

## 3.2 STRATEGIE



### 3.2.1 Workshop zur Entwicklung der Unternehmensstrategie

### 3.2.2 Anleitung zur Einführung eines Kennzahlenmanagements

### 3.2.3 Anleitung zur Durchführung einer Markt- und Wettbewerbsanalyse

### 3.2.4 Anleitung für ein resilienzorientiertes Risikomanagement



### 3.2.1 Workshop zur Entwicklung der Unternehmensstrategie

Mit der Strategie legt das Unternehmen seine Ziele fest und prüft, wie es diese erreichen kann. Das Unternehmen nimmt hierfür seine Kunden, die eigenen Beschäftigten, die Produkte und/oder Dienstleistungen sowie die Art und Weise, diese zu erstellen und zu vertreiben, aber auch Mitbewerber und (potenzielle) Märkte in den Blick. Abgeleitet wird die Strategie von der Vision, der Mission und den Werten des Unternehmens. Die Organisation nutzt ihre Strategie zur Orientierung, Identitätsstiftung und Motivation, was wiederum zur Stärkung der individuellen und organisationalen Resilienz im Unternehmen beitragen kann. Die Identitätsstiftung führt zu zufriedenen Beschäftigten, die dadurch einfacher auf Störungen reagieren können. Eine klare Ausrichtung mit Zielen und dem Blick nach außen ermöglicht dem Unternehmen rechtzeitig auf Veränderungen zu reagieren, indem strategische und operative Ziele flexibler angepasst werden.

#### Ziele

- Berücksichtigung verschiedener Interessen und Bedürfnisse (Beschäftigte, Lieferanten und Kunden) und Sichtbarmachen in der Unternehmensstrategie

- Identitätsstiftung und Sinnggebung durch Unternehmensstrategie
- Entwicklung eines ersten Entwurfs eines möglichen Leitbildes

#### Vorgehen

##### Aufbau der Maßnahme und Zielgruppe

Die Maßnahme besteht aus insgesamt fünf Übungen, bei denen der Blick in die Vergangenheit des Unternehmens gerichtet und eine SWOT-Analyse durchgeführt wird sowie die Mission, Vision und Werte des Unternehmens erarbeitet werden. Grundsätzlich wird empfohlen, die Unternehmensstrategie in mehreren Schritten zu entwickeln. Ein beispielhafter Programmablauf ist Tabelle 17 zu entnehmen. Zu Beginn gibt die moderierende Person erste Impulse für die Wichtigkeit von Leitbildern.

An der Entwicklung der Unternehmensstrategie sind in erster Linie die Geschäftsführung sowie ausgewählte Führungskräfte beteiligt. Für die Durchführung des Workshops zur Leitbildentwicklung kann es aber auch sinnvoll sein, zusätzlich Beschäftigte ohne Führungsfunktion miteinzubeziehen, da diese ihre Perspektive, beispielsweise bezogen auf das Wertetableau der Firma, einbringen können. Zudem fördert die gemeinsame Erarbeitung die spätere Identifikati-

on aller Beschäftigtengruppen mit dem Leitbild und der Strategie. Es soll auch einleitend darauf hingewiesen werden, dass das Ziel des Workshop-Tages nicht sein soll, sich final für ein Leitbild zu entscheiden. Das an dem Tag erarbeitete Leitbild kann nach einigen Monaten erneut in einem weiteren Workshop hinterfragt, ergänzt und diskutiert werden.

### 1. Modul: Schaffung von Grundlagen für die Leitbildentwicklung

#### 1. Übung:

Die erste Übung handelt von den Meilensteinen des Unternehmens, bei der die Teilnehmenden die Aufgabe haben, sich Gedanken über das Unternehmen mit Blick in die Vergangenheit zu machen. Dafür erhält jeder Teilnehmende drei Karten, auf die er die aus seiner Sicht drei wichtigsten Meilensteine der Firma notieren. Diese werden im Anschluss an ein Flipchart und entlang eines darauf abgebildeten Zeitstrahls geheftet.

#### 2. Übung:

Im Rahmen der zweiten Übung wird eine SWOT-Analyse durchgeführt, bei der die Beschäftigten darüber nachdenken, wie das Unternehmen heute aufgestellt ist. Hierzu erfassen und dokumentieren die Teilnehmenden die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken in Hinblick auf politische, ökonomische, soziokulturelle und technologische Rahmenbedingungen.

Abbildung 14 soll in erster Linie die moderierende Person dabei unterstützen, ggf. während des Brainstormings Hilfestellung zu geben und sollte den Teilnehmenden vorab nicht vorgelegt werden, da hierdurch die Antworten beeinflusst werden können. Der kurze theoretische Input zur SWOT-Analyse könnte wie folgt aussehen (für eine ausführliche Lektüre siehe z. B. Schawel und Billing 2012):

Eine Unternehmensstrategie leitet sich oft von einer SWOT-Analyse ab, mithilfe derer die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) einer Organisation analysiert werden können. Somit lassen sich sowohl der Ist-Zustand eines Unternehmens als auch mögliche Veränderungen des Geschäftsumfelds und des Marktes beschreiben. Die Unternehmensziele, die sich auch in der Vision des Unternehmens als Teil des Leitbildes ausdrücken, beschreiben den angestrebten Soll-Zustand.

In der SWOT-Analyse beantworten die Teilnehmenden Fragen zu den Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Unternehmens und nutzen die Analyse anschließend für die Strategieentwicklung. Folgende Fragen können für die Erarbeitung genutzt werden:

- Stärken (Strengths): Worin waren wir immer schon stark? Worauf beruhen Erfolge in der Vergangenheit?
- Schwächen (Weaknesses): Welche Schwachpunkte unseres Unternehmens müssen wir strategisch berücksichtigen?

Zeit	Inhalte	Methodik/Medien
10 Min.	<b>Begrüßung</b> und Vorstellung des Programmablaufs, Einstieg in das Thema »Leitbilder«	Foliensatz mit Agenda als erste Folie (Nutzenargumente, Leitbilder, Unternehmensbeispiele).
15 Min.	<b>Die Firma in der Vergangenheit:</b> Meilensteine der Entwicklung	Aufgabe wird mit einer Folie erläutert, vorbereiteter Flipchart mit einem Zeitstrahl (von Gründungsdatum bis heute).
40 Min.	<b>Die Firma heute:</b> Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken	Vorbereitete Flipcharts mit SWOT-Tabelle, Arbeit mit Moderationskarten und direkte Beschriftung der Tabellen.
15 Min.	<b>Pause</b>	
30 Min.	Die zwei bis drei wichtigsten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken werden nach der Pause in die Strategie-Tabelle übertragen, dann leiten alle Beteiligten Strategien ab und tragen sie in die Tabelle ein.	Direkte Beschriftung der Tabellen.
20 Min.	<b>Idealbild der Firma in der Zukunft:</b> Vision	Punkte werden direkt auf das vorbereitete Flipchart-Papier geschrieben.
30 Min.	<b>Diskussion</b> der Visionen	Anwendung der De-Bono-Methode: jede Gruppe erhält zwei gelbe Karten (begeistertes Votum) und zwei rote Karten (negatives Votum).
40 Min.	Vertiefung und <b>Ausarbeitung</b> der Unternehmensvision	Vorbereitete Flipcharts, fünf Visionsbestandteile werden gesondert notiert.
30 Min.	<b>Mittagspause</b>	
30 Min.	<b>Erarbeitung</b> eines Wertetableaus	Karten, Moderationswand, Folien, Flipchart
20 Min.	<b>Erarbeitung</b> der Leitsätze für die Mission	Folie, Flipchart, Diskussion mit Clustern
20 Min.	<b>Inspiration</b> durch Leitbilder anderer Firmen	Vorbereitete Blätter mit Leitbildern.
15 Min.	<b>Feedbackrunde</b> und Ausblick auf den nächsten Workshop und Anschlussaktivitäten	Vorbereiteter Flipchart für Feedbackrunde.
	<b>Ende</b> des Workshops	

Tabelle 17: Beispiel-Agenda für den Initialworkshop zur Leitbildentwicklung

SWOT	Strengths – S (Stärken)	Weaknesses – W (Schwächen)
<b>Opportunities – O (Chancen)</b> Welche Möglichkeiten stehen uns offen? Welche Trends gilt es zu verfolgen? 1. Innovationskraft (O1) 2. Fortschritt durch Automation (O2) 3. Branchenwissen (O3)	<b>SO-Strategie (Stärken – Chancen)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mit unserem umfangreichen Branchenwissen und Qualitätsbewusstsein wollen wir eine stärkere Ausrichtung auf die Kunden (S1/O3) erreichen.</li> <li>Wir verbessern unsere Qualität durch neue Innovationen (z. B. höhere Automation) (S1/O2).</li> </ul>	<b>WO-Strategie (Schwächen – Chancen)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wir nutzen die Innovationskraft und unser Branchenwissen zur besseren technischen Qualifizierung aller Beschäftigten (W2/O1).</li> <li>Wir beseitigen veraltete Prozesse durch das Überdenken bestehender Prozesse und eine höhere Automation (W1/O2).</li> </ul>
<b>Threats – T (Risiken)</b> Welche Schwierigkeiten könnten auftreten? Welche Vorteile haben andere Unternehmen uns gegenüber – welchem Wettbewerb müssen wir uns stellen? 1. Globalisierung (Preisdruck, Wettbewerb) (T1) 2. Fachkräftemangel (T2)	<b>ST-Strategie (Stärken – Risiken)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Durch die Branchenvielfalt heben wir die Abhängigkeit von einer Branche auf und senken den Wettbewerbsdruck (S2/T1).</li> <li>Wir nutzen unsere Qualitätsführerschaft, um Fachkräfte für uns zu gewinnen (S1/T2).</li> </ul>	<b>WT-Strategie (Schwächen – Risiken)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wir stärken die Resilienz und die Qualifikation der Beschäftigten, damit sie leistungsfähig bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter bei uns bleiben (W2/T2).</li> <li>Indem wir unsere Prozesse erneuern, können wir erfolgreicher im internationalen Wettbewerb mithalten (W1/T2).</li> </ul>

Abbildung 14: Beispielhafter Auszug einer SWOT-Analyse mit Strategieentwicklung

- Chancen (Opportunities): Welche Möglichkeiten stehen uns offen? Welche Trends gilt es zu verfolgen?
- Risiken (Threats): Welche Schwierigkeiten könnten auftreten? Welche Vorteile haben andere Unternehmen uns gegenüber? Welchem Wettbewerb müssen wir uns stellen?

