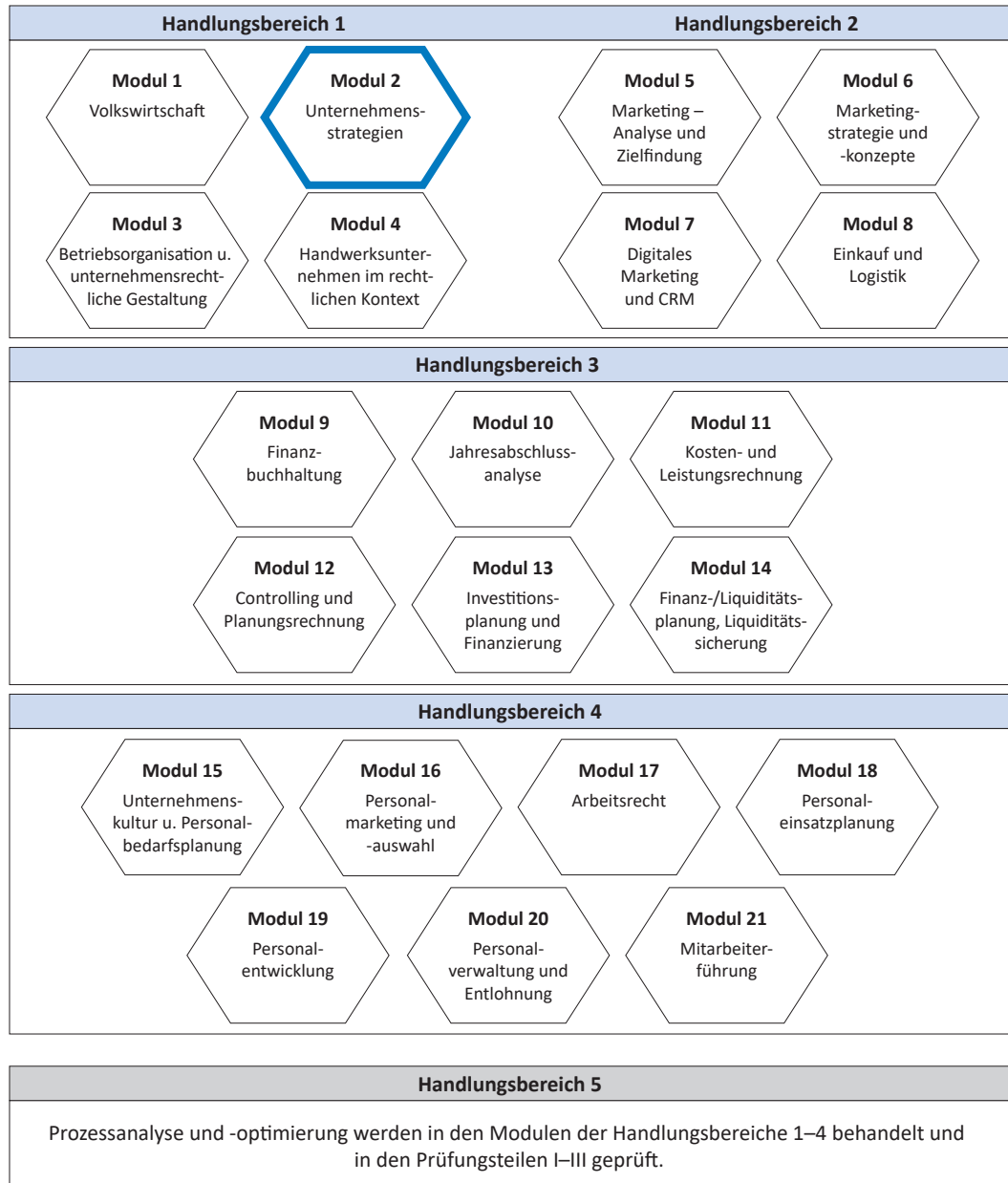


Inhalt

Übersicht Module für kaufmännische Qualifikationen	5
Modellunternehmen Baumeister OHG	6
Kapitel 1 Einführung	8
Kapitel 2 Begriffsbestimmung – Ziele und Strategien.....	10
2.1 Strategie – Bedeutung und Nutzen	10
2.2 Strategieansätze und -typen.....	12
2.3 Ziele – Rolle und Zweck	15
2.4 Zielarten	16
2.5 Zielorientierung	19
Kapitel 3 Strategische Analysen durchführen.....	22
3.1 Nutzen von Unternehmensanalysen	22
3.2 Analyseinstrumente.....	24
3.2.1 Markt- und Kundenanalyse	24
3.2.2 Branchenstrukturanalyse.....	29
3.2.3 Nutzwertanalyse.....	35
3.2.4 SWOT-Analyse.....	38
Kapitel 4 Unternehmensziele formulieren und einordnen.....	43
4.1 Zielformulierung	44
4.2 Betriebliche Funktionen	45
4.2.1 Definition betrieblicher Funktionen	45
4.2.2 Betriebliche Funktionen, deren Ziele und Strategien.....	48
4.3 Zusammenspiel betrieblicher Funktionen und deren Auswirkung auf Unternehmensziele	50

Kapitel	5	Strategien umsetzen, Maßnahmen steuern, Ergebnisse bewerten	54
	5.1	Balanced Scorecard	54
	5.1.1	Definition und Anwendung	55
	5.1.2	Nutzen und Zweck	57
	5.2	Ziele, Strategien und Maßnahmen priorisieren, umsetzen und bewerten	59
	5.2.1	Eisenhower-Methode	59
	5.2.2	Strategie- und Maßnahmenstrukturplan	60
	5.2.3	Bewertung und Steuerung von Maßnahmen – Erfolgskontrolle ..	62
		Abkürzungsverzeichnis	65
		Literaturverzeichnis	65
		Internetquellen	65
		Stichwortverzeichnis	65
		Legende	68

Übersicht Module für kaufmännische Qualifikationen



Prüfungsteil I

Prüfungsteil II

Prüfungsteil III

Dieses Modul liefert einen Beitrag zur Erreichung folgender Kompetenzen:

Geprüfte Kaufmännische Fachwirte (HwO)

- ▶ analysieren Stärken und Schwächen des Unternehmens genauso wie die Entwicklungen auf den Märkten und leiten entsprechend Chancen und Risiken ab,
- ▶ begründen Vorschläge zur grundsätzlichen Ausrichtung des Unternehmens im Hinblick auf dessen Wettbewerbsvorteil,
