein. Sie beschäftigen zudem 15 Produktivkräfte, darunter acht Gesellen und sieben Angelernte. Außerdem ist Ihr Betrieb ein Ausbildungsbetrieb. Ihre drei Auszubildenden sind jeweils im ersten, zweiten und dritten Ausbildungsjahr.

In Ihren vier Filialen arbeiten insgesamt 20 Verkaufsmitarbeiter. Diese teilen sich in 12 Fachverkäuferinnen (davon sind zwei als Filialleiterinnen tätig), sechs Teilzeitkräfte und zwei sog. Springerinnen auf. Die Mitarbeiterinnen im Verkauf werden vielfältig eingesetzt, so bspw. bei Cateringaufträgen. Das Catering stellt einen gesonderten Zweig Ihrer großen Angebotspalette dar. Für den Einkauf ist Ihre Frau verantwortlich.

Zu Ihren **Produktionseinrichtungen** gehört eine zentrale Backstube mit Konditorei und allen notwendigen Nebenräumen. Das Gebäude wurde vor 20 Jahren grundlegend saniert und wird seither laufend instandgehalten und modernisiert. Auch Ihre Verkaufsräume sind auf dem neusten Stand. Der Produktions- und Arbeitseinsatzplanung dient ein Wochenplan, der monatlich festgelegt und bei Bedarf, z. B. um außerordentliche Bestellungen oder um Cateringaufträge, ergänzt wird. Verändert sich das Kaufverhalten der Kunden wahrnehmbar, reagieren Sie mit der notwendigen Flexibilität, passen den Wochenplan an und modifizieren die Produktions- und Einkaufsmengen.

Ihr **Dienstleistungsspektrum** beinhaltet das Catering, bei dem Sie mit einer Metzgerei der Ortschaft kooperieren. Größere Bestellungen bearbeiten Sie gemeinsam und Ihre Bäckerei und die Metzgerei beliefern sich gegenseitig mit ihren jeweiligen Produkten.

In Ihren Geschäften bieten Sie ein vielfältiges Sortiment an. Neben einer Vielzahl an Brötchen und Broten verkaufen Sie eine große Auswahl an Snacks sowie Kuchen und Torten. Kaffee und trendige Erfrischungsgetränke runden Ihr Angebot ab.

Ihr Sortiment sowie Ihre Verkaufszeiten haben Sie an Ihre Kunden angepasst und dabei bedacht, dass bspw. die Kunden, die Ihre Produkte im Supermarkt erwerben, ein anderes Kaufverhalten aufweisen als diejenigen, die Ihre Filialen aufsuchen.

Obwohl Sie geeignete Standorte für Ihre Filialen ausgewählt haben, müssen Sie sich dem herrschenden Wettbewerb stellen. Ihre Filiale am Bahnhof bspw. profitiert von der Laufkundschaft. Ganz in der Nähe betreibt jedoch auch eine Großbäckerei eine Filiale. Außerdem gibt es weitere Bäckereien in der Stadt, die ähnlich strukturiert sind wie Ihre.

Ihnen kommt zugute, dass Sie ein sehr geselliger Mensch sind. Durch die Mitgliedschaft im Sportverein und das beliebte Angebot Ihrer Backkurse bei der Volkshochschule können Sie einige Kunden gewinnen und langfristig an sich binden. Außerdem bietet Ihnen der enge Kontakt zu Ihren Kunden die Möglichkeit zum Austausch über aktuelle Interessen (z. B. gesunde und nachhaltige Ernährung).

Ihnen liegt viel daran, auf die Bedürfnisse der Bürger einzugehen und Ihr Unternehmen stetig anzupassen sowie weiterzuentwickeln. Das Thema gesunde Ernährung interessiert Sie zudem nicht ausschließlich beruflich, sondern auch privat. Sie haben ein großes Interesse daran, Ihr Sortiment hinsichtlich Bio-Produkten zu erweitern. Ihnen ist jedoch mehr als bewusst, dass Sie dafür verschiedene Richtlinien beachten müssen. So muss bspw. die Produktion für die Erreichung einer Bio-Zertifizierung angepasst werden, indem die Bio-Backwaren streng von anderen getrennt werden.

Regionalität der Produkte ist ein Trend, bei dem Sie gut aufgestellt sind: Das Obst für Ihre Obstkuchen kaufen Sie ganz frisch vom Markt, Ihr Mehl beziehen Sie von drei Müllereibetrieben aus der Region. Den Bedarf an Eiern können Sie durch Ihre Kooperation mit einem regionalen Bauern gut abdecken.

Verbesserungsbedarf besteht aber immer, wenn Sie konkurrenzfähig bleiben wollen. Daher überlegen Sie sich ständig neue Möglichkeiten und neue Strategien, um sich am Markt zu etablieren und Ihrem guten Ruf weiterhin gerecht zu werden. Ihre aktuellsten strategischen Gedanken beschäftigen sich mit der Fokussierung Ihres Unternehmens auf Bio- und Demeter-Produkte. Außerdem wollen Sie noch stärker auf Regionalität setzen und Ihre Zusammenarbeit mit der Metzgerei weiter ausbauen. Das bedeutet, dass Sie Ihr Angebot im Bereich des Partyservice vergrößern möchten. Zudem haben Sie immer Ihre Verkaufsstelle im Supermarkt im Blick. Diesbezüglich haben Sie die Idee, den Verkauf von schockgefrorenen Teiglingen zu testen.

1 Einführung

Jedes Unternehmen hat zum Ziel, erfolgreich zu sein, was meist an der Höhe des Umsatzes gemessen wird. Um dieses Ziel zu erreichen, ist es wichtig, sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Diese kann sich jedes Unternehmen erarbeiten.

Kernelemente zur Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen sind die Potenziale im Unternehmen (siehe Abb. 1).