Nach der Beantwortung dieser Fragen werden die Antworten priorisiert und zu je zwei bis drei Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken zusammengefasst. Anschließend formulieren die Teilnehmenden diese kombiniert zu Strategien aus (s. Abb. 14). Sollten insgesamt zu viele Strategien entwickelt worden sein, kann das Unternehmen durch eine Priorisierungsmethodik den Fokus auf wenige strategische Ziele legen, die dann mit oberster Priorität verfolgt werden.

## 2. Modul: Entwicklung des Leitbildes

Im Anschluss an die SWOT-Analyse wird mithilfe mehrerer Übungen das Leitbild des Unternehmens entwickelt. Auch hier sollte die moderierende Person zunächst theoretische Grundlagen zu dem Thema »Leitbilder« aufzeigen (s. weiterführende Hinweise). Als Kurzinput kann auch folgende Information verwendet werden:

*Leitbilder sind formulierte Grundsätze zum Auftrag (Mission) einer Organisation, zu ihren Zielen, ihren Werten und dem entsprechenden Verhalten. Ein Unternehmensleitbild zeigt im Rahmen der Vision nicht nur, wo das Unterneh-*

*men in fünf, sieben oder zehn Jahren stehen will, sondern verdeutlicht den Kunden außerdem den Unternehmenszweck und gibt Aufschluss darüber, was die Kunden von der Organisation erwarten können. Für eine langfristige Orientierung bei den Beschäftigten sorgen schließlich zudem die ausformulierten Werte.*

Das Leitbild besteht aus drei Elementen (s. Abb. 15):

- **Vision:** Wohin wollen wir? Was wollen wir künftig erreichen? Wo sehen wir uns in der Zukunft?
- **Werte:** Wie tun wir es? Wie gestalten wir das Miteinander – sowohl innerbetrieblich als auch mit Kunden und Lieferanten? Was prägt unser Handeln?
- **Mission:** Wer sind wir? Was tun wir? Was darf der Kunde von uns erwarten? Wie wollen wir gesehen werden?

Diese drei Elemente werden in den folgenden Übungen erarbeitet.

### 1. Übung

Zunächst wird der Blick in die Zukunft gerichtet und die Gruppen erarbeiten in Stichworten die Vision des Unternehmens. Folgende Frage kann unterstützend gestellt werden: Wo sollte die Firma in 10 Jahren stehen? Die Vorstellungen von dem Idealbild des Unternehmens werden im Anschluss auf einem Flipchart notiert und diskutiert. Dabei werden die Visionen der jeweils anderen Gruppe sowohl in der Rolle des übermäßig Begeisterten und der Rolle des Nörgelnden begutachtet – jede Gruppe schreibt Karten zu ihren Gedanken in den Rollen und heftet sie an

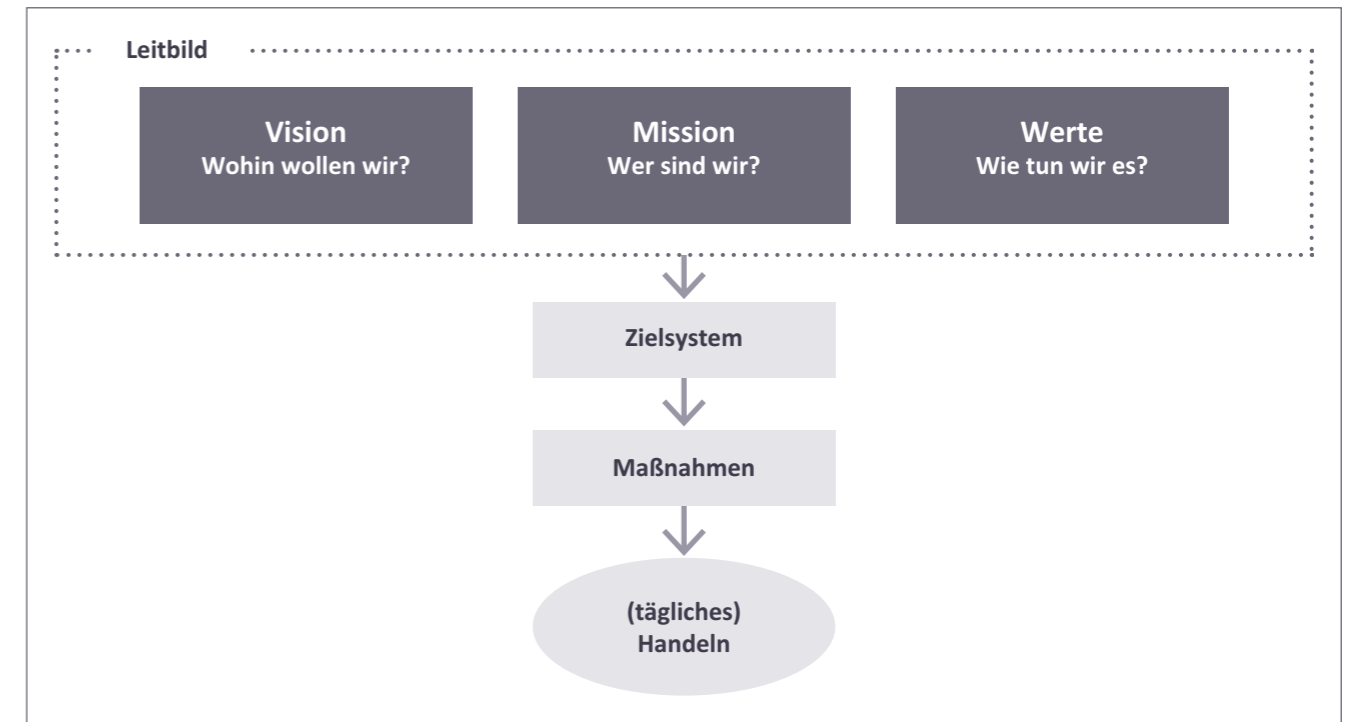


Abbildung 15: Elemente eines Leitbildes angelehnt an Ganz und Graf (2007, Copyright by Fraunhofer IAO-BMBF-Vorhaben PerL)

die Visionen der anderen Gruppe (De-Bono-Methode). Um sich schließlich die konkrete Unternehmensvision auszubauen, sollten folgende Fragen beantwortet werden.

- Welche der erarbeiteten Visionsbestandteile bildet am besten ab, wie die Zukunft unserer Firma aussehen soll? Einigen Sie sich bitte auf fünf.
- Was müssen wir ändern, was kann bleiben, wie es ist, worauf wollen wir aufbauen?

Im Anschluss werden Visionen aus anderen Unternehmen vorgestellt, damit die Teilnehmenden eine Idee davon bekommen, wie eine Vision aussehen kann. Es sollten mehrere Beispiele aus Unternehmen aufgezeigt werden, die hinsichtlich Unternehmensgröße und Branche zu dem eigenen Unternehmen passen. Ein positives und ein negatives Beispiel könnte wie folgt aussehen:

- *Positives Beispiel: Siltronic: Mit »perfect silicon solutions« im Wettbewerb stets eine Generation voraus sein und für unsere Kunden, Mitarbeiter und Anteilseigner dauerhafte Werte schaffen (Hintz 2018).*
- *Negatives Beispiel: »In den nächsten 3 Jahren wollen wir 25 % Marktanteil haben!«*

Während das positive Beispiel verschiedene Akteure und deren Wohl anspricht, hat das negative Beispiel nur eine geringe emotionale Bedeutung für Beschäftigte und die Kundschaft eines Unternehmens. Nach dem Kennenlernen mehrerer beispielhafter Visionen ähnlicher Unternehmen, diskutieren die Teilnehmenden darüber, welche Aspekte Teil der Vision des eigenen Unternehmens sein könnten. Abschließend sollen sich die Beteiligten darüber einigen, welche Vision vom eigenen Unternehmen zukünftig verfolgt werden soll.

### 2. Übung

Nachdem sich die Teilnehmenden für eine Vision entschieden haben, werden diese gebeten, sich über folgende Fragen Gedanken zu machen:

- Welche Werte sind für Ihr Unternehmen wichtig?
- Welche Werte braucht Ihr Unternehmen in Zukunft?

Die Teilnehmenden notieren die Werte auf Karten und bringen diese an der Moderationswand an. Zudem werden Karten mit beispielhaften Werten anderer Unternehmen vorgelegt, welche die Teilnehmenden an einem Flipchart den Bereichen »passt zu uns« und »passt nicht zu uns« zuordnen und anheften. Anhand dieser Ideen und Eindrücke können die Werte gemeinsam diskutiert und priorisiert werden, um dann das Wertetableau zu erstellen. Allerdings ist es nicht notwendig, im Rahmen des Workshops die finalen Unternehmenswerte festzulegen. Derartig wichtige Entscheidungen brauchen Zeit.

### 3. Übung

Nachdem eine Idee von den Unternehmenswerten vorliegt, sollten sich die Teilnehmenden den Leitsätzen zu der Mission des Unternehmens widmen. Vorab ist es wichtig, die Unterschiede zwischen Vision und Mission zu kennen, weshalb diese von der moderierenden Person erläutert werden sollten (s. weiterführende Hinweise). In erster Linie sollte im Rahmen der Mission klar werden, wofür die Firma bei ihren Kunden – nach ihrem eigenen Anspruch – stehen möchte (z. B. hinsichtlich Qualität, Termintreue, Service, persönliche Betreuung, Kostenvorteile). Zur Entwicklung der eigenen Mission werden den Teilnehmenden folgende Fragen gestellt:

- Wofür will die Firma bei ihren Kunden stehen? Als Hilfestellung werden, wie bei der Entwicklung der Vision, durch die moderierende Person beispielhaft mehrere Missionen aus anderen, vergleichbaren Unternehmen vorgestellt. Ein Beispiel könnte sein:

*TNT Express N. V.: »Wir maximieren den Wert für unsere Kunden, indem wir die zuverlässigsten und effizientesten Transport- und Logistiklösungen anbieten.«*

- Welche Mission soll das Unternehmen verfolgen? Diese Ideen für die Mission werden abermals auf einem Flipchart festgehalten und anschließend im Rahmen einer Diskussion geclustert. Das heißt, es werden die genannten Aspekte nach inhaltlichen Gesichtspunkten gruppiert. Dadurch wird meist deutlich, dass sich die verschiedenen Gedanken zu der Mission zu einem oder mehreren übergeordneten Gesichtspunkten zuordnen lassen. Dadurch sollte ein erster Vorschlag für die Mission des Unternehmens entstehen.