- ▶ formulieren Ziele unter Berücksichtigung ökonomischer und politischer Einflussgrößen,
- ▶ ordnen, priorisieren und operationalisieren Ziele in einem Zielsystem,
- ▶ identifizieren den Einfluss der strategischen Unternehmensausrichtung auf die betrieblichen Funktionen,
- ▶ bewerten und leiten mögliche Zielkonflikte zwischen Unternehmensbereichen (betrieblichen Funktionen) ab.

Kompetenzen



Modellunternehmen Baumeister OHG

Firma

Baumeister OHG
 Gewerk: Bau- und Ausbauhandwerk
 Gegründet: vor 49 Jahren
 Standort: Braunschweig, Niedersachsen

Leitung/Beschäftigungsstruktur

Techn. Ltg.	Gesellschafter Alfred Baumeister, Maurermeister Achim Baumeister, Stahlbetonbauermeister, Gebäudeenergieberater
Kaufm. Ltg.:	Gesellschafterin Ilse Baumeister, Bürokauffrau
Mitarbeiter:	Susanne Stark-Baumeister, Baukauffrau und angehende Geprüfte Kaufmännische Fachwirtin (HwO) sowie 1 kaufm. Angestellte, 6 Poliere, 10 Facharbeiter, 13 Saisonarbeiter, 2 gewerbl. Auszubildende (2. und 3. Ausbildungsjahr)

Geschäftsfelder

- ▶ privater Wohnungsbau
- ▶ energetische Gebäudesanierung (Dämmmaßnahmen und Gebäudetechnik)
- ▶ barrierefreies, komfortables und gesundes Wohnen
- ▶ öffentl. Aufträge: Schulen, Kindergärten usw.; Sanierung öffentl. Gebäude
- ▶ Gewerbeobjekte

Übergeordnete Unternehmensziele

- ▶ familieninterne Unternehmensnachfolge, ggf. Rechtsformwechsel durchführen
- ▶ Rentabilität erhöhen, Umsätze ausbauen und Liquidität sicherstellen
- ▶ Auftragsvolumen ausbauen (öffentliche Hand, Gewerbekunden)
- ▶ Geschäftsfelder „energetische Gebäudesanierung“ und „barrierefreies, komfortables und gesundes Wohnen“ ausbauen
- ▶ Image stärken (ökologisches Engagement/Nachhaltigkeit)

Märkte

Beschreibung des Absatzmarktes:

- ▶ Auftraggeber: vor allem private Bauherren sowie Ingenieur-/Architekturbüros, das Land Niedersachsen und die Kommune als staatliche Auftraggeber.
- ▶ Gewerbliche Auftraggeber spielen eine nachgeordnete Rolle.

