



Modul 1 Einheit 2

Projekttitlel	Strategieplanung für soziale Unternehmen
Akronym	SESP
Finanzhilfvereinbarung	2011 – 1 – BG1 – LEO05 – 05037
Ergebnisart	Dienstleistung / Produkt
Ergebnisnummer	4
Lieferdatum	28/09/2012
Autoren	Rumyana Grozeva (SZREDA), Konstantin Stoyanov (SZREDA)
Redakteure	Vanda Sousa (AidLearn), Antonia Pavlova (Samaritans)
Verwandtes Arbeitspaket	AP 3 – Lernmodell und -inhalt
Verfügbarkeit	Internes Dokument



Dieses Produkt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein der Verfasser, die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Inhaltsverzeichnis

Modul 1: Soziale Unternehmen und strategische Analyse

Einheit 2: Soziale Unternehmen und strategische Analyse

Einstieg	3
Schlüsselwörter	3
Lernziele	3
Geschätzter Zeitaufwand	3
Einführung	3
2.1 Soziales Unternehmertum	3
2.1.1 Was versteht man unter sozialem Unternehmertum?	4
2.1.2 Die Rolle sozialer Unternehmer	5
Zusammenfassung der Kernaussagen	6
2.2 Sozialwirtschaft in Europa	6
2.2.1 Position der Europäischen Union	6
2.2.2 Merkmale sozialer Unternehmen	7
2.2.3 SESP-Projektergebnisse	7
Zusammenfassung der Kernaussagen	8
2.3 Unternehmenspolitik sozialer Unternehmen	8
2.3.1 Warum ist es so wichtig, über die Unternehmenspolitik Ihres sozialen Unternehmens zu reflektieren?	9
2.3.2 Wie sollte die Unternehmensvision aussehen?	10
Zusammenfassung der Kernaussagen	10
2.4 Analyse des sozialen Unternehmens	11
2.4.1 Wie geht man dabei vor?	11
2.4.2 Welche sind die wichtigsten Analysemethoden?	12
2.5 Benchmarking	13
2.5.1 Warum sollte man Benchmarking anwenden?	13
2.5.2 Wie setzt man strategisches Benchmarking ein?	14
Zusammenfassung der Kernaussagen	15
Zusammenfassung der Lernziele	15
Quellenverzeichnis	15
Bücher / Artikel	15
Glossar	16

Modul 1: Soziale Unternehmen und strategische Analyse

Einheit 2: Soziale Unternehmen und strategische Analyse

Einstieg

Schlüsselwörter

Soziale Unternehmen, Sozialwirtschaft, Politik, Vision, Mission, strategische Analyse, Unternehmensanalyse, Benchmarking

Lernziele



Die zweite Einheit thematisiert die Rolle sozialer Unternehmen und den Stellenwert der Sozialwirtschaft in Europa gemäß der Position der Europäischen Union. Weiters werden zentrale strategische Konzepte wie Unternehmensvision, -mission und -werte und die Grundlagen einer erfolgreichen Unternehmensanalyse präsentiert. Die Benchmarkingmethode wird ebenso vorgestellt.

Geschätzter Zeitaufwand



Für das Durcharbeiten dieser Einheit werden Sie in etwa **75 Minuten** benötigen.

Einführung

Ein soziales Unternehmen wendet sehr wohl unternehmerische Prinzipien an, setzt sich aber im Unterschied zu herkömmlichen Unternehmen mit einem sozialen Thema auseinander. Während für ein herkömmliches Unternehmen die Profit- und Ertragswirtschaftung einen hohen Stellenwert einnimmt, ist für einen sozialen Unternehmer mehr sein Beitrag zum Gemeinwohl von Bedeutung. Ein soziales Unternehmen ist bestrebt, soziale, kulturelle und umweltbezogene Ziele zu erreichen. Soziale Unternehmen findet man üblicherweise im freiwilligen und im Non-Profit-Bereich. Gewinnerzielung ist nicht auszuschließen und soziale Unternehmen sind durchaus auch international tätig. Wie für alle Unternehmen ist es auch für ein soziales Unternehmen essentiell, eine Unternehmensstrategie zu entwickeln, die auf sorgfältig ausgearbeiteten Analysen basiert.

2.1 Soziales Unternehmertum

Schlüsselwörter

Soziales Unternehmertum, Sozialwirtschaft, Rolle des Unternehmens

Einführung

Die Europäische Union misst der Sozialwirtschaft große Bedeutung zu: 8% der europäischen Unternehmen und 10% der europäischen Beschäftigten sind in der Sozialwirtschaft tätig. Sie umfasst Tätigkeiten im Bereich von Gesundheit, Bankwesen, Versicherungen, Landwirtschaft, Handwerk, Nachbarschaftsdiensten, Aus- und Weiterbildung, Kultur, Sport und Freizeit, Eingliederung behinderter Menschen in den Arbeitsmarkt, etc.

