

Markus Glasl

*Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften (LFI), Bereich Betriebswirtschaft
München*

Strategische Planung im Kontext der Energiewende

Gliederung

1	Notwendigkeit strategischer Planung	25
2	SWOT-Analyse als Instrument zur strategischen Planung	26
2.1	Bedeutung der strategischen Planung	26
2.2	Grundmodell der strategischen Planung	27
2.3	Konzept und Zwecksetzung einer SWOT-Analyse	28
2.4	Praktischer Einsatz und Nutzen von SWOT-Analysen	30
3	Chancen und Herausforderungen der Energiewende für das Handwerk	30
3.1	Neue Marktpotenziale	30
3.2	Möglichkeiten zur Energieeinsparung	33
3.3	Steigende Energiekosten und unklare Versorgungssituation	33
3.4	Rückzug oder Standortverlagerung von energieintensiven Mitgliedern der Wertschöpfungskette	34
4	Instrumentarium zur Unterstützung von Handwerksunternehmen	34
4.1	Umweltanalyse: Chancen und Risiken für Handwerksbetriebe	34
4.2	Unternehmensanalyse: Stärken und Schwächen im Vergleich zu den Wettbewerbern	40
4.3	Generierung von Strategien: Integration von Umwelt- und Unternehmensanalyse	43
4.4	Beispielhafte Verdeutlichung der Vorgehensweise bei der Generierung von Strategien	44
5	Konsequenzen und Handlungsempfehlungen für Betriebe und Berater	48
6	Literaturverzeichnis	49

1 Notwendigkeit strategischer Planung

Die Energiewende in Deutschland bringt eine ganze Reihe von Veränderungen im Umfeld von Handwerksbetrieben mit sich. Diese Trends frühzeitig zu erkennen und mit geeigneten Maßnahmen darauf zu reagieren, ist deshalb ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Mehrzahl aller Handwerksbetriebe. Denn nicht nur diejenigen Gewerke, die unmittelbar von den Marktpotenzialen im Bereich der energetischen Gebäudesanierung und der regenerativen Energien profitieren, sind von der Energiewende betroffen, sondern auch viele weitere Branchen und sei es nur über die steigenden Energiekosten. Die SWOT-Analyse ist ein strategisches Managementinstrument, das Unternehmer bei der systematischen Suche nach Chancen und Risiken in der Unternehmensumwelt unterstützt und gleichzeitig die Vorbereitung des Unternehmens auf die gefundenen Herausforderungen untersucht. Es eignet sich damit in hervorragender Weise zur Entwicklung von Reaktionsstrategien auf die Energiewende.

Solche Strategien sind das Ergebnis der strategischen Unternehmensführung, einer Führungskonzeption, welche die Steuerung und Koordinierung der langfristigen Entwicklung des Unternehmens zum Ziel hat.¹ Der Strategiebegriff bezieht sich dabei nicht primär auf den Fristenzeitraum, sondern insbesondere auf die grundlegende Bedeutung der Planung für den Fortbestand und die Entwicklung eines Unternehmens.

Empirische Untersuchungen bezüglich der strategischen Unternehmensplanung haben sowohl für das Handwerk als auch die Gesamtheit der kleinen und mittelgroßen Unternehmen deutliche Verbesserungspotentiale offenbart.² Die Studien kommen übereinstimmend zu dem Ergebnis, dass formale Planungsinstrumente und auch schriftlich fixierte Planungsergebnisse nur selten in kleinen Unternehmen zu finden sind.

Die Ursachen hierfür sind vielfältig. So wird Planungsaktivitäten oftmals nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt, weil sie keinen unmittelbaren Beitrag zur Wertschöpfung leisten. Stattdessen werden die personellen Ressourcen überwiegend zur Bewältigung des Tagesgeschäfts eingesetzt.³ Auch ein starkes Traditionsdenken hemmt die Bereitschaft, sich mit der Zukunft auseinanderzusetzen⁴. Weitere Hemmnisse der strategischen Planung sind knappe zeitliche Ressourcen und fehlende methodische Kenntnisse.

Selbst wenn diese langfristige Planung in kleineren Unternehmen nicht zwingend durch formale Planungsmethoden unterstützt werden muss, so gibt es auch für Handwerksunternehmen gute Gründe für den Einsatz von strategischen Planungsinstrumenten, wie der SWOT-Analyse. Durch die Zunahme der Umweltdynamik stößt die intuitiv-adaptive Planung auf Basis von Erfahrungswissen schnell an ihre Grenzen und die zunehmende Komplexität der Unternehmensumwelt führt zu einer Informationsflut, die nur schwer zu bewältigen ist. Deshalb muss die strategische Planung in Handwerksbetrieben durch geeignete Instrumente systematischer, methodischer und zielgerichteter gemacht werden.⁵

¹ vgl. Wöhe 1996, S. 99f.

² vgl. Held et al. 2007, S. 5; Schwarz 1998, S. 156

³ vgl. Pfohl 2006, S. 97

⁴ vgl. Scharpe 1992, S. 47

⁵ vgl. Glasl 2008, S. 207

Um den Einsatz von Managementinstrumenten in kleinen Handwerksbetrieben zu ermöglichen, müssen diese Instrumente einfach anzuwenden sein und keine Methodenkenntnisse voraussetzen. Darüber hinaus dürfen nur geringe zeitliche Ressourcen erforderlich sein und das Ergebnis muss möglichst leicht verständlich sein. Ein solches Instrument ist die SWOT-Analyse, welche sich für den praktischen Einsatz in Handwerksbetrieben bewährt hat. Dies gilt insbesondere für die Unternehmensanalyse, bei der Stärken und Schwächen des Unternehmens im Vergleich zu den Wettbewerbern ermittelt werden.⁶

2 SWOT-Analyse als Instrument zur strategischen Planung

2.1 Bedeutung der strategischen Planung

Als ein Bestandteil des betrieblichen Planungssystems beschäftigt sich die strategische Planung mit der langfristigen Unternehmensentwicklung. Ihr Ziel ist es, eine strategische Grundrichtung festzulegen, in die sich ein Unternehmen oder ein Unternehmensteil entwickeln soll. Dieser globale Weg zur Erreichung vorgelagerter Organisationsziele wird als Strategie bezeichnet. Charakteristisch für Strategien ist, dass sie meist auf weite Sicht konzipiert sind, ihre Realisierung aber umgehend beginnen muss.⁷ Strategien zeichnen sich häufig durch einen hohen Abstraktionsgrad aus und geben den Rahmen für die weiteren Planungsebenen vor.

Im Mittelpunkt der strategischen Planung stehen die Sicherung bestehender Wettbewerbsvorteile sowie die Erschließung neuer Erfolgspotentiale.⁸ Erfolgspotentiale werden dabei verstanden als Möglichkeiten einer Organisation zur zukünftigen Gewinnerzielung. Beeinflusst werden können sie beispielsweise durch die Formulierung von Kerngeschäftsfeldern, die Profilierung gegenüber Konkurrenten oder eine längerfristige Ressourcenplanung.⁹ Aufgabe des strategischen Managements ist es folglich, diese Variablen so zu gestalten, dass Erfolgspotentiale entstehen. Die Existenz solcher Potentiale ist jedoch noch kein Garant dafür, dass eine Organisation ihre Ziele erreicht. Dazu müssen im Rahmen der Strategieimplementierung die operativen Planungssysteme so gestaltet werden, dass die Erfolgspotentiale auch ausgenutzt werden.¹⁰

⁶ vgl. hierzu die Vielzahl an gewerkespezifischen Praxisanleitungen zur Stärken- und Schwächen-Analyse, die durch das Ludwig-Fröhler-Institut veröffentlicht wurden

