

4. Instrumente und Methoden zur Strategieentwicklung

4.1 Einstimmung

- Viele Klein- und Mittelbetriebe leben von der Methode „Von der Hand in den Mund“, d.h. ohne konkrete Strategie und Planung.
- Strategie ist erwiesenermaßen die Daseinsvorsorge für Morgen.
- Wer nicht über die Zukunft nachdenken will, hat morgen keine mehr!
- Wer nichts verändern will, wird das verlieren, was er hat!
- Ein Strategiepapier setzt vier Basisanalysen (siehe nachfolgende Abbildung) und zwei Stärkenanalysen voraus:
 - Marktanalyse
 - Produkt-/Dienstleistungs-Analyse
 - Ausrichtungsanalyse
 - Innovationsanalyse
 - Mitarbeiterstärkenanalyse
 - Finanzstärkeanalyse.
- Methodisches Vorgehen bei der Strategieerarbeitung erzwingt Erfolg.
- Die Strategie ist in ein klares Zielsystem zu überführen.
- Aus den Zielen leiten sich die Planungsgrößen ab.
- Diese wiederum sind Voraussetzungen für eine schlüssige Kontrolle.

**Basisanalysen
und Stärke-
analysen**

Ausgangspunkt für eine Strategiefindung und -überprüfung sind sog. „**g-h-m-Analysen**“. Sie liefern Vergangenheits-, Gegenwarts- und Zukunftsinformationen über Gegebenheiten und Entwicklungen.

g-h-m-Analysen

g-Analysen: Was war **gestern**?

h-Analysen: Was ist **heute**?

m-Analysen: Was wird **morgen**?

