Inhalt

Vorwort 7
Aufbau und Schnelleinstieg 9

Teil 1

GaLaBau 4.0 – digitaler Wandel im Garten- und Landschaftsbau **11**

1 Lagebericht zur Digitalisierung 11
2 Begriffserläuterung GaLaBau 4.0 14
3 Wirkungsebenen von GaLaBau 4.0 15
3.1 Sachebene 16
3.2 Individualebene 18
4 Orientierungshilfen fur GaLaBau 4.0 21
4.1 Prozesslandkarte GaLaBau 4.0 23
4.2 Streudiagramme 24
4.3 Merkblätter 26
5 GaLaBau 4.0 als organisatorischer Wandel 46
5.1 Klassifizierung des digitalen Wandels im GaLaBau 46
5.1.1 Ursachen organisatorischen Wandels 46
5.1.2 Arten organisatorischen Wandels 49
5.2 Ansätze organisatorischen Wandels 51
5.2.1 Organisationsgestaltung 52
5.2.2 Organisationsentwicklung 53
5.2.3 Organisationstransformation 54
6 Organisatorische Anforderungen von GaLaBau 4.0 58

Teil 2

Organisation des digitalen Wandels im Garten- und Landschaftsbau **61**

1 Vorgehensmodell 61
2 Initialisierung 63
2.1 Aufgabe 1: Veränderungsbedarf erkennen 64
2.2 Aufgabe 2: Träger des Wandels aktivieren 70
3 Konzipierung 74
3.1 Aufgabe 3: Veränderungsbedarf analysieren 74
3.2 Aufgabe 4: Veränderungsziele formulieren 80
3.3 Aufgabe 5: Digitalen Fahrplan entwickeln 84
3.4 Aufgabe 6: Kommunikations- und Partizipationskonzept erstellen 93
4 Mobilisierung 98
4.1 Aufgabe 7: Digitalen Fahrplan kommunizieren 98
4.2 Aufgabe 8: Rahmenbedingungen schaffen 102
5 Umsetzung – Sondierung 105
5.1 Aufgabe 9: Anbietervergleich 105
5.2 Aufgabe 10: Pilotphase 111
5.3 Aufgabe 11: Kaufentscheiung 113

6 Umsetzung – Realisierung 117
6.1 Aufgabe 12: Qualifizierung 117
6.2 Aufgabe 13: Implementierung 119
7 Verstetigung 122
7.1 Aufgabe 14: Erfolgskontrolle und Verankerung 123
7.2 Aufgabe 15: Veränderungskompetenzen sichern 128

Teil 3

Leitlinien für eine erfolgreiche Organisation des digitalen Wandels im GaLaBau 133

1 Digitaler Wandel ist eine alternativlose Daueraufgabe 133
2 GaLaBau 4.0 ist ein natürliches Resultat von Wandlungsdruck 133
3 Digitalisierung als Abwicklung einer unendlichen Baustelle denken 134
4 Digitalisierung ist (nur) ein Mittel zum Zweck 136
5 Betroffene der Digitalisierung zu Beteiligten des Wandels machen 136
6 Auswirkungen der Betriebsgröße auf den digitalen Wandel 137
7 Digitalisierung ist eine Richtungsentscheidung 138

Abbildungsverzeichnis 139
Tabellenverzeichnis 141
Abkürzungsverzeichnis 141
Literatur- und Quellenverzeichnis 143
Sachwortregister 149