⁷ vgl. Hungenberg 2000, S. 5

⁸ vgl. Schwarz 1998, S. 4

⁹ vgl. Steinmann/Schreyögg 2005, S. 169

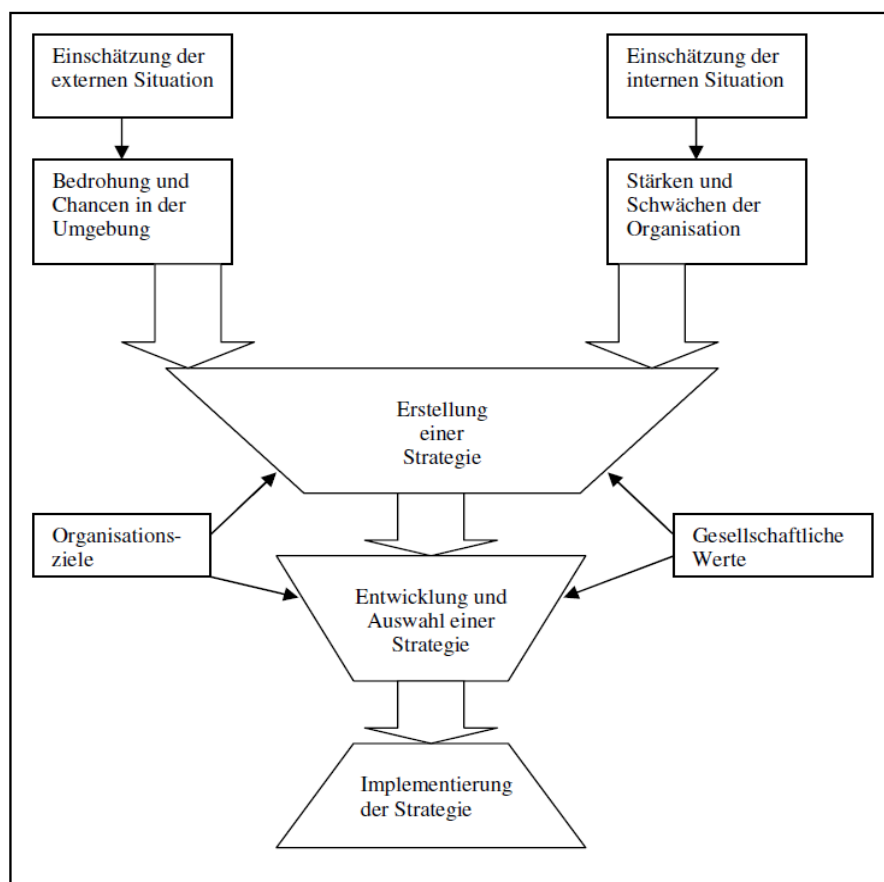
¹⁰ vgl. Hungenberg 2000, S. 8 f.

2.2 Grundmodell der strategischen Planung

Ausgangspunkt nahezu aller Modelle und Konzepte zum strategischen Management sind die Arbeiten der Designschule, einer Denkschule, die auf eine Gruppe von Forschern der General Management Group an der Harvard Business School zurückgeht.¹¹ Ihr Grundmodell der strategischen Planung ist Basis für unzählige später entwickelte Instrumente zur strategischen Planung.

Dieses Modell sieht eine Harmonisierung, das heißt eine Anpassung, der internen Fähigkeiten einer Organisation an die externen Möglichkeiten vor. Grundlage und gleichzeitig Schwerpunkt der Planungen sind dabei die Sammlung und Bewertung von Stärken und Schwächen der Organisation sowie von Chancen und Risiken in der Umgebung, also die SWOT-Analyse. Mit Hilfe dieser Informationen werden unter Berücksichtigung der Organisationsziele und der gesellschaftlichen Werte in einem nicht näher beschriebenen kreativen Akt Strategiealternativen entwickelt, die in einem nächsten Schritt evaluiert werden müssen. Entscheidende Kriterien sind dabei Konsistenz, Konsonanz, Vorteilhaftigkeit und Machbarkeit. Wie die nachstehende Abbildung 1 zeigt, besteht der letzte Schritt in der Implementierung der Strategie.

Abbildung 1: Grundmodell der Designschule



Quelle: In Anlehnung an Mintzberg 1999, S. 41.

¹¹ vgl. hierzu und zum Folgenden Mintzberg 1999, S. 38-43

Dieses Grundmodell sieht Mintzberg als Basis für die Entwicklungen aller anderen Denkschulen der strategischen Planung, die unter Zugrundelegung veränderter Annahmen das Modell weiter ausbauen. Zu den grundlegenden Prämissen der Designschule zählt beispielsweise, dass das Modell der Strategieformulierung einfach und informell gehalten werden muss.¹² Diese Annahme wird durch die Planungsschule aufgehoben.¹³ Ihre Vertreter zerlegen sowohl die externe als auch die interne Prüfungsphase der SWOT-Analyse in übersichtliche Schritte und arbeiten umfangreiche Checklisten sowie vielfältige Prognose-techniken aus. Ähnlich wie im Grundmodell der Designschule wird über die eigentliche Erstellung der Strategien wenig gesagt. Dieser Prozess vollzieht sich vielmehr in einer Blackbox. Begründet wird dies mit der hohen Komplexität des Prozesses, „... an dem die anspruchsvollsten, subtilsten und manchmal auch unbewussten Abläufe des menschlichen Denkens und Sozialverhaltens beteiligt sind“.¹⁴

Strategien sind sowohl in der Design- als auch in der Planungsschule Ergebnis eines Prozesses der individualisierten Gestaltung, wobei die möglichen Strategien in keinster Weise eingegrenzt sind. Diese Prämisse wird durch die Positionierungsschule aufgehoben. Die Vertreter dieser Denkschule argumentieren, dass nur einige wenige Marktpositionen in einer gegebenen Branche wünschenswert sein können. Zur Erreichung dieser Positionen gibt es folglich auch nur eine begrenzte Zahl an generischen Strategien. Welche dieser Grundstrategien gewählt werden soll, ist das Ergebnis ausführlicher und systematischer Analysen.¹⁵ Die bekanntesten Modelle dieser Schule sind die Portfoliomatrix der Boston Consulting Group sowie die Arbeiten von Porter zu Wettbewerbskräften und Wettbewerbsstrategien.

2.3 Konzept und Zwecksetzung einer SWOT-Analyse

Wie aus dem Grundmodell der strategischen Planung ersichtlich war, besteht der erste Schritt des Planungsprozesses aus einer umfassenden Analyse des Unternehmens selbst sowie seiner Umgebung. Das Ziel dieser zumeist als SWOT-Analyse bezeichneten Planungsphase ist, die Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) einer Organisation im Lichte der Chancen (Opportunities) und Bedrohungen (Threats) in ihrer Umwelt zu betrachten und so zukünftige Erfolgspotentiale für die Organisation aufzuspüren.¹⁶

¹² vgl. zu den Prämissen Mintzberg 1999, S. 43-47

¹³ vgl. hierzu und zum Folgenden Mintzberg 1999, S. 63-97

¹⁴ vgl. Mintzberg S. 90 f.

¹⁵ vgl. Mintzberg S. 101 ff.

¹⁶ vgl. Kirsch 2001, S. 185 f.

Abbildung 2: SWOT-Analyse

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

Solche Erfolgspotentiale liegen beispielsweise in Wettbewerbsvorteilen der eigenen Organisation gegenüber seinen Wettbewerbern. Ziel der Stärken-Schwächen-Analyse ist es daher, das eigene Unternehmen systematisch mit seinen Wettbewerbern zu vergleichen und so die eigene Wettbewerbsposition zu verdeutlichen.¹⁷ Wichtig ist es dabei, insbesondere diejenigen Kriterien zu beleuchten, die für den zukünftigen Unternehmenserfolg von besonderer Bedeutung sind. Ist ein Unternehmen bezüglich eines Faktors besser als seine Konkurrenten – liegt also eine Stärke vor – so kann das Unternehmen seinen Kunden etwas Besonderes, möglicherweise sogar etwas Einzigartiges bieten.¹⁸ Solche Alleinstellungsmerkmale sorgen für größere Nachfrage nach den Produkten oder Leistungen eines Unternehmens und oftmals kann ein höherer Preis am Markt durchgesetzt werden.

Wichtig für die Überlegenheit einer Organisation sind aber nicht nur betriebsinterne Stärken, sondern auch die Fähigkeit, Veränderungen im Umfeld frühzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren.¹⁹ Werden beispielsweise veränderte Bedürfnisse der Nachfrager vor den Wettbewerbern wahrgenommen, so kann das Produkt- und Leistungsprogramm frühzeitig umgestellt und damit ein Alleinstellungsmerkmal aufgebaut werden. Ähnliches gilt für technische Entwicklungsprozesse, soweit es um Produktinnovationen geht. Frühzeitig internalisierte Verfahrensinnovationen hingegen können helfen, interne Prozesse effizienter zu gestalten und so die Kosten unter das Niveau der Konkurrenten zu senken.

Die Umfeldanalyse dient aber nicht nur der Identifikation solcher Chancen. Auch Bedrohungen, die sich beispielsweise aus dem politischen und gesamtwirtschaftlichen Umfeld oder den Marktstrategien von Konkurrenten und/oder Lieferanten ergeben können, kann dieser Teil der SWOT-Analyse aufdecken.²⁰ Entdeckte Risiken können zwar meist nicht direkt bekämpft werden, aber es können zumindest Maßnahmen ergriffen werden, welche die Bedrohung beziehungsweise die wirtschaftliche Auswirkung auf das Unternehmen minimieren.

Wie die voranstehenden Ausführungen zeigen, sind sowohl die Umwelt- als auch die Unternehmensanalyse in der Lage, für sich alleine Nutzen zu stiften, also Handlungsempfehlungen zu generieren. Nachdem der wirtschaftliche Erfolg von unternehmerischen Maßnahmen aber letztendlich vom Zusammenspiel von Unternehmensressourcen und Umwelt abhängt, ist es wichtig, interne und externe Sichtweise zu integrieren und darauf basierend Handlungsstrategien abzuleiten. Diese Strategien müssen in der Lage sein, Erfolgspotentiale auf- und Bedrohungspotentiale abzubauen.