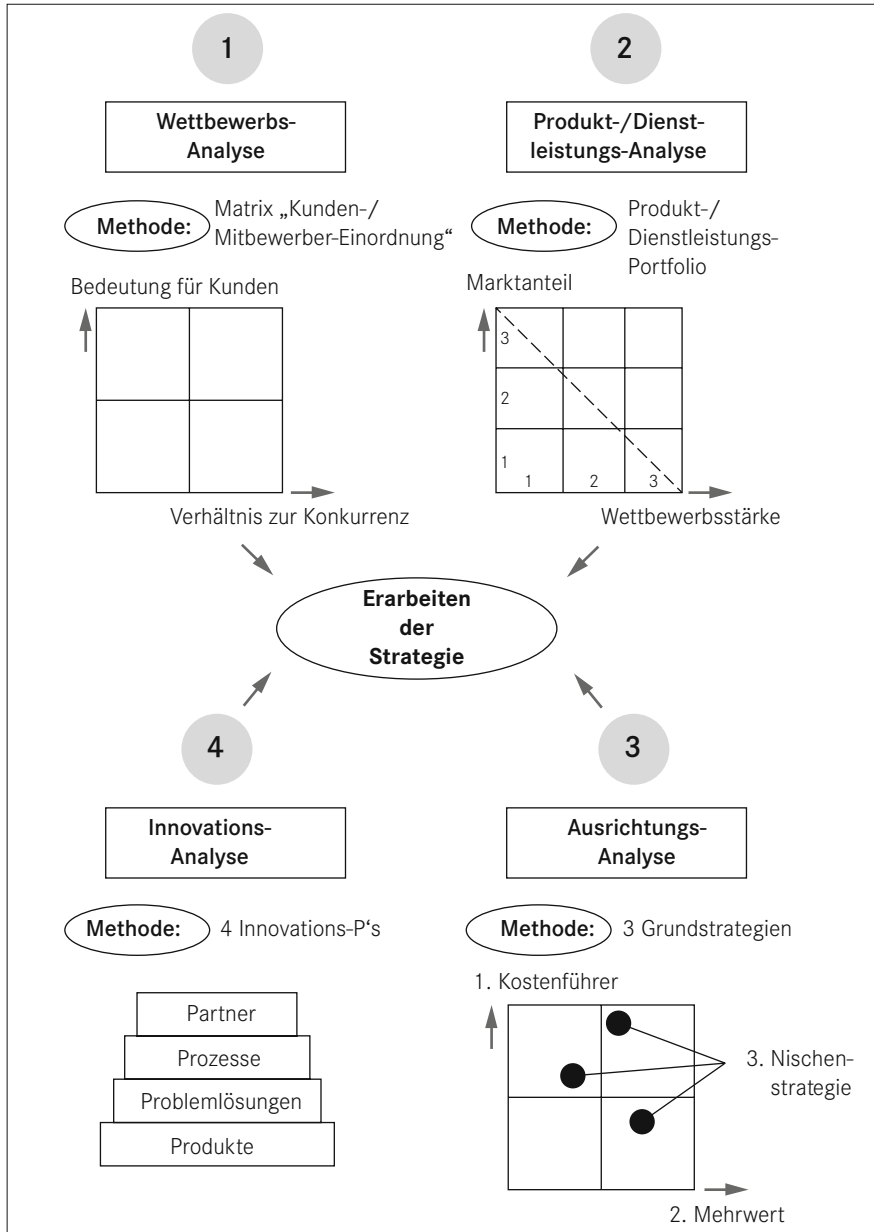
Handlungssituation

Als Malermeister mit ca. 15 Mitarbeitern sind Sie daran interessiert, für Ihren Betrieb ein Strategiepapier zu erarbeiten. Ihre zentrale Fragen lauten: Wie komme ich zu diesem Papier? Was muss ich tun, um die Strategie zu erarbeiten?



4.2 Basisanalysen als Grundlagen einer Strategieentwicklung

Bausteine für ein Strategie-Papier



Die Strategieentwicklung



4.2.1 Analyse der Marktlage

Die Marktanalyse (siehe Abbildung „Wettbewerbsanalyse-Matrix“) kann unterschiedlichen Zielen dienen. Im Mittelpunkt stehen üblicherweise die

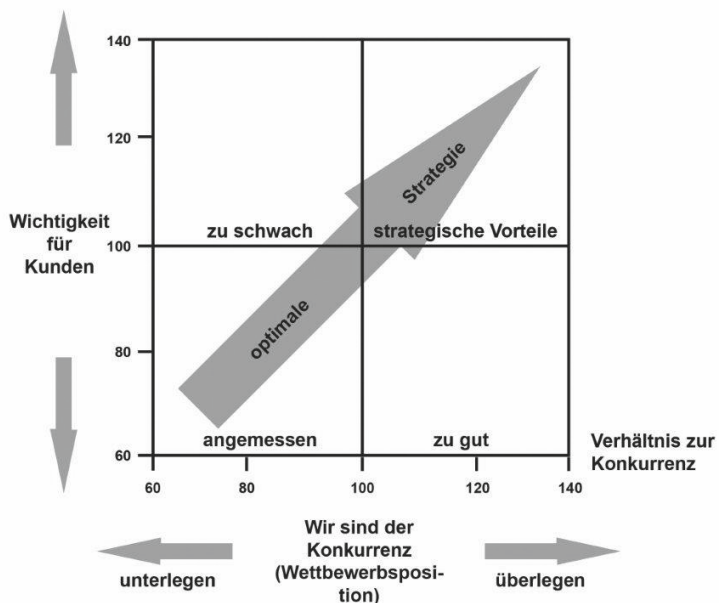
- Kundenanalyse und
- Konkurrenzanalyse.

4.2.1.1 Kundenanalyse

Bei der **Analyse der Kunden** geht es insbesondere um die Entscheidungskriterien der Kunden (siehe Abbildungen „Kundenanalyse“, Beispiele „Fensterbau“ und „Malgengeschäft“).

Bei der **Analyse der Mitbewerber** geht es um die Positionierung gegenüber der Konkurrenz (siehe Abbildung „Wettbewerbsanalyse“).

Überträgt man diese beiden Kriterien in eine Matrix, dann lässt sich die Positionierung eines mittelständischen Unternehmens im Markt gut darstellen.



Marktanalyse-Matrix



Hinweise zum Ausfüllen der Matrix

Hinweise zum Ausfüllen der Matrix:

- Die Achse „Wichtigkeit für Kunden“ gibt an, was für die Kunden wichtig bzw. weniger wichtig ist. Der höchste Wert ist 140, der niedrigste 60, der Mittelwert 100.
- Die Achse „Wettbewerbsposition“ bringt unser Verhältnis zur Konkurrenz zum Ausdruck. Sind wir in einem Leistungskriterium der Konkurrenz stark überlegen, so kann ein hoher Wert (z. B. 130 oder 140) angesetzt werden. Haben wir beispielsweise dasselbe Preis-Leistungs-Verhältnis wie die Konkurrenz, dann gilt der Wert 100.

Hinweise zur Positionsbestimmung

Wie ermittelt man die Einordnung bzgl. Wichtigkeit für Kunden?

Selbstbild-Ansatz (das Unternehmen ordnet ein):

- Durch eine gute Praxiskenntnis ist es möglich, die Leistungskriterien aus dem Blickwinkel des Unternehmens in eine Rangfolge zu bringen.

Fremdbild-Ansatz (die Kunden ordnen ein):

- Durch eine Kundenbefragung erhält man die Bedeutung der einzelnen Kriterien für die Kunden.