Anhang 151
Anhang A: SWOT-Analyse 151
Anhang B: Checkliste zur Bewertung der wesentlichen Aufgaben der Auftragsabwicklung 152
Anhang C: Bewertungsmatrix zur Auswahl der zu verändernden Unternehmensabläufe 153
Anhang D: Problemspeicher für Veränderungsvorhaben 154
Anhang E: Matrix-Diagramm zur Eingrenzung und Priorisierung von digitalen Veränderungsvorhaben 155
Anhang F: Prinzipdarstellung eines kombinierten Ablaufplanes 156
Anhang G: Ursache-Wirkungs-Diagramm 157
Anhang H: SMART-Regel zur Operationalisierung von Veränderungszielen 158
Anhang I: Gegenüberstellung von Veränderungsbedarf, Veränderungsziel und Digitalisierungsmaßnahmen 159
Anhang J: Schema einer Nutzwertanalyse 160
Anhang K: Digitaler Fahrplan in der Jahresübersicht 161
Anhang L: Digitaler Fahrplan auf Projektebene 162
Anhang M: Lastenheft für Anbieter digitaler Lösungsansätze 163
Anhang N: Pflichtenheft von Anbietern digitaler Lösungsansätze 164
Anhang O: Schema einer Kapitalwertmethode für digitale Investitionen 165
Anhang P: Formblatt zur Erfolgskontrolle von Veränderungen 166
Anhang Q: Strukturvorlage zur Darstellung und Strukturierung von Abschlussgesprächen 167
Anhang R: Formblatt zur Protokollierung von Veränderungsabschlussgesprächen 168

Vorwort

Die Digitalisierung im Garten- und Landschaftsbau ist kein neuer Trend. Digitalisierung ist ein Prozess, der bereits Jahrzehnte andauert und uns fortlaufend begleiten wird. Waren es damals Faxgeräte oder Mobiltelefone, die Arbeitsabläufe im GaLaBau revolutionierten, sind es heute Spitzentechnologien wie 3D-Maschinensteuerungen oder Augmented Reality. In naher Zukunft werden es Metadaten und daraus resultierende künstliche Intelligenzen (KI) sein. Mit der Zeit werden sich die Inhalte digitaler Innovationen also ständig verändern. Ihre grundlegenden Auswirkungen auf eine Organisation bleiben jedoch gleich. So verlangt Digitalisierung immer, dass bisherige Betriebsabläufe aufzubrechen und neue Prozesse zu verankern sind. Solche Veränderungen im Tagesgeschäft gezielt anstoßen und konsequent umsetzen zu können, ist die übergeordnete Herausforderung des digitalen Wandels. GaLaBau 4.0 bedeutet daher nicht nur, einmalige Veränderungen im Betrieb zu organisieren, sondern sich langfristig zu einer Organisation des steten Wandels zu entwickeln. Der erfolgreiche Weg dorthin wird in jedem Unternehmen unterschiedlich aussehen, nicht zuletzt aber von der Persönlichkeit der Geschäftsführung abhängen. Die in diesem Buch beschriebenen Vorgehensweisen sind daher nicht der Königsweg zur Digitalisierung – Sie sind das Rüstzeug, um seinen eigenen zu finden. Zwar braucht der Garten- und Landschaftsbau die Digitalisierung nicht, um sein ursprüngliches Handwerk auszuüben – „Gärtnern“ geht prinzipiell auch ohne Digitalisierung. Die Betriebe müssen aber digitalisieren, um die eigenen Leistungen am Markt langfristig anbieten und verkaufen zu können. Denn mit jedem Tag, an dem Digitalisierung in unserem Leben von einer Erwartungshaltung zur Selbstverständlichkeit übergeht, wachsen im gleichen Maße die digitalen Anforderungen von Kunden, Mitarbeitern oder Geschäftspartnern. COVID-19 hat dieser natürlichen Entwicklung nur noch einen unwiderruflichen Schub gegeben. Auch für den GaLaBau ist damit der digitale Wandel zu einer alternativlosen Daueraufgabe geworden. Sie zu meistern, verlangt im Übrigen keine speziellen IT-Kenntnisse. Vielmehr sind klassi-

sche Führungsqualitäten wie zielorientiertes Denken, Kommunikationsfähigkeit und Mitarbeiterorientierung gefragt. Bei aller Dringlichkeit zur Digitalisierung ist gleichwohl der bloße Einsatz von digitalen Werkzeugen keine Garantie für Unternehmenserfolg. Eher hilft GaLaBau 4.0, die operative Leistungsfähigkeit im Detail zu verstehen und mögliche Misserfolge vorauszusehen. In solchen betriebseigenen Big-Data- und KI-Wolken schlummern, getreu dem Motto „Daten sind das neue Gold", die wahren Schätze der Digitalisierung. Der Wert des Goldes wird dabei so individuell sein, wie es die "digitale Schatzsuche" danach war. Schließlich ist GaLaBau 4.0 kein kaufbares Produkt, sondern die Vision einer kontinuierlichen Digitalisierung im Unternehmen.