Potenziale im Unternehmen			
Personal	Kompetenzen	Produkte	weitere Potenziale
flexible Mitarbeiter	Projektmanagement-erfahrung	innovative Produkte	exklusive Verträge
kreative Mitarbeiter	interessante Know-how Kombinationen	Erfindungen	Maschinen und Anlagen
gestalterische Begabung	Kooperations-erfahrung	Patente und Lizenzen	besonders kurze Durchlaufzeiten
besonderes Marketingwissen	Beratungskompetenz		finanzielle Mittel
spezifisches Marktwissen			besondere Verfahren

© itb im DHI e. V., Karlsruhe

Abb. 1: Potenziale im Unternehmen

Jedes dieser Potenziale im Unternehmen eignet sich dazu, Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten, sei es besonderes Wissen von Personen im Unternehmen, sei es eine hohe Effizienz der Abläufe im Unternehmen oder besondere Beziehungen zu Kunden, Lieferanten oder anderen Marktpartnern.

Zur Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen braucht man eine Strategie, die zum Unternehmen und zum Unternehmensumfeld passt.

Großunternehmen investieren viel Geld und Zeit in die Strategieentwicklung. Kleine Unternehmen haben weniger Ressourcen und können sich eine aufwendige Strategieentwicklung nicht leisten. Bei kleinen Betrieben steckt der strategische Plan oft nur im Kopf des Unternehmers. Die Strategie entsteht dabei quasi unterwegs, durch strategische Entscheidungen.

**Strategie-
entwicklung**



Abb. 2: Ausprägungen geplanter und gelebter Strategien nach Mintzberg²

Große Unternehmen planen Strategien eher formal, während kleine eher intuitiv vorgehen. Ob eine Strategie geplant oder gelebt wird, ist zweitrangig. Wichtig ist jedoch, dass man als Unternehmer überhaupt eine Strategie hat.

Beispiel Deutscher Fußball-Bund: 2004 schied die deutsche Fußballnationalmannschaft frühzeitig bei der Europameisterschaft aus. Ein Strategiewechsel war angesagt. In der Jugendarbeit sorgte eine langfristig angelegte Strategie für Nachwuchsspieler. Einige Jahre später, 2008 und 2010, konnten die Früchte der neuen Strategie geerntet werden.

Da Unternehmensstrategien ein hoher Stellenwert für den Unternehmenserfolg beizumessen ist, ist es wichtig, sich mit der geeigneten Vorgehensweise zur Strategieentwicklung auseinanderzusetzen. Das vorliegende Skript bereitet systematisch auf dieses Aufgabengebiet vor.

Das zweite Kapitel liefert die notwendigen Grundlagen zu Unternehmensstrategien, wie deren Definition und die Erklärung des Nutzens. Kapitel drei skizziert die Geschichte der Strategieentwicklung und zeigt dann die einzelnen Schritte der Strategieentwicklung auf. Besonders hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang die Situationsanalyse, mit der die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens beschrieben und erklärt wird. Außerdem können Abweichungen zwischen einem erwünschten Zustand und einer realen Situation aufgezeigt werden. Der Zweck besteht darin, Informationen, die für Problemlöseverfahren benötigt werden, bereitzustellen und Handlungsbedarf zu erkennen. Eine solche Analyse ist demnach für erfolgreiche Unternehmen unerlässlich.

Das vierte Kapitel erklärt verschiedene Methoden (Instrumente) der Unternehmensanalyse, die auf der Situationsanalyse aufbauen. Aus der Analyse leitet sich die Entwicklung einer Strategie ab (Kapitel 5), die ganz individuell an das Unternehmen angepasst sein muss. Dabei wird die Unterscheidung zwischen konsolidierenden und marktöffnenden Strategieelementen vorgenommen und die Elemente hinsichtlich ihrer Bedeutung beleuchtet.

Im anschließenden sechsten Kapitel wird die Möglichkeit der Strategiebewertung nach Eisenhower vorgestellt. Abschließend erhalten Sie in Kapitel sieben einen Einblick in die Umsetzung von Maßnahmenplänen.

² Henry Mintzberg (*1939 in Kanada) lehrt seit 1968 an der McGill University als Professor für Management und Strategie.

4 Methoden und Instrumente zur Situationsanalyse

Aus der Zeit Ihrer Fortbildung zum Geprüften Betriebswirt (HwO) wissen Sie noch, dass es eine große Anzahl an Instrumenten zur Situationsanalyse gibt. Sie möchten nicht alle Instrumente testen und informieren sich über eine kleine Auswahl an Instrumenten, die Ihnen Ihr Berater empfohlen hat. Einige wenige davon wählen Sie für die Situationsanalyse der Bäckerei aus. Eine Markt- und Kundenanalyse haben sie erst vor einem knappen Jahr durchgeführt, eine Potenzialanalyse haben Sie ebenfalls erst vor kurzem umgesetzt. Trotz der bereits durchgeführten Analysen haben Sie das Gefühl, dass Sie noch mehr über die aktuelle Situation wissen müssen, um eine gute Basis für die Ableitung strategischer Ansätze zu schaffen. Schließlich soll Ihre Unternehmensstrategie die Bäckerei nicht nur in Teilbereichen, sondern als Ganzes voranbringen. Beim Studium der Methoden und Werkzeuge zur Situationsanalyse stoßen Sie auf viele Begriffe, Zusammenhänge und Vorgehensbeschreibungen, die für Ihre aktuelle Situation interessant sind. Sie notieren sich einige Fragen, denen Sie nachgehen wollen:



Leitfragen

Welche methodischen Instrumente zur Situationsanalyse sind für kleine Unternehmen geeignet?

Welche Bereiche können durch ein Benchmarking beleuchtet werden?

Worin liegt der Unterschied zwischen SWOT-Analyse und Trend-Einflussanalyse?

Was sind Kernkompetenzen?

Wie kann man Kernkompetenzen ermitteln?

Wo sind Informationen zur Marktanalyse zu holen?

Welche Instrumente gibt es zur Ermittlung von Kundenwünschen?