Bestimmte Tätigkeiten werden zudem hauptsächlich von Unternehmen aus dem Bereich der Sozialwirtschaft abgedeckt (z.B. Zusatzversicherungen im Gesundheitsbereich).

2.1.1 Was versteht man unter sozialem Unternehmertum?



Soziales Unternehmertum wird von Einzelpersonen, Organisationen und Netzwerken geprägt, die auf eine inadäquate Bereitstellung oder ungleiche Verteilung sozialer oder umweltbezogener Güter reagieren und bessere Alternativen aufzeigen.



Soziales Unternehmertum weist folgende drei Schlüsselmerkmale auf:

Sozialität: Die von Ihnen erzeugten Waren und bereitgestellten Dienstleistungen dienen primär dem Gemeinwohl.

Innovation: Soziale Unternehmen trachten danach, neue Ideen und Modelle zu generieren, die soziale oder umweltbezogene Themenbereiche ansprechen. Dafür stehen ihnen drei unterschiedliche Verfahrensweisen zur Verfügung: ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung generieren (institutionelle Innovation); bestehende Produkte und Dienstleistungen auf eine neue, sozialere oder umweltfreundlichere Art nutzen (inkrementale Innovation); und/oder neue Lösungen für soziale und umweltbezogene Probleme erarbeiten (bahnbrechende Innovation).

Marktorientierung: Ein soziales Unternehmen ist leistungsorientiert, steht im Wettbewerb, besitzt hohe Eigenverantwortung und kooperiert über die Sektoren hinweg. Die Marktorientierung kann sich sowohl auf konventionelle miteinander konkurrierende Märkte beziehen als auch auf den Austausch sozialer und/oder umweltbezogener Waren und Dienstleistungen.

Es gibt keine offizielle Standarddefinition für soziales Unternehmertum, sondern eine Fülle an unterschiedlichen Definitionen. Sie sind aus den unterschiedlichen regionalen Zusammenhängen entstanden und spiegeln die vielfältigen soziohistorischen, politischen und wirtschaftlichen Gegebenheiten wider.

Forscher gleichwie Praktiker diskutieren eifrig die zahlreichen Konzepte für soziales Unternehmertum. Diese gesunde Debatte führt zu neuen Einsichten und eröffnet neue Perspektiven, auch bezüglich weiterer möglicher Tätigkeitsbereiche für soziale Unternehmer.

2.1.2 Die Rolle sozialer Unternehmer

Soziales Unternehmertum überbrückt die Lücke zwischen der Geschäftswelt und dem öffentlichen Sektor und steht mit dem „Non-Profit“-Sektor gleichwie mit dem „dritten“ Sektor in Verbindung. Es ist auch eng mit dem Konzept der „Sozialwirtschaft“ verknüpft, denn das Gemeinwohl wird eher angestrebt als eine Gewinnerzielung.

Wie wichtig sind soziale Unternehmer für die wirtschaftliche Entwicklung eines Landes? Sie liefern vier wichtige Inputs:

1. Beitrag zur Beschäftigungsentwicklung

Soziale Unternehmen tragen wesentlich zu Arbeitsplatzgenerierung und zum Beschäftigungswachstum bei. Weiters bieten sie Beschäftigungsmöglichkeiten und berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten für Teilbereiche der Gesellschaft an, die einen Beschäftigungsnachteil aufweisen (Langzeitarbeitslose, behinderte Personen, heimatlose Personen, gefährdete Jugendliche und diskriminierte Frauen).

2. Innovation / Neue Waren und Dienstleistungen

Soziale Unternehmen sind innovativ und leisten einen erheblichen Beitrag zur Entwicklung neuer Waren und Dienstleistungen. Diese sprechen einige der wichtigsten gesellschaftlichen Probleme unserer Zeit an wie HIV, mentale Beeinträchtigungen, Analphabetentum, Kriminalität und Drogenmissbrauch.

3. Erwirtschaftung sozialen Kapitals

Soziales Unternehmertum trägt zur Generierung wirtschaftlichen gleichwie sozialen Kapitals bei. Soziales Kapital wird geprägt durch die Institutionen, Aktionen und Normen, die die Qualität und Quantität der sozialen Interaktionen einer Gesellschaft bestimmen. Es ist mehrfach belegt, dass soziale Kohäsion von großer Wichtigkeit ist, um wirtschaftlichen Wohlstand und nachhaltige Entwicklung erzielen zu können. Das soziale Kapital ist sozusagen der Klebstoff, der die Gesellschaft zusammenhält.