Beschreibung des Beschaffungsmarktes:

- ▶ Bezug der Materialien/Baustoffe direkt beim Hersteller/Baustoffgroßhandel
- ▶ Zusammenarbeit mit Subunternehmern, z. B. mit Handwerkern des Ausbaugewerbes und der Gebäudetechnik sowie mit Ingenieuren, Architekten usw.

Unternehmensphase

Das Familienunternehmen befindet sich in der Übernahmephase. In Kürze werden Sohn und Schwiegertochter die Unternehmensnachfolge antreten. Die anhaltend gute Baukonjunktur sorgt für eine starke Wettbewerbssituation. Vor allem im energieeffizienten Bauen und energetischen Sanieren ist das Unternehmen sehr gut aufgestellt.

Betriebliche Situation

Das Unternehmen Baumeister OHG ist ein alt eingesessener Familienbetrieb in Norddeutschland. Als Unternehmen des Bauhauptgewerbes gehört die Baumeister OHG zu einer der Branchen, die immer wieder durch Konjunkturschwankungen und nationalen Reglementierungen beeinflusst wird.

Der insgesamt positiven Auftragsituation der Baumeister OHG steht eine wachsende Anzahl von Mitbewerbern gegenüber. Die Preiskalkulation orientiert sich daher oft an dem, was die anderen Unternehmen anbieten, folglich ist die Kostendeckung knapp.

Susanne Stark-Baumeister, die Schwiegertochter der derzeitigen Gesellschafter Ilse und Alfred Baumeister, macht gerade die Fortbildung zur Geprüften Kaufmännischen Fachwirtin nach der Handwerksordnung. Sie unterstützt ihre Schwiegereltern, die als geschäftsführende Gesellschafter agieren, bei der Entwicklung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens.

Die Aufgabe von Susanne Stark-Baumeister ist es, sich mit der Thematik der Zielklassifizierung, der Zielstrukturierung und der Zielformulierung auseinanderzusetzen, um die Unternehmensinhaber bei der zielgerichteten Ausrichtung des Unternehmens wirkungsvoll zu unterstützen. Darüber hinaus analysiert sie die Märkte, die Wettbewerbssituation sowie die Potenziale des Unternehmens. Sie weiß, um klare Ziele formulieren zu können und eine erfolgsorientierte Strategie zu definieren, bedarf es der detaillierten Kenntnis der Ist-Situation des Unternehmens. Susanne Stark-Baumeister muss also zu Beginn erst einmal herausfinden, wo die Stärken und Schwächen des Bauunternehmens liegen, welche Chancen sich dem Unternehmen im Wettbewerbsvergleich bieten und inwieweit die Firma möglichen Risiken ausgesetzt ist. Sie nutzt dazu verschiedene Analysemethoden, die sowohl das Unternehmen an sich als auch das Umfeld in den Fokus nehmen.

Auf der Basis der differenzierten Analysen und der damit verbundenen Zielformulierungen kann Susanne Stark-Baumeister ihre Schwiegereltern in der Unternehmensleitung unterstützen, indem sie Vorschläge zu notwendigen und strategisch sinnvollen Umsetzungsmaßnahmen ausarbeitet, unterbreitet und schlussendlich strukturiert in einem Maßnahmenplan dokumentiert. Diese Informationen bilden die Entscheidungsgrundlage für die Ausrichtung der zukünftigen Unternehmensstrategie.