© itb im DHI e. V., Karlsruhe

Abb. 14: Methodische Instrumente zur Situationsanalyse

4.1 Kunden-Leistungs-Portfolio-Analyse

Ein Portfolio ist eine Sammlung von Objekten eines bestimmten Typs. Objekte können z. B. Produkte, Kunden oder Kundengruppen sein.

Ein Kunden-Leistungs-Portfolio enthält bspw. die Kundengruppen eines Unternehmens und die Leistungen, die ein Unternehmen für seine Kunden erbringt. Es zeigt auf übersichtliche Weise, was das Unternehmen wem anbietet.

Kunden-Leistungs-Portfolio

Ein Portfolio kann durch weitere Informationen angereichert werden. Zum Beispiel kann man den Kundengruppen und den Produkt- oder Dienstleistungsfeldern Umsatz- und Ertragsanteile zuordnen. Mit dieser Zuordnung wird leicht ersichtlich, mit welchen Produkten und Kunden ein Unternehmen Umsatz macht und wo das Geld verdient wird.

Kunden-Leistungs-Portfolio eines Fertigungsdienstleisters

Kunden	Umsatzverteilung in % und Präferenzen			
		Lehrbohren ↓	Präzisions-schleifen	
Werkzeug- und Formenbauer	40	davon 40	und 60	Wird derzeit noch nicht offensiv als eigenständige Dienstleistung angeboten.
Sondermaschinenbauer	40	davon 40	und 60	
FuE	5	davon 50	und 50	
Sonstige	15	davon 50	und 50	
Im Jahresverlauf schwankend		40 – 50	50 – 60	

Tabelle 2: Beispiel Kunden-Leistungs-Portfolio eines Fertigungsdienstleisters

In einem Kunden-Leistungs-Portfolio kann man auch weitere Informationen eintragen. Im Beispiel des Fertigungsdienstleisters zeigen die Pfeile an, dass der Leistungsbereich „Lehrbohren“ aus Sicht des Unternehmers eher zurückgefahren und der Bereich „Vermessen“ erweitert bzw. offensiv angeboten werden sollte.

Kunden-Leistungs-Portfolio eines Feinwerkmechanikers

Kunden	Technische Stärken		
	Schweißen	Komplettbearbeitung großer Werkstücke (2 × 2 × 2 m)	Reibschweißen
Werkzeugmaschinenhersteller	0	+++	0
Hersteller von Bauzubehör	+ zusätzliche Produkte	+ zusätzliche Produkte	++ Marketing
Papiermaschinenhersteller	0	+ zusätzliche Produkte	++ zusätzliche Zulieferprodukte
Anlagenhersteller	0		0

Tabelle 3: Beispiel Kunden-Leistungs-Portfolio eines Feinwerkmechanikers

Das Portfolio des Feinwerkmechanikers zeigt ebenfalls, in einer anderen Darstellung, welche technischen Bereiche in welchen Kundenbereichen besonders interessant sind. Drei Pluszeichen stehen für „besonders interessant“.

Kunden-Leistungs-Portfolios machen Stärken und Lücken in Kunden- und Leistungsbereichen sichtbar. Sie sind interessant, weil man mit ihnen das Unternehmen und sein Umfeld als Ganzes auf einem Blatt übersichtlich darstellen und weil man aus ihnen erste strategische Ansätze ableiten kann.

4.2 Kernkompetenzanalyse



Abb. 15: Kernkompetenzbereiche

Kernkompetenzen

Kernkompetenzen sind Kompetenzen, die beherrscht und vom Markt nachgefragt werden. Abb. 15 zeigt die unterschiedlichen Kompetenzbereiche. Verkaufen kann man nur Leistungen, die beherrscht werden und wettbewerbsrelevant sind. Im Kompetenzbereich, der mit „anforderungsgerecht“ bezeichnet ist, steht ein Unternehmen in aller Regel mit anderen im Preiswettbewerb. Im Kernkompetenzbereich ist die Gewinnmarge höher als im Bereich „anforderungsgerecht“.

Eine Kernkompetenz besteht nicht in einer bestimmten Einzelfähigkeit oder Einzeltechnologie, sondern in einem Bündel von Fähigkeiten und Technologien, die über einzelne Fähigkeitsbereiche und einzelne Organisationsbereiche hinweg erlernt und integriert wurden.

Kernkompetenzen müssen erarbeitet werden, schaffen einen Abstand zu Konkurrenten und sind schwer zu kopieren. Bausteine von Kernkompetenzen sind z. B. Fach-, Sozial- und Methodenkompetenzen.

Kernkompetenzen sind für die Personen im Unternehmen oft nicht sichtbar. Erkannt werden Kernkompetenzen eher durch außenstehende Personenkreise wie Kunden, Lieferanten und andere Marktpartner. Denn was im eigenen Unternehmen als selbstverständlich betrachtet wird, sehen Außenstehende manchmal als Besonderheit. Kernkompetenzen kann man durch Nachfragen und Hinterfragen ermitteln. Stellt man einem Unternehmer z. B. die Frage, warum ein Kunde gerade bei ihm und nicht bei der Konkurrenz bestellt, regt das zum Nachdenken über mögliche eigene Kernkompetenzen an.



Ein weiterer Ansatz, mit dem Kernkompetenzen ermittelt werden könnten, ist die Analyse von Wertschöpfungsprozessen.

Wertschöpfungsprozesse

Wertschöpfungsprozesse sind Prozesse, durch die Produkte oder Dienstleistungen entstehen, für die Kunden zahlen. Mit Wertschöpfungsprozessen werden also Werte geschaffen.

Kernkompetenzen kann man z. B. ermitteln, indem man jeden Arbeitsschritt des Wertschöpfungsprozesses bis ins Detail durch Fragen erschließt.