¹⁷ vgl. Kirsch 2001, S. 395

¹⁸ vgl. Meffert 2000, S. 65

¹⁹ vgl. Meffert 2000, S. 65

²⁰ vgl. Hungenberg 2000, S. 73

2.4 Praktischer Einsatz und Nutzen von SWOT-Analysen

Nicht zuletzt wegen ihrer breiten konzeptionellen Basis finden SWOT-Analysen in der Praxis sehr häufig Anwendung. Kaum ein Beratungsbericht zum strategischen Management kommt ohne das berühmte Akronym SWOT aus, und auch unternehmensinternen Planungen liegt in aller Regel eine Analyse der Stärken und Schwächen sowie der Chancen und Risiken zu Grunde.

Die große Bedeutung der SWOT-Analyse wird unter anderem in einer empirischen Langzeituntersuchung des Management Zentrums St. Gallen mit 860 Führungskräften bestätigt.²¹ Gemessen an den beiden Dimensionen Einsatz und Wirksamkeit erreichte die SWOT-Analyse bei der Evaluation als eine von nur vier Strategiemethoden die Bestnote. Mit 91 Prozent auf der Dimension Einsatz und 72 Prozent in der Dimension Wirksamkeit weist die SWOT-Analyse sogar als einziges Instrument in beiden Dimensionen Höchstwerte auf.

Ähnlich kommen Held et. al sowie Hoffmann im Rahmen ihrer Befragungen kleiner und mittlerer Unternehmen zum Ergebnis, dass sich SWOT-Analysen in der Planungspraxis bewährt haben und für den Einsatz in KMU zu empfehlen sind.²² Ferner fanden Held et al. heraus, dass mit 46 Prozent der Befragten nicht einmal jedes zweite mittelständische Unternehmen dieses offensichtlich zweckmäßige Instrument zum Einsatz bringt.²³ Nachdem der Einsatz von Managementinstrumenten mit der Unternehmensgröße korreliert und Handwerksbetriebe überwiegend sehr klein sind, ist für das Handwerk ein noch niedrigerer Anwendungsgrad zu erwarten. Dementsprechend ermittelte Schwarz 1998 für Stärken-Schwächen-Analysen im Bau- und Ausbauhandwerk einen Anwendungsgrad von 23 Prozent.²⁴

3 Chancen und Herausforderungen der Energiewende für das Handwerk

3.1 Neue Marktpotenziale

Zentrale Eckpunkte der Energiewende sind der Ausstieg aus der Atomenergie sowie die Reduzierung fossiler Brennstoffe. Die damit verbundenen, ambitionierten klimapolitischen Ziele können nur dann erreicht werden, wenn es einerseits gelingt, den Energieverbrauch signifikant zu senken und andererseits den Anteil regenerativer Energien deutlich zu erhöhen. Beide Aktionsfelder beinhalten große Marktpotenziale für die überwiegend mittelständischen Betriebe des Handwerks.

²¹ vgl. Stöger 2008

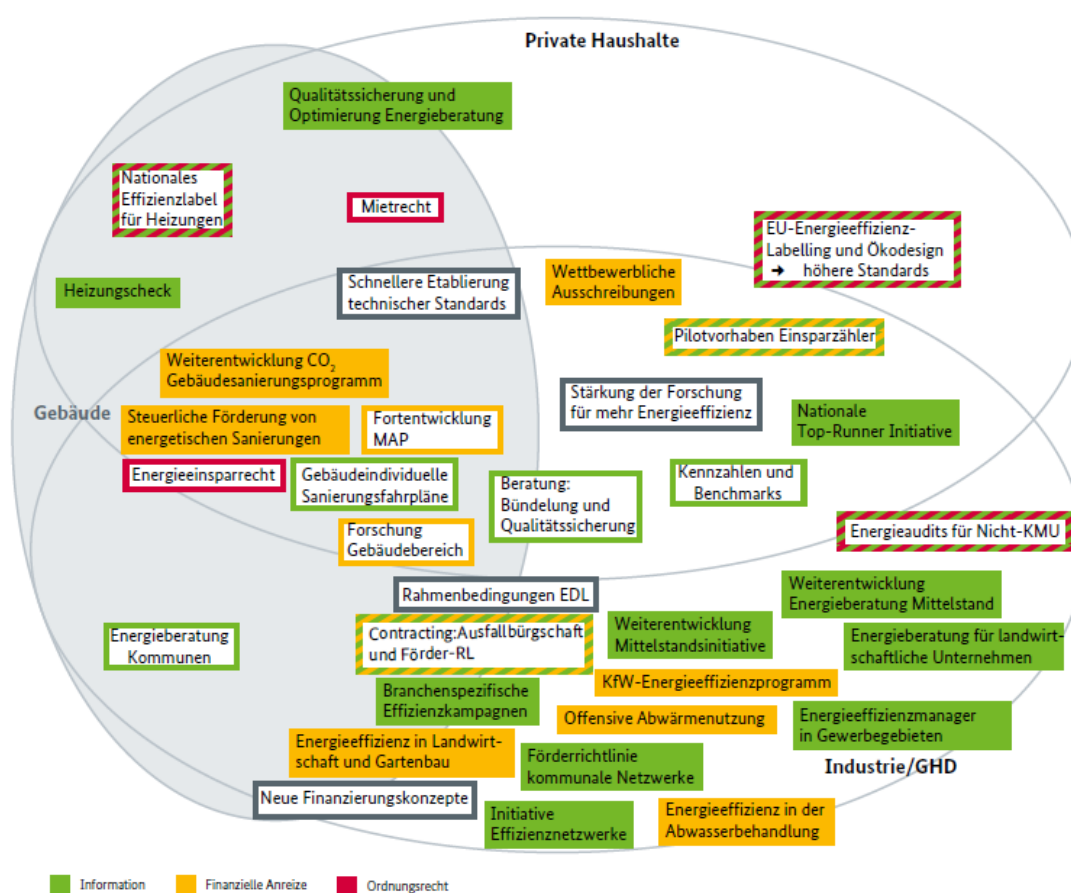
²² vgl. Held et al. 2007, S. 6; Hoffmann 2007, S. 13

²³ vgl. Held et al. 2007, S. 37

²⁴ vgl. Schwarz 1998, S. 98

Sowohl im Bereich der energetischen Gebäudesanierung als auch beim Ausbau der erneuerbaren Energien ist das mittelständische Handwerk entlang der gesamten Wertschöpfungskette tätig. Beginnend bei der Energieberatung über die Installation bzw. die Durchführung einer Baumaßnahme bis hin zur Inbetriebnahme und Wartung ergeben sich vielfältige Betätigungsfelder für Handwerksbetriebe. Allein im Bereich der energetischen Gebäudesanierung existieren Marktpotenziale für mehr als 30 verschiedene Gewerke. Im Einzelnen sieht der Nationale Aktionsplan Energieeffizienz (NAPE) eine Vielzahl von Aktivitäten vor, die im Wesentlichen auf drei Ziele ausgerichtet sind: die Energieeffizienz im Gebäudebereich voranbringen sowie als Rendite- und Geschäftsmodell etablieren und die Eigenverantwortlichkeit für Energieeffizienz erhöhen.²⁵ Zur Erreichung dieser Ziele sind eine Reihe von Sofortmaßnahmen ausgewählt worden, welche in folgendem Schaubild zusammengestellt sind:

Abbildung 3: Sofortmaßnahmen des Nationalen Aktionsplans Energieeffizienz



Quelle: BMWi 2014, S. 6

Informationen zu den Details der geplanten Sofortmaßnahmen sind in einer Publikation des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie zusammengefasst, welche im Internet zum Download zur Verfügung steht.²⁶

²⁵ vgl. BMWi 2014, S. 3

²⁶ <http://www.bmwi.de/DE/Mediathek/publikationen,did=672756.html> (abgerufen am 28.10.2015)

Nachdem im Gebäudebereich knapp 40 Prozent der Endenergie in Deutschland verbraucht werden, ist dort das technische und wirtschaftliche Potenzial zur Steigerung der Energieeffizienz am größten. Dementsprechend setzen die geplanten Maßnahmen auch dort an. Über die Weiterentwicklung des CO₂ Gebäudesanierungsprogramms sowie eine möglichst steuerliche Förderung von energetischen Sanierungen werden finanzielle Marktanreize geschaffen, die neben der Verschärfung des Energieeinsparrechts auf Seiten der Verbraucher zusätzliche Nachfrage generieren sollen. Gleiches gilt auch für die Optimierung der Energieberatung, welche darüber hinaus für Aufklärung und Sensibilisierung sorgen soll. Auch hieraus ergeben sich Marktpotenziale und neue Geschäftsfelder für entsprechend qualifizierte Handwerker. Die Einführung von Heizungschecks sowie eine bessere Kennzeichnung von sparsamen Elektrogeräten und das Pilotprojekt Energieeinsparzähler runden die Maßnahmen zur Information der Verbraucher ab.