1 Einführung

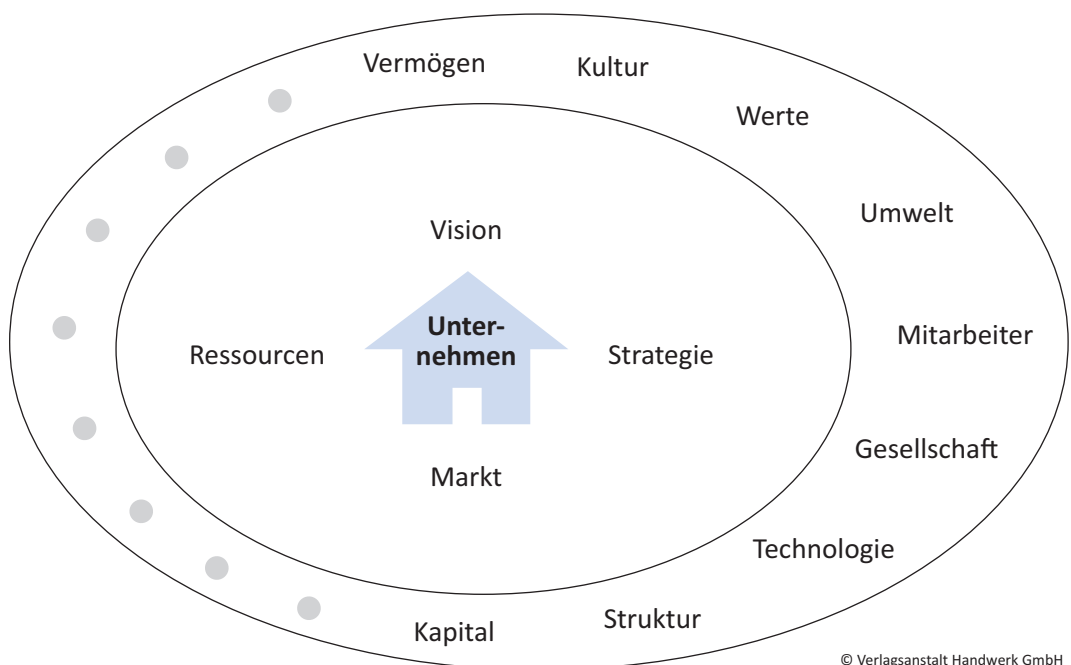
Modul 1



Der grundlegende Ansatz eines Unternehmens ist das Erschaffen von Mehrwert. Darauf sind i. d. R. all seine Aktivitäten ausgerichtet. Der daran geknüpfte Erfolg wird durch zahlreiche Faktoren beeinflusst. Ein Unternehmen existiert stets im Spannungsfeld von Ökonomie, Ökologie, Politik und Gesellschaft. Eine innovative Geschäftsidee und Vision sind die eine Seite der Medaille. Die andere Seite ist geprägt vom Markt – von den potenziellen Kunden mit ihren Bedürfnissen, von der vorhandenen Infrastruktur, von den sächlichen und personellen Ressourcen, von den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen u. v. m.

Das Unternehmen, das erfolgreich am Markt agiert, beobachtet den es umgebenden Markt kontinuierlich, erkennt und interpretiert Trends und Tendenzen, weiß, über welche Potenziale es selbst verfügt oder welche Potenziale es in der Lage ist, auszubauen.

Gesellschaftspolitische Ereignisse und Entscheidungen, technische Entwicklungen, Trends, soziale Strukturen, regionale Gegebenheiten – all dies beeinflusst direkt und indirekt die erfolgreiche Positionierung eines Unternehmens. Letztendlich entscheiden die Kaufkraft und das Kaufverhalten der Kunden über den Erfolg eines Unternehmens. Denn nur wer seine Produkte und Dienstleistungen gewinnbringend an den Kunden vermarktet, wird unternehmerisch erfolgreich sein.



© Verlagsanstalt Handwerk GmbH

Abb. 1: Marktwirtschaftliche Einflussfaktoren auf Unternehmen

Module 5, 15



Um diesen Erfolg generieren zu können, brauchen Unternehmen eine Vision, Ziele und Strategien. Sie geben der Unternehmung die Richtung und bieten Orientierung, um alle zur Umsetzung und Zielerreichung notwendigen Aktivitäten und Prozesse daran auszurichten.

Basis der Entwicklung einer Unternehmensstrategie ist die Kenntnis des gegenwärtigen Zustandes sowohl des Unternehmens selbst als auch des gesamten Umfeldes, das Einfluss auf das Unternehmen nimmt. Zur Identifizierung des Ist-Zustandes dienen unter-

schiedliche Analyseinstrumente, die unter differenzierten Perspektiven eingesetzt werden. So helfen bestimmte Analysen, das Unternehmen mit seinen Potenzialen, Stärken, aber auch Schwächen selbst zu bewerten, andere werden zur sog. Umfeldanalyse hinsichtlich der Branche, der Kunden, der Marktentwicklung herangezogen. So lassen sich für das Unternehmen Entwicklungschancen erkennen. Auch Hinweise zu existierenden Risiken werden durch entsprechende Umfeldanalysen sichtbar.