4.3 Markt- und Kundenanalyse

Den Markt kann man selbst analysieren oder durch Dienstleister analysieren lassen. Es gibt viele Quellen, die marktrelevante Daten enthalten. Zum Beispiel bringen die Volks- und Raiffeisenbanken regelmäßig Branchenberichte heraus.¹⁴



Weitere Quellen zur Ermittlung von Marktdaten sind:

- ▶ Fachmessen,
- ▶ Internet,
- ▶ Datenbanken,
- ▶ Fachzeitschriften,
- ▶ Tageszeitungen,
- ▶ Statistische Ämter,
- ▶ Fachverbände,
- ▶ Kammern,
- ▶ Handelsverbände,
- ▶ Forschungsinstitute,
- ▶ Kundengespräche,
- ▶ Reklamationsschreiben von Kunden,
- ▶ Kundendienstberichte.

Quellen für die Marktanalyse

Für kleine Unternehmen sind Marktnischen interessant. Wer passende Nischen findet, sollte sie deshalb möglichst rasch ausfüllen, da Nischenmärkte umkämpft sind. Durch Großunternehmen sind Positionen in Marktnischen eher nicht gefährdet, weil Großbetrieben meist die erforderliche Flexibilität fehlt. Gefährdet ist die Besetzung neu entstehender Nischenmärkte eher durch andere kleine Unternehmen. Marktnischen erfordern hohe Flexibilität und meist eher weniger Ressourcen als Massenmärkte.

Marktnischen besetzen

Durch den Einsatz neuer Technologien verschieben sich allerdings die tradierten Aufgabenbereiche tendenziell. Kleine Betriebe können große Aufgaben bewältigen, wenn sie die Komplexität beherrschen und wenn sie bereit sind, mit anderen Spezialisten zusammenzuarbeiten.

14 Herausgeber der Branchenberichte sind:
 Arbeitsgemeinschaft der Volksbanken und Raiffeisenbanken (AGVR)
 Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e. V. (BWGV)
 Genossenschaftsverband Bayern e. V.
 Genossenschaftsverband – Verband der Regionen e. V.
 Presse- und Informationsdienst der Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V. (PVR)

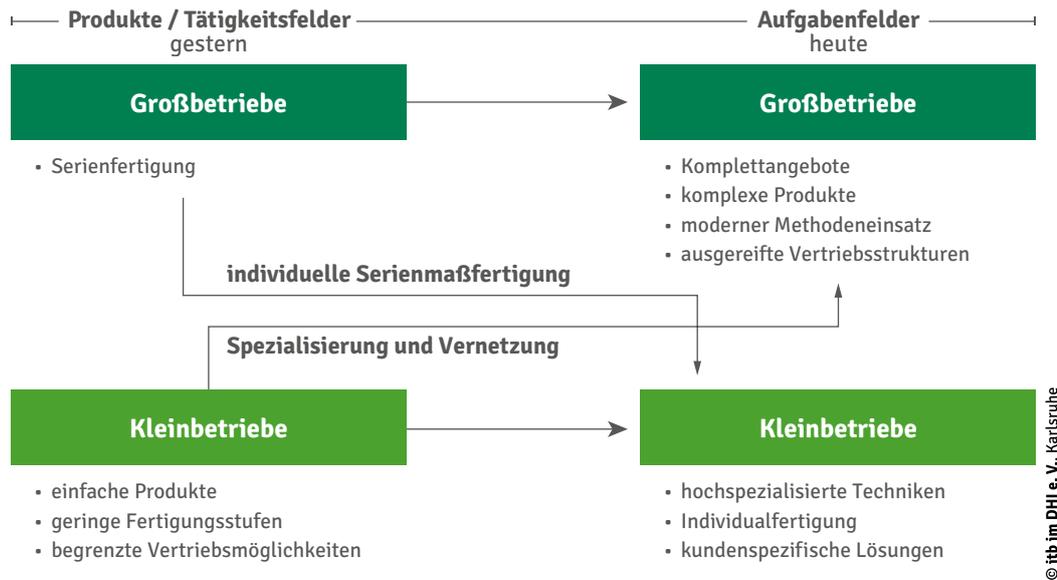


Abb. 16: Aufgabenteilung zwischen Groß- und Kleinbetrieben

Während kleine Unternehmen durch Spezialisierung und Kooperation großen Unternehmen Märkte abjagen, dringen Großunternehmen durch individuelle Serienmaßfertigung in die von kleinen Unternehmen besetzten Bereiche ein. Das gelingt großen Unternehmen, weil die Variantenzahl in der Serienfertigung mit der Beherrschung komplexer Produktions- und Logistikprozesse gesteigert werden kann. Diese Beherrschung wird durch neue Informations- und Telekommunikationstechnologien unterstützt.

4.4 SWOT-Analyse

OR1, OR3 ⇌

Die SWOT-Analyse ist ein Instrument zur Situationsanalyse, das in den Anfängen der Unternehmensstrategieentwicklung erarbeitet wurde. Die Buchstaben SWOT sind die Anfangsbuchstaben der englischen Begriffe für „Stärken“, „Schwächen“, „Chancen“ und „Risiken“.



Abb. 17: SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse stellt übersichtlich auf einem Blatt die Innen- und Außensicht des Unternehmens dar und schafft eine gute Voraussetzung, erste strategische Ansätze abzuleiten.

Stärken und Schwächen beziehen sich auf das zu analysierende Unternehmen (Innensicht). Chancen und Risiken bietet das Umfeld des Unternehmens (Außensicht).

Eine Liste von Stichworten genügt bei einer SWOT-Analyse in aller Regel nicht. Man muss schon wissen, was genau hinter den Stichworten steht und was genau gemeint ist.