Nachfolgend erhält jeder Teilnehmende das Leitbild von zwei Unternehmen und streicht jeweils an, welche Punkte auch zum eigenen Unternehmen passen würden. Die Auswertung kann im Anschluss erfolgen oder im Rahmen des nächsten Workshops, in dem die erarbeiteten Ergebnisse nochmals diskutiert und das Unternehmensleitbild konkretisiert wird.

Abschließend erfolgt eine Feedbackrunde, bei dem die Teilnehmenden eine kurze Rückmeldung zu dem Workshop-Tag geben.

#### Fördernde Faktoren

- Seien Sie sich über die Potenziale, Bedürfnisse und Erwartungen Ihrer Beschäftigten sowie Lieferanten und Kunden bewusst. Diese sollten Sie bei der Strategieentwicklung berücksichtigen.
- Beziehen Sie Ihre Beschäftigten mit ein, da sich das gesamte Unternehmen mit der Strategie identifizieren sollte.
- Kommunizieren und verbreiten Sie die Unternehmensstrategie, damit diese in Ihrem Unternehmen auch tagtäglich gelebt wird.

#### Hemmende Faktoren

- Achten Sie darauf, dass nicht ausschließlich die Perspektive der Geschäftsführung bei der Entwicklung Ihrer Unternehmensstrategie berücksichtigt wird. Beziehen Sie verschiedene Blickwinkel mit ein.
- Möglicherweise kennen Sie Ihre Stakeholder noch nicht gut genug. Tauschen Sie sich vorab über die Interessen, Wünsche und Bedürfnisse Ihrer Beschäftigten, Lieferanten und Kunden aus.
- Zielkonflikte, die ignoriert werden, können das Betriebsklima beeinträchtigen und den Erfolg der Maßnahme gefährden. Schaffen Sie deshalb Transparenz und stellen Sie die Themen zur Diskussion.

#### Ressourcen

- zeitlicher Umfang: 10 Stunden (5 Stunden je Modul, Verteilung auf 2 Arbeitstage empfohlen)
- Workshop-Materialien: Moderationskoffer, Moderationswände, Flipchart
- Kenntnisse (Moderation): Organisationsentwicklung (hilfreich, aber nicht zwingend) und Kenntnisse über SWOT-Analyse und Leitbildentwicklung (Aneignung empfohlen)
- Vorstellung der Inhalte: ggf. Präsentationsfolien oder Handouts

*»Wenn man etwas verschriftlicht und dokumentiert, was vorher ein ungeschriebenes Gesetz war, wird einem nochmal viel deutlicher, wo wir stehen und welchen Weg wir gehen können oder sollten. Auch ist die Strahlkraft von formulierten Leitsätzen innerhalb des Betriebes viel stärker als wir gedacht haben!«*

Ursula Kilburg, Geschäftsführerin  
Martin Luck Metallgießerei GmbH



#### Praxisbeispiel aus dem Projekt STÄRKE: Martin Luck Metallgießerei GmbH



##### Entwicklung eines Leitbildes

Die Erarbeitung des Leitbildes wurde bei der Martin Luck Metallgießerei GmbH im Rahmen eines Workshops mit der Geschäftsführerin und zwei weiteren Führungskräften durchgeführt. Im ersten Schritt fand eine Auseinandersetzung mit der Frage statt, welches die wichtigsten Meilensteine in der Firmengeschichte sind und was die Firma heute auszeichnet. Diese Reflexion führte dazu, dass sich das Team mit den Stärken und Schwächen ausführlich auseinandersetzte und im Rahmen einer SWOT-Analyse das Idealbild der Firma (Vision) formulieren konnte. Eine solche Vision braucht aber auch eine praktische Mission, um die Vision umzusetzen, sodass hier konkrete Handlungsoptionen abgeleitet wurden. Anhand eines Wertetableaus wurde den Teilnehmenden klar, wie wichtig dem Betrieb das gemeinsame Miteinander ist, und dass dies gleichzeitig eine der großen Stärken darstellt. Auch zukünftig will sich die Firma Martin Luck Metallgießerei GmbH deshalb auf ihre gemeinsamen Werte verlassen – die systematische Orientierung mithilfe eines Leitbildes unterstützt dieses Vorgehen.

Mit der Erarbeitung eines Leitbildes hatte sich Ursula Kilburg, Geschäftsführerin der Martin Luck Metallgießerei GmbH, in den Jahren ihrer Tätigkeit zuvor noch nicht befasst – gefühlt existierte ja ein gemeinsamer Konsens über das Miteinander. Erst bei der Ausarbeitung des Leitbildes wurde Frau Kilburg klar, dass das schriftliche Formulieren Vorteile hat.

#### Weiterführende Hinweise

Ganz W, Meiren T (2007) Leitbilder – gelebte Werte oder nur Worte? Kurzstudie Fraunhofer IAO, Stuttgart. [https://www.researchgate.net/publication/43184956\\_Leitbilder\\_-\\_gelebte\\_Werte\\_oder\\_nur\\_Worte\\_Ergebnisse\\_einer\\_Kurzstudie\\_zu\\_Leitbildern\\_in\\_der\\_betrieblichenPraxis](https://www.researchgate.net/publication/43184956_Leitbilder_-_gelebte_Werte_oder_nur_Worte_Ergebnisse_einer_Kurzstudie_zu_Leitbildern_in_der_betrieblichenPraxis). Zugegriffen: 30. Mai 2018

Ganz W, Graf N (2006) Leitbilder – gelebte Werte oder nur Worte. Ergebnisse einer Kurzstudie zu Leitbildern in der betrieblichen Praxis. Fraunhofer IBR Verlag, Stuttgart [http://www.wissensmanagement.fraunhofer.de/fileadmin/user\\_upload/WM/documents/publikationen/Zusatzleitfaeden/Strategische\\_Ziele\\_entwickeln\\_web.pdf](http://www.wissensmanagement.fraunhofer.de/fileadmin/user_upload/WM/documents/publikationen/Zusatzleitfaeden/Strategische_Ziele_entwickeln_web.pdf). Zugegriffen: 30. Mai 2018

Hilsenbeck T (2004) Leitbildentwicklung. Leitfaden zur theoretischen Einordnung und zur praktischen Entwicklung von Leitbildern. [http://www.thomas-hilsenbeck.de/wp-content/uploads/Dr.-Th-Hilsenbeck-Reader-Leitbild-Vers-5\\_0.pdf](http://www.thomas-hilsenbeck.de/wp-content/uploads/Dr.-Th-Hilsenbeck-Reader-Leitbild-Vers-5_0.pdf). Zugegriffen: 30. Mai 2018

Hintz AJ (2018) Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz. Springer, Wiesbaden

Lombriser R, Abplanalp P, Wernigk K (2007) Strategien für KMU – Entwicklung und Umsetzung mit dem KMU\*Star-Navigator. Versus Verlag, Zürich. [http://www.kmu-star.ch/handbuch/auszug\\_handbuch.pdf](http://www.kmu-star.ch/handbuch/auszug_handbuch.pdf). Zugegriffen: 30. Mai 2018

Schawel C, Billing F (2012) SWOT-Analyse. In: Schawel C, Billing F (Hrsg) Top 100 Management Tools. Gabler, Wiesbaden

### 3.2.2 Anleitung zur Einführung eines Kennzahlenmanagements

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, auch Key Performance Indicators (KPI) genannt, können vielfältig eingesetzt und anschließend ausgewertet werden. Daraus lassen sich entsprechende Maßnahmen ableiten. Durch eine regelmäßige Erhebung und Auswertung von Kennzahlen haben Unternehmen die Möglichkeit, frühzeitig auf Veränderungen und drohende Risiken zu reagieren, noch bevor ein resilientes Verhalten überhaupt erforderlich ist. Zudem unterstützt eine regelmäßige Dokumentation wichtiger Sachverhalte und Tendenzen Unternehmen bei der Entscheidungsfindung. Kennzahlen helfen demnach, Strategien umzusetzen und Ziele zu erreichen, wodurch die organisationale Resilienz zusätzlich gestärkt wird. Darüber hinaus befähigen sie dazu, kontinuierliche Verbesserungsprozesse voranzutreiben. Es gibt eine Vielzahl von Kennzahlen, welche gemessen werden können. Dazu gehören bspw. die Mitarbeiterfluktuation, der Krankenstand und die Durchlaufzeit.

#### Ziele:

- Verknüpfung einzelner Kennzahlen über mehrere Ebenen hinweg und unter Berücksichtigung verschiedener Betrachtungswinkel
- Reduktion von Informationsüberlastung
- Schaffung von Transparenz über Geschäftsvorfälle und Störungen

#### Vorgehen

##### Aufbau der Maßnahme und Zielgruppe

Beteiligt an der Maßnahme sind in erster Linie die Führungskräfte des betroffenen Unternehmens. Diese haben nicht nur die Aufgabe, das Kennzahlenmanagement zu initiieren, sondern tragen auch die Verantwortung dafür, dass jeder Beschäftigte der Organisation dessen Sinn und die Bedeutung versteht. Es ist ratsam eine Arbeitsgruppe zu bestimmen, die sich mit der Einführung des Kennzahlensystems befasst. Die Maßnahme besteht aus fünf Schritten, die sich mit der Strategiearbeit, der Kernprozessanalyse, der Erstellung, Auswertung und langfristigen Implementierung des Kennzahlensystems befassen. Im Folgenden wird das schrittweise Vorgehen erläutert.

##### 1. Schritt: Strategiearbeit

Das Vorgehen beginnt mit der Strategiearbeit, welche eine essenzielle Voraussetzung für die Ableitung der notwendigen Kennzahlen darstellt. Hierbei gilt es herauszufinden, für welche strategischen Ziele Kennzahlen erfasst werden sollen, welche Kennzahlen erfasst werden müssen und ob bereits Kennzahlen erfasst werden. Nur, wenn die Ziele passend gesetzt und formuliert sind, können die richtigen Kennzahlen bestimmt werden. Diese sollen der Überprüfung der Zielerreichung dienen. Zur Identifikation geeigneter Kennzahlen kann das Erstellen einer Strategy-Map sowie einer Balanced Scorecard hilfreich sein.