Lucas Winkler
Darmstadt, August 2021

Danksagung

Dieses Buch ist das Ergebnis eines mehrjährigen Prozesses, der von zahlreichen Persönlichkeiten geprägt ist. Ohne ihre Anregungen und Gedanken, würde dieses Buch in dieser Form nicht existieren. Ihnen allen gebührt deshalb mein tiefster Dank.
Beginnen möchte ich bei Prof. Dr. Rudolf Haderstorfer (Hochschule Weihenstephan-Triesdorf). Mit der Betreuung meiner Bachelorthesis leistete er den entscheidenden Beitrag, um die Digitalisierung im GaLaBau in eine Prozesslandkarte transferieren zu können. Sie gilt seitdem als Grundgerüst meiner weiteren Arbeiten.
Besonders bedanke ich mich bei allen Mitgliedern der Arbeitsgruppe Digitalisierung des BGL, die unter der Leitung von Joachim Eichner, Joachim Scheer und Prof. Dr. Helmus einen wesentlichen Bestandteil des Buches beigesteuert haben. Innerhalb der AG entstanden die einzelnen Merkblätter zu den digitalen Lösungsansätzen. Diese werden dort fortgeführt und veröffentlicht.
Die wissenschaftliche Darlegung und Diskussion des digitalen Wandels als Aufgabe der betrieblichen Organisation entstammen meiner Masterthesis an der Hochschule Osnabrück. Prof. Dr. Heiko Meinen und Prof. Dr. Jens Thomas danke ich für die konstruktive Betreuung als Erst- und Zweitprüfer.
Für das Vertrauen von Ulrich Patzer und Dr. Moritz Patzer möchte ich mich ebenso bedanken. Nach meinem Vortrag bei den Veitshöchheimer Landespflegetagen 2019 schenkten sie mir kurzerhand die Perspektive für diese Erstveröffentlichung.
Mein herzlichster Dank gilt den Personen, die meine Schriften immer wieder kritisch hinterfragt und ihre Ansichten mit mir geteilt haben. Andre Floß, insbesondere dir möchte ich an dieser Stelle danken.
Schließlich möchte ich mich für die Arbeit von Katharina Herm bedanken, die mein Manuskript mit Hingabe in das Layout des Patzer Verlages überführt hat.

Aufbau und Schnelleinstieg

Inhaltlicher Aufbau

Die Inhalte des Buches gliedern sich in drei Hauptteile. Teil eins vermittelt das Grundlagenwissen, um GaLaBau 4.0 nach Ursprung, Wirkung und Bedeutung beurteilen zu können. Neben den sachlichen und individuellen Ausprägungen wird digitaler Wandel als Organisationsaufgabe eingeordnet und bewertet. Damit wird zum Ende des ersten Teils deutlich, welche Anforderungen die Digitalisierung an eine betriebliche Organisation stellt.
Auf Basis dieses Wissens beschreibt Teil zwei ein Vorgehensmodell, das Landschaftsbauunternehmen als Leitfaden zur praktischen Umsetzung des digitalen Wandels nutzen können. Hierfür wird die Herangehensweise bei digitalen Veränderungen in eine logische Abfolge von fünf Phasen und 15 Aufgaben strukturiert. Begleitet werden die einzelnen Teilschritte von Organisationswerkzeugen, die sich zur Eigenanwendung im Unternehmen eignen. Die Inhalte sind so gestaltet, dass Unternehmen den Leitfaden bei der Anwendung auf ihre individuellen Bedürfnisse schrittweise anpassen können.