Stärken	Schwächen
Vorsprung durch Einsatz und Anwendung neuer Technologien	
Vorsprung durch innovative Dienstleistungen	
besondere Kenntnisse und Fertigkeiten der Mitarbeiter	
Wissen über Technologien, die Marktchancen bieten können	
Besonderheiten in der Kundenbindung	
Know-how	
strategische Partner	
hoher Bekanntheitsgrad	
gutes Image	
flexible Mitarbeiter	
Chancen	Risiken
Bestandserhaltung	
Konkurrenzsituation	
Kundenstruktur	
Kombiangebote	

Beispiel SWOT-Analyse

Tabelle 4: Ausschnitt aus der SWOT-Analyse eines Stuckateurs

Beispiel 1

Hinter der Stärke „Vorsprung durch Einsatz und Anwendung neuer Technologien“ (Tabelle 4) könnte z. B. folgender Kommentar stehen: „Neue Technologien sind für uns von Vorteil, weil wir durch den Einsatz neuer Technologien in einem hohen Grad rationeller arbeiten können als unsere Konkurrenten. Durch die neuen Technologien, die wir bei uns einsetzen, können wir unter anderem auch unsere Flexibilität steigern.“

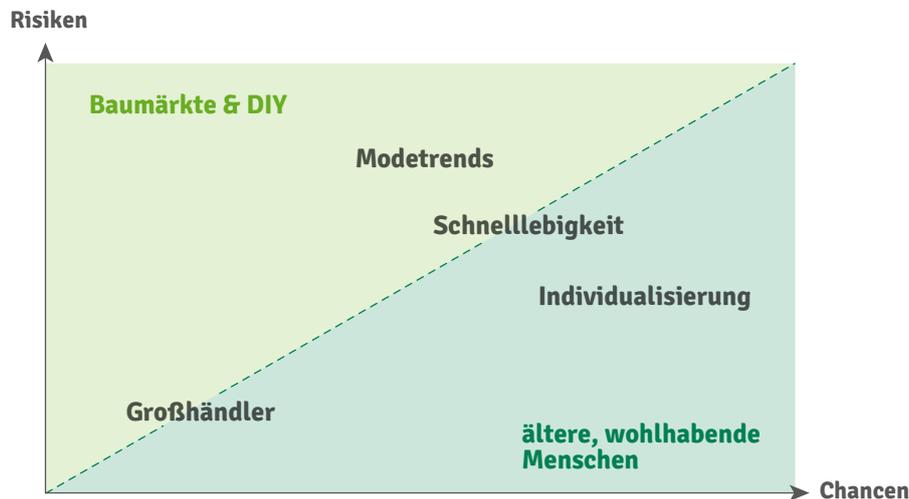
Beispiel 2

Hinter der Stärke „strategische Partner“ könnte z. B. folgender Kommentar stehen: „Unsere strategischen Partner stärken unsere Marktposition, weil unsere Leistungen durch unser Kooperationsnetz sehr breit angelegt sind. Dadurch können wir unseren Kunden umfassende Leistungen aus einer Hand anbieten.“

Beispiel 3

Hinter der Stärke „flexible Mitarbeiter“ könnte bspw. folgender Kommentar stehen: „Unsere Mitarbeiter sind flexibel, weil wir ein hoch flexibles Arbeitszeitmodell eingeführt haben und weil die Flexibilität bei uns eine herausragende Rolle bei der Verteilung von Prämien spielt.“

Ohne diese näheren Erläuterungen wüsste schon nach kurzer Zeit niemand mehr, was genau gemeint war.



© itb im DHI e. V., Karlsruhe

Abb. 18: Chancen-Risiken-Portfolio eines Malermeisters

Die Abb. 18 zeigt, wie ein Malermeister die Trends in seinem Umfeld den Feldern im Chancen-Risiken-Portfolio zuordnet.



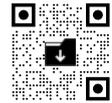
Bei der Betrachtung des Ergebnisses der SWOT-Analyse wird deutlich, dass der Maler Baumärkte und „do it yourself“ (DIY) als Risiko sieht, während er das Kundensegment ältere, wohlhabende Menschen als Chance für sich und sein Unternehmen bewertet.

Ob ein Faktor eher den Stärken oder den Schwächen zuzuordnen ist, hängt von der spezifischen Situation und von der Strategie des Unternehmens ab. Stärken und Schwächen sind zwei Seiten einer Medaille. Dasselbe gilt für Chancen und Risiken. Stärken-Schwächen- und Chancen-Risiken-Portfolios sind Visualisierungsinstrumente, die eine Zuordnung gut unterstützen können.



Auch für die Bäckerei Korn wird eine SWOT-Analyse als nützlich erachtet. Sie organisieren einen Workshop, um eine SWOT-Analyse durchzuführen. Anders als bei der Zielfindung wollen Sie nicht nur leitende Mitarbeiter dazu einladen. Stärken, Schwächen, Trends und Marktentwicklungen kennen alle Mitarbeiter. Außerdem wollen Sie die Möglichkeit schaffen, den Betrieb aus möglichst vielen verschiedenen Perspektiven zu betrachten. Dementsprechend freut Sie ganz besonders, dass sich einer Ihrer Kunden dazu bereit erklärt, an Ihrem Workshop teilzunehmen. Die Beschreibung der Bäckerei, die Sie bereits im Zusammenhang mit der Potenzialanalyse erstellt haben, stellt auch für die SWOT-Analyse eine gute Grundlage dar.

A16 Erarbeiten Sie in der Gruppe Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Bäckerei Korn. Setzen Sie für die Zuordnung von Stärken und Schwächen das Stärken-Schwächen-Portfolio ein.



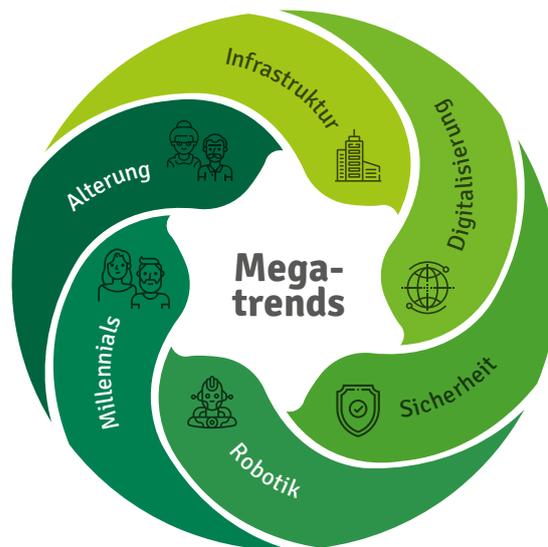
AO US1
SWOT-Analyse



A large grid of 20 columns and 20 rows of small plus signs (+) for a SWOT analysis portfolio.

