brandoos.

Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich durch die Klarheit ihrer langfristigen Ausrichtung, die Fokussierung auf geschäftskritische Prioritäten sowie deren konsequente Umsetzung aus. Die Führungskräfte von Unternehmen sind dabei gleich doppelt gefordert, da sie sowohl das Tagesgeschäft als auch die Unternehmenszukunft im Blick haben müssen.

Im Zuge der zunehmenden Geschäftsdynamik in nahezu allen Branchen steigt die Gefahr, in «operative Hektik» zu geraten und strategische Fragestellungen zu vernachlässigen. Das Strategie Workbook soll Abhilfe dafür schaffen und einen aktiven Beitrag dazu leisten, strategische Themen auf eine effiziente und zielführende Weise zu bearbeiten.

Das Workbook gibt Ihnen praxisorientierte Instrumente zur selbständigen Analyse Ihrer Unternehmung und des Unternehmensumfeldes an die Hand. Es leitet Sie in einem strukturierten Prozess bis zur Definition strategischer Prioritäten zur Stärkung Ihrer Unternehmensposition. Das Wissen aus der Lehre wird mit der Erfahrung aus der Praxis vereint und auf anwendungsorientierte Art vermittelt. Die theoretischen Grundlagen beschränken sich auf das Nötigste, der Fokus liegt auf bewährten Praxisbeispielen und Anwendungsaufgaben mit Arbeitsvorlagen.

Die Arbeit mit dem Workbook ermöglicht Ihnen die zielorientierte und strukturierte Erarbeitung einer klaren strategischen Ausrichtung und die Definition strategischer Prioritäten. Die Resultate geben Ihrem Unternehmen Orientierung und Fokus und erlauben einen effizienten Ressourceneinsatz durch die Priorisierung strategischer Initiativen.

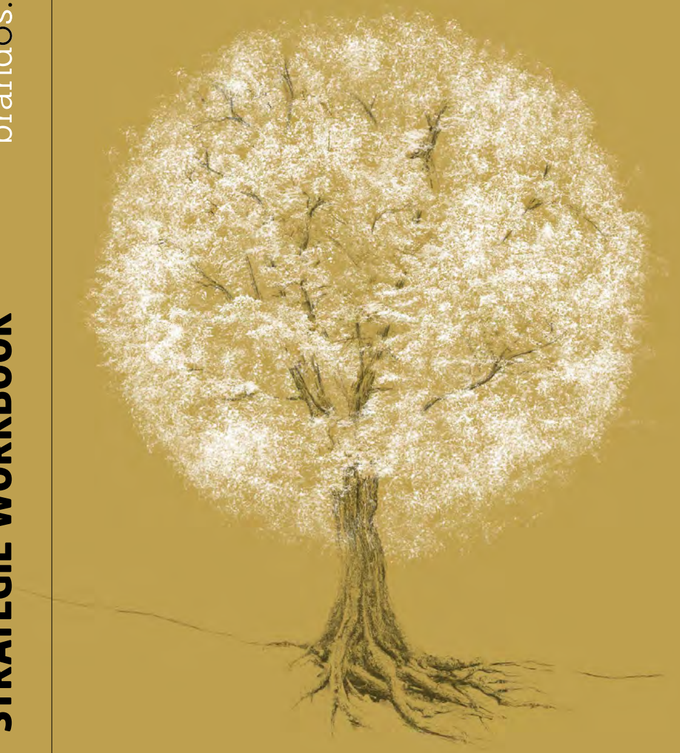
Tobias Ammann und Manuel Specker, beides Partner der Unternehmensberatung Brandoos AG (www.brandoos.com) und Absolventen der Universität St.Gallen, haben dieses Workbook entwickelt und mit Unternehmensinhabern und -leitern aus unterschiedlichen Branchen getestet und verfeinert.

ISBN 978-3-033-05773-9

9 783033 057739 >

brandoos.

STRATEGIE WORKBOOK



Tobias Ammann
Manuel Specker

STRATEGIE WORKBOOK

Systematische Strategieerarbeitung mit praktischen Vorlagen

Tobias Ammann
Manuel Specker

STRATEGIE WORKBOOK

Systematische Strategieerarbeitung mit praktischen Vorlagen

ISBN 978-3-033-05773-9

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Aus Gründen der Lesbarkeit ist in dieser Publikation die männliche Sprachform gewählt worden.
Alle personenbezogenen Aussagen gelten jedoch stets für Frauen und Männer gleichermassen.