4. Gerechtigkeit

Soziales Unternehmertum fördert eine gleichere Gesellschaft, indem es soziale Themenbereiche anspricht und eine soziale Mission verfolgt. Gewinnmaximierung steht dabei nicht im Vordergrund.

Zusammenfassung der Kernaussagen



Soziales Unternehmertum zeichnet sich durch mangelndes Gewinnstreben aus. Es zielt darauf ab, soziale Bedürfnisse zu befriedigen, Beschäftigung zu generieren, Armut zu beseitigen, wirtschaftliche Entwicklung auf lokaler Ebene zu fördern, Bürgerbeteiligung zu stimulieren, benachteiligte Gruppen in den Arbeitsmarkt zu integrieren, Innovationen bezüglich der Produktion und Bereitstellung von Waren und Dienstleistungen zu generieren und sozialen Mehrwert zu erzeugen.

2.2 Sozialwirtschaft in Europa

Schlüsselwörter

Europäische Union, Charakteristika der Sozialwirtschaft, Hintergrund, Projektergebnisse

2.2.1 Position der Europäischen Union

Die Europäische Union:


- schreibt der Sozialwirtschaft eine aktive Rolle bei der Stärkung des europäischen Sozialmodells zu;
- ist davon überzeugt, dass die Sozialwirtschaft ein wichtiges Instrument zur Erreichung von Vollbeschäftigung darstellt und dazu in der Lage ist, qualitativ hochwertige Beschäftigung sowie Beschäftigung für alle zu erreichen, auch für gefährdete Gruppen;
- bekennt sich dazu, die Entwicklung der Sozialwirtschaft als Instrument für die Arbeitsintegration zu unterstützen, um soziale Exklusion zu vermindern;
- betont, dass die Unternehmen der Sozialwirtschaft einen wichtigen „sozialen“ Mehrwert generieren, indem sie zur Demokratisierung des Wirtschaftslebens und zur Implementierung von Konzepten gemeinschaftlicher sozialer Verantwortlichkeit (CSR – Corporate Social Responsibility) und Nachbarschaftsdiensten beitragen;
- führt an, dass soziale Unternehmen auch Gewinne erwirtschaften können, die dann wiederum in Ihre dem Gemeinwohl dienenden Aktivitäten investiert werden;
- merkt an, dass sozialwirtschaftliche Unternehmen zur nachhaltigen Entwicklung beitragen;
- hebt hervor, dass soziale Unternehmen dazu beitragen, der Globalisierungsfalle zu entgehen, indem sie sich gegen das Einheitsstreben kapitalistischer Unternehmensmodelle wenden. Sie fordert daher, dass ihre spezifischen Charakteristika berücksichtigt werden und sie als eigenständige wirtschaftliche Akteure anerkannt werden. Daher sollen sie nicht auf nicht gewinnorientierte, experimentelle oder Wohltätigkeitsbereiche beschränkt werden.

2.2.2 Merkmale sozialer Unternehmen

Soziale Unternehmen haben drei gemeinsame Merkmale:

- Soziale Zielsetzungen – Soziale Unternehmen weisen explizite soziale Zielsetzungen wie Arbeitsplatzgenerierung, Weiterbildung und Bereitstellung lokaler Dienstleistungen auf. Ethische Vorgehensweise und Entwicklung lokaler Ressourcen sind ihnen ein Anliegen. Weiters sind sie sich der Verantwortung ihren Mitgliedern und der Gesellschaft gegenüber bewusst und üben sozialen, umweltbezogenen und wirtschaftlichen Einfluss aus;
- Unternehmenszentrierung – Sie sind im Produktions- und Dienstleistungsbereich tätig und auf die Befriedigung der Kundenbedürfnisse ausgerichtet;
- Lokale Eigentümerschaft – Nutzer oder Klienten, lokale Gruppierungen, Treuhänder, etc. sind die Eigentümer sozialer Unternehmen.
Die Beteiligten sind an den Gewinnen beteiligt oder diese werden zum Wohle der Gemeinschaft reinvestiert.

2.2.3 SESP-Projektergebnisse

 Laut derzeitigem Stand der Forschung gibt es keine allgemein gültige Definition für soziale Unternehmen. In den vier innerhalb des SESP-Projektes untersuchten Ländern Bulgarien, Litauen, Österreich und Portugal weisen sie einige gemeinsame wirtschaftliche und soziale Charakteristika auf, wie z.B.:

- Produktion von Waren und/oder Verkauf von Dienstleistungen;
- Größtenteils unabhängiges Geschäftsgebahren;
- Bezahlte Arbeit kombiniert mit Freiwilligenarbeit;
- Implizites Ziel ist ein dem Gemeinwohl Dienen;
- Unternehmensgründung durch eine Gruppe von Personen, die gemeinsame Ziele oder Bedürfnisse aufweisen;
- Partizipation als vorherrschendes Prinzip im Unternehmen und im Kundenkontakt;
- Limitierte Gewinnausschüttung.