Nachdem auch Maßnahmen zur Erhöhung der Energieeffizienz durch Unternehmen gefördert werden, sind auch gewerbliche Kunden eine mögliche Zielgruppe für den Aufbau neuer Geschäftsfelder. Dies gilt sowohl für die energetische Gebäudesanierung, als auch für den Aufbau von Energieeffizienznetzwerken und die Nutzung von Abwärme. Zudem ergibt sich für spezialisierte Handwerker die Chance, Energieberatungen bei mittelständischen Unternehmen durchzuführen.

Wichtigstes Instrument für den Ausbau der erneuerbaren Energien ist das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG). Im Zusammenhang mit seiner Umsetzung müssen Stromnetze ausgebaut und effiziente Energiespeicher entwickelt und installiert werden. Auch hier ergeben sich neue Geschäftsfelder für Handwerksbetriebe, die infolge von Marktanziehlprogrammen sogar stark wachsen könnten. Die Tatsache, dass die Energieversorgung dezentraler werden wird und sich zudem viele Anlagen zur Stromerzeugung und Wärmegewinnung in der Hand von Privatpersonen befinden, stärkt die Chancen der überwiegend regional tätigen Handwerksbetriebe zusätzlich.

Eine Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft hat vier Kernbereiche identifiziert, in denen Geschäftsfelder mit Wachstumspotenzial für Unternehmen entstehen können.²⁷ Dies betrifft die Herstellung und den Betrieb von Anlagen im Bereich der erneuerbaren Energien (Photovoltaik, Solarthermie, Wärmepumpen ...) ebenso, wie Bauleistungen und Installationen, welche den Energieverbrauch reduzieren (z. B. Wärmedämmung). Hinzu kommen spezifische Beratungsleistungen und der Einbau energieeffizienter Technik (stromsparende Materialien, Regeltechnik, ...).

Neben dem Gebäudesektor ist der Verkehr ein wesentlicher Produzent von CO₂-Emissionen. Deshalb ist auch die Elektromobilität im Fokus der Energiewende und wird mit zahlreichen Maßnahmen gefördert. Dabei ergeben sich für das Handwerk in vielerlei Bereichen Chancen. Einerseits gibt es für das Handwerk als Zulieferer Potenziale im Bereich der Fahrzeugtechnik und andererseits bestehen große Entwicklungsmöglichkeiten für Kfz- und Zweiradbetriebe im Bereich Fahrzeugservice und -handel. Wesentlich mehr Gewerke können auch vom Auf- und Ausbau der notwendigen Infrastruktur profitieren. Zu denken ist hier an Stromtankstellen, Energiespeicher, Photovoltaik-Carports und -garagen und noch vieles mehr.

²⁷ vgl. IW 2013, S. 119 ff.

3.2 Möglichkeiten zur Energieeinsparung

Nach Schätzungen von Energiesparberatern lässt sich in deutschen Unternehmen der Gesamtenergieverbrauch um 10 bis 20 Prozent reduzieren.²⁸ Dabei lassen sich die Energieeinsparmaßnahmen in zwei Kategorien einteilen. Die einen sind kostengünstig und schnell, zumeist ohne Abstimmung mit anderen Prozessen durchzuführen. Sie werden deshalb oft als „Quick wins“ bezeichnet. Die anderen sind eher langfristig angelegt, komplex strukturiert und haben lange Amortisationszeiten. Hierzu zählen die Optimierung des Produktionsprozesses sowie bauliche Maßnahmen (z. B. Dämmung).

Schnell und unkompliziert umgesetzt werden können beispielsweise Einsparungen im Bereich der Druckluft oder Beleuchtung. Auch organisatorische Maßnahmen wie z. B. die Schulung der Mitarbeiter können den Energieverbrauch von Unternehmen senken. Darüber hinaus trägt ein Lastspitzenmanagement dazu bei, den Energieverbrauch möglichst konstant zu halten, und damit kostenintensive Verbrauchsspitzen zu vermeiden.²⁹

Unterstützung erfahren Unternehmen bei ihren Einsparbemühungen durch Energieberater. Solche Beratungen werden durch das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen mit bis zu 80 Prozent der förderfähigen Kosten bezuschusst. Nähere Informationen zum Förderprogramm „Energieberatung im Mittelstand“ gibt es auf der Internetseite des BAFA.³⁰

3.3 Steigende Energiekosten und unklare Versorgungssituation

Regenerative Energiequellen verursachen derzeit noch deutlich höhere Kosten als konventionelle Kraftwerke. Die zunehmende Nutzung dieser Quellen hat die Strompreise in den vergangenen Jahren stark ansteigen lassen, wobei ein Ende dieses Aufwärtstrends nicht absehbar ist. Dieser Kostenanstieg stellt insbesondere energieintensive Branchen, wie z. B. die Lebensmittelhandwerke, vor massive Probleme. Im Zusammenhang mit Ausnahmeregelungen bei Netzentgelten sowie der EEG-Umlage könnten insbesondere den kleinen Handwerksbetrieben Wettbewerbsnachteile entstehen, weil sie die hohen Schwellenwerte für Ausnahmeregelungen nicht erreichen können.

Für die Vielzahl der Handwerksbetriebe werden sich die Auswirkungen steigender Energiepreise jedoch in Grenzen halten, da sich der Kostenanteil der Energiekosten am Umsatz bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen im Normalfall zwischen ein und zwei Prozent bewegt.³¹ Problematischer erscheinen aus Sicht von kleinen Unternehmen solche Maßnahmen, die einen hohen bürokratischen Aufwand verursachen oder im Vergleich zu Großbetrieben zu überproportional hoher Kostenbelastung führen. Dies gilt beispielsweise für die Einführung von Energiemanagementsystemen.

²⁸ vgl. IW 2013, S. 74

²⁹ vgl. IW 2013, S. 75 f.

³⁰ http://www.bafa.de/bafa/de/energie/energieberatung_mittelstand/ (abgerufen am 20.10.2015)

³¹ vgl. IW (2013) S. 49

Die Dezentralisierung der Energieversorgung sowie die zunehmende Nutzung von Sonnenenergie und Windkraft erhöhen insbesondere bei Lastspitzen das Risiko für einen Stromausfall. Über zunehmende Probleme mit der Versorgungssicherheit berichteten zuletzt immer mehr Betriebe aus dem Süddeutschen Raum.³²

3.4 Rückzug oder Standortverlagerung von energieintensiven Mitgliedern der Wertschöpfungskette

Über Wertschöpfungsketten sind viele Handwerksbetriebe auch mit energieintensiven international agierenden Unternehmen verknüpft. Sollte die Wettbewerbsfähigkeit dieser Unternehmen durch steigende Energiepreise weiter abnehmen, ist mit Standortverlagerungen, Desinvestition oder im Extremfall mit Zahlungsunfähigkeit dieser Unternehmen zu rechnen. Dies hätte für handwerkliche Zulieferbetriebe den Verlust wichtiger Kunden zur Folge. Gefahren lauern aber auch für Unternehmen, welche auf der Lieferantenseite mit energieintensiven Unternehmen zusammenarbeiten.³³ Zu denken ist dabei sowohl an Preissteigerungen als auch an den Ausfall dieses Lieferanten.

4 Instrumentarium zur Unterstützung von Handwerksunternehmen

4.1 Umweltanalyse: Chancen und Risiken für Handwerksbetriebe

In einer ersten Teilanalyse der SWOT-Analyse, werden Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) in der Organisationsumwelt identifiziert. Dabei wird sowohl die weitere (globale) als auch die engere (Geschäftsfeld) Unternehmensumwelt betrachtet.³⁴ Ziel ist es, zukünftige Entwicklungen in der Umwelt zu identifizieren und ihre Konsequenzen für das Unternehmen zu prognostizieren.

Greift man die Gedanken der Designschule auf, so findet die Analyse eher unsystematisch und unstrukturiert statt. Denkanstöße erhält der Planer in der Regel durch allgemein gehaltene Fragestellungen wie: Was sind die Zukunftschancen? Welche Veränderungen im Umfeld sind zu erwarten? Wo lauern Gefahren? Was kommt an Schwierigkeiten auf uns zu? Der Vorteil dieses Ansatzes liegt in seiner kreativitätsfördernden Wirkung, denn der Planer wird aufgefordert, sich Gedanken über die Entwicklungen in der Unternehmensumwelt zu machen.

Wesentlich leichter anzuwenden sind hingegen Kriterienkataloge, die systematisch abgearbeitet werden müssen. In der Tradition der Planungsschule wurden unzählige solcher Kriterienkataloge publiziert, die entweder auf spezielle Branchen oder auf spezielle Planungszwecke zugeschnitten sind.

³² vgl. DIHK S. 3

³³ vgl. hierzu IW 2013, S. 114 ff.