Copyright © Brandoos AG, Zürich

Erste Auflage: Oktober 2016

Gestaltung und Satz: Partner & Partner, Winterthur

Druck und Buchbindung: Bubu, Mönchaltorf

Inhaltsverzeichnis

ÜBERSICHT Seite 6

Einleitung Seite 6
Arbeiten mit dem Workbook Seite 7
Vorgehen Seite 8
Vier Themenfelder mit Kapiteln Seite 10
Drei Schritte pro Kapitel Seite 11

FUNDAMENT Seite 12

GESCHÄFTSFELDER Seite 16
ERFOLGSFAKTOREN Seite 34
VISION Seite 42
UNTERNEHMENSZIELE Seite 50

MARKTUMFELD Seite 58

KUNDENBEDÜRFNISSE Seite 62
TRENDS Seite 74
KONKURRENZVERGLEICH Seite 86
MARKTCHANCEN Seite 94

UNTERNEHMEN Seite 104

MARKTPOSITIONIERUNG Seite 108
ANALYSE DER WERTSCHÖPFUNG Seite 120
VERBESSERUNGSPOTENTIALE Seite 128
ANALYSE PRODUKTPORTFOLIO & KUNDENGRUPPEN Seite 140

STRATEGIE ROADMAP Seite 150

STRATEGISCHE PRIORITÄTEN Seite 154
LANGFRISTIGE AUSRICHTUNG Seite 168

ABSPANN Seite 182

Feedback und Anregungen Seite 183
Stichwortverzeichnis Seite 184

Einleitung

Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich durch die Klarheit ihrer langfristigen Ausrichtung, die Fokussierung auf geschäftskritische Prioritäten sowie deren konsequente Umsetzung aus. Die Führungskräfte von Unternehmen sind dabei gleich doppelt gefordert, da sie sowohl das Tagesgeschäft als auch die Unternehmenszukunft im Blick haben müssen.

Im Zuge der zunehmenden Geschäftsdynamik in nahezu allen Branchen steigt die Gefahr, in «operative Hektik» zu geraten und strategische Fragestellungen zu vernachlässigen. Das Strategie Workbook soll Abhilfe dafür schaffen und einen aktiven Beitrag dazu leisten, strategische Themen auf eine effiziente und zielführende Weise zu bearbeiten.

Das Workbook gibt Ihnen praxisorientierte Instrumente zur selbständigen Analyse Ihrer Unternehmung und des Unternehmensumfeldes an die Hand. Es leitet Sie in einem strukturierten Prozess bis zur Definition strategischer Prioritäten zur Stärkung Ihrer Unternehmensposition. Das Wissen aus der Lehre wird mit der Erfahrung aus der Praxis vereint und auf anwendungsorientierte Art vermittelt. Die theoretischen Grundlagen beschränken sich auf das Nötigste, der Fokus liegt auf bewährten Praxisbeispielen und Anwendungsaufgaben mit Arbeitsvorlagen.

Die Arbeit mit dem Workbook ermöglicht Ihnen die zielorientierte und strukturierte Erarbeitung einer klaren strategischen Ausrichtung und die Definition strategischer Prioritäten. Die Resultate geben Ihrem Unternehmen Orientierung und Fokus und erlauben einen effizienten Ressourceneinsatz durch die Priorisierung strategischer Initiativen.

Tobias Ammann und Manuel Specker, beides Partner der Unternehmensberatung Brandoos AG (www.brandoos.com) und Absolventen der Universität St. Gallen, haben dieses Workbook entwickelt und mit Unternehmensinhabern und -leitern aus unterschiedlichen Branchen getestet und verfeinert. Für die zahlreichen Feedbacks und die aktive Zusammenarbeit möchten wir uns herzlich bedanken. Grosser Dank gebührt zudem insbesondere Nadine Aeby und Benno Maggi von Partner & Partner für die gestalterische Umsetzung des Workbooks.