- **Strategy-Map:** Die Strategy-Map setzt die Ziele, die Strategien und die Leistungsindikatoren eines Unternehmens miteinander in Verbindung. Dabei zeigt sie den Beschäftigten einer Organisation, was wichtig ist und welche Richtung verfolgt werden soll. Das Raster der Strategy-Map ähnelt dem der Balanced Scorecard. Bei beiden Systemen ist es wichtig, dass diese unternehmensspezifisch ausgearbeitet werden, da es hier keine allgemeingültige Lösung gibt. Von Bedeutung ist hierbei zudem, dass die Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Zielen und den Strategien der einzelnen Perspektiven dargestellt werden.

Die Entwicklung einer Strategy-Map muss vom Management initiiert und durchgeführt werden. Mithilfe von Workshops können alle Beteiligten ein gemeinsames Verständnis entwickeln und sich über die strategischen Ziele bewusst werden. Anzustreben ist, dass jeder die Ziele versteht und nachvollziehen kann, wodurch sich die Ursache-Wirkungs-Beziehungen begründen. Anschließend erfolgt die Ableitung der Maßnahmen und Aktionen.

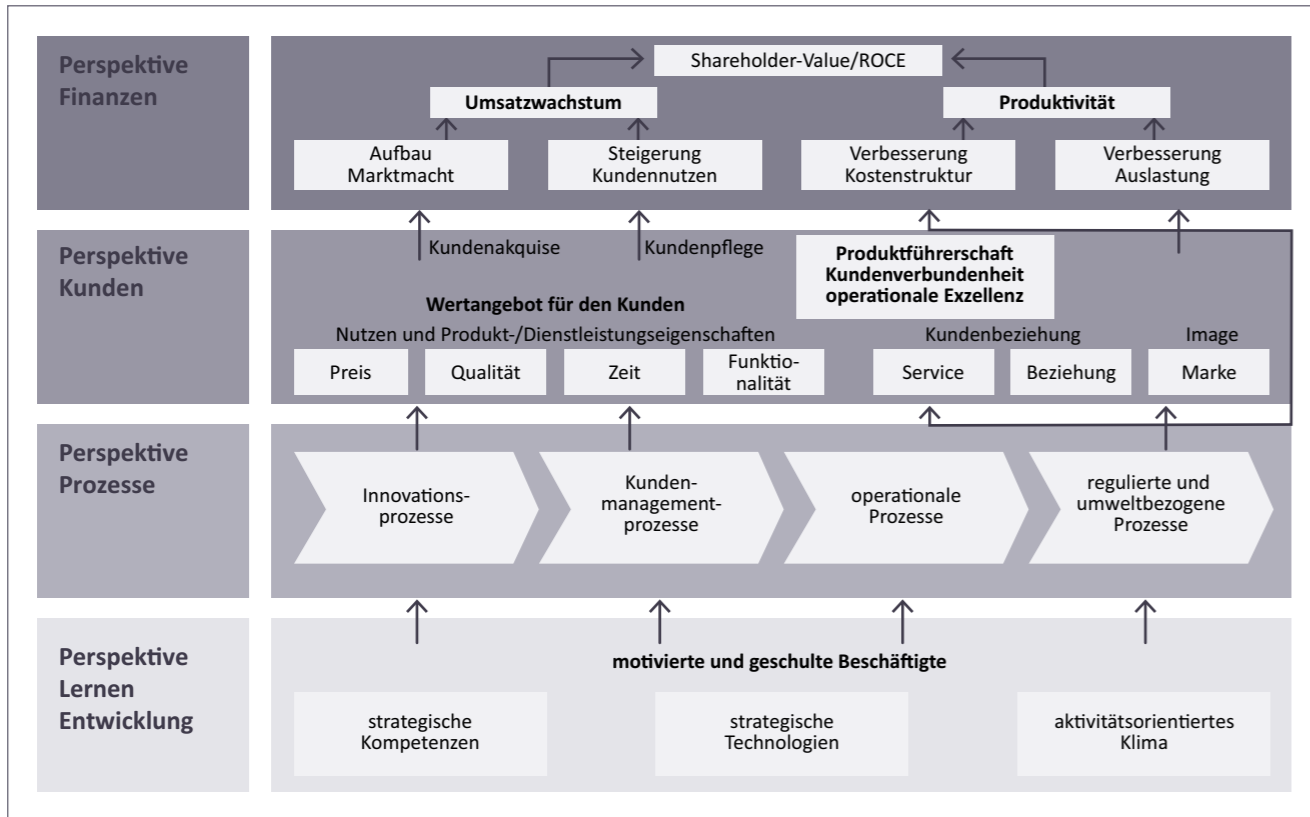


Abbildung 16: Strategy-Map nach Kaplan und Norton (2004)

Klassisch ist die Strategy-Map in vier unterschiedliche Perspektiven unterteilt (s. Abb. 16), auf die die Strategie heruntergebrochen wird. Es handelt sich dabei um eine sogenannte wasserfallartige Struktur, bei der die Ursache-Wirkungs-Beziehungen deutlich im Fokus stehen.

Die Finanzperspektive bildet den Erfolg aller Perspektiven ab. Typische Kenngrößen sind an dieser Stelle der Cashflow, die Rendite, der Shareholder-Value oder Ähnliches. Je nach gewählter Kenngröße werden dazugehörige Strategien entwickelt, wie bspw. Umsatzwachstum und Produktivität, welche zum obersten Ziel, in diesem Falle dem Shareholder-Value, führen.

Den Kern einer jeden Unternehmensstrategie bildet der Nutzen für den Kunden. Wichtige Grundlagen sind Produkte, Dienstleistungen, Nutzen, Wert, Kundenbeziehungen sowie Image. Um sich von den Wettbewerbern zu unterscheiden, setzen Unternehmen entweder auf Kundenverbundenheit, operationale Exzellenz oder Produktführerschaft.

Die Kernprozesse sind entscheidend, um den Kunden das gewünschte Ergebnis zu liefern. Besonders wichtig sind hierbei jene Prozesse, welche den größten Einfluss auf das Wertangebot haben. Es lassen sich vier Kernprozesse unterscheiden: Innovationsprozess, Kundenmanagementprozess, operationale Prozesse sowie regulierte und umweltbezogene Prozesse.

Das Fundament aller Perspektiven bilden das Lernen und die Entwicklung. Hier liegt der Fokus auf den Beschäftigten des Unternehmens, da nur diese in der Lage sind, drastische Leistungsverbesserungen zu erzielen, sodass die strategischen Ziele erreicht werden können. Dabei erfolgt eine Unterteilung in strategische Kompetenzen,

strategische Technologien sowie aktivitätsorientiertes Klima. Schließlich sollte noch erwähnt werden, dass es insgesamt sehr wichtig ist, Lernprozesse zu fördern, damit sich das Unternehmen stetig verbessern kann.

Eine Anleitung zur systematischen Erstellung einer Strategy-Map ist den weiterführenden Hinweisen zu entnehmen (Steinbeis Online 2017).

- **Balanced Scorecard:** Die Balanced Scorecard versteht sich als eine Art Verbindungsglied zwischen der Strategiefindung und -umsetzung. Aufbauend auf der Entwicklung einer Strategy-Map empfiehlt sich die Balanced Scorecard, welche die vier unterschiedlichen Perspektiven der Strategy-Map um Kennzahlen erweitert. Es werden sowohl die externe als auch die interne Sicht auf das Unternehmen in Betracht gezogen sowie weitere Betrachtungswinkel (monetäre und nicht monetäre Ziele, kurzfristige und langfristige Ziele etc.). Durch die Berücksichtigung der unterschiedlichen Perspektiven lassen sich die Strategien besser mit dem operativen Geschäft verzahnen (s. Abb. 17).

Die finanzielle Perspektive stellt weitestgehend dar, ob die Implementierung der Unternehmensstrategie zur Ergebnisverbesserung beiträgt. Hierbei können verschiedene Kennzahlen in Betracht gezogen werden, wie z. B. die erzielte Eigenkapitalrendite. Zum einen stellen diese Kennzahlen die erwarteten finanziellen Leistungen dar. Zum anderen wird das finanzielle Ziel als oberstes Ziel gesehen, was bedeutet, dass sich der Erfolg auch auf den anderen Ebenen auswirkt. Die Kunden- und Marktsegmente, in denen das Unternehmen tätig ist, werden durch die Kundenperspektive

verdeutlicht. Die Darstellung der internen Prozesse ist hilfreich, um die Ziele der finanziellen Perspektive und der Kundenperspektive zu erreichen. Die Kennzahlen der Lern- und Wachstumsperspektive sind essenziell, um die Ziele der bereits beschriebenen Perspektiven zu erreichen, da diese die Infrastruktur hierfür bilden. Um Lernen und Wachstum zu generieren, ist es außerdem notwendig, in die Zukunft zu investieren. Hierbei unterscheidet man zwischen Motivation, Zielausrichtung und Qualifizierung von Beschäftigten sowie Leistungsfähigkeit des Informationssystems.

## 2. Schritt: Kernprozessanalyse

Um die Auswahl der Kennzahlen zu optimieren, sind zunächst die Kernprozesse zu analysieren. Die Prozessanalysen können von Studierenden oder anderen Externen durchgeführt werden. Hilfreich ist zudem, die eigenen Daten mit denen der Konkurrenz zu vergleichen. Die Bedeutung der Kernprozessanalyse kann ferner der Beschreibung des Vorgehens bei der Erstellung einer Strategy-Map entnommen werden. Für nähere Informationen steht hier das Kapitel 3.5.1 »Anleitung zur Verbesserung der Prozesse im Unternehmen« zur Verfügung.

## 3. Schritt: Konzeption des Kennzahlensystems

In diesem Schritt werden die Ergebnisse aus der bisher erfolgten Strategiearbeit (Schritt 1) und der Kernprozessanalyse (Schritt 2) zusammengeführt, was bei der Auswahl der letztlich relevanten Kennzahlen nützlich sein kann. Außerdem werden die oben beschriebenen Maßnahmen der Balanced Scorecard sowie der Strategy-Map zur Unterstützung herangezogen.

Wichtig ist zudem, dass die Kernprozesse selbst sowie das Kennzahlensystem einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) unterliegen. Hilfreich ist hier möglicherweise ein Fehlermanagement.

Bei dem Fehlermanagement geht es im Grunde darum, aus Fehlern zu lernen. Die Wiederholung eines Fehlers soll vermieden werden, indem vorbeugend Maßnahmen getroffen werden.