³⁴ vgl. z. B. Bresser, S. 181

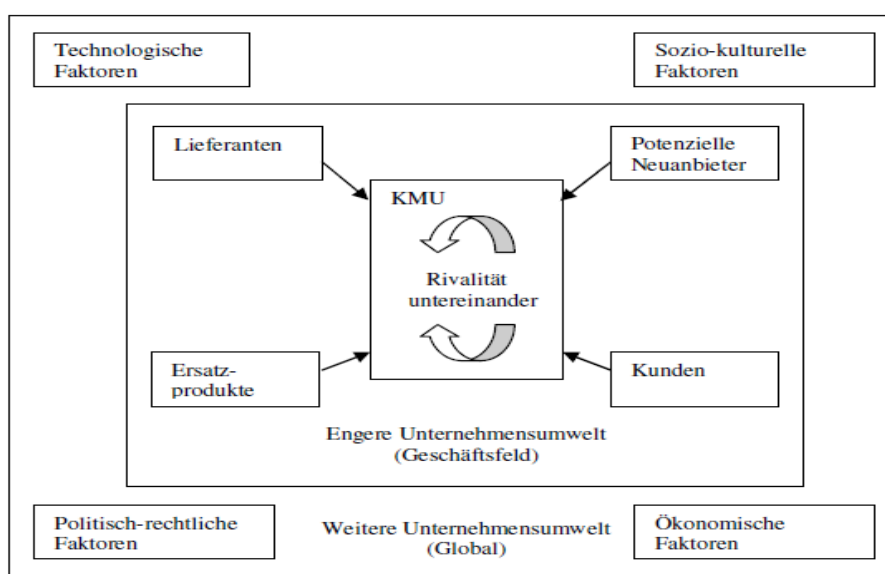
Die meisten dieser Kataloge haben ein ähnliches Gliederungsschema, das auf die Konzeption von Farmer und Richmann (1965) zurückgeht, welche die weitere Unternehmensumwelt in technologische, sozio-kulturelle, politisch-rechtliche und ökonomische Segmente unterteilt.³⁵ Diese Faktoren stellen Rahmendaten dar, welche durch die planende Organisation kaum oder gar nicht beeinflusst werden können. In diesem Zusammenhang spricht man zumeist von der sogenannten PEST-Analyse, wobei das Akronym für die englischen Bezeichnungen der vorgenannten Bereiche steht:

Abbildung 4: Pest-Analyse

P	Political
E	economical
S	sociological
T	technological

Etwas größer, wenngleich immer noch sehr gering, ist der Einfluss einer Organisation auf ihre engere Umwelt.³⁶ Diese kann, wie die Abbildung zeigt, mit Hilfe von Porters „Five Forces“ strukturiert werden, so dass sich insgesamt folgendes Bild der Unternehmensumwelt ergibt:

Abbildung 5: Faktoren der Unternehmensumwelt in der Chancen-Risiken-Analyse



Quelle: In Anlehnung an Steinmann/Schreyögg, S. 191 und Welge/Al-Laham, S. 292.

Die Energiewende in Deutschland induziert vielerlei Veränderungen in der Unternehmensumwelt. Diese Trends gilt es frühzeitig zu erkennen und Reaktionsstrategien abzuleiten. Neben der unstrukturierten Suche im Sinne der Designschule sollte zumindest eine ergänzende Analyse mit Hilfe eines strukturierten Kriterienkataloges erfolgen, um ein

³⁵ vgl. Welge/Al-Laham S. 292

³⁶ vgl. Schneider 2007, S. 85

möglichst vollständiges Bild der Umweltveränderungen zu haben.³⁷

Im Folgenden wird ein solcher Kriterienkatalog vorgestellt, der sich speziell mit denjenigen Themen auseinandersetzt, die durch die Energiewende induziert sind. Nachdem sich das Handwerk zu Recht auf die Fahnen schreibt, „Ausrüster der Energiewende“ zu sein, können aus vielen Entwicklungen neue interessante Geschäftsfelder und -modelle abgeleitet werden. Einige wenige Konsequenzen der Energiewende bringen aber auch Risiken und zusätzliche Belastungen für das Handwerk mit sich.

Kriterienkatalog zur Unterstützung der Umweltanalyse

Politisch-rechtliche Faktoren:

- Welche Förderprogramme zur Erhöhung der Energieeffizienz im eigenen Unternehmen gibt es?
- Welche Förderprogramme (KfW, steuerliche Absetzbarkeit, etc.) liefern Marktanreize? Für welche Produkte und Leistungen?
 - Energieeffizientes Bauen
 - Energetische Gebäudesanierung
 - Erneuerbare Energien
 - Erhöhung der Energieeffizienz von Anlagen (z. B. Regeltechnik)
 - Elektromobilität
- Welche neuen Anforderungen an die Energieeffizienz in einem Unternehmen werden gestellt? (z. B. Energiemanagement)

Ökonomische Faktoren:

- Wie werden sich die Energiepreise entwickeln?
- Ist die konstante Versorgung mit Energie auch in Zukunft gewährleistet?
- Können durch das Wachstum der Energiedienstleistungsmärkte neue Geschäftsfelder erschlossen werden? (Energieberatung, Contracting, ...)

Sozio-kulturelle Faktoren:

- Entstehen durch die wachsende Bedeutung von Umwelt- und Klimaschutz neue Geschäftspotenziale?
- Gefährdet das wachsende Umweltbewusstsein bestehende Geschäftsmodelle?

³⁷ vgl. Burger 2005, S. 6

Technologische Faktoren:

- Welche neuen Geräte/Technologien/Trends gibt es, die den Aufbau neuer Geschäftsfelder ermöglichen?
 - Ausbau der Energie-Infrastruktur
 - Dezentralisierung der Energieversorgung
 - Gebäudeautomation
 - Geräte- und Verbrauchssteuerung (u. a. Smart Metering)

- Welche Technologien können im Unternehmen zur Energieeinsparung beitragen?
 - Dämmung Dach/Wand/Keller
 - Neue Fenster
 - Neue, effizientere Heizsysteme
 - Fuhrparkerneuerung (sparsamere Fahrzeuge, Elektro, Gas, ...)
 - Routenplanung zur Reduktion der Fahrleistung
 - Nutzung von Abwärme
 - Sparsamere Beleuchtungstechnologie (LED)
 - Lüftung/Kühlung
 - Druckluft
 - BHKW
 - Eigenstromerzeugung
 - Smart Metering

Kunden:

- Haben Sie treue Stammkunden, welche ihren Betrieb auch mit Energieeinsparmaßnahmen beauftragen?
- Sind Ihre (potenzielle) Kunden in der Lage und willens, in Umwelt- und Klimaschutz zu investieren?
- Wie wichtig sind Ihre Produkte/Leistungen für den Kunden?
- Wie hoch ist die Verhandlungsmacht Ihrer Kunden? Haben Sie viele kleine oder nur wenige große Kunden?
- Wo gibt es große Marktpotenziale?
 - Heizung
 - Lüftung
 - Kühlung
 - Regeltechnik
 - Bauleistungen (Dämmung, energetische Sanierung)

Lieferanten:

- Sind die Produkte Ihrer Zulieferer auf dem neuesten Stand der Umwelttechnik?
- Haben Sie mehrere Lieferanten oder gibt es zumindest alternative Bezugsmöglichkeiten für die wesentlichen Einsatzgüter im Geschäftsfeld Umwelt- und Klimaschutz?

Wettbewerbssituation:

- Gibt es in ihrem lokalen Umfeld viele Konkurrenten, welche die Chancen der Energiewende bereits erkannt haben und vergleichbare Produkte/Leistungen anbieten?
- Sind die Produkte/Leistungen aller Wettbewerber sehr ähnlich oder gibt es Alleinstellungsmerkmale (Qualität, Service, Markenname, guter Ruf, ...)?
- Haben Sie und die Wettbewerber hohe spezifische Investitionen getätigt? (Gibt es z. B. Maschinen, welche nur in diesem Geschäftsfeld eingesetzt werden können?)
- Wie hoch sind die Fixkosten für die Produkte und Leistungen rund um die Energiewende?

Potenzielle Neuanbieter:

- Welche Eintrittsbarrieren gibt es für Neulinge im relevanten Marktsegment?
 - Gibt es spezielle Anforderungen an Aus- und Weiterbildung?
 - Ist der Erwerb von Qualitäts- und/oder Umweltsiegeln notwendig?
 - Wie hoch sind die Anfangsinvestitionen?
 - Sind die Vertriebskanäle bereits besetzt?
 - Sind Kooperationen notwendig?
 - Haben die etablierten Marktteilnehmer bereits einen hohen Bekanntheitsgrad und einen guten Ruf?

Ersatzprodukte:

- Gibt es andersartige Produkte oder Leistungen, welche die eigenen Produkte zukünftig entbehrlich machen, oder zumindest eine starke Konkurrenz darstellen?