Formatiert: Deutsch (Deutschland)

Die Bereitstellung relevanter Expertise und Unterstützung für soziale Unternehmen wird als sehr wichtig erachtet, z.B. die Entwicklung systematischer Weiterbildungsaktivitäten.

Es ist anzunehmen, dass soziale Unternehmen in den kommenden Jahren in hohem Ausmaß von Weiterbildungsaktivitäten, neuen gesetzlichen Regelungen, Lobbying, Information der Öffentlichkeit über ihre Tätigkeitsschwerpunkte, etc. profitieren werden.

Als Probleme werden ein mangelnder Zugang zu Weiterbildungsaktivitäten, ein ausbaufähiges Image und ein Defizit an Werbung für soziales Unternehmertum

hervorgehoben. Besonderer Bedarf besteht hinsichtlich der Entwicklung von Marketinginstrumenten, um das Image sozialer Unternehmen zu stärken.

Empfohlen wird eine detaillierte Analyse von „Good Practices“ sozialer Unternehmen sowie die Entwicklung von Programmen und Plänen zur Implementierung sozialen Unternehmertums in weiter fortgeschrittenen Ländern wie Österreich, die auch die sozialen Probleme untersucht und eine bessere Lebensqualität für die Bürger der Europäischen Union gewährleisten soll.

Weiterbildung ist unerlässlich, um konkurrenzfähig bleiben zu können. Weiters sollen soziale Unternehmen auch in die Lage versetzt werden, maximalen Nutzen aus EU-Fördertöpfen zu ziehen.

Zusammenfassung der Kernaussagen



Die Kommission postuliert, dass „die so genannte Sozialwirtschaft mit ihren Kooperativen, Genossenschaften, Stiftungen und sozialen Unternehmen eine breite Palette an Waren und Dienstleistungen in ganz Europa bereitstellt und Millionen an Arbeitsplätzen generiert.“ Soziale Unternehmen als Teil der Sozialwirtschaft zielen auf die Förderung von Unternehmen im allgemeinen und speziell von KMUs ab, unabhängig von deren Gesellschaftsform. Die Aktionen, die im Small Business Act for Europe vorgesehen sind, sollen den sozialen Unternehmen dabei helfen, sich den Herausforderungen, die sich aus der Globalisierung, dem raschen technologischen Wandel und dem globalen Wirtschaftsabschwung ergeben, stellen zu können.

2.3 Unternehmenspolitik sozialer Unternehmen

Schlüsselwörter


Unternehmenspolitik, Vision, Unternehmensmission



Die Unternehmenspolitik wird von den einem sozialen Unternehmen zugrunde liegenden Prinzipien bestimmt und liegt in schriftlicher und gelegentlich auch nur mündlicher Form vor. Die Unternehmensprinzipien geben die Verhaltensregeln für Ihr Unternehmen vor. Sie kommunizieren die Vision, Werte, Normen und Ideale, die Ihre Unternehmenskultur ausmachen. Unternehmenspolitik sollte aber NICHT als rigides System von Unternehmensrichtlinien verstanden werden, sondern als Instrument, mit dessen Hilfe man auf unterschiedliche externe und interne Entwicklungen bestmöglich reagieren kann. Sie sollte die Belegschaft motivieren und sie zu Zusammenarbeit animieren. Basierend auf der Unternehmenspolitik können dann Ausrichtung und Inhalt der Unternehmensstrategie festgelegt werden.

Kommentar [u1]:

Vision und Mission stellen Instrumente dar, die Ihnen dabei helfen sollen, Ihre Unternehmenspolitik zu formulieren und eine klare Orientierung für Ihr Unternehmen vorzugeben.

 Die Vision sollte nicht nur auf das Unternehmen als Ganzes, sondern auch auf jeden einzelnen Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen ausgerichtet sein. Eine gute Vision kann zu Einfachheit und Klarheit beitragen und die Entscheidungsfindung erheblich erleichtern.

Die Vision sollte die Mitarbeiter motivieren. Eine gute Vision basiert auf einer langfristigen Beobachtung des Unternehmens und gewährt somit Sicherheit, Kontinuität und Stabilität.

In einem Unternehmensleitbild spiegelt sich der Zweck des Unternehmens wider. Es legt fest, was das Unternehmen zu erreichen sucht und definiert seinen Tätigkeitsbereich in groben Strichen. Eine (strategische) Mission gibt Auskunft über die Gründe, warum Ihr Unternehmen besteht und welcher Nutzen kurzfristig für alle Beteiligten angestrebt wird.

Während eine Mission also ausdrückt, was ein Unternehmen kurzfristig erreichen kann, gewährt eine Vision einen Blick darauf, in welche Richtung sich das Unternehmen langfristig bewegt.