Typisch für das Fehlermanagement sind folgende Phasen:

- Fehlerentdeckung: Abweichungen vom Normalzustand fallen auf und Fehler werden entdeckt.
- Fehlerdiagnose: Der Fehler wird identifiziert und es werden so viele Informationen wie möglich beschafft.
- Fehlerkompensation: sofern eine vollständige Fehlerbehebung nicht sofort möglich ist, werden durch die sogenannte Fehlerkompensation die Auswirkungen des Fehlers abgemildert, damit der Betriebsablauf so wenig wie möglich gestört wird.
- Fehlerkorrektur: Der Fehler wird behoben und Maßnahmen werden entwickelt, um das nachhaltige Fehlermanagement zu fördern.

## 4. Schritt: Konsequente und automatisierte Auswertung

Die bisher eingeführten Schritte 1 bis 3 werden nun um die Auswertung der Kennzahlen erweitert. Da diese sehr aufwendig ist, wird empfohlen, ein individuell auf das Unternehmen angepasstes Auswertungsraster zu bilden. Die konsequente Auswertung dient außerdem dem Erhalt einer offenen Fehlerkultur sowie der Möglichkeit, Raum

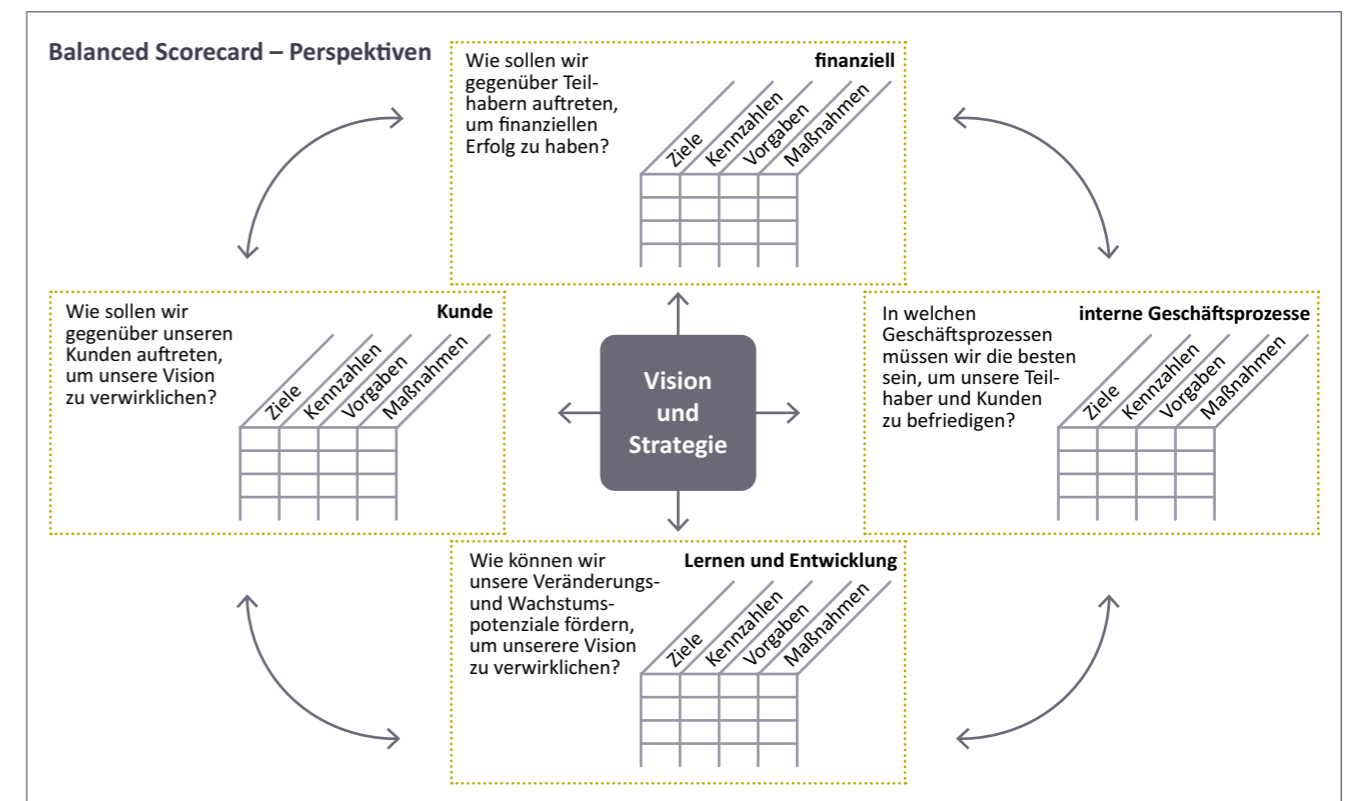


Abbildung 17: Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton (1997)

für weitere Verbesserungspotenziale zu schaffen. Um die Auswertung zu vereinfachen und zu automatisieren, kann diese z. B. durch Excel-basierte Tools erweitert werden. Für die Auswertung und Begleitung der Implementierung empfiehlt sich eine Arbeitsgruppe, die sich kontinuierlich und regelmäßig (z. B. quartalsweise) zum Fehlermanagement zusammensetzt. Zudem ist eine Prüfung und ggf. Anpassung des Kennzahlensystems in regelmäßigen Abständen notwendig.

### 5. Schritt: Langfristige Implementierung des Kennzahlensystems

Die Einführung des Systems erfordert einen offenen Umgang mit Veränderung seitens der gesamten Belegschaft. Für eine langfristige Implementierung ist es deshalb ratsam, eine Kultur im Unternehmen zu schaffen, die mit Veränderungen verbundene Ängste reduziert und eine Akzeptanz gegenüber der Neuerung fördert. Eine Fehlerkultur kann dabei hilfreich sein. Im Folgenden wird aufgezeigt, wie eine moderne Fehlerkultur im Unternehmen geschaffen wird:

- Für Fehlerakzeptanz sorgen: Das Management ist dafür verantwortlich, dass die Fähigkeit, mit Fehlern konstruktiv umzugehen, gefördert und in der Unternehmenskultur fest verankert wird.
- Garantierte Sanktionsfreiheit: Dies ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass Fehler überhaupt erst von den Beschäftigten angesprochen werden und nicht vertuscht werden, falls diese Strafen durch die Führungskräfte befürchten.
- Lassen Sie den Worten Taten folgen: Eine offene Fehlerkultur funktioniert nur dann, wenn die Führungskräfte sowie die Geschäftsführung diese Prinzipien vorleben. So trauen sich auch die Beschäftigten, Fehler offen anzusprechen.
- Sachliche Kommunikation: Eine Fehlerkommunikation muss weitestgehend emotionslos und ohne Vorwürfe ablaufen und sollte nur auf Fakten basieren.
- Überprüfung durch andere Beschäftigte: Da Situationen und Entscheidungen oftmals sehr unterschiedlich empfunden und interpretiert werden, ist es ratsam, diese von der Kollegenschaft überprüfen zu lassen, um somit eine gewisse Objektivität sicherzustellen.
- Gemeinsame Fehleranalyse: Um aus Fehlern zu lernen, müssen die Ursachen dafür bekannt sein. Hierbei ist eine gemeinsame und sachliche Reflexion zwischen Vorgesetztem und Beschäftigtem, oder auch unter gleichrangiger Kollegenschaft, hilfreich.
- Beschäftigte schulen: Das Einführen einer Fehlerkultur ist kein radikaler Schritt, sondern ein Prozess, bei dem die Beschäftigten begleitet und mitgenommen werden müssen. Dies geschieht im besten Fall durch Überzeugungsarbeit und Schulungen, welche regelmäßig stattfinden.

Es ist empfehlenswert, die zuvor dargestellten Schritte im Rahmen mehrerer Workshops bzw. Diskussionsrunden durchzuführen.

#### Fördernde Faktoren

- Schaffen Sie eine Unternehmenskultur geprägt durch eine offene Kommunikation und eine produktive Fehlerkultur.
- Erfassen Sie die Kennzahlen regelmäßig und leiten Sie entsprechende Maßnahmen ab, die Sie im Unternehmen gezielt umsetzen.
- Machen Sie sich regelmäßig über folgende Fragen Gedanken: Stiften die Kennzahlen überhaupt einen Nutzen für das Unternehmen? Welche Kennzahlen können das Unternehmen bei der Entscheidungsfindung weiter unterstützen? Führen Sie ggf. Anpassungen durch, wenn sich die Bedingungen ändern.

#### Hemmende Faktoren

- Erheben Sie zu viele Kennzahlen ohne entsprechenden Aussagegehalt, kann es zu einer unnötigen Informationsflut kommen. Setzen Sie deshalb Prioritäten.
- Wenn Sie die Kennzahlen auswerten, aber nicht interpretieren, können notwendige Maßnahmen möglicherweise nicht erkannt werden. Machen Sie sich über die Ausprägungen und Auswirkungen Ihrer Kennzahlen Gedanken.
- Möglicherweise gibt es in Ihrem Unternehmen Beschäftigte, die gegenüber Veränderungen weniger offen sind. Da jeder Mitarbeitende einen Beitrag zur erfolgreichen Durchführung der Maßnahme leisten kann, sollten Sie mangelnde Akzeptanz, bspw. aufgrund des Gefühls von Kontrolle, aus dem Weg räumen.