Arbeiten mit dem Workbook

Bearbeitung der Kapitel

Das Ziel des Workbooks ist die Erarbeitung der strategischen Prioritäten Ihres Unternehmens. Dazu werden Sie durch vier Themenfelder mit mehreren Kapiteln geführt. In jedem Kapitel gibt es Übungen mit Vorlagen zur Erarbeitung von Inhalten und Implikationen für Ihr Unternehmen. In den letzten zwei Kapiteln werden die erarbeiteten Inhalte und Implikationen konsolidiert und es werden daraus strategische Initiativen und Prioritäten abgeleitet.

Das Workbook ist modulartig aufgebaut, was die Bearbeitung der Kapitel in beliebiger Reihenfolge erlaubt. Der Einstieg fällt leichter, wenn Sie mit einem für Sie zugänglichen Thema beginnen und sich nach und nach zu komplexeren Themen vorarbeiten. Einzig das vierte Themenfeld «Strategie Roadmap» mit den Kapiteln «Strategische Prioritäten» und «Langfristige Ausrichtung» kann erst nach der Bearbeitung aller anderen Kapitel in Angriff genommen werden, da darin die Inhalte und Implikationen aus den vorausgehenden Kapiteln konsolidiert werden.

Für das Kapitel «Unternehmensziele» empfiehlt sich eine Validierung im Anschluss an die Definition der strategischen Initiativen, da diese basierend auf dem erarbeiteten Wissen und der definierten strategischen Ausrichtung womöglich leicht angepasst werden müssen.

Selbständige Bearbeitung oder Teamwork

Die Inhalte können entweder alleine oder im Team (in Workshops) erarbeitet werden. Die Erfahrung aus der Unternehmensberatung hat jedoch gezeigt, dass die Erarbeitung im Team und eine Perspektivenvielfalt aus unterschiedlichen Unternehmensfunktionen die Qualität der Inhalte sowie deren Akzeptanz bei den Mitarbeitern steigert. Falls keine Erarbeitung oder Validierung Ihrer Strategie ansteht, können Sie das Workbook auch einfach als Lehrmittel einsetzen – sozusagen als «Strategielehrgang» für Ihre Mitarbeiter.

Zur Erarbeitung der Inhalte in einem Workshop und zum effizienten Zusammenfassen Ihrer Erkenntnisse finden Sie auf www.brandoos.com zusätzliche Hilfsmittel zum Herunterladen, wie etwa das Workbook als digitale Präsentation oder Vorlagebögen für die Übungen.

Vorgehen

Als ersten Schritt erarbeiten Sie die einzelnen Inhalte und Implikationen zu den Themenfeldern «Fundament», «Marktumfeld» und «Unternehmen». Die Kapitel können dabei unabhängig voneinander erarbeitet werden.

Die erarbeiteten Implikationen werden dann im Themenfeld «Strategie Roadmap» konsolidiert und es werden daraus konkrete Initiativen abgeleitet. Durch Bewertung und Priorisierung der Initiativen schälen sich die «strategischen Prioritäten» heraus, für welche anschliessend Implementierungspläne erstellt werden. Mit den Implementierungsplänen der strategischen Prioritäten können Sie sich an deren Umsetzung machen.

Schliesslich wird im Kapitel «Langfristige Ausrichtung» das Brandoos Strategiemodell verwendet, um eine langfristige, intern und extern kommunizierbare Strategie zu erarbeiten.

ERARBEITUNG DER INHALTE UND IMPLIKATIONEN

FUNDAMENT	MARKTUMFELD	UNTERNEHMEN
Geschäftsfelder	Kundenbedürfnisse	Marktpositionierung
Erfolgsfaktoren	Trends	Analyse der Wertschöpfung
Vision	Konkurrenzvergleich	Verbesserungs-potentiale
Unternehmensziele	Marktchancen	Analyse Produktportfolio & Kundengruppen

ENTWICKLUNG STRATEGISCHE PRIORITÄTEN

Entwicklung von Initiativen

Bewertung und Priorisierung der Initiativen und Definition strategischer Prioritäten

Erarbeitung von Implementierungsplänen für die strategischen Initiativen

DEFINITION LANGFRISTIGE AUSRICHTUNG

Leistungsvorteil

Leistungsausrichtung

Leistungserbringung

RESULTAT

Resultat der Arbeit mit dem Workbook:

- **Klarheit über die strategischen Prioritäten**
- **Effizienter Ressourceneinsatz durch Priorisierung der Initiativen**
- **Die Implementierungspläne erlauben Planung und Erfolgsmessung**
- **Eine kommunizierbare Strategie in einem ganzheitlichen Modell**
- **Orientierung und Fokus für die Firma und die Mitarbeiter**

Vier Themenfelder mit modularen Kapiteln

FUNDAMENT

- GESCHÄFTSFELDER
- ERFOLGSFAKTOREN
- VISION
- UNTERNEHMENSZIELE

MARKTUMFELD

- KUNDENBEDÜRFNISSE
- TRENDS
- KONKURRENZVERGLEICH
- MARKTCHANCEN

UNTERNEHMEN

- MARKTPOSITIONIERUNG
- ANALYSE DER WERTSCHÖPFUNG
- VERBESSERUNGS-POTENTIALE
- ANALYSE PRODUKTPORTFOLIO & KUNDENGRUPPEN

STRATEGIE ROADMAP

- STRATEGISCHE PRIORITÄTEN
- LANGFRISTIGE AUSRICHTUNG

Im Themenfeld «Fundament» werden die grundlegenden geschäftslogischen Faktoren und die Vision der Firma wie auch der Firmengruppe als Wegweiser zur Strategieentwicklung besprochen.

+

Im Themenfeld «Marktumfeld» werden externe Anspruchsgruppen und Einflussfaktoren analysiert.

+

Im Themenfeld «Unternehmen» werden die Marktpositionierung, die Wertschöpfung, das Produktportfolio und die Kundengruppen analysiert und es werden Verbesserungspotentiale identifiziert.

↓

Im Themenfeld «Strategie Roadmap» werden die gewonnenen Erkenntnisse und Implikationen aus den vorausgehenden Abschnitten zu strategischen Prioritäten und Schwerpunkten gebündelt.

Drei Schritte
pro Kapitel

INSPIRATION

Fallstudie, die in das Thema einführt

HINTERGRUNDINFORMATION

Erfolgsfaktoren und nützliche Hilfestellungen aus Theorie und Praxis

AUFGABENSTELLUNG

Beschreibung der Aufgabe und Anleitung zur Erarbeitung des Themas

FUNDAMENT

GESCHÄFTSFELDER

Im Kapitel «Geschäftsfelder» wird die Unternehmenssteuerung aus der Perspektive des Unternehmens als Gruppe verschiedener Geschäftsfelder (oder Tochterfirmen) betrachtet. Die Themen sind deshalb vor allem für Unternehmen mit mehreren Geschäftsfeldern (oder Tochterfirmen) relevant.

→ SEITEN 16 BIS 33

ERFOLGSFAKTOREN

Im Zentrum des Kapitels «Erfolgsfaktoren» steht die Analyse der Geschäftslogik des Unternehmens oder Geschäftsfeldes. Ziel ist es, dass Sie die Erfolgstreiber Ihres Geschäftsmodelles identifizieren und bestmöglich nutzbar machen.

→ SEITEN 34 BIS 41

VISION

Die Unternehmensvision ist ein wichtiger Orientierungsrahmen für alle Handlungen einer Unternehmung, insbesondere für die Strategie. Dieses Kapitel bietet Ihnen einige Hilfestellungen, falls Sie Ihre Vision überarbeiten oder validieren wollen.

→ SEITEN 42 BIS 49

UNTERNEHMENSZIELE

Die mittel- bis langfristige Unternehmens-strategie konkretisiert sich in der Definition spezifischer und messbarer Unternehmens-ziele, welche regelmässig validiert und gemessen werden.