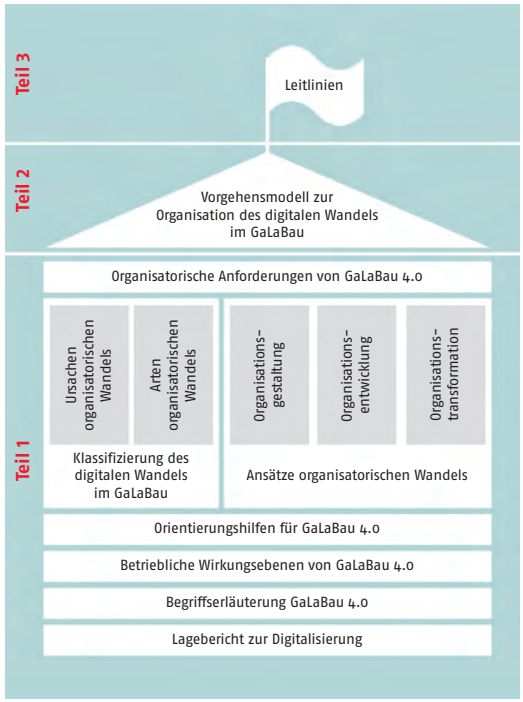


Abb. 1: Inhaltlicher Aufbau des Buches

Im abschließenden dritten Teil werden die Kernaussagen dieses Buches in sieben Leitlinien zusammengefasst. Sie verweisen auf Vertiefungen in den vorangegangenen Kapiteln und sind für Geschäftsleitungen sowie Führungskräfte als „Management Summary" zu verstehen.

Praxisorientierter Schnelleinstieg

Da neben dem Tagesgeschäft erfahrungsgemäß wenig Zeit für die Lektüre eines gesamten Buches bleibt, wird im Folgenden ein Schnelleinstieg beschrieben. Demzufolge sollte sich die Geschäftsführung drei Fragen beantworten, die für eine erfolgreiche Digitalisierung obligatorisch sind.

Mit welcher unternehmerischen Einstellung gehen Sie die Digitalisierung an?

→ Kritisches Lesen der Leitlinien in Teil 3.

- Hinterfragen Sie die Kernaussagen des Buches anhand der Leitlinien kritisch. Folgen Sie dazu den Verweisen auf wesentliche Vertiefungen.
- Entwickeln Sie ihre persönliche Betrachtungsweise zur Digitalisierung und wie Sie diese im Betrieb angehen wollen.

Welche Möglichkeiten bietet GaLaBau 4.0 Ihrem Betrieb?

→ Studium der Orientierungshilfen aus Kapitel 4.

- Finden Sie mithilfe der Prozesslandkarte GaLaBau 4.0 heraus, welche Unternehmensprozesse sich durch die Digitalisierung verbessern lassen.
- Grenzen Sie die passenden digitalen Lösungsansätze ein. Nutzen Sie dafür die betriebsgrößenabhängige Streudiagramme und Merkblätter.

Wie werden (digitale) Veränderungen im Betrieb umgesetzt?

→ Anwenden und Übertragen des Vorgehensmodells aus Teil 2.

- Nutzen Sie das Vorgehensmodell mit seinen Aufgaben und Organisationswerkzeugen als Leitfaden für die Umsetzung der Digitalisierung.
- Lesen Sie sich die Inhalte zu den Schritten durch. Wägen Sie dabei ab, welcher Grad an Organisation für den digitalen Wandel in Ihrem Betrieb notwendig ist. Passen Sie dementsprechend die Aufgaben und Methoden des Leitfadens an.
- Verwenden Sie die Checklisten am Ende der jeweiligen Aufgaben als Anstoß. Dokumentieren Sie darin die Ergebnisse der Teilschritte in Kurzform.
- Zum Online-Zugriff auf Merkblätter, Checklisten und Organisationswerkzeuge nutzen Sei den QR-Code vor dem Inhaltsverzeichnis.

Teil 2

Organisation des digitalen Wandels im Garten- und Landschaftsbau

Als Hilfestellung zur Organisation des digitalen Wandels im Garten- und Landschaftsbau wird im zweiten Teil des Buches ein entsprechender Leitfaden vorgestellt. Er orientiert sich dabei an den organisatorischen Anforderungen, wie sie in Teil 1, Kapitel 6 formuliert wurden. Inhaltlich baut er auf den Erkenntnissen aus Teil 1 auf und transferiert die Erfahrungen aus Organisationsgestaltung, -entwicklung und -transformation in die Unternehmenspraxis des Garten- und Landschaftsbaus. Zur besseren Übersicht wird die logische Schrittfolge des Leitfadens anhand eines Vorgehensmodells visualisiert (s. Abb. 47). Es spiegelt gleichzeitig die Struktur von Teil 2 wider und dient bei einer Anwendung des Leitfadens als begleitende Orientierung.