#### Ressourcen

- zeitlicher Umfang: Konzeption ohne Implementierung: 1. Schritt: ca. 12 Stunden (z. B. in 2 bis 3 Workshops); 2. Schritt: ca. 4 Stunden; 3. Schritt: ca. 8 Stunden (z. B. in 1 bis 2 Workshops); zudem kontinuierliche und regelmäßige (z. B. quartalsweise) Treffen der Arbeitsgruppe zur Auswertung und Begleitung der Implementierung sowie zur Prüfung und Anpassung des Kennzahlensystems
- Workshop-Materialien: Moderationskoffer, Flipchart
- Kenntnisse (Arbeitsgruppe): Kennzahlenmanagement und Prozessmanagement (ggf. Aneignung empfohlen)
- Software-Programme zur Erfassung der Kennzahlen
- Vorstellung der Inhalte: ggf. Präsentationsfolien oder Handouts

#### Weiterführende Hinweise:

- Business-wissen.de: Strategy-Maps entwickeln.  
<https://www.business-wissen.de/hb/mit-der-strategy-map-die-strategie-des-unternehmens-entwickeln/>.  
 Zugegriffen: 10. August 2018
- Friedtag HR, Schmidt W (2015) Balanced Scorecard. Taschenguide 61. Haufe-Lexware, Freiburg
- Harvard Business Manager: Eine moderne Fehlerkultur.  
<http://www.harvardbusinessmanager.de/fotostrecke/kommunikation-eine-moderne-fehlerkultur-fotostrecke-84999.html>.  
 Zugegriffen: 11. September 2018

Krüger GH (2014) Mit Kennzahlen Unternehmen steuern: Praxisleitfaden für Unternehmen und Berater. 2. Aufl. NWB-Verlag, Herne

REFA Nordwest e. V.: Produktionskennzahlen – Erfassung, Bewertung, Darstellung. [https://www.refa-nordwest.de/fileadmin/user\\_upload/luedenscheid/PDF/Petzel\\_REFA\\_NW\\_LGS\\_140625.pdf](https://www.refa-nordwest.de/fileadmin/user_upload/luedenscheid/PDF/Petzel_REFA_NW_LGS_140625.pdf).  
 Zugegriffen: 10. August 2018

Steinbeis Online: Strategy Maps.  
<http://www.steinbeis-bi.de/index.php/balancedscorecard/strategy-maps>.  
 Zugegriffen: 10. August 2018

Wirtschaftslexikon: Weber J. Balanced Scorecard.  
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/balanced-scorecard-28000>.  
 Zugegriffen: 10. August 2018

### 3.2.3 Anleitung zur Durchführung einer Markt- und Wettbewerbsanalyse

Mithilfe einer Markt- und Wettbewerbsanalyse verschafft sich ein Unternehmen einen Überblick über die aktuelle Marktsituation sowie die genaue Positionierung der Mitbewerber. Ziel ist es, anhand der Informationen zum Markt und zu den Wettbewerbern die eigene Positionierung am Markt zu festigen und das Wettbewerbsumfeld im Detail zu kennen. Zusätzlich ist die Analyse hilfreich, um frühzeitig auf Markt- und Wettbewerbsveränderungen sowie Zukunftstrends (z. B. im Zuge der Digitalisierung und Globalisierung) reagieren zu können und die strategischen Entscheidungen entsprechend anzupassen. Damit werden etwaige neue Herausforderungen frühzeitig erkannt und es können rasch unternehmerische Entscheidungen getroffen werden. Mit genauen Kenntnissen über Markt und Wettbewerber werden beispielsweise sich zuspitzende Konkurrenzsituationen schneller erkannt. Folglich bleiben Unternehmen auch bei Abweichungen

vom Status quo handlungsfähig und können sich schneller an veränderte Bedingungen anpassen, was zu einer Erhöhung der organisationalen Resilienz beiträgt.

#### Ziele

- Verortung der eigenen Position am Markt
- Identifizierung der stärksten Wettbewerber
- Erhalt von Handlungsfähigkeit bei Markt- und Wettbewerbsveränderungen

#### Vorgehen

##### Aufbau der Maßnahme und Zielgruppe

Im Rahmen dieser Maßnahme wird nach Festlegung der Evaluationskriterien das Vorgehen bei einer Markt- und Wettbewerbsanalyse in sechs Schritten erläutert. Die Durchführung kann, muss aber nicht unbedingt durch die Geschäftsführung oder Führungskräfte erfolgen. Allerdings ist es wichtig, dass die festgelegte ausführende Person einen Überblick über die bekannten Wettbewerber sowie weitere relevante Informationen von der Führungsebene erhält. Die Positionierung am Markt sowie die aus der Analyse folgenden Tätigkeiten sollten allerdings von den Führungskräften ausgehen.

##### Festlegung der Evaluationskriterien als Ausgangspunkt

Zur Überprüfung der Zielerreichung werden im Vorfeld organisationsinterne Ziele festgelegt und im Anschluss an die Auswertung überprüft. Um den nachhaltigen Erfolg der Markt- und Wettbewerbsanalyse zu messen, wird ein individueller Selbstcheck erstellt, welcher regelmäßig von einem Unternehmensvertreter durchgeführt wird (s. Tab. 18).

Tätigkeit	✓/x	Erläuterung (1. Durchlauf)	✓/x	Erläuterung (2. Durchlauf)	✓/x	Erläuterung (3. Durchlauf)
Überprüfung der Branchennews (Update, Neuigkeiten aus den Nachrichten, Innovationen, Substitutionsprodukte etc.)						
Kontrolle der Mitbewerber (Produkte, Kennzahlen, Fusionen etc.)						
Welche Mitbewerber sind besser in unseren Kernkompetenzen als wir?						
Stimmt unsere Produktpalette noch immer mit unseren strategischen Zielen überein?						

Tabelle 18: Auszug aus einer Selbstcheck-Liste

## Schrittweise Vorgehensbeschreibung

### 1. Schritt: Zielformulierung

Eine Markt- und Wettbewerbsanalyse verfolgt immer das allgemeine Ziel, den Markt genau zu kennen, um sich selbst optimal positionieren zu können. Auch ist es relevant, unternehmensspezifische Zielstellungen zu formulieren, da nicht jedes Unternehmen sein Umfeld gleich gut kennt.

Im Folgenden werden beispielhafte Fragestellungen für die Wettbewerbsanalyse aufgezeigt:

- Wie sind die eigenen Stärken und Schwächen im Vergleich zu denen der Mitbewerber?
- In welchen Branchen/Märkten gibt es noch Potenziale?
- In welchen Branchen/Märkten herrscht besonders hoher Konkurrenzdruck?
- Worin besteht dieser Konkurrenzdruck (z. B. hinsichtlich Qualität, Kosten, Flexibilität, Innovation)?

Diese Leitfragen können für die jeweils relevanten Themenbereiche der zu analysierenden Unternehmen beantwortet werden. Darüber hinaus führt die Beantwortung dieser Leitfragen zu den übergeordneten Zielen dieser Maßnahme:

- organisationale Resilienz stärken,
- Nutzen für den Kunden schaffen,
- die Zukunft nachhaltig gestalten,
- die Fähigkeiten der Organisation entwickeln,
- Kreativität und Innovation fördern,
- mit Vision, Inspiration und Integrität führen,
- Veränderungen aktiv managen.

### 2. Schritt: Analyse der Stärken und Schwächen

In diesem Schritt werden die Kernkompetenzen des zu analysierenden Unternehmens ermittelt. Diese können sowohl auf die Produktpalette bezogen sein, als auch auf die Organisation als Ganzes. Zur Schaffung einer Ausgangslage wird eine SWOT-Analyse durchgeführt, welche die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) einer Organisation identifiziert (s. auch Kap. 3.2.1 »Workshop zur Entwicklung der Unternehmensstrategie«). Dadurch lassen sich nicht nur die aktuellen Stärken und Schwächen eines Unternehmens aufzeigen, sondern auch absehbare Veränderungen des Unternehmensumfeldes in Hinblick auf seine Chancen und Risiken beschreiben.

### 3. Schritt: Brancheninformationen erfassen

Es ist hilfreich, sich einen Überblick über die Branchen zu verschaffen, in denen das Unternehmen agiert. Wenn es beispielsweise einzelne boomende Branchen gibt, ist es notwendig, genauere Informationen darüber zu sammeln, da es wichtig ist, Zukunftstrends (bspw. Digitalisierungsmöglichkeiten wie Industrie 4.0) zu kennen. Für die Recherchen können Fachzeitschriften, andere Veröffentlichungen sowie Statistiken dienen (s. weiterführende Hinweise).

Weitere Informationen können auf Messen oder von Verbänden bezogen werden. Neben den Trends und Entwicklungen sollten auch noch weitere Fakten wie beispielsweise Größe und Potenzial der jeweiligen Branche, die Struktur sowie das Wachstum der Branche erfasst werden.

### 4. Schritt: Wettbewerber analysieren

Die Wettbewerber, sowohl diejenigen, die dem Unternehmen bekannt sind, als auch solche, die erst während der Recherche hinzukommen, können zur übersichtlichen Darstellung kategorisiert werden. Dabei ist es möglich, dass sich eine regionale Unterteilung als am sinnvollsten herausstellt. Diese Differenzierung ist besonders aufgrund des immer stärker werdenden internationalen Wettbewerbs angemessen. Zudem kann kenntlich gemacht werden, zu welchen Wettbewerbern unter Umständen auch noch eine Lieferanten- oder Kundenbeziehung geführt wird.

Im Anschluss können Informationen über die einzelnen Wettbewerber eingeholt werden. Wichtige Faktoren bei der Recherche können sein:

- Produkte
- Branchen
- Strategie
- Finanzkennzahlen
- Qualität
- Lieferzeiten
- allgemeine Aktivitäten
- technische Ausstattungen
- Innovationsfähigkeit

Im Zuge der Analyse ist es nützlich, die Informationen strukturiert zu bündeln. Hierfür bietet es sich an, eine Excel-Tabelle zu erstellen, in der die einzelnen Mitbewerber und die untersuchten Merkmale aufgelistet sind. Das erleichtert den direkten Vergleich zwischen den Mitbewerbern.

### 5. Schritt: Die Auswertung

Auf Basis der erstellten Excel-Tabellen lassen sich die aus der Analyse gewonnenen Erkenntnisse leichter bündeln und überblicken. Diese können nach Themenblöcken innerhalb der Datei sortiert werden.

Wenn nun die Überschneidungen (z. B. gleiche Produkte, gleiche Branche) des Unternehmens mit seinen Wettbewerbern erfasst sind, wird ersichtlich, welche Wettbewerber eine mögliche Gefahr darstellen und welche weniger. Es werden hier sowohl die Anzahl der Ausprägungen als auch der Einfluss auf das zu analysierende Unternehmen erfasst. Im Folgenden ist der Einfluss einzelner fiktiver Wettbewerber auf das zu analysierende Unternehmen für das Kriterium »Material« dargestellt (s. Abb. 18). Bei dem Beispielunternehmen ist entscheidend, welches Material (Produkt) bzw. welche Auswahl an möglichen Materialien (Produktpalette) die Wettbewerber ihren Kunden anbieten. Besonders relevante Wettbewerber wären in diesem Fall Wettbewerber A und Wettbewerber B, die eine Bedrohung für das Unternehmen darstellen könnten und besonders im Blick behalten werden sollten.