Die voranstehende Liste erhebt nicht den Anspruch, abschließend alle denkbaren Chancen und Risiken, die sich aus der Energiewende ergeben, abzudecken. Sie soll vielmehr Denkanstöße auf der Suche nach neuen Erfolgspotenzialen liefern. Erkannte Chancen oder Risiken für das eigene Unternehmen sollten in einem ersten Schritt gesammelt und schriftlich dokumentiert werden. Hierzu bietet sich ein Arbeitsblatt an, das etwa folgende Gestalt haben könnte:

Abbildung 6: Arbeitsblatt zur SWOT-Analyse

The diagram is a SWOT analysis worksheet template. It consists of a central grey oval containing the text "SWOT" in white. This oval is positioned at the intersection of two perpendicular lines that divide the page into four quadrants. The top-left quadrant is labeled "Stärken" (Strengths), the top-right "Schwächen" (Weaknesses), the bottom-left "Chancen" (Opportunities), and the bottom-right "Risiken" (Risks). Each quadrant is a large empty rectangular box for notes.

4.2 Unternehmensanalyse: Stärken und Schwächen im Vergleich zu den Wettbewerbern

Die zweite Teilanalyse betrifft den SW-Teil der SWOT-Analyse, also die Identifikation der Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) einer Organisation. Im Mittelpunkt dieser Unternehmensanalyse stehen Vorsprung- und Defizitfaktoren des eigenen Unternehmens im Vergleich zu seinen Wettbewerbern. Durchgeführt werden kann eine Stärken-Schwächen-Analyse auf ganz unterschiedliche Weise.

Analog zur Umweltanalyse kann auch die Unternehmensanalyse auf Basis eher grundsätzlicher Fragen durchgeführt werden: Was lief gut? Worauf sind wir stolz? Was war schwierig? Was fehlt uns? Solche offenen Fragen regen zwar die Kreativität an, sind aber schwer zu beantworten, da sie hohe Anforderungen an die Urteilskraft des Planers stellen. Darüber hinaus kann auf diesem Weg zumeist nur ein unvollständiges Bild des Unternehmens gezeichnet werden.

Deshalb liegt es nahe, auch die Unternehmensanalyse auf Basis eines Kriterienkatalogs durchzuführen. In der Literatur findet man eine sehr große Zahl an solchen Kriterienkatalogen. Gemeinsam ist den meisten, dass sich ihre Struktur an den betrieblichen Funktionsbereichen orientiert, wie sie aus der Wertkette nach Porter bekannt sind:

Abbildung 7: Wertkette³⁸



Neben den primären Aktivitäten Beschaffung, Produktion, Absatz, die unmittelbar in Bezug zum Produkt oder der Leistung stehen, werden bei einer Stärken-Schwächen-Analyse auch die unterstützenden Funktionen wie Strukturfaktoren, Personal, Finanzierung, Rechnungswesen und Unternehmensführung etc. unter die Lupe genommen. Das Unternehmen wird also als Kombination wertschöpfender Aktivitäten betrachtet, wobei in allen Aktivitäten Quellen von Kundennutzen oder Kosteneinsparungen liegen können. Die Aktivitäten können folglich entweder die Basis einer leistungsbezogenen Differenzierung von den Wettbewerbern bilden oder einen Beitrag zur Verbesserung der Kostensituation in einem Unternehmen leisten.³⁹

³⁸ vgl. hierzu z. B. Semper/Gress: Die Handwerker-Fibel, 53. Aufl. S. 38

³⁹ vgl. Homburg/Krohmer 2003, S. 396

Vor dem Hintergrund der Energiewende sollten insbesondere die folgenden Kriterien im Mittelpunkt einer Unternehmensanalyse stehen:

Kriterienkatalog zur Unternehmensanalyse

Unternehmensführung:

- Kooperationsbereitschaft (viele Potenziale können nur durch gewerkeübergreifende Zusammenarbeit ausgeschöpft werden)
- Innovationsbereitschaft (Offenheit gegenüber Neuem)
- Flexibilität (regelmäßige Anpassung an neue Trends)
- Strategische Planungs-/Handlungskompetenz (systematische und gezielte Erschließung neuer Erfolgspotenziale führt zu einem schlüssigen Gesamtkonzept)
- Einsatz von Planungsinstrumenten
- Unterstützung durch Berater

Personal:

- Personalbedarfsplanung (zur gezielten Auswahl und Qualifizierung der Mitarbeiter)
- Personalentwicklung
- Offene und kreativitätsfördernde Unternehmenskultur
- Qualifikationsniveau der Mitarbeiter
- Aus- und Weiterbildungsbereitschaft der Mitarbeiter
- Umweltbewusstsein (Denken und Handeln)

Finanzen:

- Spielraum zur Finanzierung der notwendigen Investitionen (Maschinen, Weiterbildung, Marketing ...)

Rechnungswesen:

- Aussagekräftige Kostenrechnung (Informationen über Höhe und Entstehung der Energiekosten hilft Einsparpotenziale aufzudecken)

Strukturfaktoren:

- Entwicklungsmöglichkeiten des Standorts (Gibt es ausreichend Platz für evtl. notwendige Investitionen, z. B. Aufstellfläche für Kraft-Wärme-Kopplung)

Beschaffung:

- Markterkundung (Kenntnis aktueller technologischer Entwicklungen durch Messebesuche und enge Kontakte zu Zulieferern/Herstellern)
- Leistungsfähigkeit der Hersteller
- Qualität der beschafften Einsatzgüter
- Service der Hersteller (z. B. Unterstützung bei technischen Problemen)
- Partner (z. B. Subunternehmer) mit denen komplexe Aufträge angenommen werden können

Produktion/Unternehmensinfrastruktur:

- Aktualität der Technologie (moderne Fertigungsverfahren ermöglichen die Nutzung von Marktchancen)
- Zertifizierung
- Qualitätsmanagement
- Moderne Anlagen (sparsame Fahrzeuge und Geräte senken Energiekosten)
- Energiekostenintensität (bei geringem Anteil der Energiekosten an den Gesamtkosten sind ggf. keine Reaktionsstrategien auf steigende Energiepreise notwendig)

Marketing/Vertrieb:

- Marktforschung (ermöglicht das Angebot bedarfsgerechter Produkte und Leistungen)
- Aktivierung des ökologischen Denkens und Handelns der Kunden (Öffentlichkeitsarbeit fördert die Investitionsbereitschaft der Kunden)
- Ruf/Image bei den Kunden (insbesondere bezüglich der spezifischen Innovationskompetenz)
- Zugang zu Vertriebskanälen (z. B. Listung als Installationspartner bei Fernwärmeversorger)
- Gute Vernetzung (enge Kontakte zu wichtigen Playern)

Bezüglich jedes Kriteriums muss der Anwender der Praxisanleitungen die Situation seines Unternehmens im Vergleich zum wichtigsten Konkurrenten beurteilen. Ausschlaggebend ist also nicht die absolute Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens, sondern die Frage, ob das eigene Unternehmen bezüglich der einzelnen Beurteilungskriterien besser (Stärke) oder schlechter (Schwäche) positioniert ist, als die wichtigsten Wettbewerber. Empfohlen wird für kleine Handwerksbetriebe vielfach eine wertschöpfungsorientierte Analyse, die im Gegensatz zur kundenzentrierten Analyse durch den Unternehmer selbst durchgeführt werden kann.⁴⁰ So können Aufwand und Kosten minimiert werden, selbst wenn die Beurteilungen zwangsläufig subjektiv sind. Um das Bild etwas zu objektivieren, können auch Mitarbeiter in den Analyseprozess miteinbezogen werden. Sie haben einen anderen Blickwinkel auf das Unternehmen und sind zumeist näher am Kunden und an den Prozessen im Betrieb. Möglicherweise können auch befreundete Handwerker oder Berater von Kammern oder Verbänden hinzugezogen werden.

⁴⁰ vgl. zu den beiden Ansätzen z. B. Steinmann/Schreyögg 2005, S. 205 ff. oder Achenbach et al. 2008, S. 346 ff.

4.3 Generierung von Strategien: Integration von Umwelt- und Unternehmensanalyse

Sowohl Stärken-Schwächen-Analysen als auch Chancen-Risiken-Analysen liefern für sich alleine genommen bereits wertvolle Ansatzpunkte für die Ableitung von Strategien. Ein grundlegender Vorteil der SWOT-Analyse liegt jedoch in der Integration dieser beiden Sichtweisen. Der durchgeführte Abgleich von externen Chancen und Risiken mit den internen Stärken und Schwächen ermöglicht die Generierung harmonischer Strategien. Ausgangspunkt für die Ableitung von Handlungsstrategien sind die exogenen Umweltbedingungen, die für das Unternehmen weitgehend vorgegeben sind. Das Unternehmen beobachtet oder antizipiert hier Veränderungen, die als Chancen oder Risiken eingestuft werden und in der Regel nicht beeinflusst werden können. Ihnen werden die endogenen Stärken und Schwächen des Unternehmens gegenübergestellt. Diese Faktoren können durch das Unternehmen selbst beeinflusst werden und so Gegenstand strategischer Maßnahmen sein. Aus diesem Ansatz ergeben sich die in der folgenden Tabelle dargestellten vier strategischen Grundrichtungen.