2.3.1 Warum ist es so wichtig, über die Unternehmenspolitik Ihres sozialen Unternehmens zu reflektieren?

Die Unternehmenspolitik sollte die Vision des Unternehmers und der Führungsebene widerspiegeln, damit alle Arbeitnehmer am selben Strang ziehen können. Dies gilt für jedes Unternehmen, auch für soziale Unternehmen. Die Hauptzielsetzungen der Unternehmenspolitik sollten sein:

- Klarheit der Aussagen und Einbeziehung der Mitarbeiter;
- Bewusstseinsgenerierung hinsichtlich auftretender Probleme und Ermutigung zur Entwicklung von Lösungen;
- Mitarbeitermotivation;
- Erleichterung der Kommunikation und Koordination unter den verschiedenen Abteilungen des Unternehmens;
- Identitätsschaffung für das Unternehmen;
- Bereitstellung von Richtlinien.

Die Unternehmensvision soll Ihr Unternehmen auf unterschiedliche Weise unterstützen:

- Eine Vision erzeugt Hoffnung und mobilisiert die Stärken der Arbeitnehmer;
- Sie erzeugt eine positive Atmosphäre;

- Eine Vision erleichtert das Erreichen der Unternehmensziele;
- Letztendlich unterstützt eine Vision die Nachhaltigkeit Ihres Unternehmens.

Eine Mission andererseits ist Richtung weisend und reflektiert die Werte und Glaubenssätze einer Gruppe. Sie ist eine Quelle der Inspiration, ist handlungsorientiert und realistisch. Die Mission Ihres sozialen Unternehmens sollte stets betont werden.

Derartige Konzepte wenden sich nicht nur an die Belegschaft eines Unternehmens, sondern auch an die allgemeine Öffentlichkeit. Sie sind daher wichtige Imageträger für Ihr Unternehmen.



Bitte nehmen Sie sich etwas Zeit, um darüber nachzudenken, wie es um Ihre Unternehmenspolitik bestellt ist. Welcher Art ist die Unternehmenspolitik in Ihrem Unternehmen? Was sagen Ihre Mitarbeiter dazu?

Jedes Unternehmen sollte eine klare Unternehmenspolitik verfolgen. Sie sollte nicht nur die Ansichten der Führungsebene und der Unternehmenseigentümer widerspiegeln, sondern ebenso von jedem Mitarbeiter des Unternehmens befürwortet und angewandt werden. Die Unternehmenspolitik sollte in schriftlicher Form vorliegen, aber was noch wichtiger ist, jeder sollte sich ihrer allzeit bewusst sein.

2.3.2 Wie sollte die Unternehmensvision aussehen?

Effektive Unternehmensvisionen sind holistisch und ihr Hauptziel ist es, einen optimalen und harmonischen Ausgleich unter den relevanten Gruppen von Beteiligten zu erzielen. Dies gilt auch für soziale Unternehmen. Die Vision des Unternehmens sollte alle Abteilungen Ihres Unternehmens sowie alle Beteiligten und Zielgruppen umfassen. Eine Vision ist nicht in Stein gemeißelt und kann nach Bedarf adaptiert werden, je nach Situation. Beachten Sie dennoch, dass die Hauptprinzipien der Vision unverändert bleiben. Eine Vision sollte motivieren, Ihrem Unternehmen eine Richtung geben und Ihre Aktivitäten mit einem Zweck ausstatten, der über das reine Geldverdienen und Gewinnmaximierung hinausgeht. (Grant, 2002)

Zusammenfassung der Kernaussagen



Vision und Mission sind Instrumente, die Ihnen dabei helfen können, Ihrem Unternehmen einen Fokus und eine bestimmte Richtung zu verleihen.

Jedes Unternehmen sollte eine Vision haben. Seien Sie sich der Zukunftsperspektiven und der Ziele Ihres Unternehmens bewusst und gestalten Sie Ihre Aktivitäten dementsprechend. Effektive Visionen sind holistischer Natur und können Sie dabei unterstützen, ein optimales und harmonisches Gleichgewicht unter allen beteiligten Gruppen zu erzielen.

Die Unternehmenspolitik gibt Auskunft über die Unternehmensprinzipien und sollte entweder schriftlich oder mündlich vorliegen sowie von allen Beteiligten getragen werden. Sie kann die Form eines Leitbildes annehmen und beinhaltet Verhaltensregeln, wie man im Unternehmen selbst miteinander und mit dem externen Umfeld umgehen soll. Die Unternehmenspolitik sollte daher von der Führungsebene und von jedem einzelnen Mitarbeiter Ihres Unternehmens getragen werden. Im Idealfall wird die Unternehmenspolitik schriftlich festgelegt. Noch wichtiger ist es aber, dass sich jeder Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen jederzeit danach richtet.