Selbstbild- und Fremdbild-Ansatz (Unternehmen und Kunden ordnen ein):

- In diesem Fall gibt das Unternehmen einige Kriterien vor (durchaus in einer Rangreihe). Die Kunden können den Kriterienkatalog ergänzen und die Einordnung modifizieren. Für mittelständische Betriebe ist es heute unabdingbar, die Entscheidungskriterien zu kennen. Häufig sind die Entscheidungskriterien pro Zielgruppe unterschiedlich. Die Wettbewerbsanalyse ist in all diesen Fälle pro Zielgruppe zu machen.

Handlungssituation

Machen Sie am Beispiel eines mittelständischen Herstellers von Marmelade deutlich, was die

- wesentlichen Zielgruppen und
- deren wichtigste Entscheidungskriterien sein könnten!



Beispiel für Zielgruppen – Einteilung und Entscheidungskriterien

Anwendung: Hersteller von Marmelade

1. Süßwaren-Industrie

- Produktinnovationen
- Logistik/Liefertreue
- Preis

2. Backhandwerk

- Produktzuverlässigkeit
- Handling des Produkts
- Beratung

3. Großverbraucher

- Umwelt
- Handling
- Preis

4. Lebensmittel-Einzelhandel

- Preis
- Erscheinungsbild
- Regal-Service

Kundenanalyse

Kriterien Zielgruppen	Umsatzanteil		Gewinnanteil		Wichtigkeit für uns	Entscheidungskriterien des Kunden	Risiken für uns	Maßnahmen
	heute	morgen	heute	morgen				
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								

Formblatt zur
Kundenana-
lyse



Beispiel einer Kundenanalyse

Detaillierte Kundenanalyse (Beispiel: Fensterbau)

Kriterien Zielgruppen	Umsatzanteil		Gewinnanteil		Wichtigkeit für uns	Entscheidungskriterien des Kunden	Risiken für uns	Maßnahmen
	heute	morgen	heute	morgen				
1. Wiederverkäufer Handel	15%	10%	10%	5%	Bestand an guten, solventen WVK halten	Preis/Lieferzeit/Qualität	Wechselverhalten/Zahlungsverhalten	Betreuung/Qualität liefern
2. Private Bauherren/Altbau Renovierung	25%	40%	35%	45%	Anteil ausbauen	Full-Service/Qualität / Festpreis	„angebliche Mängel“	Auftrag fertigmachen, Abnahme
3. Private Bauherren/Altbau Renovierung	20%	20%	25%	20%	Mitnehmen (Architekten)	Preis/Termineinhaltung/Qualität	Zahlungsverhalten	Rechtzeitige Abschlagsrechnungen
4. Bauträger/Wohnbau/Bauunternehmen	15%	0%	5%	0%	Nur für die Auslastung	Preis/Abwicklung/Termineinhaltung	Bonität	Bonität prüfen Versichern/Zahlungspläne
5. Hausverwaltungen	25%	30%	25%	30%	Anteil ausbauen	Qualität/Full-Service-Abwicklung	kaum	Kundenpflege/Incentives

Handlungssituation

Führen Sie eine Kundenanalyse durch!

- Analysieren Sie für Ihr eigenes oder ein anderes Unternehmen, mit welchen Kundengruppen Sie
 - welchen Umsatz und
 - welchen Gewinn machen!
- Erarbeiten Sie für jede Kundengruppe deren Entscheidungskriterien.
- Legen Sie fest, mit welchen Kundengruppen Sie wachsen wollen.
- Entwickeln Sie Aktionen für die verstärkt zu bearbeitenden Kundengruppen.

Hinweise zur Durchführung einer Kundenanalyse

Beispiel zur vereinfachten Kundenanalyse (Beispiel: Malergeschäft)

Kundengruppen	Umsatz		Gewinn		Entscheidungskriterien
	heute	morgen	heute	morgen	
1. Öffentlicher Auftraggeber	20%	weniger	5%		1. Preis 2. Referenzen 3. Lokale Ansässigkeit
2. Gewerbe/ Industrie	30%	gleichbleibend	35%		1. Terminflexibilität 2. Preis/Leistung 3. Kompetenz
3. Ältere Privatkunden	25%	mehr	35%		1. Vertrauen 2. Zuverlässigkeit 3. Alles aus einer Hand
4. Sonstige Privatkunden (insbes. jüngere)	25%	gleichbleibend	25%		1. Beratung 2. Hilfe zur Selbsthilfe 3. Geräteverleih

Beispiel einer vereinfachten Kundenanalyse (Malergeschäft)