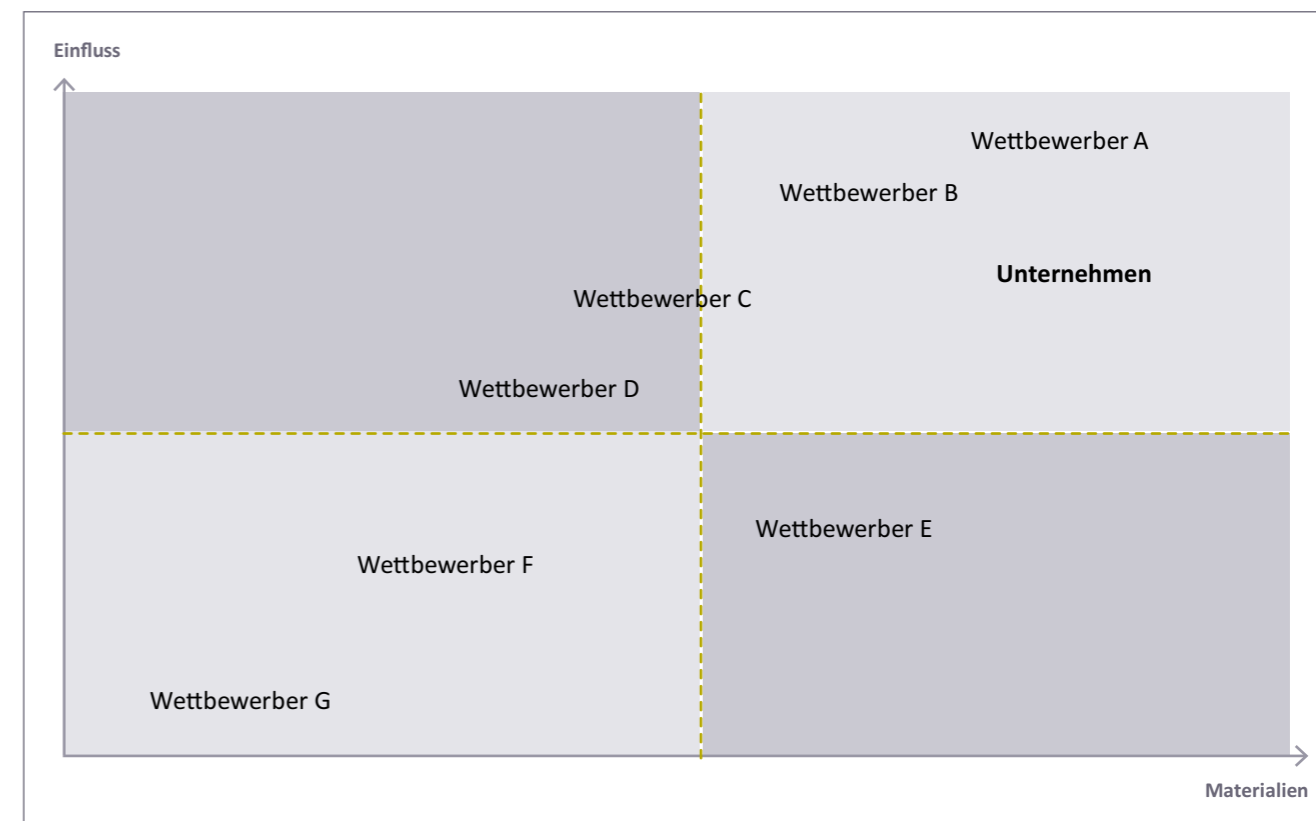


Abbildung 18: Beispiel einer Einflussmatrix

### 6. Schritt: Zielüberprüfung und Maßnahmenableitung

Nachdem nun alle Kriterien genauestens begutachtet wurden, sollte die anfängliche Zielsetzung überprüft werden (s. 1. Schritt: Zielformulierung). Aus diesen Erkenntnissen können folglich Maßnahmen abgeleitet werden, die individuell auf das Unternehmen abgestimmt sind. Damit sollen nicht nur weiterhin die Ziele in Zukunft erreicht, sondern auch die gesamte Position am Markt gefestigt werden.

Es ist zudem empfehlenswert, im Nachgang an die Wettbewerbsanalyse einen Selbstcheck durchzuführen. Dieser sollte nicht so umfangreich wie die Wettbewerbsanalyse selbst sein, sondern eher ein Hilfsmittel darstellen, mit dem das Unternehmen regelmäßige Neuheiten der Branche und der Konkurrenten schriftlich erfasst und Vergleiche zieht (s. oben Evaluationskriterien).

#### Fördernde Faktoren

- Sie sollten die Charakteristika Ihrer Branche kennen, um relevante Wettbewerber identifizieren zu können.
- Seien Sie sich der Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens bewusst und kennen Sie mögliche Chancen und Risiken. Scheuen Sie sich nicht davor, auch kritische Themen anzusprechen.
- Definieren Sie vorab die Zuständigkeiten und weisen Sie darauf hin, dass die Recherchen strukturiert durchzuführen sind. Regelmäßige Prüfungen ermöglichen zudem, dass neue Wettbewerber frühzeitig identifiziert werden.

#### Hemmende Faktoren

- Möglicherweise sind in Ihrem Unternehmen derzeit nicht genügend Ressourcen für die Durchführung einer Wettbewerbsanalyse eingeplant. Sorgen Sie für ausreichend Zeit und Personal.
- Ungenau und oberflächliche Durchführung der Recherchen führen dazu, dass wichtige Informationen über Ihre Wettbewerber unerkant bleiben. Schaffen Sie ausreichend Zeit und Zugang zu verschiedenen Recherchequellen.
- Wenn Sie die Konkurrenzsituation nicht kritisch genug betrachten, verpassen Sie eventuell die Chance, Ihre Marktposition zu festigen.

#### Ressourcen

- zeitlicher Umfang: ca. 3 Arbeitstage; es ist ausreichend Zeit für die Recherchen einzuplanen und diese sind kontinuierlich weiterzuführen.
- Kenntnisse (verantwortliche Person): Marketing (hilfreich, aber nicht zwingend) und Kenntnisse über Markt- und Wettbewerbsanalyse (Aneignung empfohlen)
- Arbeitskraft für intensive Recherchen
- Recherchequellen: Internet (z. B. Firmenwebsites), Geschäftsberichte, Messen, Fachzeitschriften, Zeitungsartikel, Medien, Branchenbücher und -verzeichnisse, Handelsregister, Berichte von Marktforschungsinstituten und Verbänden

»Für uns ist es sehr wichtig, genauestens unsere Mitbewerber zu kennen. Nur so können wir frühzeitig auf deren Strategien reagieren und Maßnahmen einleiten. Unsere organisationale Resilienz bleibt damit von den »Störungen« durch unsere Konkurrenten unberührt. In Zukunft werden wir eine solche Analyse regelmäßig durchführen.«

Carina Schneppenheim,  
Prokuristin Kunststoffverarbeitung  
Schneppenheim GmbH



### Praxisbeispiel aus dem Projekt STÄRKE: Kunststoffverarbeitung Schneppenheim GmbH

#### Durchführung einer Markt- und Wettbewerbsanalyse

Für jedes Unternehmen ist es von großer Bedeutung, einen Überblick über die aktuelle Marktsituation in der jeweiligen Branche zu haben sowie die genaue Positionierung der Mitbewerber am Markt zu kennen. Ziel ist es hierbei, anhand der Informationen zur aktuellen Markt- und Wettbewerbssituation die eigene Positionierung am Markt zu optimieren und zu festigen. Damit auch die Unternehmen aus dem Projekt STÄRKE ihr Umfeld kennen und in Zukunft fortlaufend analysieren können, wurde bei der Kunststoffverarbeitung Schneppenheim GmbH eine solche Analyse umfassend durchgeführt.

Bei der Kunststoffverarbeitung Schneppenheim GmbH wurden als Ausgangsbasis zunächst die eigenen Stärken und Schwächen und mögliche Chancen und Risiken im Rahmen einer SWOT-Analyse erfasst. Ausgehend davon konnten dann die relevanten Branchen und Märkte analysiert werden. Dieser Schritt ist insbesondere im Zeitalter der Globalisierung und Digitalisierung notwendig, da immer wieder neue Zukunftstrends und Technologien auf den Markt kommen und gleichzeitig die Dynamik des Umfeldes kontinuierlich steigt. Anschließend erfolgte die genaue Analyse der relevanten Wettbewerber. Mithilfe einer Excel-Tabelle konnten so schon die Produktpaletten, Stärken, Schwächen sowie Kennzahlen genauestens analysiert werden. Die daraus erworbenen Erkenntnisse stellten die Grundlage für darauffolgende Maßnahmen dar. Durch die präventive Analyse kann das Unternehmen frühzeitig auf Marktveränderungen reagieren und erlernt dadurch resilientes Verhalten, welches langfristig zu einer Stärkung der eigenen Marktposition führt.

#### Weiterführende Hinweise

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi):  
www.bmwi.de

Branchenverzeichnisse: www.branchenverzeichnis.org/  
www.branchenverzeichnis.info/

Scheld G (2017) Controlling im Mittelstand 02: Strategisches Unternehmenscontrolling. Erich Schmidt Verlag, Berlin

Statistisches Bundesamt: www.destatis.de

Weis C (2017) Marketing. 17. Aufl. Kiehl Friedrich Verlag, Ludwigshafen

### 3.2.4 Anleitung für ein resilienzorientiertes Risikomanagement

Klassisches Risikomanagement ist darauf ausgerichtet, Gefahren zu vermeiden und eine Null-Fehler-Kultur zu errichten. Die Erweiterung des betrieblichen Risikomanagements um den Faktor der Resilienz bedeutet, den Umgang mit Risiken zu überdenken: Fehler sind nicht (nur) zu vermeiden, denn aus Fehlern kann auch gewinnbringend gelernt werden. Die Grundlage für ein solches Vorgehen ist, zu jeder Zeit einen vollständigen Überblick über mögliche Risiken zu haben. Sobald diese definiert und besprechbar sind, können Maßnahmen zum Umgang mit bestimmten Risiken abgeleitet werden. Um dem Bedarf in KMU nachzukommen, wird nachfolgend ein schlankes und zielorientiertes Vorgehen skizziert, mit dem ein resilienzorientiertes Risikomanagement aufgebaut werden kann.

#### Ziele

- Vorbereitung auf mögliche kritische Ereignisse
- Entwicklung der Fähigkeit in herausfordernden Situationen schnell und sicher zu reagieren
- Erlangung der Kenntnis über mögliche Szenarien der Unternehmensentwicklung durch die Einwirkung externer (Marktentwicklungen) und interner Faktoren (personelle Umstrukturierungen, Expansion) und deren Auswirkungen

#### Vorgehen

##### Aufbau der Maßnahme und Zielgruppe

Die Maßnahme stellt eine Anleitung zur Durchführung eines resilienzorientierten Risikomanagements dar, die folgende drei Schritte verfolgt: Analyse der bisherigen Tätigkeiten, Erfassung des Status quo mithilfe des Excel-Tools (Download auf der Website des Projekts STÄRKE: www.staerke-projekt.de) und Ableitung von Maßnahmen. Sofern es im Unternehmen noch keinen Verantwortlichen für das Risikomanagement gibt, wird von der Geschäftsführung ein Beschäftigter für die Durchführung der Maßnahme bestimmt.