→ SEITEN 50 BIS 57

Im Kapitel «Geschäftsfelder» wird die Unternehmenssteuerung aus der Perspektive des Unternehmens als Gruppe verschiedener Geschäftsfelder oder Tochterfirmen betrachtet. Die behandelten Themen sind somit vor allem für Unternehmen mit mehreren Geschäftsfeldern oder Tochterfirmen relevant. Die folgenden Themen stehen im Vordergrund:

- Definition der strategischen Rolle verschiedener Geschäftsfelder oder Tochterfirmen im Unternehmensportfolio und Steuerung der Ressourcenallokation zur Sicherstellung langfristigen Wachstums (Konzepte: BCG Matrix, Portfoliostrategie)
- Gestaltung operativer Prozesse und Realisierung von Synergiepotentialen zwischen den Geschäftsfeldern oder Tochterfirmen (Konzepte: Wissenstransfer, Zentralisierung, Dezentralisierung, Standardisierung)
- Gestaltung des Unternehmensauftrittes gegenüber Kunden als Gruppe verschiedener Geschäftsfelder oder Tochterfirmen (Konzepte: Markenauftritt, Markenarchitektur, Markenportfolio)

Falls Ihr Unternehmen mehrere Geschäftsfelder oder Tochterfirmen besitzt, stellen die Erkenntnisse aus diesem Kapitel die Rahmenbedingungen für die Strategiearbeit der einzelnen Geschäftsfelder oder Tochterfirmen dar.

Wenn Sie ausschliesslich die Strategie für ein Geschäftsfeld oder eine Tochterfirma erarbeiten wollen, können Sie dieses Kapitel überspringen und mit dem Kapitel «Erfolgsfaktoren» beginnen.

GESCHÄFTSFELDER

«Der Wert des Geschäftsportfolios wird durch die effektive Steuerung grösser als die Summe der Werte der einzelnen Geschäftsfelder.»

Überlegungen zur Steuerung der Valora Gruppe

DIE VALORA GRUPPE

Valora ist mit den Formaten kkiosk, avec. oder P&B Marktführer im klein- und kleinstflächigen Convenience-Handel an Hochfrequenzlagen. Obwohl alle Formate derselben Branche «Convenience-Handel» angehören, treten alle Marken individuell und unabhängig im Markt auf. So ist beispielsweise der Brezelkönig der «Spezialist für Laugengebäck», Spettacolo «die sympathische Kaffeebar mit italienischem Flair» und ok.- die «gut und günstige» Eigenmarke. Die Unternehmensgruppe agiert als flächendeckendes Marketing- und Distributionssystem für Presseerzeugnisse und Konsumprodukte des täglichen Gebrauchs und im Bereich der Impulskäufe.
Aus Gruppenperspektive muss sich die Gruppenleitung Fragen zur Ressourcenallokation und Rolle der einzelnen Geschäftsfelder, zur Realisierung von Synergiepotentialen in der Gruppe sowie zum effektiven Marktauftritt gegen aussen stellen.

Quelle: www.valora.com

FRAGESTELLUNG FÜR DIE VALORA GRUPPE

Perspektive Marktauftritt
Was ist der effektivste Marktauftritt der Gruppe und der einzelnen Geschäftsfelder?

→ **Die Kundeninteraktion der Valora Gruppe findet primär durch die völlig unabhängigen Einzelmarken statt. Da einige Marken der Valora Gruppe jedoch dasselbe Kundenbedürfnis «Convenience-Produkte on the go» bedienen, könnte man sich fragen, inwiefern eine gewisse Markenintegration Sinn machen würde.**

Perspektive Synergiepotentiale
Welche Synergien können durch die Gruppe realisiert werden?

→ **Operative Synergien können beispielsweise im zentralen Einkauf (Verhandlungsmacht bei Produzent), der Distributionslogistik (Aufteilen von Fahrwegen), der Lagerhaltung im Falle der Bewirtschaftung zentraler Lager oder dem geteilten Wissen der Ladenbewirtschaftung oder in Kundenprozessen auftreten.**

Perspektive Geschäftsportfolio
Welche strategischen Rollen nehmen die Geschäftsfelder im Geschäftsportfolio wahr?