Abbildung 8: Strategische Grundrichtungen der SWOT-Analyse

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

Großes Augenmerk sollte dabei den Kombinationen aus Chancen und Stärken geschenkt werden. Diese deuten auf besonders große Erfolgspotentiale hin, weil die Stärken des Unternehmens genutzt werden können, um die Chancenrealisierung sowie den Nutzen aus der Chance zu erhöhen. Stößt man auf einzelne Schwächen, so könnte eine Umwandlungsstrategie ratsam sein, die auf eine Verbesserung der Wettbewerbsposition abzielt. Sind es hingegen fast ausschließlich Schwächen, ist die Konkurrenz ganz offensichtlich besser auf die Nutzung dieser Chance vorbereitet. Solange keine neuen nachhaltigen Wettbewerbsvorteile aufgebaut werden können, sollte auf eine Realisation solcher Chancen verzichtet werden.

Ein besonderes Bedrohungspotential für ein Unternehmen ergibt sich, wenn Umweltrisiken auf unternehmensinterne Schwächen treffen. Die restriktive Kreditvergabe der Banken infolge der Finanzmarktkrise stellt beispielsweise für Unternehmen mit einem hohen Eigenkapitalanteil kein großes Problem dar. Diese Unternehmen können geeignete Abwehrmaßnahmen ergreifen. Für Betriebe jedoch, die auf Fremdkapital angewiesen sind, also im Bereich der Finanzierung eine Schwäche aufweisen, könnte dieses Risiko eine Existenzbedrohung darstellen. In diesem Fall ist auf Neutralisierungs- oder Umwandlungs-

strategien zu setzen. Diese zielen darauf ab, Schwächen und soweit wie möglich auch Risiken zu neutralisieren oder Schwächen sogar in Stärken umzuwandeln.⁴¹

4.4 Beispielhafte Verdeutlichung der Vorgehensweise bei der Generierung von Strategien

In der betriebswirtschaftlichen Literatur finden sich nur selten Hinweise darauf, wie man bei der Integration von Umwelt- und Unternehmensanalyse vorgehen soll. Etwas Licht ins Dunkel der Blackbox „Strategieformulierung“ könnte folgender Ansatz bringen, der versucht notwendige Denkprozesse dieser strategischen Planungsphase in einem Arbeitsblatt formal abzubilden.

Abbildung 9: Arbeitsblatt zur Ableitung von Handlungsstrategien

Chance/Risiko	Spezifische Erfolgsfaktoren	Schwäche	Stärke	Strategie	Maßnahmen

Der Nutzer hat in diesem Arbeitsblatt die in der Unternehmensumwelt wahrgenommen Chancen und Risiken in die linke Spalte einzutragen. Daran anschließend sind diejenigen Erfolgsfaktoren zu bestimmen, die entscheidenden Einfluss auf die Nutzungsmöglichkeiten einer Chance bzw. die Abwehrmaßnahmen eines Risikos haben. Im dritten Schritt muss der Nutzer die Bewertung dieser Kriterien aus der Stärken-Schwächen-Analyse übernehmen, also bestimmen, ob es sich um eine Stärke oder Schwäche des Unternehmens handelt. Abschließend kann er frei darüber urteilen, welche strategischen Konsequenzen zu treffen sind. Einen Anhaltspunkt für diese Entscheidung geben die bereits in Abbildung 8 vorgestellten Normstrategien. Abschließend können noch Maßnahmen festgelegt werden, mit deren Hilfe die gewählte Strategie umgesetzt wird. Die folgenden Beispiele verdeutlichen die mögliche Vorgehensweise und zeigen exemplarisch mögliche Ergebnisse des Planungsprozesses.

Für einen Schreiner, der hochwertige Fenster auf modernen CNC-Maschinen fertigt könnte eine **Offensivstrategie** naheliegen. Das Arbeitsblatt könnte folgende Gestalt haben:

⁴¹ vgl. Homburg/Krohmer 2003, S. 401

Abbildung 10: Beispiel für eine Offensivstrategie

Chance	Spezifische Erfolgsfaktoren	Schwäche	Stärke	Strategie	Maßnahmen
Förderprogramme zur energetischen Gebäudesanierung	Informationssystem		X	Offensivstrategie	Informationsbroschüre mit Förderhinweisen
	Technologie		X		
	Flexibilität		X		Unterstützung bei Förderanträgen
	Mitarbeiterqualifikation		X		
	Marketing		X		
				Ausbau der Produktionsqualität	

Förderprogramme des Staates haben zum Ziel, Marktanreize zu geben. Wenn sie dieses Ziel erreichen, steigt die Nachfrage nach den geförderten Produkten und Leistungen. So fördert ein Teilprogramm derzeit den Austausch von Fenstern in Wohngebäuden. Hieraus ergeben sich Marktpotenziale, die eine Chance für Schreiner darstellen.

Die Auswahl der Erfolgsfaktoren basiert in diesem Beispiel auf der Überlegung, dass der Betrieb zunächst Informationen über die Förderprogramme benötigt. Da sich deren konkrete Ausgestaltung regelmäßig ändert, ist die regelmäßige Informationsbeschaffung ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Darüber hinaus muss die eingesetzte Fertigungstechnologie in der Lage sein, Fenster mit den geforderten technischen Eigenschaften (insbesondere Isolierung) herzustellen sowie flexibel an geänderte Anforderungen anzupassen. Dies setzt auch ein hohes Qualifikationsniveau der Mitarbeiter voraus. Und nicht zuletzt müssen geeignete Marketingmaßnahmen das vorhandene Nachfragepotenzial aktivieren und in Aufträge für den eigenen Betrieb ummünzen.

Etwas differenzierter ist vorzugehen, wenn Marktchancen nicht zur derzeitigen Positionierung des Unternehmens passen, also bei wesentlichen Erfolgsfaktoren Schwächen vorliegen. In diesem Fall liegt eine **Umwandlungsstrategie** nahe, oder der Verzicht auf die Chance. In einer solchen Situation könnte sich ein Heizungsbauer befinden, der den wachsenden Markt für Energiedienstleistungen als Entwicklungsmöglichkeit erkannt hat, aber sowohl bei den fachlichen als auch den kommunikativen Fähigkeiten noch Defizite im Vergleich zu seinen Konkurrenten hat. Folglich hätte das Arbeitsblatt möglicherweise folgende Gestalt:

Abbildung 11: Beispiel einer Verzicht-Strategie

Chance	Spezifische Erfolgsfaktoren	Schwäche	Stärke	Strategie	Maßnahmen
Wachsender Markt für Energiedienstleistungen	Kommunikation	X		Verzicht (Umwandlungsstrategie)	
	Spezial-Qualifikation	X			
	Weiterbildung	X			
	Marketing	X			
	Vernetzung	X			

Nachdem der Beispielbetrieb derzeit weder über die notwendigen kommunikativen noch über die fachlichen Kompetenzen verfügt und auch die Bereitschaft zur Weiterbildung wenig ausgeprägt ist, erscheint der Abbau dieser Defizite nur mit größtem Aufwand möglich. Da auch das Marketing unterdurchschnittlich ausgeprägt ist, kann auch die Akquise von entsprechenden Aufträgen zum Problem werden. Deshalb entscheidet sich der Betrieb gegen eine Umwandlungsstrategie und verzichtet auf die Nutzung dieser Chance. Stattdessen konzentriert er sich auf andere Chancen, die besser zu Ausgangssituation seines Betriebs passen.

Eine **Verteidigungsstrategie** ist dann ratsam, wenn Marktrisiken auf Stärken eines Unternehmens treffen. Dies könnte beispielsweise auf einen Bäcker zutreffen, der über eine Photovoltaik-Anlage Strom selbst produziert und speichert. Das Arbeitsblatt könnte in diesem Fall folgende Gestalt haben:

Abbildung 12: Beispiel einer Verteidigungsstrategie

Risiko	Spezifische Erfolgsfaktoren	Schwäche	Stärke	Strategie	Maßnahmen
Steigende Energiepreise	Moderne Anlagen		X	Verteidigungsstrategie	Suche nach weiteren Einsparpotenzialen
	Energieversorgung		X		
	Energiemanagement		X		Nutzung von Abwärme
	Dämmung		X		
	Verbrauchssteuerung		X		

Steigende Energiepreise stellen insbesondere für energieintensive Handwerksbranchen eine Gefahr dar, da sie die Ertragssituation verschlechtern.

Wichtige Erfolgsfaktoren sind in diesem Beispiel solche Faktoren, die zur Reduktion des Energieverbrauchs führen sowie die Unabhängigkeit von Energielieferanten fördern. Hier weist die Bäckerei überwiegend Stärken aus, die zur Minimierung der Gefahren für das Unternehmen eingesetzt werden können. Insofern dienen die formulierten Maßnahmen lediglich dem Erhalt der guten Wettbewerbsposition. Ihre geringe Zahl symbolisiert den derzeit geringen Handlungsbedarf.