2.4 Analyse des sozialen Unternehmens

Schlüsselwörter

Analysen, Methoden, SWOT, Balanced Scorecard, Kosten-Nutzen, Benchmarking, Break-even

2.4.1 Wie geht man dabei vor?

Dieses Unterkapitel präsentiert unterschiedliche Methoden, wie Sie das interne Umfeld Ihres Unternehmens analysieren können. Jede einzelne kann dazu dienen, ein detailliertes Bild Ihres Unternehmens entstehen zu lassen.

Mit Hilfe von Benchmarking können Sie von anderen Unternehmen oder Organisationen lernen.

Die SWOT-Analyse setzt sich mit den Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens auseinander sowie mit den Chancen und Gefahren, bedingt durch das externe Umfeld des Unternehmens.

Die Balanced Scorecard-Analyse ermöglicht es Ihnen, einen guten Überblick über Ihr Unternehmen durch die Kombination finanzieller und nicht finanzieller Indikatoren zu erlangen.


Bei einer Kosten-Nutzen-Analyse wird der zukünftige Nutzen einer Maßnahme identifiziert und bewertet. Diese Methode kann z.B. angewandt werden, wenn man eine Auswahl aus unterschiedlichen Investmentalternativen treffen will.

Mit der Break-even-Analyse wiederum kann man diejenige Produktions- und Verkaufsmenge bestimmen, die benötigt wird, um einen Gewinn zu erzielen. All diese Methoden haben ihre besonderen Vorteile und werden im Folgenden kurz beschrieben werden.


2.4.2 Welche sind die wichtigsten Analysemethoden?

Die Analyse des internen Umfeldes Ihres Unternehmens ist entscheidend für Ihren Unternehmenserfolg. Es gibt unterschiedliche Methoden mit vielfältigen Zielsetzungen, die Ihnen dabei helfen können, das interne Umfeld Ihres Unternehmens zu analysieren. Der Einsatz nur einer dieser Methoden ist dabei oft nicht ausreichend. Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit folgenden Analysemethoden: Benchmarking, Balanced Scorecard, Kosten-Nutzen, Break-even und SWOT.


Benchmarking

 Für den Begriff Benchmarking gibt es eine große Anzahl an Definitionen. Eine der beliebtesten, erstellt vom Pionier des Benchmarkings, Robert C. Camp, beschreibt Benchmarking als „die Suche nach der besten Vorgehensweise, deren Implementierung zu aussergewöhnlichem Erfolg führt“ (Camp, 1989). Gemäß Camp ist Benchmarking für Unternehmen, die ihre Prozesse verbessern wollen, besonders gut geeignet.


Kosten-Nutzen-Analyse

 Der Einsatz einer Kosten-Nutzen-Analyse hilft dabei, eine potentielle Investition zu bewerten. Die zu erwarteten Kosten können üblicherweise genau berechnet werden, für die Bewertung der Auswirkungen stehen aber nicht so viele geeignete Methoden zur Verfügung. Mithilfe der Kosten-Nutzen-Analyse können Sie nicht nur die zu erwartenden Kosten berechnen, sondern auch den zukünftigen Nutzen einer Maßnahme oder Investition eruieren.


Break-even-Analyse

 Die Break-even-Analyse ist wiederum ein Instrument, mit dessen Hilfe Sie herausfinden können, wie viel Sie von einem Produkt verkaufen müssen, um Gewinne erzielen zu können. Der Break-even-Punkt zeigt dabei jene Produktionsmenge an, bei der Gewinn und Verlust gleich hoch sind.

SWOT-Analyse

 Mit Hilfe einer SWOT-Analyse können Sie strategische Optionen durch eine Bewertung der internen und externen Einflussfaktoren identifizieren. Eine SWOT-Analyse setzt sich aus einer Stärken-Schwächen- (S-W: strengths-weaknesses) sowie einer Chancen-Gefahren-Analyse (O-T: opportunities-threats) zusammen.

Balanced Scorecard

 Von Robert Kaplan und David Norton stammt das Konzept der Balanced Scorecard (BSC), mit der der Erfolg eines Unternehmens über Gewinnspannen und Dividendenrenditen hinaus bewertet werden kann. Die Balanced Scorecard misst die Ausprägung folgender vier Dimensionen innerhalb eines Unternehmens: finanzieller Erfolg, Geschäftsführung, Innovation und Lernen sowie Kundenbeziehungen. Die

Führungskräfte sollen für jede dieser Dimensionen Leistungsziele entwickeln und die gesammelten Daten am Ende jeder Periode analysieren.