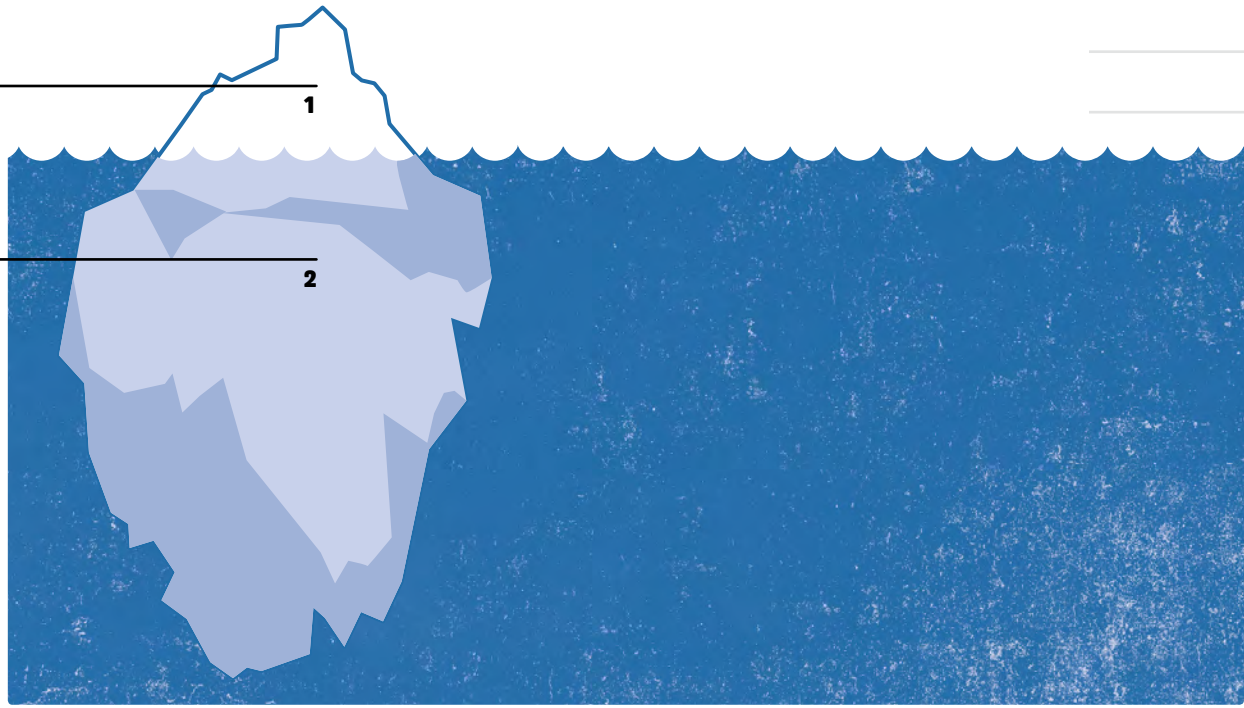
→ **Aus Portfolioperspektive stellt sich die Frage, welche Geschäftsbereiche zukünftiges Wachstum sichern können, falls die heutigen Umsatztreiber (kkiosk, P&B, avec.) ihre Reifephase erreichen sollten.**

Was sind die wichtigsten Aufgaben zur Steuerung verschiedener Geschäftsfelder?

Wie das Valora-Beispiel zeigt, definiert und steuert die Gruppenleitung Prozesse, welche gegen aussen oder innen Wirkung erzeugen. Wie bei einem Eisberg gibt es für den Kunden sichtbare und unsichtbare Elemente.

Sichtbare Elemente:
Die Gruppenleitung definiert, wie die Gruppe am Markt auftreten und mit den Kunden interagieren soll.

Unsichtbare Elemente:
Die Gruppenleitung muss zudem das von aussen unsichtbare Potential der Gruppe erschliessen und die wichtigsten Prozesse gegen innen gestalten. Dazu gehört die Steuerung des Geschäftsportfolios und der operativen Prozesse.



AUFGABEN DER GRUPPENLEITUNG

MARKTAUFTRITT:
EFFEKTIVE INTERAKTION MIT KUNDEN

SYNERGIEPOTENTIALE:
EFFIZIENTE OPERATIVE PROZESSE UND NUTZUNG VON SYNERGIEN

GESCHÄFTSPORTFOLIO:
STEUERUNG DES PORTFOLIOS UND RESSOURCENALLOKATION

Die Gruppenleitung muss sicherstellen, dass die Gruppe effektiv am Markt auftritt. Insbesondere die **Interaktion mit den Kunden** und die **Positionierung** der einzelnen Marken stehen dabei im Vordergrund. Zudem müssen die unsichtbaren **operativen Prozesse** so effizient wie möglich gestaltet, **Synergiepotentiale** genutzt und das **Geschäftsportfolio** zukunftsorientiert gesteuert werden.