Die Einführung eines Energiemanagementsystems ist derzeit (noch) freiwillig. Die Zertifizierung nach DIN EN ISO 50001 ist aber schon jetzt Voraussetzung für die teilweise Befreiung besonders energieintensiver Unternehmen von der EEG-Umlage und wird wohl zukünftig noch größere Bedeutung bekommen. Ein Textilreiniger möchte sich auf diese Situation vorbereiten und plant deshalb eine **Neutralisierungs-/Umwandlungsstrategie**. Sein Analyse- und Planungsblatt könnte folgende Gestalt haben:

Abbildung 13: Beispiel einer Umwandlungsstrategie

Risiko	Spezifische Erfolgsfaktoren	Schwäche	Stärke	Strategie	Maßnahmen
Systematisches Energiemanagement könnte gesetzlich vorgeschrieben werden	Betriebsdatenerfassung	X		Umwandlungs- und Neutralisierungsstrategie	Differenzierte Erfassung von Energieverbräuchen
	Organisation	X			Intensivierung des Controlling
	Planung	X			Kontinuierlichen Verbesserungsprozess institutionalisieren
	Kontrolle	X			
	Verbesserungen	X			

Im Rahmen des Energiemanagements müssen Energiequellen, -einsatz und -verbrauch systematisch erfasst werden. Aufgrund des bislang wenig ausgebauten und undifferenzierten Rechnungswesens verfügt der Textilreiniger derzeit über keinerlei geeignete Daten. Der Aufbau eines Energiemanagementsystems stellt zudem hohe Anforderungen an die betriebliche Ablauforganisation, die damit zu einem weiteren wesentlichen Erfolgsfaktor wird. Kern des Energiemanagements ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess, der zunächst eine Maßnahmenplanung und in der Kontrollphase eine detaillierte Analyse der Ursachen von Zielabweichungen vorsieht. Auf Basis dieser Erkenntnisse werden systematisch Korrektur- oder Vorbeugemaßnahmen eingeleitet. Außerdem werden energierelevante Prozesse optimiert und neue Ziele abgeleitet.

5 Konsequenzen und Handlungsempfehlungen für Betriebe und Berater

Die Energiewende ist strategisch unumkehrbar und wird die Handwerkswirtschaft auf lange Frist begleiten. Aus diesem Grund sollte sich jeder Unternehmer intensiv mit der Ausrichtung seines Unternehmens auseinandersetzen. Alle mit der Energiewende verbundenen Entwicklungen sowie deren facettenreichen Konsequenzen sind derzeit noch nicht absehbar. Und so ist es auch unmöglich, Betrieben die absolut richtige Strategie samt detaillierter Handlungsempfehlungen zu geben. Stattdessen muss sich jeder Unternehmer – gegebenenfalls gemeinsam mit seinem Berater – Gedanken darüber machen, welche Trends aus seiner Sicht dauerhaft sind und Chancen für sein eigenes Unternehmen bietet. Mit der SWOT-Analyse wurde im Rahmen dieses Beitrags ein geeignetes Instrumentarium vorgestellt. Es begleitet den Unternehmer bei der Analyse der unternehmerischen Ausgangssituation und gibt Hilfestellungen bei der Ableitung von strategischen Handlungskonsequenzen.

Ähnlich der Entwicklung des Internetbereichs ist auch auf dem Gebiet des Energiemanagements mit kurzen Innovationszyklen zu rechnen. Für Unternehmen hat dies zur Konsequenz, dass sie sich in regelmäßigen Abständen aufs Neue mit der Thematik Energiewende auseinandersetzen und sich auf die Suche nach neuen Trends sowie daraus resultierenden Erfolgspotenzialen machen müssen. Ob sich Handwerker dabei an der beschriebenen Vorgehensweise orientieren oder sich auf andere Weise mit der Zukunft ihres Betriebes auseinandersetzen, ist prinzipiell egal. Hauptsache, sie tun es überhaupt, denn es gibt deutliche Belege dafür, dass Betriebe mit einer langfristigen strategischen Planung im Durchschnitt deutlich erfolgreicher sind.

6 Literaturverzeichnis

- Achenbach, Wieland et al. (2008): Strategisches Management in Finanzinstituten, in: Steffens, Udo/Westenbaum, Alexander (Hrsg.): Kompendium in Banking & Finance. Band 1 – Grundlagen und strategische Positionierung, Bobingen 2008, S. 293-494.
- BMWi (2014): Mehr aus Energie machen, Nationaler Aktionsplan Energieeffizienz, hrsg. v. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Berlin 2014.
- Bresser, Rudi (1998): Strategische Managementtheorie, Berlin 1998.
- Burger, Tobias (2005): Praxisanleitung zur Chancen-Risiken-Analyse im Bäckerhandwerk, München 2005.
- Burger, Tobias (2006): Checkliste: Chancen-Risiken-Analyse im Elektrohandwerk, www.lfi-muenchen.de/ihw/Checkliste%20Chancen-Risiken-Analyse%20_Elektro.pdf, abgerufen am 01.12.2008.
- Burger, Tobias (2006): Checkliste: Chancen-Risiken-Analyse im Elektrohandwerk, www.lfi-muenchen.de/ihw/Checkliste%20Chancen-Risiken-Analyse%20_Elektro.pdf, abgerufen am 01.12.2008.
- DIHK (2014): Mehr Verlierer, weniger Gewinner, IHK-Energiewende-Barometer 2014, hrsg. v. Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Berlin 2014.
- DIHK (2014): Mehr Verlierer, weniger Gewinner, IHK-Energiewende-Barometer 2014, hrsg. v. Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Berlin 2014.
- Glasl, Markus (2008): Kompetenzbedarf, -akzeptanz und -erwerb in KMU – Empirische Erkenntnisse am Beispiel des Handwerks, in: Meyer, Jörn-Axel (Hrsg.): Management-Kompetenz in kleinen und mittleren Unternehmen, Köln 2008, S. 207-222.
- Glasl, Markus (2008): Kompetenzbedarf, -akzeptanz und -erwerb in KMU – Empirische Erkenntnisse am Beispiel des Handwerks, in: Meyer, Jörn-Axel (Hrsg.): Management-Kompetenz in kleinen und mittleren Unternehmen, Köln 2008, S. 207-222.
- Held, Holger et al. (2007): Strategische Unternehmensplanung in kleinen und mittleren Unternehmen, www.htw-aalen.de/personal/img/publikationen/111_Studie_Planung_in_KMU_2007.pdf?SID=b289c6a6a4e7408f74f10d, abgerufen am 19.11.08.
- Held, Holger et al. (2007): Strategische Unternehmensplanung in kleinen und mittleren Unternehmen, www.htw-aalen.de/personal/img/publikationen/111_Studie_Planung_in_KMU_2007.pdf?SID=b289c6a6a4e7408f74f10d, abgerufen am 19.11.08.
- Hoffmann, Monika (2007): Unternehmensstrategie – Vorfahrt für Strategen, in: ProFirma, Vol. 10 Heft 4/2007, S. 12-18.

- Hoffmann, Monika (2007): Unternehmensstrategie – Vorfahrt für Strategen, in: ProFirma, Vol. 10 Heft 4/2007, S. 12-18.
- Homburg, Christian/Krohmer, Harley (2003): Marketingmanagement, Wiesbaden 2003.
- Homburg, Christian/Krohmer, Harley (2003): Marketingmanagement, Wiesbaden 2003.
- Hungenberg, Harald (2000): Strategisches Management in Unternehmen, Wiesbaden 2000.
- IW (2013): Chancen und Herausforderungen der Energiewende für kleine und mittlere Unternehmen, hrsg. v. Institut der deutschen Wirtschaft Consult GmbH, Köln 2013.
- Kirsch, Werner (2001): Die Führung von Unternehmen, 2. Auflage, München 2001.
- Meffert, Heribert (2000): Marketing, 9. Auflage, Wiesbaden 2000.
- Mintzberg, Henry (1999): Strategy Safari: Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements, Wien 1999.
- Pfohl, Hans-Christian (2006): Unternehmensführung, in Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, 4. Auflage, Berlin 2006.
- Scharpe, Jochen (1992): Strategisches Management im Mittelstand. Probleme der Implementierung und Ansätze zur Lösung, Bergisch Gladbach 1992.
- Schneider, Dietram (2007): Unternehmensführung und strategisches Controlling, 5. Auflage, Darmstadt 2007.
- Schwarz, Wolfgang (1998): Strategische Unternehmensführung im Handwerk, München 1998.
- Semper, Lothar/Gress, Bernhard (2015): Die Handwerkerfibel, 53. Auflage, Bad Wörishofen, 2015.
- Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg (2005): Management, 6. Auflage, Wiesbaden 2005.
- Stöger, Roman (2008): Strategiekompetenz heißt Methodenkompetenz, in: GDI Impuls 76 (2).
- Welge, Martin/Ai-Laham, Andreas (2007): Strategisches Management, Wiesbaden 2007.
- Wöhe, Günter (1996): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 19. Auflage, München 1996.