4.5 Trendeinflussanalyse

↔ MK1



© itb im DHI e. V., Karlsruhe

Abb. 19: Megatrends

Trends und Entwicklungen können einem Unternehmen nutzen oder schaden. Für ein Unternehmen sind beide Aspekte, also Nutzen und Schaden, gleichermaßen wichtig. Deshalb müssen Trends beobachtet werden, die dem Unternehmen schaden könnten, und Trends, die das Unternehmen für sich nutzen kann.

Ebenen von Trends

Es gibt ganz unterschiedliche Ebenen von Trends. Es gibt Megatrends, wie z. B. der Trend der Rückwanderung in die Städte oder der Trend des Zuzugs von Menschen in attraktive Regionen.

Solche Trends prägen die Gesellschaft über einen langen Zeitraum hinweg und wirken sich auf jeden einzelnen Menschen sowie auf alle Ebenen der Gesellschaft aus: Politik und Wissenschaft, Technik und Kultur sowie die Wirtschaft.



Für die Standortwahl einer Bäckerei, wie die Bäckerei Korn, sind Trends äußerst wichtig. Dessen sind auch Sie sich bewusst, weshalb Sie Ihr Unternehmen stetig weiterentwickeln wollen. Dem Trend hin zu gesünderen Nahrungsmitteln haben Sie sich bereits angenommen. Dieser Trend betrifft die ganze Nahrungsmittelbranche. Außerdem ist für Sie der anhaltende Trend zur Filialisierung und der Trend zur Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen innerhalb und außerhalb der eigenen Branche relevant. Sie wissen, dass Sie sich diesen Themen bereits gewidmet haben und Ihr Unternehmen nur dadurch so erfolgreich ist.



© itb im DHI e. V., Karlsruhe

Abb. 20: Schalenmodell zum Clustern relevanter Trends für die Nahrungsmittelbranche

Das Sammeln von Trends kann durch methodische Instrumente unterstützt werden, z. B. durch ein Schalenmodell.

Um festzustellen, ob ein Trend nützlich ist bzw. ob man auf der Trendwelle reiten kann, muss untersucht werden, wie sich der Trend auf die einzelnen Stärken und Schwächen des Unternehmens auswirkt. Der Einfluss auf das Gesamtunternehmen ergibt sich dann als Summe der Einflüsse auf die einzelnen Stärken und Schwächen.

Trendeinfluss-analyse

Ein Werkzeug, mit dem die Relevanz von Trends festgestellt werden kann, ist die Trendeinflussanalyse.

Während Trends bei der SWOT-Analyse lediglich als Chance oder Risiko eingeschätzt werden, zielt die Trendeinflussanalyse darauf ab, festzustellen, ob ein Trend für ein Unternehmen relevant ist oder nicht. Das ist nützlich, weil ein Unternehmen sich Analysearbeit spart, wenn es weiß, welcher Trend weiter beobachtet werden muss und welcher nicht.

Die Relevanz eines Trends ergibt sich aus der Summe der Wirkungen auf einzelne Stärken und Schwächen des Unternehmens. Es kommt dabei auf die Wirkungsstärke an, und zwar unabhängig davon, ob ein Trend positiv oder negativ auf eine Stärke oder eine Schwäche wirkt, weil ein negativ wirkender Trend ebenso beobachtet werden sollte wie ein positiv wirkender Trend, wenn er das Unternehmen stark beeinflusst.

Trendeinflüsse auf ein Unternehmen

Trends							
	Mode-trends	Groß-händler	Bau-märkte & DIY	Indivi-dualisierung	Schnell-lebigkeit	Ältere	Gesamt-einfluss der Trends auf die einzelnen Stärken
Stärken							
Komplettservice (alles aus einer Hand)			0			2	
Weiterbildung	2	0	0	2	3	2	9
zertifizierter Betrieb			0			1	
hohe, gleichbleibende Qualität			1			2	
flexibel			0			1	
Ausführung von kleinen und Kleinstaufträgen			1			2	
gute und viele Maschinen und Werkzeuge	1	0	1	2	1	1	6
intensive Kundenbetreuung			0			2	
Nachkalkulation aller Aufträge			1			1	
Dienstleistungen in Anspruch nehmen (Buchhaltung)			0			0	
Einfluss des Trends auf die Stärken des Unternehmens			4			14	

kein Einfluss: 0
 geringer Einfluss: 1
 starker Einfluss: 2
 sehr starker Einfluss: 3

Tabelle 5: Trendeinflussanalyse eines Malerbetriebs

Zur Erklärung der Trendeinflussanalyse greifen wir das Beispiel des Malers auf, für den wir in Kap. 4.4 ein Chancen-Risiken-Portfolio erstellt haben. Der Maler sah in Baumärkten und im Trend „do it yourself“ (DIY) für sich und sein Unternehmen ein Risiko und in der Kundengruppe „älterer, wohlhabender Menschen“ eher Chancen.



Für diese beiden Aspekte haben wir in der Trendeinflussanalyse in Tabelle 5 den Einfluss der Trends auf die Stärken des Unternehmens in Zahlen eingetragen. Das Ergebnis (14 Punkte) zeigt, dass der Maler mit der Einschätzung des Trends „ältere, wohlhabende Menschen“ richtig lag. Das Ergebnis zeigt aber auch, dass der Trend hin zur Nutzung von „Baummarktangeboten“ und zum „do it yourself“ (DIY) für seinen Betrieb nicht relevant ist. Der Maler ist eher im Bereich hochwertiger Leistungen unterwegs.

