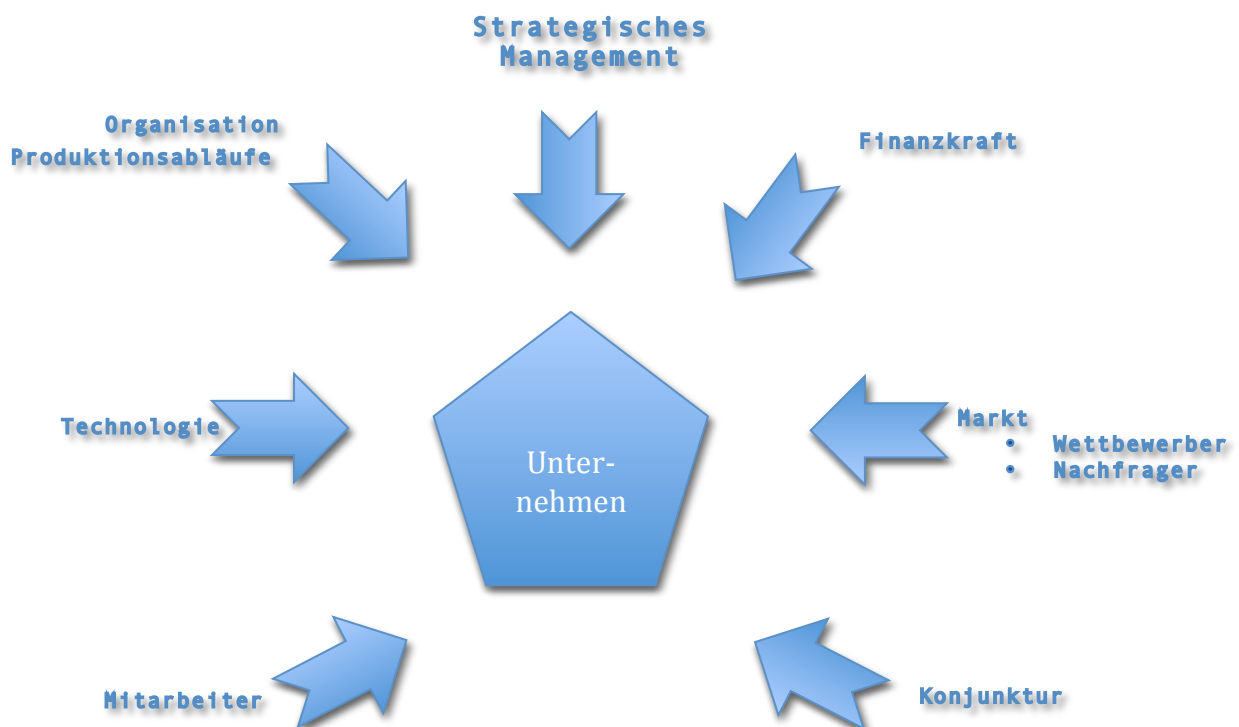


# Beeinflussungsfaktoren Ihres Unternehmens

Ihr Unternehmen wird durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst. Einige sind für Sie außerhalb Ihres direkten Einflusses, andere können Sie aber durch Ihr Handeln steuern und ändern.

Es ist Ihre Strategie! Aber nur durch die Analyse eines möglichst vollständigen Datenpools kann man die Strategie Ihres Unternehmens ausrichten.



# Strategisches Management

Strategisches Management ist die Festlegung und Durchsetzung der grundlegenden Unternehmensziele mit allen zur Erreichung gehörigen Maßnahmen.

Im Prinzip läuft es darauf hinaus, dass die Geschäftsführung Antworten auf drei Fragen gibt:

- **Was soll erreicht werden?**
- **Was muss getan werden, damit man es erreicht?**
- **Was benötigt man, damit man es erreicht?**

Es sind drei Objekte des strategischen Managements zu nennen:

## **1. Ziele – was soll erreicht werden?**

---

- Festlegung der Kernkompetenzen und Identifizierung wettbewerbsrelevanter Ressourcen
- Bestimmung der geschäftlichen Ausrichtung
- Festlegung der langfristige Geschäftsziele
- Positionierung des Unternehmens am Markt

## **2. Maßnahmen – was soll getan werden?**

---

- Gestaltung des Unternehmens
- Festlegung der Art der Arbeitsteilung
- Koordinierung der arbeitsteiligen Aufgabenerfüllung

## **3. Systeme – was wird benötigt?**

---

- Infrastruktur des Unternehmens
- Instrumente zur Führung des Unternehmens
- Managementinformationssystem

## Finanzkraft

Finanzkraft ist die Fähigkeit eines Unternehmens, Zahlungen für laufende finanzielle Verpflichtungen aus eigener Kraft aufgrund der eigenen Ressourcen aufzubringen.