1 Vorgehensmodell

Die Systematik des Vorgehensmodells orientiert sich an dem etablierten Phasenmodell nach Krüger (2009) (s. Abb. 41). Um den organisatorischen Anforderungen von GaLaBau 4.0 gerecht zu werden,finden gezielte Modifikationen statt (vgl. Teil 1, Kapitel 6; s. Abb. 43).

So wird Krügers Umsetzungsphase in eine Sondierungs- und Realisierungsphase differenziert. Dadurch kann dem unmittelbaren Zusammenhang zwischen digitalen Lösungsansätzen, Kaufentscheidung und Digitalisierungsfortschritt Rechnung getragen werden. Zudem ist die Darstellung um eine sachliche und individuelle Wirkungsebene erweitert, wie sie in Teil 1, Kapitel 3 beschrieben ist. Die Zielrichtung und der Handlungsschwerpunkt von Aufgaben können so visualisiert werden. Darüber hinaus finden begriffliche Anpassungen statt, um den Bezug auf GaLaBau 4.0 deutlicher zu betonen.
Das Vorgehensmodell untergliedert die Organisation des digitalen Wandels in fünf Phasen. Ihnen sind einzelne Handlungsfelder (Aufgaben) zugeordnet, die jeweils ihren Aufgabenschwerpunkt auf die betriebliche Sach- oder Individualebene legen. Da nach einer Initialisierung des digitalen Wandels oftmals mehrere Digitalisierungsprojekte für einen GaLaBau-Betrieb konzipiert werden, sind die Aufgaben 7 bis 15 als wiederkehrende Projektphasen zu verstehen. Jedes einzelne Veränderungsvorhaben durchläuft somit die Phasen der Mobilisierung, Umsetzung und Verstetigung. Um die Verwendung des Leitfadens für die GaLaBau-