2.5 Benchmarking

Schlüsselwörter

Strategisches Benchmarking

2.5.1 Warum sollte man Benchmarking anwenden?

Mit Hilfe der Benchmarkingmethode können Unternehmen ihre Geschäftsprozesse verbessern, indem sie Leistungsindikatoren miteinander vergleichen und durch Best Practices voneinander lernen. Bezugsgrößen können dabei das eigene Unternehmen, die Konkurrenten oder Unternehmen aus anderen Sektoren sein. In der folgenden Tabelle werden die Vor- und Nachteile von Benchmarking dargestellt:

Vor- und Nachteile unterschiedlicher Benchmarkingarten

Art	Vorteile	Nachteile
Internes Benchmarking	Relativ einfache Datensammlung Gute Ergebnisse für „exzellente“ Unternehmen mit vielfältiger Ausrichtung	Begrenzte Sicht Interne Vorurteile
Konkurrentenbenchmarking	Geschäftsrelevante Informationen Produkte/Prozesse miteinander vergleichbar Relativ hohe Akzeptanz Gut definierte Wettbewerbsposition	Schwierige Datensammlung Risiko des simplen Kopierens eines Konkurrenten
Funktionales Benchmarking	Relativ hohes Potential, innovative Lösungen zu finden Erweiterung des Ideenspektrums	Relativ schwierige Transformation von Strukturen und Prozessen Fragwürdige Vergleichbarkeit Zeitaufwändige Analyse

Während die Kosten-Nutzen-Analyse harte Faktoren (Kosten) sowie weiche Faktoren (erwarteter Nutzen) berücksichtigt, ist die Break-Even-Analyse ein rein mathematisches Instrument, welches in der strategischen Planung eingesetzt wird. Wie zuvor erwähnt sind beide Instrumente einfach in der Handhabung. Der Hauptvorteil der Kosten-Nutzen-Analyse liegt in der Erhebbarkeit des (erwarteten) Nutzens, die Break-Even-Analyse ist dafür einfach in einem Diagramm darzustellen.

2.5.2 Wie setzt man strategisches Benchmarking ein?



Strategisches Benchmarking umfasst sieben Schritte, von denen mehrere simultan durchgeführt werden können:

- Schritt 1: Identifizierung des Benchmarkingobjektes wie Unternehmen, Strukturen, Arbeitsplätze, Produkte, Einzelteile, Schlüsselprozesse, unterstützende Prozesse, etc.;
- Schritt 2: Formierung eines Benchmarkingteams. Dafür wird ein Projektleiter ernannt und ein Team bestehend aus 5 bis 6 Personen gebildet. Die Teammitglieder benötigen eine gewisse Vorbereitung und Anleitung;
- Schritt 3: Interne Zwischenanalyse. Das Benchmarkingteam legt die benötigten Schlüsseldaten (Zeit, Budget, Qualität und Input/Output) fest;
- Schritt 4: Wahl eines Best Practice-Falles/Unternehmens: Best Practice Fälle/Unternehmen können innerhalb des Unternehmens (internes Benchmarking), innerhalb des eigenen Sektors (Konkurrenzbenchmarking) und außerhalb des eigenen Sektors (funktionales Benchmarking) gewählt werden. Es ist Ihre Aufgabe, einen geeigneten Benchmarkingpartner zu finden;
- Schritt 5: Analyse des Best Practice-Falles/Unternehmens: Dieser Schritt stellt den schwierigsten und zeitaufwändigsten Schritt innerhalb des Benchmarkingprozesses dar. Er erfolgt auf zwei Ebenen. Zuerst muss das „Was?“ festgelegt werden (wichtigste Daten, Ziele), dann das „Wie?“ (zu belegen mit Unterlagen, dokumentierten Good Practice-Prozessen). Die Datenerhebung ist am effizientesten, wenn Sie ein persönliches Gespräch mit dem Benchmarkingpartner führen;
- Schritt 6: Evaluierung der Ergebnisse und Analyse der Resultate. Berücksichtigen Sie strukturelle Unterschiede zwischen dem Best Practice-Fall/Unternehmen und Ihrem eigenen Unternehmen und finden Sie heraus, wie die Resultate durch interne und externe Einflussfaktoren abgeändert werden können. Je ähnlicher sich zwei Unternehmen hinsichtlich Größe, Komplexität, Struktur, Art der Produkte, Eigentümerstruktur, etc. sind, desto einfacher wird es sein, Benchmarking erfolgreich durchzuführen.
- Schritt 7: Festlegung neuer Ziele und Maßnahmen, Berücksichtigung von Empfehlungen. Basierend auf den Resultaten der vorangegangenen Schritte setzt sich das Benchmarkingteam zusammen mit der Führungsebene nun neue Ziele. Das Team

schlägt Maßnahmen zur Zielerreichung vor (Maßnahmenpläne, Kommunikation, Controlling, etc.) und ist auch für deren Implementierung zuständig.