Zur Untersuchung der Finanzlage werden unterschiedliche Beurteilungskriterien angewandt. Grundsätzliche Basis sind z.B. die drei Kennzahlen:

1. **Cashflow,**
2. **Kreditorenlaufzeit**
3. **dynamisches Betriebsergebnis.**

Der **Cashflow** gibt an, welchen Mittelzufluss ein Unternehmen in einem Zeitraum aus den Umsätzen erwirtschaftet hat und die ihm nun für seine Investitionen, Tilgungszahlungen oder Gewinnausschüttung zur Verfügung steht. Die Kennzahl spiegelt den Grad der finanziellen Unabhängigkeit wieder und die Fähigkeit die Betriebstätigkeit selbst zu finanzieren. Je besser der Cashflow, desto unabhängiger ist ein Unternehmen von Fremdkapital und der damit verbundenen Einflussnahme auf die Geschäftspolitik,

Die **Kreditorenlaufzeit** ermittelt den durchschnittlichen Zeitraum, der zwischen dem Rechnungseingang und der Bezahlung Ihrer Forderung liegt. Weist ein Betrieb eine vergleichsweise hohe Kreditorenlaufzeit auf und hat gleichzeitig hohe kurzfristige Bankverbindlichkeiten, kann dies ein möglicher Hinweis auf Zahlungsschwierigkeiten des Unternehmens sein. Darum gilt es, Forderungen innerhalb des Zahlungsziels zu realisieren und eine aktives Forderungsmanagement zu betreiben.

Das **dynamische Betriebsergebnis** gibt Aufschluss darüber, ob ein Unternehmen seine kurzfristigen Verbindlichkeiten aus dem eigenen Betriebsergebnis finanzieren kann und ist somit ebenfalls nützlich für die Untersuchung der Finanzlage.

Die **Vermögenslage** wird z.B. mit der Eigenkapitalquote ausgedrückt. Sie zeigt den prozentualen Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital. Eine weitere wichtige Kennzahl zur Bestimmung der Vermögenslage ist der Anlagedeckungsgrad. Das Anlagevermögen, also langfristig gebundene Vermögensgegenstände wie Maschinen, Grundstücke und Fabriken, sollte möglichst auch mit langfristigem Kapital finanziert sein. Nur so kann vermieden werden, dass durch Abzug kurzfristiger Mittel langfristig gebundene Aktiva gefährdet ist.

Natürlich ist die vorgenannte Auswahl nicht abschließend, sie soll Ihnen jedoch einen Eindruck vermitteln, wie komplex die Sachthemen sind und wie genau geplant und analysiert werden muss.

## Markt

Der Begriff Markt (vom lat. Mercatus= Handel) bezeichnet in der Wirtschaft ganz allgemein den Ort des Zusammentreffens von Angebot und Nachfrage von und nach einem Gut.

Paul Samuelson definiert den Markt als *Mechanismus, mit dessen Hilfe Käufer und Verkäufer miteinander in Beziehung treten, um Preis und Menge einer Ware oder Dienstleistung zu ermitteln.*

Dabei erfüllt ein Markt folgende Funktionen:

- **Versorgungsfunktion,**
- **Koordinationsfunktion,**
- **Preisbildungsfunktion und**
- **Verteilungsfunktion.**

Für die Unternehmen bedeutet dies, dass sie versuchen müssen, ein tatsächliches Bedürfnis von potentiellen Abnehmern zu befriedigen. Dieses Bedürfnis kann latent vorhanden sein, oder man versucht, durch geeignete Maßnahmen dieses zu wecken. Hier ist der Ansatzpunkt, wo Unternehmen aktiv werden müssen und aktiv werden müssen. Damit stehen sie in direktem Wettbewerb mit anderen Unternehmen, die versuchen, hier einen Erfolg für ihr Unternehmen zu erzielen.

## Wettbewerber

Das Verhalten der unternehmerischen Konkurrenten untereinander ist - auch abseits der Extreme - sehr unterschiedlich und oft branchentypisch. Insbesondere werden Wettbewerbsstrategien angewandt, z. B. Verdrängungskämpfe und "Preiskriege".

Beachtet werden müssen gemäß Porter fünf "Triebkräfte des Wettbewerbs" (Five-Forces):

- Mitbewerber innerhalb der Branche,
- Potenzielle neue Mitbewerber,
- Marktmacht der Lieferanten,
- Marktmacht der Abnehmer,
- Ersatzprodukte, die das eigene Produkt/die Dienstleistung überflüssig machen.