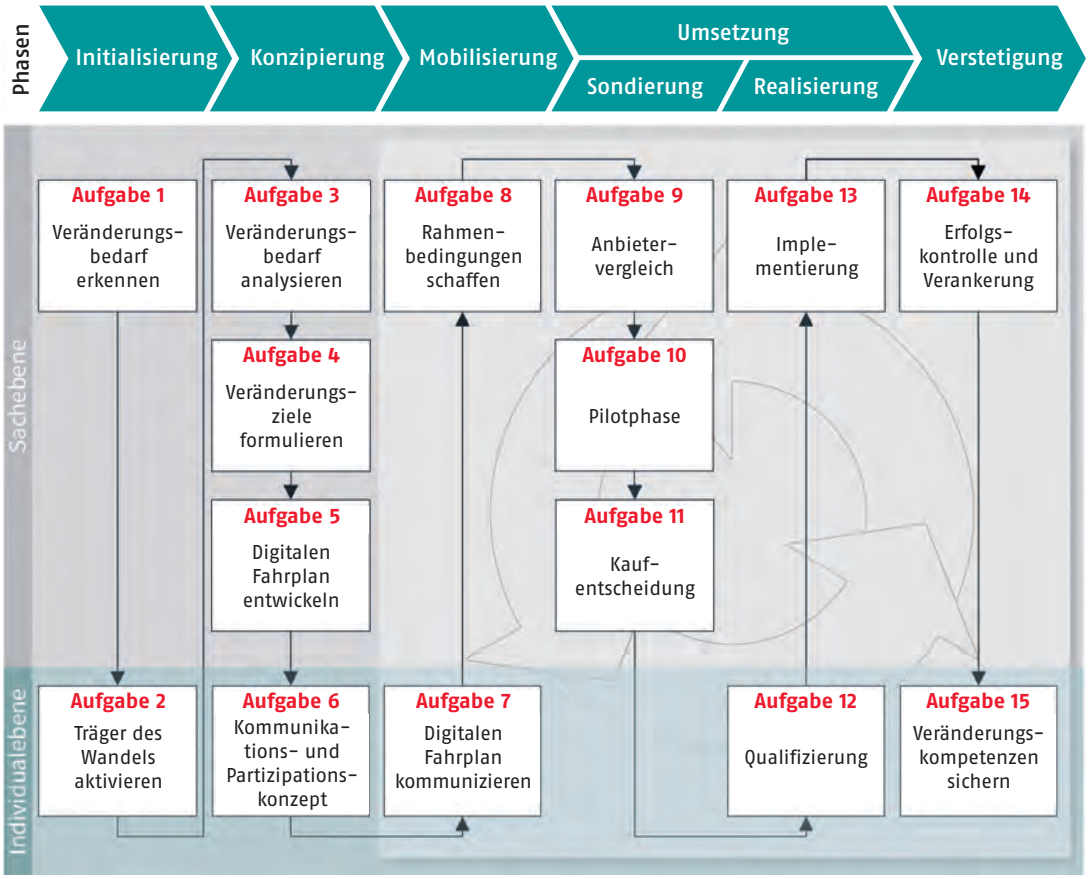


Abb. 43: Vorgehensmodell zur Organisation des digitalen Wandels im GaLaBau (in Anlehnung an Krüger 2009, S. 70)

Praxis zu veranschaulichen, werden die Organisationstechniken anhand eines zusammenhängenden Beispiels angewendet. Am Ende der Aufgabenkapitel werden Checklisten abgebildet. Sie fassen die jeweiligen Zielsetzungen zusammen und formulieren Leitfragen, die Denkanstöße zur Ausarbeitung liefern. Zudem werden passende Organisationswerkzeuge zur Aufgabenbearbeitung aufgelistet. Letztgenannte sind zur betrieblichen Eigenanwendung im Anhang zu finden (vgl. Anhang A bis R). Bereits die Übersicht des Vorgehensmodells zeigt, dass der Umgang mit Veränderungen eine vielschichtige und umfassende Unternehmensaufgabe ist. Diese als Geschäftsleitung allein bewältigen zu wollen, ist wenig erfolgversprechend. Zumal der digitale Wandel im GaLaBau untrennbar mit den betroffenen Mitarbeitern verbunden ist (vgl. Teil 1, Kap. 3.2) und die Beteiligung von Angestellten (Partizipation) als einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren für gelungene Veränderungsvorhaben in empirischen Studien mehrfach nachgewiesen wurde (vgl. Vahs & Leiser 2004, S. 11 und 48–52).

Phase	Aufgabe	Geschäfts-führung	Kernteam des Wandels	Erweitertes Team des Wandels	Betroffene
Initialisierung	1 Veränderungsbedarf erkennen	●	◉ *	○	○
	2 Träger des Wandels aktivieren	●		○	○
Konzipierung	3 Veränderungsbedarf analysieren	◉	●	◉	○
	4 Veränderungsziele formulieren	●	◉		
	5 Digitalen Fahrplan entwickeln	◉	●		
	6 Kommunikations- u. Partizipationskonzept	◉	●		
Mobilisierung	7 Digitalen Fahrplan kommunizieren	●	◉	◉	○
	8 Rahmenbedingungen schaffen	●	◉		
Umsetzung - Sondierung	9 Anbietervergleich	◉	●	○	
	10 Pilotphase	◉	●	◉	○
	11 Kaufentescheidung	◉	●	◉	○
Umsetzung - Realisierung	12 Qualifizierung	◉	●	◉	◉
	13 Implementierung	◉	●	◉	◉
Verstetigung	14 Erfolgskontrolle und Verankerung	●	◉	◉	◉
	15 Veränderungskompetenzen sichern	●	◉	◉	◉

● verantwortlich handeln ◉ mitwirken ○ informieren / wird informiert

* wenn Aufgabe 2 als erstes wahrgenommen wird

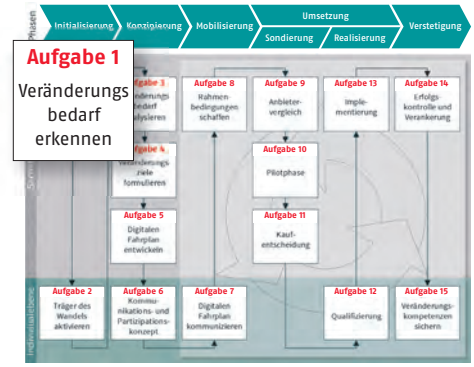
Abb. 44: Übersicht über eine exemplarische Aufgabenverteilung zur Bewältigung des digitalen Wandels im GaLaBau (Zuständigkeitsmatrix)