Wie die SWOT-Analyse eignet sich die Trendeinflussanalyse zur Ableitung strategischer Ansätze. Die Trendeinflussanalyse brachte den Maler auf die Idee, den „do it yourself“-Trend für sein Unternehmen zu nutzen, indem er ein neues Geschäftsfeld in seinem Unternehmen etablierte. Er bietet heute für Eigenleister „do it yourself“-Kurse an. Er war der Meinung, dass er dadurch keine potenziellen Kunden verliert, weil sich die meisten Eigenleister seine Malerarbeiten ohnehin nicht leisten können. Mit der Idee, Kurse

anzubieten, hat der Malermeister für sein Unternehmen zwei neue Einnahmequellen erschlossen. Zum einen durch den Verkauf der Kurse und zum anderen bekommt er von den Kursteilnehmern kleine Aufträge zur Bearbeitung schwieriger Arbeiten, die sich die Kunden selbst nicht zutrauen. Für diese Leistungen erhält der Malermeister eine angemessene Bezahlung.

Nach der Durchführung der Trendanalyse erkannte der Maler zunächst, dass er den Trend zum „do it yourself“ nicht weiterverfolgen müsste. Nachdem er jedoch das neue Geschäftsfeld für sich entdeckt hatte, setzte er diesen Trend wieder auf seine Trendbeobachtungsliste.

4.6 Benchmarking



Wer die eigenen Stärken und Schwächen kennt, kann sich mit anderen Wettbewerbern vergleichen und dadurch bestehende Unterschiede erkennen. Ein geeignetes Instrument dazu ist das Benchmarking.

Der Begriff „Benchmark“ kommt aus dem Englischen und kann mit Maßstab übersetzt werden. Benchmarking ist ein Instrument zur Wettbewerbsanalyse.

Bevor man mit Benchmarking startet, muss man überlegen, was man vergleichen will und mit wem man sich vergleichen will.

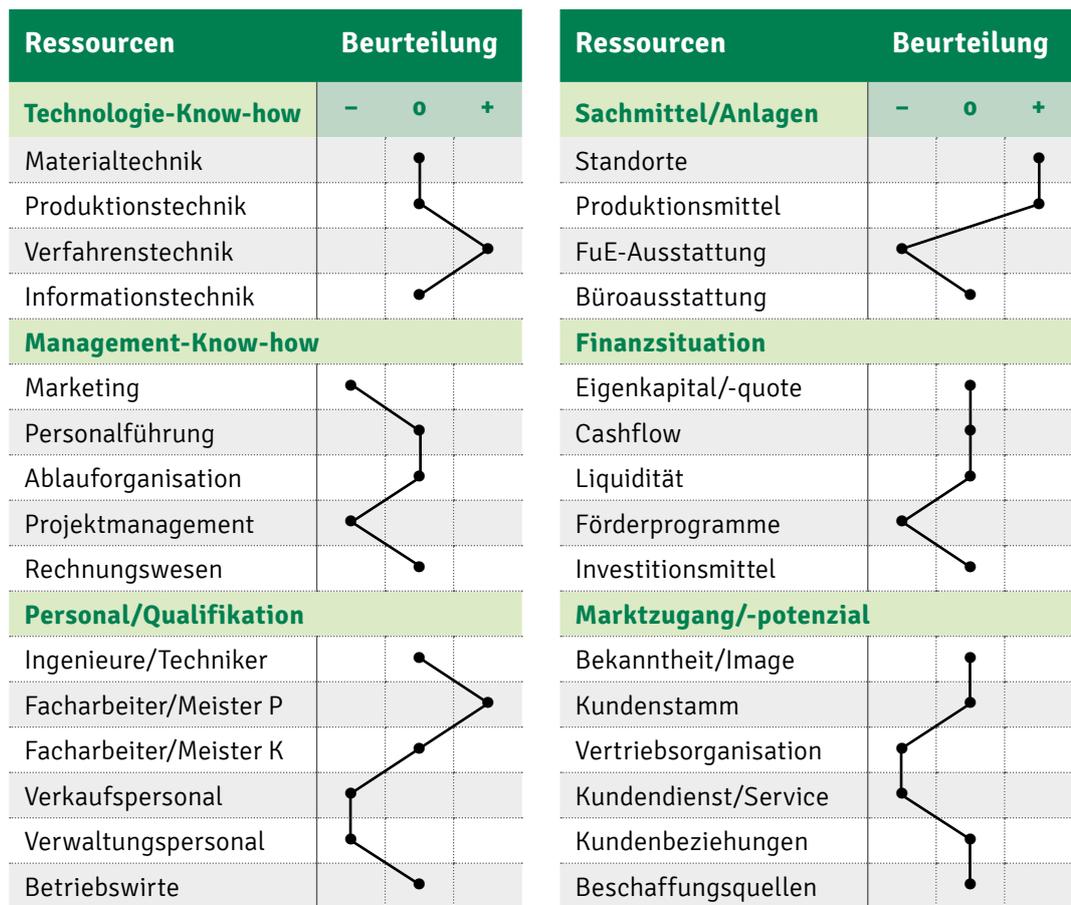


Abb. 21: Stärken und Schwächen im Vergleich zu einem Konkurrenten

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Potenziale im Unternehmen.....	9
Abbildung 2	Ausprägungen geplanter und gelebter Strategien nach Mintzberg	10
Abbildung 3	Profil eines Unternehmens nach Bornholdt.....	13
Abbildung 4	Kontext der Wissensbilanz	14
Abbildung 5	Management von Innovation auf normativer, strategischer und operativer Ebene	18
Abbildung 6	Grundlegende Wettbewerbsstrategien nach Porter.....	22
Abbildung 7	Aufzeichnung der Unternehmensentwicklung zur Erkennung von Strategiemustern	23
Abbildung 8	Möglicher Strategieentwicklungsprozess	24
Abbildung 9	Blickwinkel zur Situationsanalyse	24
Abbildung 10	Wahrnehmung auf der Zeitschiene.....	25
Abbildung 11	Abraham Lincoln	26
Abbildung 12	Zielhierarchie	27
Abbildung 13	Strategiefindung und -umsetzung.....	30
Abbildung 14	Methodische Instrumente zur Situationsanalyse	33
Abbildung 15	Kernkompetenzbereiche.....	36
Abbildung 16	Aufgabenteilung zwischen Groß- und Kleinbetrieben	38
Abbildung 17	SWOT-Analyse	38
Abbildung 18	Chancen-Risiken-Portfolio eines Malermeisters	40
Abbildung 19	Megatrends.....	41
Abbildung 20	Schalenmodell zum Clustern relevanter Trends für die Nahrungsmittelbranche.....	42
Abbildung 21	Stärken und Schwächen im Vergleich zu einem Konkurrenten	44
Abbildung 22	Strategien finden und umsetzen	47
Abbildung 23	Lieferantenaudit.....	51
Abbildung 24	Eisenhower-Diagramm.....	60