Für jeden Unternehmer ist es von elementarer Bedeutung, seine Wettbewerber, seine Konkurrenz zu kennen und deren Leistungsfähigkeit objektiv zu beurteilen. Nur dann ist er in der Lage, die Vorteile seines Unternehmens herauszuarbeiten und zu präsentieren. Ein „Kopf in den Sand stecken“ hilft nicht nur überhaupt nicht, es ist der erste Schritt zum wirtschaftlichen Misserfolg.

Heutzutage ist es immer bedeutender, gerade mögliche Ersatzprodukte zu erkennen und das Unternehmen auf Veränderungen vorzubereiten, damit eine langfristige Marktpräsenz gewährleistet ist.

## Nachfrager

Für die Unternehmen ist der Markt natürlich hauptsächlich ein Absatzgebiet. Der Terminus *neue Märkte erschließen* bezeichnet heute eine Grundanforderung für jedes wachstumsorientierte Unternehmen.

- **Erkennen von bestehenden Bedürfnissen**
- **Wecken latenter Bedürfnisse**
- **Kanalisation der Nachfrage auf das eigene Unternehmen und Fokussierung auf bestimmte Produkte**

Dies sind die Aufgabe eines Marketing, also eines marktorientierten Handelns.

Es gilt, Kundengruppen zu erkennen und zu definieren, die einem spezifischen Bedürfnis bzw. Bedürfniscluster zugeordnet werden können und kombiniert dieses mit Produkten und Serviceleistungen der Anbieter.

Gleichzeitig streben Unternehmen mit ihren Marketingaktivitäten jedoch auch eine Gestaltung bzw. Beeinflussung der Märkte und Marktakteure an, wodurch die Märkte zu Zielobjekten des Marketing werden. Dabei sollte die Marktgestaltung bzw. -beeinflussung sich so darstellen, als dass das (potenzielle) Kundenverhalten möglichst zum Vorteil des Unternehmens ist.

# Konjunktur

Konjunktur ist die allgemeine wirtschaftliche Lage einer Volkswirtschaft. Diese wird i.d.R. mittels verschieden Indikatoren und daraus resultierenden Kennzahlen ermittelt. Diese wirtschaftlichen Kennzahlen haben meist deutlich sichtbare sofortige Auswirkungen auf die meisten nationalen oder internationalen Märkte, sofern diese in ihrer Ausprägung von den Erwartungen der Marktteilnehmer abweichen. Diese Erwartungen werden unter anderem von der Bundesregierung, Wirtschaftsinstituten, volkswirtschaftlichen Forschungsabteilungen in großen Banken und bedeutenden Wirtschaftszeitschriften vorab veröffentlicht.

Die Erwartungen münden damit in die Ziele der einzelnen Unternehmen und letztendlich in das gesamtwirtschaftliche Ziel des Staates und hat Auswirkungen auf seine Finanz- und Wirtschaftspolitik,

Um die wirtschaftlichen Ziele zu erreichen, muss u. a. auf die verschiedenen Phasen des sogenannten Konjunkturzyklus geachtet werden.

Diese Phasen verlaufen in kurzen, mittelfristigen und langfristigen Wellen unterschiedlicher Intensität. Zur Steuerung und Beeinflussung der Konjunktorentwicklung stehen geldpolitische Instrumente der Politik verschiedenste Instrumentarien zur Verfügung wobei die der EZB zur Verfügung stehenden Mittel i.d.R. die sinnvollsten sind:

- Zinspolitik
- Mindestreservepolitik
- Offenmarktpolitik
- Fazilitätenpolitik

Darüber hinaus stehen dem Staat weitere „Waffen“ zur Verfügung:

Die **nachfrageorientierte Wirtschaftspolitik**, wobei er durch antizyklisches Verhalten, z.B. durch Ausgabenerhöhung bei schwacher privatwirtschaftlicher Nachfrage bzw. durch Ausgabensenkung bei Übernachfrage, aktiv wird.

**Haushalts- und finanzpolitische Instrumente**, die

1. die Staatsausgaben (z.B. Subventionen, Sozialausgaben etc.) oder
2. die Staatseinnahmen (z.B. Steuern, Zölle) betreffen.

**Eingriffe in Wirtschaftsabläufe**,

1. die vorwiegend dem Schutz der Umwelt, der Verbraucher, der Arbeit oder des Kapitalmarktes dienen
2. der Investitionstätigkeit
3. der Produktion
4. der Güter- und Dienstleistungsmärkte dienen.