##### 1. Analyse der bisherigen Aktivitäten

Im ersten Schritt ist zu überprüfen, welche Aktivitäten im Bereich Risikomanagement bereits durchgeführt werden.

Risiken	Eintrittswahrscheinlichkeit	Strategierelevanz
<b>Risikogruppe Organisation:</b>		
Maschinen und Anlagen	30 %	nicht strategierelevant
Arbeitsstoffe	0 %	nicht strategierelevant
Abfall und Entsorgung	0 %	nicht strategierelevant
Räumlichkeiten	10 %	nicht strategierelevant
Qualität von Produkten und Dienstleistungen	3 %	Qualitätsmanagement verbessern
<b>Risikogruppe Beschäftigte:</b>		
Unfälle	75 %	nicht strategierelevant
Ausfalltage	10 %	nicht strategierelevant
Fluktuation von Beschäftigten	0 %	nicht strategierelevant
Neueinstellungen	0 %	Nachfolge der Geschäftsführung
Fachwissen (Expertise)	20 %	nicht strategierelevant
Einsatz von Fachleuten	30 %	nicht strategierelevant
<b>Risikogruppe Störungen und Schäden:</b>		
Feuer	0 %	nicht strategierelevant
Auslaufschäden	0 %	nicht strategierelevant
Ausfall der Anlagen/Betriebsmittel	0 %	Lean Production
Informationsrisiken	40 %	nicht strategierelevant
kriminelle Aktivitäten	40 %	nicht strategierelevant
Transportschäden	1 %	nicht strategierelevant
<b>Risikogruppe Unternehmensaktivitäten:</b>		
Planung und Durchführung von Aktivitäten	60 %	Innovation
Abhängigkeiten	75 %	Neukundenquote erhöhen, neue Lieferanten suchen
Vereinbarungen und Haftungsfragen	20 %	nicht strategierelevant
<b>Risikogruppe Interessengruppen:</b>		
Kunden	30 %	Neukundenquote erhöhen
Geldgebende	50 %	nicht strategierelevant
Subunternehmen	65 %	nicht strategierelevant
Behörden	15 %	nicht strategierelevant
<b>Risikogruppe Unternehmensökonomie:</b>		
Rentabilität	100 %	nicht strategierelevant
Liquidität	100 %	nicht strategierelevant
Bonität	80 %	nicht strategierelevant

Tabelle 19: Auszug des Überblicks möglicher Risiken, ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit (beispielhaft in Prozent) und Strategierelevanz



Seit dem Jahre 2015 ist im Rahmen der Novellierung zur Qualitätsnorm DIN EN ISO 9001:2015 ein Risikomanagement vorgeschrieben, um Fehler präventiv zu vermeiden oder mit ihnen konstruktiver umzugehen. In vielen großen Unternehmen gibt es dafür meist eine definierte Zuständigkeit mit der Funktion, konstant Risiken zu analysieren, zu kommunizieren und zu minimieren. In vielen mittelständischen Betrieben wird jedoch keine regelmäßige Risikoanalyse durchgeführt. Dennoch gibt es teilweise Abschätzungen von Einzelrisiken, die zum Beispiel im Rahmen von Kreditwürdigkeitsprüfungen erstellt wurden. Bei der Etablierung eines Risikomanagements sind folgende drei Schritte zu beachten:

1. Es sollten alle relevanten Unterlagen gesammelt werden, die zum Thema Risiko erstellt wurden, um sich eine systematische Übersicht darüber zu verschaffen, welche Art von Risiken schon erfasst werden und welche noch nicht.
2. Die Erstellung einer Liste von Handlungsfeldern im Unternehmen, von denen ausgegangen wird, dass sie besonders riskant sind, ist sinnvoll. Das kann ein gesundheitsgefährdender Werkstoff, ein großer Kredit oder ein komplizierter Versandprozess sein – es ist zunächst alles aufzuschreiben, was einem in den Sinn kommt. Das gibt einen Überblick darüber, welche unternehmensspezifischen Risiken wichtig sein können.
3. Die Herangehensweise an das Thema Risikomanagement sollte schriftlich fixiert werden: Wie oft sollten Risiken neu bewertet werden? Gibt es Reports, Zertifikate oder Investitionen in nächster Zeit, für die eine Risikoanalyse relevant wäre? Welche Ressourcen stehen wann zur Verfügung?

## 2. Erhebung des Status quo

Im Rahmen des Projekts STÄRKE wurde ein Excel-Tool entwickelt, welches die Durchführung einer ersten Risikoanalyse erleichtert. Das Excel-Tool kann unter dem unten aufgeführten Link heruntergeladen werden.

**Aufbau des Tools:** Der erste Teil handelt von Resilienzspezifischen Kennzahlen. Bestimmte Kennzahlen, vor allem marktbezogene, haben sich als besonders relevant für die Widerstandsfähigkeit von Unternehmen erwiesen. Der Risk-Index, der ermittelte Punktwert aus den Unternehmenskennzahlen, gibt somit eine erste grobe Einschätzung zu möglichen Risiken.

Im Anschluss geht es darum, bestimmte Risiken im Betrieb einzuschätzen – zum einen nach der Wahrscheinlichkeit des Eintretens und zum anderen nach der Schwere der Folgen im Falle des Eintretens eines Risikos. Zu bewertende Handlungsfelder sind:

1. Organisation
2. Beschäftigte
3. Störungen und Schäden
4. Unternehmensaktivitäten
5. Interessengruppen
6. Unternehmensökonomie

Im Anschluss an das Ausfüllen des Tools wird anhand der Übersicht erkenntlich, in welchen Handlungsfeldern welche Art von Risiken lokalisiert werden können (s. Tab. 19) und wie wahrscheinlich und vor allem strategierelevant diese sind. Beispielhafte Risiken in den verschiedenen Kategorien können sein:

- Maschinen und Anlagen (Risikogruppe Organisation): Produktionsunterbrechungen aufgrund von Reparatur und/oder Wartung von Maschinen
- Unfälle (Risikogruppe Mensch): Verletzung eines Beschäftigten durch eine Maschine oder den Kontakt mit einem Gefahrenstoff
- Abhängigkeiten (Risikogruppe Unternehmensaktivitäten): Nachfrageänderungen seitens Kunden oder verspätete Lieferungen von Subunternehmen

## 3. Ableitung von Maßnahmen

Nicht alle hoch bewerteten Risiken implizieren einen direkten Handlungsbedarf. Umgekehrt gibt es Risiken, die möglicherweise als gering bewertet werden, allerdings trotzdem in Zukunft eine Rolle spielen. Im zweiten Schritt sind die Risiken mit der Strategie des Unternehmens abzugleichen. Idealerweise ist die Strategie (s. Kap. 3.2.1 »Workshop zur Entwicklung der Unternehmensstrategie«) so ausgerichtet, dass Resilienzfördernde Ideen dort bereits berücksichtigt sind. Das kann zum Beispiel bedeuten, dass im Leitbild eine transparente Unternehmenskultur formuliert ist. Wie soll beispielsweise mit der Situation einer unklaren Nachfolgeregelung umgegangen werden? Das Risiko könnte zum einem darin liegen, dass kein passender Nachfolger gefunden wird und zum anderen darin, dass die Beschäftigten nicht offen zum Thema informiert werden und dadurch verunsichert oder unzufrieden sind. Sowohl der erste als auch der zweite Fall gefährdet das resiliente Verhalten eines Unternehmens im Falle des Eintretens einer Krise (z. B. dass kein Nachfolger gefunden werden kann). Für die Ableitung weiterer Maßnahmen können nun anhand der Übersicht (s. Tab. 19) ausgemacht werden, welche Themen zum einen risikoreich und zum anderen strategierelevant sind. Hierfür lassen sich im letzten Reiter des Excel-Tools spezifische To-dos ableiten.

### Fördernde Faktoren

- Verinnerlichen Sie bei der Ableitung von Maßnahmen den Resilienz-Gedanken: Nicht alle Fehler können zu jeder Zeit vermieden werden. Aus welchen Fehlern hat Ihr Betrieb bislang gelernt?
- Wie kann der Umgang mit Fehlern und Risiken in Ihrem Unternehmen besser kommuniziert werden? Häufig hilft es, wenn Sie potenzielle Krisen gedanklich durchspielen und auch besprechbar machen. Vereinbaren Sie ein Brainstorming mit ausgewählten Fach- und Führungskräften, um gemeinsam über alle möglichen Krisen sowie deren Schwere und Eintrittswahrscheinlichkeit zu diskutieren.

### Hemmende Faktoren

- Vermeiden Sie, auf dem Status quo zu verharren und überprüfen Sie immer wieder die impliziten Annahmen, die hinter Ihrer eigenen Risikoeinschätzung stehen.
- Führen Sie die Risikoanalyse nicht zu selten durch. Mit regelmäßigen Analysen bekommen Sie ein gutes Gefühl dafür, welche Risiken realistisch auftreten und welche sehr hypothetisch sind.

### Ressourcen

- zeitlicher Umfang: ca. 4 Stunden (Abweichungen in Abhängigkeit des Status quo möglich)
- Kenntnisse (verantwortliche Person): Unternehmenskenntnisse (Einblick in alle betrieblichen Handlungsfelder, Vorwissen im Bereich Unternehmensspezifika, Zugriff auf die aktuellen Bilanzkennzahlen) und Kenntnisse in der allgemeinen Unternehmensführung (Aneignung empfohlen).
- Excel-Tool auf der Website des Projekts STÄRKE ([www.staerke-projekt.de](http://www.staerke-projekt.de)) zum Download

### Weiterführende Hinweise

Bettenbühl P, Janetzko A (2017) Entwicklung eines Modells zur Risikobewertung in kleinen und mittelständischen Unternehmen im Hinblick auf die betriebliche Widerstandsfähigkeit. Schriften aus dem Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ 43

Endres H, Weber K, Helm R (2015) Resilienz-Management in Zeiten von Industrie 4.0. IM+io Fachzeitschrift für Innovation. Organisation und Management 3:28–31

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg) (2012) Methodensammlung zur Unternehmensprozessoptimierung. 4. Aufl. Dr. Curt Haefner-Verlag, Heidelberg

Pedell B, Seidenschwarz W (2011) Resilienzmanagement. Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 23:152–158