In den folgenden Kapiteln soll deutlich werden, wie Unternehmer durch den Einsatz bewährter Analyseinstrumente die eigene Positionierung erkennen und diese mit den Unternehmenszielen in Verbindung bringen, um daraus geeignete strategische Überlegungen zu entwickeln.

Des Weiteren richtet sich der Fokus auf die konkreten Unternehmensziele, deren Definition, Strukturierung, Formulierung und Umsetzung. Aus detaillierten Analyseergebnissen und richtig formulierten Zielen lassen sich somit von Unternehmen passende und erfolgsorientierte Strategieansätze ableiten.

Letztendlich gilt es, Analyseergebnisse, Ziele und Strategien in konkreten Maßnahmen, die im Unternehmen umgesetzt werden müssen, zu platzieren, zu steuern und die entsprechenden Ergebnisse zu bewerten.

Kaufmännische Fachwirte sind in der Lage, die Unternehmensleitung bzw. Geschäftsführung bei der Erstellung, der Entwicklung und Ausrichtung von Analysen, Zielen, Strategien sowie der Ergebnisbewertung zu unterstützen. Sie kennen die dazu notwendigen Instrumente und Verfahren und wenden diese in Vorbereitung von Maßnahmen und in Abstimmung mit der Unternehmensleitung gezielt und konstruktiv an. Sie leisten einen Beitrag bei der Implementierung der Ziele und Maßnahmen innerhalb der Unternehmensbereiche und deren Mitarbeitern.



2 Begriffsbestimmung – Ziele und Strategien

Susanne Stark-Baumeister macht sich zunehmend Gedanken über die Entwicklung des Unternehmens. Sie beobachtet sehr wohl den sich kontinuierlich verändernden Markt und erfährt bereits im täglichen Arbeitsalltag Auswirkungen auf das Familienunternehmen. Denn auch im Handwerk sind Digitalisierung, technischer Wandel und veränderte Kundenanforderungen spürbar. Vor diesem Hintergrund ist die Festlegung von Unternehmenszielen ein enorm wichtiger Schritt, um die Nachhaltigkeit und das Bestehen des Unternehmens zu sichern. Zum anderen ist ihr natürlich die erfolgreiche Unternehmensfortführung im Hinblick auf die anstehende Unternehmensnachfolge besonders wichtig. Aufgrund ihrer Überlegungen und der aktuellen Rahmenbedingungen hat es sich Susanne Stark-Baumeister zum Ziel gemacht, die derzeitige Geschäftsleitung, (also ihre Schwiegereltern) im Strategieprozess in wesentlichen Teilbereichen zu unterstützen. Denn schließlich möchte sie weiterhin an die positive Auftragslage anknüpfen.

Susanne Stark-Baumeister erhält von der Geschäftsführung den Auftrag, bei der Umsetzung der anstehenden Aufgaben unterstützend mitzuwirken. Hierfür kann sie auf verschiedene Begrifflichkeiten und theoretische Kenntnisse zurückgreifen, die sie bereits in ihrer Fortbildung zur Geprüften Kaufmännischen Fachwirtin nach der Handwerksordnung kennengelernt hat. In einem ersten Schritt hat sie sich bereits mit dem Markt auseinandergesetzt und diesen näher betrachtet. Da am Markt ständig Bewegung herrscht, ausgelöst von gesellschaftspolitischen Ereignissen und Entscheidungen, technischen Entwicklungen, Trends, sozialen Strukturen und regionalen Gegebenheiten, ist es wichtig, diesen zu beobachten und die vorhandenen Strukturen im Unternehmen damit abzugleichen und anzupassen.

Leitfragen

Was versteht man unter einer Strategie und welchen Nutzen würde eine Strategie für die Baumeister OHG bringen?

Welche Faktoren werden bei der Entwicklung einer Unternehmensstrategie betrachtet und bewertet?

Welche Bedeutung haben Ziele für die Unternehmensstrategie der Baumeister OHG?

2.1 Strategie – Bedeutung und Nutzen

Die Bedeutung des Begriffes Strategie ist facettenreich und hängt jeweils vom fokussierten Bereich ab. Der Kern ist jedoch bei allen gleich. Der etymologische Ursprung (also von der Wortbedeutung betrachtet) des Begriffes Strategie stammt vom Griechischen „Strategos“ ab und bedeutet „Heeresführer“.