## Konjunkturphasen

Phasen Indikatoren	Aufschwung/ Expansion	Hochkonjunktur/ Boom	Stillstand/ Stagnation	Abschwung/ Rezession	Tiefstand/ Depression
Stimmung	sehr positiv	gut	verhalten	pessimistisch	sehr negativ
Preisniveau	ansteigend	hoch	uneinheitlich	leicht sinkend	niedrig
Zinsniveau	ansteigend	hoch	langfristiges Zinsniveau leicht fallend	fallend	niedrig
Lohnniveau	langsam steigend	schnell steigend	gleichbleibend	langsam steigend	stagnierend,
Produktion	steigt an	sehr hoch	gleichbleibend	Fallend	gering
Auftragslage	zunehmend	Schnell steigend	gleichbleibend	sinkend	Schlecht
Arbeitslosenquote	nimmt ab	niedrig	nimmt leicht zu	nimmt zu	hoch
Investitionsneigung	steigend	hoch, weiter steigend	abwartend	fallend	sehr gering
Konsumneigung	langsam steigend	hoch, steigend	abwartend	fallend	hering

Doch so wichtig die Konjunktur für das eigene Unternehmen ist, das Unternehmen alleine kann sie nicht beeinflussen. Es gilt jedoch Trends zu erkennen, damit man nicht auf den „Zug“ aufspringen will, dieser aber längst abgefahren ist.



## Mitarbeiter

Neben der ständig weiter zunehmenden technischen Entwicklung und der Technisierung von Arbeitsprozessen in den Unternehmen hängt der Erfolg im Wettbewerb trotz allem vom Mitarbeiter als wichtigster Ressource ab.

Der Begriff Mitarbeiter für die Beschäftigten eines Unternehmens wird vielfältig verwendet. Dabei muss ein Mitarbeiter nicht zwangsläufig als jemand gesehen werden, der mit allen anderen Arbeitern direkt zusammen arbeitet. Ein Mensch, der ein Teil für ein Endprodukt fertigt, muss zum Beispiel nicht unbedingt mit dem Menschen zusammenarbeiten, der das Produkt zusammensetzt. Auslagerungen von Produktionsabläufen, unterschiedliche Produktionsstandorte und Distribution sind gängige Mittel.

Neue Organisationsformen beispielsweise erweisen sich als probates Mittel, den geänderten Anforderungen des Wettbewerbs gerecht zu werden und eine Basis für eine grundlegende Veränderung des Verhältnisses zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern zu schaffen, das durch eine veränderte Sicht und Behandlung des Mitarbeiters dominiert ist. Doch darf dabei nicht der Fehler gemacht werden, dass Veränderungen per se positiv sind, auch wenn sie vordergründig erst mal Kosteneinsparungen versprechen. So werden Verlagerungen in Niedriglohnländer heute kritischer gesehen, als noch vor einigen Jahren.

Von Bedeutung für das Unternehmen ist die Qualität seiner Mitarbeiter im Hinblick auf fachliche und soziale Kompetenz und die Bindung an das Unternehmen. Durch eine intelligente Personalauswahl kann der Mitarbeiterstamm aufgebaut werden, der zum reibungslosen Prozess notwendig ist. Ein zu hoher Bestand an Mitarbeitern verursacht zwangsläufig vermeidbare Kosten, ein zu niedriger gefährdet aber ebenso das Erreichen der betrieblichen Ziele.

Damit das Qualitätsniveau langfristig auch zum Nutzen des Unternehmens erhalten werden kann bedarf es weiterer Maßnahmen:

- **Mitarbeiter – Weiterbildung und**
- **Mitarbeiterbindung.**

Der Aus- und Weiterbildung muss ein großes Gewicht bemessen werden. Im Zuge der Kosteneffizienz spielt hier der Einsatz von Web-Seminaren zur beruflichen Weiterbildung eine immer größere Rolle. Leider sind hier noch erhebliche Berührungspunkte seitens Mitarbeiter und Unternehmen vorhanden. Noch bietet aktuell nur knapp ein Drittel der Unternehmen ihren Mitarbeitern Web-Seminare zur betrieblichen Weiterbildung an. Die Hauptgründe hierfür liegen in der mangelnden Erfahrung zur Beurteilung der Qualität dieser Instrumente sowie dem fehlenden Überblick über Angebote.

Mitarbeiterbindung ist ein Prozess, der nur in Zusammenarbeit beider Beteiligten – Mitarbeiter und Unternehmen – möglich ist. Aufgrund dieser Dynamik sind eine stetige Anpassung sowie eine hohe Flexibilität nötig, um die Bindung auf Dauer positiv zu gestalten.