Konkurrentenbenchmarking ist schwierig durchzuführen und kann auch sehr ressourcenintensiv sein, wenn der Konkurrent nicht kooperiert. Und zu einer Kooperation wird es in der Tat nur selten kommen.

Zusammenfassung der Kernaussagen



Benchmarking kann in Unternehmen zur Prozessoptimierung eingesetzt werden, unternehmensintern sowie in Bezug zur Konkurrenz sowie zu Unternehmen aus anderen Sektoren.

Zusammenfassung der Lernziele



Diese Einheit ist als Basis für die folgenden Einheiten anzusehen. Nach einer Kurzvorstellung des Konzeptes des sozialen Unternehmertums und seiner Rolle in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union, haben Sie gelernt eine Unternehmenspolitik in Ihrem Unternehmen zu formulieren und zu implementieren. In der Folge wurden die Hauptmerkmale einer erfolgreichen Unternehmensanalyse angeführt. Zum Abschluss präsentierte die Einheit die Schritte einer Benchmarkinganalyse.

Quellenverzeichnis

Bücher / Artikel

Grant, R.M. (2002): Contemporary strategy analysis, 4. Ausg. Blackwell Publishers: Malden.

Nagler, J. (2007): The Importance of Social Entrepreneurship for Development.

Müller-Stewens G.; Lechner C. (2005): Strategisches Management, 3. Ausg. Schäffer-Poeschel: Stuttgart.

Skoll Centre for Social Entrepreneurship, University of Oxford (2009): Saïd Business School, angesehen am 10. September 2012.

<http://www.sbs.ox.ac.uk/centres/skoll/Pages/default.aspx>

Strategy-Train, Training Material (2010), angesehen am 10. September 2012.

<http://www.strategy-train.eu/index.php?id=25>

TSESME, Compendium (August 2010), angesehen am 12. September 2012.
<http://www.tsesme.org/products.html>

Varbanova L. (Oktober 2009): LabforCulture.org, Social Entrepreneurship.

The World Bank, Social Capital, angesehen am 29. Oktober 2012.
<http://www.worldbank.org/>

Glossar

Soziales Unternehmertum setzt sich mit einem sozialen Problem unter Anwendung unternehmerischer Prinzipien auseinander, um eine angestrebte soziale Veränderung erzielen zu können. Während ein Unternehmer den Erfolg seines Unternehmens v.a. anhand von Gewinn und Rendite misst, ist für einen sozialen Unternehmer auch der Beitrag seines Unternehmens zum Gemeinwohl von Bedeutung. Soziales Unternehmertum strebt danach, soziale, kulturelle und umweltbezogene Ziele zu erreichen.

Sozialwirtschaft ist im dritten Sektor angesiedelt, zwischen dem privaten wirtschaftlich orientierten und dem öffentlichen gemeinwohlerorientierten Bereich. Zur Sozialwirtschaft zählt man Organisationen wie Genossenschaften sowie nicht gewinnorientierte und gemeinnützige Organisationen.

Die **strategische Analyse** ist eine der grundlegendsten und nützlichsten Instrumente für die strategische Geschäftsplanung. Sie definiert die Position Ihres Unternehmens in Hinblick auf die Konkurrenz und das Arbeitsumfeld.

Unter **strategischem Benchmarking** versteht man den Vergleich der Aktivitäten Ihres Unternehmens mit den Aktivitäten der Konkurrenz.

Eine **Unternehmensanalyse** enthält grundlegende Informationen über Ihr Unternehmen, wie Leit- und Erscheinungsbild sowie Ziele und Werte. Sie berücksichtigt die Bedürfnisse des Unternehmens als Ganzes, seine strategische Ausrichtung und die Maßnahmen, die zur Zielerreichung führen sollen.

Aus einer **Unternehmensmission** sollen die Aktivitäten eines Unternehmens und seine Ziele ableitbar sein und sie soll den Entscheidungsfindungsprozess unterstützen. Sie bietet den Rahmen für die Formulierung einer Unternehmensstrategie.

Unternehmenspolitik umfasst die Unternehmensprinzipien, die schriftlich oder mündlich vorliegen und von allen Beteiligten getragen werden. Sie legen die Verhaltensregeln innerhalb eines Unternehmens und in Bezug auf das externe Umfeld fest. Sie spiegeln die

Vision eines Unternehmens wider, seine Werte, Normen und Ideale, kurz gesagt die Unternehmenskultur.

Eine **Unternehmensvision** ist langfristig orientiert und beschreibt die Richtung, in die sich ein Unternehmen in Zukunft bewegen soll. Sie sollte einer so breit gestreuten Öffentlichkeit wie möglich zugänglich gemacht werden.