Steuerung der Geschäftsfelder und Sicherstellung der langfristigen Gesundheit

Eine der wichtigsten Aufgaben der Geschäftsleitung ist die Sicherstellung des langfristigen profitablen Wachstums des Unternehmens. Da die Geschäftsfelder einen Reifeprozess durchlaufen (Wachstum, Reife, Sättigung), muss das Geschäftsfeldportfolio aktiv gesteuert werden. Um langfristiges Wachstum sicherzustellen, müssen Geschäftsfelder in gesättigten Märkten und abnehmenden Deckungsbeiträgen mit Wachstumsfeldern mit hohen Margen – organisch oder durch Akquisition – ergänzt werden. Dabei entstehen Unternehmen mit mehreren Geschäftsfeldern, die aktiv geführt und mit Ressourcen versorgt werden müssen. Der wohl bekannteste Ansatz zur Steuerung eines Geschäftsportfolios ist die BCG-Matrix, welche das Portfolio anhand von zwei Dimensionen bewertet. Dabei werden die Geschäftsfelder in einer Matrix mit der vertikalen Achse «Marktwachstum» und der horizontalen Achse «relativer Marktanteil» zugeordnet.

Quelle: BCG Matrix, Bruce Henderson (1968)

Question Marks sind Geschäftsfelder mit hohem Wachstum, jedoch kleinem relativem Marktanteil. Das Geschäftsfeld ist grosser Konkurrenz ausgesetzt. Die Frage ist, ob in das Geschäftsfeld investiert werden soll, um es zum Star zu machen, oder eine Desinvestition geprüft werden muss.

Die Stars sind die vielversprechendsten Geschäftsfelder mit bereits hohem Cash Flow. Die eigene Marktposition ist günstig und man sollte weiterhin in das Wachstum investieren. Die Margen können optimiert werden, solange dies das Wachstum nicht gefährdet.

Die Cash Cows sind heute die wichtigsten Umsatzbringer mit hohem Profit. Als Marktführer können Cash Cows ohne Investitionen «gemolken» werden und finanzieren mögliche Question Marks. Es ist jedoch Vorsicht geboten, die Cash Cows sind vor neuer Konkurrenz mit neuen Geschäftsmodellen nicht gefeit (vgl. die Kapitel «Trends» und «Konkurrenz»).

Mit tiefem Marktanteil und Wachstum sind die Poor Dogs die «Auslaufmodelle» unter den Geschäftsfeldern. Wenn die Deckungsbeiträge aufgrund des Konkurrenzdrucks unter 0 fallen, sollten diese Bereiche bereinigt werden (ausser das Weiterführen des Geschäftsfeldes ist aus strategischer Sicht elementar für den Erfolg der anderen Geschäftsfelder).

Nutzung von Synergien bei mehreren Geschäftsfeldern

Falls Ihr Unternehmen mehrere Geschäftsfelder aufweist, können die einzelnen Geschäftsfelder idealerweise vom Gruppenverbund profitieren und dabei Synergien realisieren. Dabei gibt es verschiedene Typen möglicher Synergiepotentiale, die analysiert werden sollten.

TRANSFER

Beim Transfer geht es um die Erschliessung von Lernpotentialen.

Was können unterschiedliche Unternehmenseinheiten (Firmen, Geschäftsfelder, Filialen, Abteilungen) voneinander lernen? Wie können wir Best Practices im Unternehmen identifizieren und unter den Unternehmenseinheiten teilen?

Beispiel: Wissen teilen
Best Practices werden firmenweit gesammelt und zentral auf dem Intranet allen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt.

ZENTRALISIERUNG (DEZENTRALISIERUNG)

Bei der Zentralisierung/Dezentralisierung geht es um die Aufgabenteilung zwischen der Gruppe und den Geschäftsbereichen.

Können Arbeitsschritte (Produktion, Administration, HR, Einkauf, IT-Infrastruktur) zentralisiert werden und durch Bündelung effizienter/günstiger erbracht werden? Macht es Sinn, gewisse Arbeitsschritte und Kompetenzen dezentral zu erbringen?