## Technologie und Innovation

Durch neue Technologien kann entweder eine gleiche Produktionsmenge mit einem geringeren Einsatz an Arbeit oder Produktionsmitteln erstellt werden oder eine höhere Menge mit dem gleichen Einsatz an Produktionsmitteln und Arbeit. Die Entwicklung und der Einsatz neuester Technologien sind für ein Unternehmen von zentraler Bedeutung.

Noch gilt Deutschland als weltweit größter Technologieexporteur - noch vor den USA und Japan. Deutsche Industrieunternehmen sind die innovativsten im EU-Vergleich. Investitionen in innovative Verfahren erweisen sich als eine der Grundlagen für den gegenwärtigen Aufschwung. Um Angesichts der internationalen Konkurrenz weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben, bedarf es auch zukünftig enormer Anstrengungen.

Die Firma Apple ist ein sehr gutes Beispiel für die Bedeutung der Innovation. Steve Jobs erklärte 1996 die Rolle, die die Innovation bei der Gesundung und dem späteren Erfolg von Apple gespielt hat. Gefragt, was bei Apple damals in schief gegangen ist, hat er relativ klar geantwortet, dass die Firma damals den Fehler gemacht hat, zu wenig Innovationen herzubringen. Hierbei war interessanterweise nicht eine zu geringe Investition das Problem, sondern sie war die mangelnde Fähigkeit der Firma, wettbewerbsfähige Produkte zu entwickeln. Heute gehört Apple zu den wertvollsten Unternehmen der Welt. Innovative Produkte haben dabei einen sehr großen Anteil am turn-around gehabt.

Innovationen sind für die Unternehmen kein Selbstzweck, sondern haben immer das Ziel, marktfähige Produkte und Leistungen zu entwickeln. Dabei stehen Produktmodifikationen sowie -evolutionen natürlich im Vordergrund.

Die Entwicklung innovativer Serviceangebote wird künftig als noch wichtiger für den Unternehmenserfolg angesehen, insbesondere im Bereich Kundenservice sowie im Hinblick auf den Einsatz innovativer Konzepte in Marketing und Vertrieb. Hier spielen speziell für das Unternehmen entwickelte Lösungen, sogenannte Inhouse-Lösungen eine dominante Rolle.

## Organisation und Abläufe

Organisation ist Aufgabe und Ziel zugleich; zu einen das ganzheitliche Gestalten von Strukturen in Systemen, zum anderen auch das Ergebnis dieser Tätigkeit. Die Gestaltung bezieht sich dabei auf die zustandsorientierte Aufbauorganisation und die prozessorientierte Ablauforganisation. Unter Organisation versteht man die Aufgabe der Unternehmensleitung, den komplexen Prozess betrieblicher Tätigkeiten so zu strukturieren, dass die Effizienzverluste auf der Ausführungsebene minimiert werden.

Grundsätzlich werden zwei Arten der Organisation unterschieden, die vom der Geschäftsführung implementiert werden müssen:

**Aufbauorganisation** ist die rationale Gestaltung des betrieblichen Aufbaus, sie liefert das organisatorische Gerüst, innerhalb dessen sich die erforderlichen Arbeitsprozesse vollziehen können. Aufbauorganisation beschäftigt sich mit den Stellen und ist eine hierarchische Ordnung zur dauerhaften Regelung von Rechten und Pflichten mit dem Ziel, eine sinnvolle arbeitsteilige Gliederung & Ordnung der betrieblichen Handlungsprozesse durch die Bildung und Verteilung von Aufgaben (Stelle) zu erreichen. Aufbauorganisation ist damit ein statisches System der organisatorischen Einheiten eines Unternehmens, das die Zuständigkeiten für die arbeitsteilige Erfüllung der Unternehmensaufgaben regelt.

Im Rahmen der **Ablauforganisation** werden Prozesse bzw. Aufgabenerfüllungsvorgänge sachlich-personell (wer, womit), zeitlich (wann) und räumlich (wo) strukturiert. Ablauforganisation ist die rationelle Gestaltung betrieblicher Prozesse, sie beschäftigt sich mit den Aufgaben des Unternehmens. Im Mittelpunkt der Ablauforganisation stehen Regelungen zur Durchführung der Arbeitsprozesse. Unter Berücksichtigung von Raum, Zeit, Sachmitteln & Personen soll der Betriebsablauf möglichst wirtschaftlich gestaltet werden.

**Zur Umsetzung einer effizienten Organisation ist ein System dauerhafter betrieblicher Regelungen notwendig, das eine optimale Zusammenarbeit zwischen den Entscheidungsträgern und einen möglichst zweckmäßigen Betriebsablauf gewährleisten soll.**