Auch dieser Praxisleitfaden folgt dem Grundgedanken, dass (digitaler) Wandel mithilfe der Einbindung ausgewählter Mitarbeiter bewältigt werden sollte. Um einen ersten Überblick zu erhalten, wie die Beteiligung von Angestellten verstanden werden kann, wird in Abbildung 44 eine exemplarische Zuständigkeitsmatrix zur Aufgabenbewältigung dargestellt. Die Grafik hilft zusätzlich zu verstehen, an wen sich die Aufgabenstellungen in den nachfolgenden Kapiteln vordergründig richten.

2_Initialisierung

Veränderungen finden in Unternehmen in der Regel nur dann statt, wenn dafür eine entsprechende Notwendigkeit und Dringlichkeit wahrgenommen wird (vgl. Klimmer 2016, S. 234). Krüger (2009) formuliert diese Erfahrung in der überspitzten These: „Ohne Krise kein Wandel." (ebd. S. 153). Daran angelehnt, sollte auch die Initialisierung eines digitalen Wandels auf einem krisenähnlichen Impuls zur Veränderung gründen. Für die Betriebe des Garten- und Landschaftsbaus bedeutet das in einem ersten Schritt, ihre Unternehmenssituation auf mögliche Schwachstellen zu analysieren und hierbei dringende Veränderungsbedarfe herauszufinden, die bei Nichtbeachtung auf eine krisenhafte Unternehmenssituation hinauslaufen (Aufgabe 1). Anschließend ist ein Kernteam zu formen, dass die Veränderungen im Unternehmen gestalten und aktiv vorantreiben kann (vgl. Kotter 1995, S. 61 f.; Krüger 2009, S. 70 f.). Gemeint sind hiermit die Träger des Wandels (Aufgabe 2). Zwar ist es für den Anstoß zur betrieblichen Digitalisierung eher zweitranging, ob zuerst ein Wandlungsteam gebildet wird oder Veränderungsbedarfe erkannt werden. Als Geschäftsleitung wird es jedoch überzeugender sein, die Mitglieder des Kernteams mit ersten Zukunftsvorstellungen und klar formulierten Argumenten zu gewinnen.

2.1 Aufgabe 1: Veränderungsbedarf erkennen



Um sachliche Gründe für Veränderungen zu erkennen, sind Analysen der internen wie externen Unternehmenssituation notwendig (vgl. Kotter 2011, S. 18; Krüger 2009, S. 71). In der GaLaBau-Praxis können darunter allgemeine Überlegungen verstanden werden, die im Ergebnis zu der Entscheidung führen, dass zielgerichtete Veränderungen im Unternehmen zwingend notwendig sind. Hierfür ist es zunächst unerheblich, ob die erkannten Veränderungsbedarfe digital beeinflussbar erscheinen oder nicht.

Bevor es zu Veränderungsprozessen in einem Unternehmen kommt, schweben den Entscheidungsträgern schon oftmals konkrete Lösungen eines Anbieters vor. Ein verbreitetes Beispiel ist die Einführung einer digitalen Zeiterfassung. Im Sinne einer zielorientierten Digitalisierung ist es jedoch empfehlenswert, bereits bekannte Lösungen in der Initialisierungsphase bewusst auszublenden, um den betrieblichen Nutzen und nicht die Digitalisierung selbst in den Mittelpunkt zu stellen.

Die Motivation zur Veränderung sollte demnach nicht auf der bloßen Existenz von digitalen Innovationen beruhen, sondern auf Grundlage von zu lösenden Problemen resultieren. Eine problemorientierte Sichtweise hat zudem den Vorteil, dass Organisationsmängel erkannt werden, die Anlass für weitere Verbesserungsmaßnahmen im Unternehmen sind (vgl. Aufgabe 3). Zudem hilft ein problemorientierter Denkansatz, die Ursachen für geplante Veränderungen den Betroffenen besser verständlich zu machen (s. Tab. 6).