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Zielbeispiele für verschiedene Unternehmensbereiche	29
Tabelle 2	Beispiel Kunden-Leistungs-Portfolio eines Fertigungsdienstleisters	34
Tabelle 3	Beispiel Kunden-Leistungs-Portfolio eines Feinwerkmechanikers ...	34
Tabelle 4	Ausschnitt aus der SWOT-Analyse eines Stuckateurs	39
Tabelle 5	Trendeinflussanalyse eines Malerbetriebs	43
Tabelle 6	Strategie eines Augenoptikers	49

Aufgabenverzeichnis

Aufgabe A01	Potenziale von Unternehmen	12
Aufgabe A02	relevante Unternehmensbereiche bestimmen	15
Aufgabe A03	Wissenscheck → Bestandteile eines Unternehmens	19
Aufgabe A04	Wissenscheck → Erfolgsfaktoren eines Unternehmens	19
Aufgabe A05	Wissenscheck → Bedeutung einer Strategie	19
Aufgabe A06	Wissenscheck → Nutzen der Strategieentwicklung	20
Aufgabe A07	Wissenscheck → strategischer Plan in Schriftform	20
Aufgabe A08	Wissenscheck → Strategieanpassung	20
Aufgabe A09	Ziele verschiedener Bereiche eines Unternehmens	29
Aufgabe A10	Wissenscheck → Schritte eines Strategieprozesses	31
Aufgabe A11	Wissenscheck → marktorient. vs. ressourcenorient. Strategien ...	32
Aufgabe A12	Wissenscheck → marktoffensive Strategieansätze	32
Aufgabe A13	Wissenscheck → Strategien für kleine Unternehmen	32
Aufgabe A14	Wissenscheck → ausgewogenes Zielsystem	32
Aufgabe A15	Kunden-Leistungs-Portfolio der Bäckerei Korn	35
Aufgabe A16	SWOT-Analyse der Bäckerei Korn	41
Aufgabe A17	Wissenscheck → Instrumente zur Situationsanalyse	45
Aufgabe A18	Wissenscheck → Benchmarking	45
Aufgabe A19	Wissenscheck → SWOT-Analyse vs. Trendeinflussanalyse	46
Aufgabe A20	Wissenscheck → Definition Kernkompetenzen	46
Aufgabe A21	Wissenscheck → Ermittlung von Kernkompetenzen	46
Aufgabe A22	Wissenscheck → Marktanalyse	46

Aufgabe A23	Wissenscheck → Ermittlung von Kundenwünschen	46
Aufgabe A24	Ideenfindung Strategieansätze	57
Aufgabe A25	Wissenscheck → Strategieideen unter verschiedenen Aspekten ..	58
Aufgabe A26	Wissenscheck → Elemente ausgewogener Strategien	58
Aufgabe A27	Wissenscheck → Ideenfindung für Strategien	58
Aufgabe A28	Wissenscheck → Bewertung strategischer Ansätze	60
Aufgabe A29	Wissenscheck → Bewertung und Priorisierung strateg. Ansätze .	60
Aufgabe A30	Maßnahmenplan der Bäckerei Korn	62
Aufgabe A31	Wissenscheck → Instrumente zur Strategieumsetzungsplanung .	64
Aufgabe A32	Wissenscheck → Maßnahmenbeschreibung	64

Stichwortverzeichnis

B			
Balanced Scorecard	14	Megatrends	41
Benchmarking	44	Mitarbeiter	50
C		N	
Chancen-Risiken-Portfolio	40	Netzwerke	54
D		neue Technologien	55
Dienstleistungsentwicklung	53	R	
Digitalisierung	55	ressourcenorientierte Strategien	22
E		S	
Eisenhower-Diagramm	60	Selbstbetrachtung	24
F		Situationsanalyse	24, 33
Finanzen	53	SMART-Kriterien	28
Fremdbetrachtung	24	Strategie	15
G		Strategiebeschreibung	30
Geschäftsprozesse	52	Strategiebewertung	59
I		Strategiedefinition	15
Ideenquellen	48	Strategieentwicklung	21
innovative Lösungen	55	Strategieentwicklungsprozess	23
K		Strategiefindung	30, 47
Kernkompetenzanalyse	22, 36	Strategieumsetzung	61
Kernkompetenzen	36	SWOT-Analyse	38
konsolidierende Strategie	16, 48, 50	T	
Kooperationen	54	Trendeinflussanalyse	41
Kunden	52	Trends	41
Kunden-Leistungs-Portfolio-Analyse	33	U	
L		Unternehmenskultur	19
Lieferanten	51	Unternehmensziele	27
Lieferantenaudit	51	W	
M		Wertschöpfungsprozesse	36
Marktnischen	37	Wissensbilanz	14
marktoffensive Strategie	16, 48, 53	Z	
marktorientierte Strategien	22	Zielbeschreibung	27
Markt- und Kundenanalyse	37	Ziele	28
Maßnahmenpläne	61	Zielfindung	28

Legende



Modellunternehmen
gewerkeunspezifisch



Modellunternehmen
gewerkespezifisch



Merksatz



Übungsaufgabe



Wissensverankerung



Querverweis



Strategiebezug



Add-On
www.betriebswirt.de/downloads



Formelsammlung
www.betriebswirt.de/formelsammlung