Strategische Ansätze und Vorgehensweisen finden sich in unterschiedlichen Bereichen wieder. So agiert man im Spiel, beim Militär, in Verhandlungen, in wirtschaftlichen Unternehmen usw. strategisch. Das bedeutet, man handelt nach einem „[...] Aktionsplan, der sich mit gegenwärtigen und zukünftigen Entwicklungen [...] und Entscheidungen über [...] Ressourcen darstellt, um Leistung zu steigern und langfristige Ziele zu erreichen.“¹

¹ Habicht, Hagen: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre II; Lehrstuhl für BWL – Information, Organisation und Management, TU München 2007, Folie 7. Verfügbar unter: http://www.aib.wiso.tu-muenchen.de/lehre/ss07/BWL2_NF/BWL2NF_SS07_Teil1.pdf (Abruf: 23.10.2017)

Eine erfolgreiche Strategie braucht eine konkrete Vorstellung von dem, was sein soll. Die Vision – also die positive Vorstellung des Zustandes, den das Unternehmen in Zukunft einmal erreichen möchte – ist der Ausgangspunkt des unternehmerischen strategischen Handelns. „Wenn das Leben keine Vision hat, [...] nach der man sich sehnt, [...] dann gibt es kein Motiv, sich anzustrengen.“²

Die Vision beeinflusst die Mission, die die Umsetzung der Vision darstellt. Sie ist der Auftrag, der zum Erreichen der Vision führt.

Aus der Vision und der Mission leitet sich dann die Strategie und daraus wiederum der detaillierte Aktions- und Handlungsplan ab. Um eine erfolgsorientierte Unternehmensstrategie umzusetzen, müssen das Umfeld, die Positionierung im Markt und existierende Wettbewerber sowie die Erfolgsfaktoren des Unternehmens Berücksichtigung finden. Zu den Standarderfolgsfaktoren zählen u. a.:

- ▶ Mitarbeiter,
- ▶ Prozesse,
- ▶ Kooperationen/Beziehungen,
- ▶ Kompetenzen,
- ▶ Unternehmenskultur.

Der Nutzen von Strategien erschließt sich schon leicht aus dem Ursprung des Begriffes. Mithilfe einer Strategie kann man führen, lenken, eine Richtung vorgeben, antizipieren (Aktionen und Reaktionen vorhersehen) und damit den eigenen Erfolg steuern.

Die Unternehmensstrategie ist ein auf Nachhaltigkeit ausgerichteter längerfristiger Plan zur Erreichung von Zielen und verknüpft Maßnahmen, die der Zielerreichung und der Erfolgssicherung dienen. Ohne Strategie und Planung/Zielsetzungen erfolgen Handlungen sporadisch, der Erfolg stellt sich, wenn überhaupt, zufällig und nicht nachhaltig ein.

Verfügen Unternehmen über eine individuelle Strategie, profitieren sie von wichtigen Vorteilen:

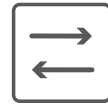
- ▶ Sie haben klare Vorstellungen über ihr Handeln.
- ▶ Sie ersparen sich Zeit durch klare Vorgaben.
- ▶ Sie kennen ihr Umfeld und sind reaktionsfähig.
- ▶ Sie sind in der Lage, klar und eindeutig zu kommunizieren.
- ▶ Sie setzen Ressourcen effizienter ein.
- ▶ Sie verschaffen sich ein professionelles Image durch zielgerichtetes Handeln.

Eine Strategie ist ein Aktionsplan, der der Zielerreichung dient und der die Einflussrahmenbedingungen berücksichtigt. Das heißt, um die richtige Strategie zu finden und umzusetzen, muss ein Unternehmen vorerst Ziele definieren und es sollte das Umfeld, die wesentlichen Einflussfaktoren und vor allem die eigenen Ressourcen, Potenziale und Möglichkeiten gut kennen.

Ändern sich ein oder mehrere Einflussfaktoren, muss auch die Strategie überprüft werden. Mit dem Auftreten von externen Ereignissen oder internen Entscheidungen muss die Unternehmensführung die Strategie überprüfen und anpassen.

² Fromm, Erich, 1900–1980, deutsch-US-amerikanischer Psychoanalytiker

Vision und Mission



Module 5, 15

Erfolgsfaktoren des Unternehmens

Unternehmensstrategie