Als Hilfestellung zur Einschätzung von Unternehmenssituationen bieten sich SWOT[3]-Analysen an. Mithilfe dieser Technik können die wesentlichen

Innovationsmotivierte Digitalisierung	Problemmotivierte Digitalisierung
„Unsere Prozesse in der Lohnabrechnung haben sich seit Jahren nicht verändert, obwohl es neue digitale Möglichkeiten gibt. Unsere Lohnabrechnung muss auf den neuesten Stand der Technik gebracht werden.“	„Die Bürokratisierung beansprucht unsere Ressourcen in der Verwaltung zunehmend. Einzelne Aufgaben sind dabei in der Vergangenheit vernachlässigt worden. Aktuell kostet uns die Lohnabrechnung zwei volle Arbeitsstage im Monat. Wir brauchen einen Weg, wie uns die Digitalisierung bei der Lohnabrechnung unterstützen kann, um mehr Zeit für andere Aufgabe zu schaffen.“

Tab. 6: Innovations- und problemmotivierte Denkweisen zur Digitalisierung im Vergleich

[3] Akronym für: Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats; dt. Stärken-Schwächen-Chancen-Bedrohungen

Unternehmensinwelt (interne Faktoren) / Vergangenheit und Gegenwart / Zukunft / Unternehmensumwelt (externe Faktoren)	Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
	Auflistung der innerbetrieblichen Stärken: • z. B. Ausführungsqualität	Auflistung der innerbetrieblichen Schwächen: • z. B. Bauzeiten
Chancen (Opportunities)	**Stärken-Chancen-Synthese**	**Schwächen-Chancen-Synthese**
Auflistung der außerbetrieblichen Chancen: • z. B. Marktnachfrage	➢ Konsequenter Einsatz von Stärken zur Nutzung der sich bietenden Chancen	➢ Überwindung der Schwächen, um Chancen besser zu nutzen
Bedrohungen (Threats)	**Stärken-Risiken-Synthese**	**Schwächen-Risiken-Synthese**
Auflistung der außerbetrielblichen Bedrohungen/Risiken: • z. B. Wettbewerbssituation	➢ Nutzung der internen Stärken zur (präventiven) Abwehr von Bedrohungen	➢ Einschränkung der eigenen Schwächen und Vermeidung von Bedrohungen

Unternehmensinwelt (interne Faktoren) / Vergangenheit und Gegenwart / Zukunft / Unternehmensumwelt (externe Faktoren)	Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
	• Gute Ausführungsqualität • Flexibilität • Breites Netz an Geschäftsbeziehungen • Erfahrene Mitarbeiter • seit 25 Jahren am Markt	• Zu viel Improvisation • Überlastete Buchhaltung und Bauleitung • Kaum Erfahrung mit digitalen Veränderungen • Fortbildungsdefizite
Chancen (Opportunities)	**Stärken-Chancen-Synthese**	**Schwächen-Chancen-Synthese**
• wirtschaftsstarke Region mit hoher Kaufkraft • Megatrends: Neo-Ökologie und Individualisierung • Verbesserungpotenziale durch Digitalisierung	➢ Unternehmenswachstum ➢ Geschäftsfeld Privatgärten ausbauen	➢ Mit Digitalisierung zu mehr Organisation ➢ Mehr Effizienz in Buchhaltung und Bauleitung durch digitale Prozesse
Bedrohungen (Threats)	**Stärken-Risiken-Synthese**	**Schwächen-Risiken-Synthese**
• Starker Wettbewerb • Fachkräftemangel • Digitale Anforderungen und Erwartungen steigen • Zunehmende Bürokratisierung	➢ Marktnischen finden und besetzen, z.B. durch Aufbau strategischer Allianzen mit Geschäftspartnern ➢ Ausbildung verbessern	➢ Mitarbeiter im Umgang mit (digitalen) Veränderungen schulen ➢ Fachkräfte an das Unternehmen binden ➢ Schlanke Büroprozesse

Abb. 45: SWOT-Analyse (in Anlehnung an: Vahs 2015, S. 483 und Macharzina & Wolf 2012, S. 347)