Beispiel: Rekrutierung
Die Rekrutierung von Mitarbeitern wird von der Mutterfirma zentral für alle Geschäftsfelder erbracht.

STANDARDISIERUNG

Bei der Standardisierung geht es um Effizienzgewinne durch die Schaffung von Standards innerhalb der Gruppe.

Können wir interne Prozesse und Arbeitsschritte über verschiedene Unternehmenseinheiten standardisieren und dadurch Effizienzgewinne realisieren und die Vergleichbarkeit von Einheiten verbessern?

Beispiel: einheitliches Reporting
Erst ein einheitliches Reporting über die verschiedenen Geschäftsfelder hinweg ermöglicht eine effiziente Ressourcenallokation.

ZUGANG UND UP-SELLING

Beim Zugang geht es um die Erschliessung von Wachstumspotentialen durch das Netzwerk der anderen Geschäftsfelder.

Können die einzelnen Geschäftsfelder durch das Netzwerk anderer Geschäftsfelder Zugang zu neuen Märkten oder Kunden erhalten? Können im Verbund Up-Selling- oder Cross-Selling-Potentiale realisiert werden?

Beispiel: Zugang
Eine zugekaufte Tochterfirma kann von den sehr guten Beziehungen der Muttergesellschaft zum Detailhandel profitieren.

Effektive Gestaltung der Kundeninteraktion durch einen wirkungsvollen Marktauftritt

Beim Vorliegen mehrerer Geschäftsfelder muss die Geschäftsleitung die Interaktion mit den Kunden definieren. Es stellt sich die Frage, ob für neue Geschäftsfelder eine neue «Marke» aufgebaut werden soll oder ob das neue Geschäftsfeld in die bestehende Unternehmensmarke integriert werden kann (man spricht auch von der Markenarchitektur). Grundsätzlich ist der Aufbau einer Marke teuer, erlaubt dafür aber eine spezifische Positionierung eines neuen Geschäftsfeldes. Die drei Konzernbeispiele mit den jeweiligen Integrationsgraden beschreiben illustrativ, wie der Marktauftritt mit mehreren Geschäftsfeldern organisiert werden kann und was die verfolgten Ziele sind.

VOLLE INTEGRATION (BRANDED HOUSE)

Eine starke Konzernmarke. Die Geschäftsfelder treten ohne eigene Marke auf. Beispielsweise wurde die frühere Marke Bluewin völlig integriert.

swisscom

Mobile Internet TV Festnetz

Ziele

Aufbau eines Powerhouse, das eine ganze Kategorie besetzen kann (z.B. Kommunikation) und den Kunden alles aus einer Hand bietet.

MITTLERE INTEGRATION

Starke Einzelmarken mit starker Anlehnung an die Dachmarke Nestlé.

Ziele
Steuerung eines Portfolios individuell positionierter Geschäftsfelder, die stark von der Kompetenz der Dachmarke profitieren.

TIEFE INTEGRATION (HOUSE OF BRANDS)

Von der Dachmarke P&G unabhängige starke Einzelmarken. Die Gruppe tritt praktisch nicht gegen aussen auf.

Ziele
Managen eines Portfolios von starken und unabhängigen Marken mit einzigartiger Positionierung in verschiedenen Produktkategorien.

Kriterien zur Definition des richtigen Integrationsgrades für Unternehmen mit mehreren Geschäftsfeldern

VOLLE INTEGRATION

Argumente für eine Kundeninteraktion durch eine voll integrierte Marke

- Die Geschäftsfelder bedienen dieselben Kundensegmente und können kundenseitige Synergien realisieren
- Die Geschäftsfelder haben dieselben Werte und Leistungsversprechen
- Die Beziehung zu den Kunden steht im Vordergrund, Cross-Selling ist möglich
- Kunden soll alles aus einer Hand angeboten werden
- Es fällt kein Aufwand für die Führung unabhängiger Einzelmarken an
- Man setzt auf EINE starke Marke und baut diese strategisch und mit genügend Ressourcen auf
- Das Integrationsrisiko ist gering

TIEFE INTEGRATION

Argumente für eine Kundeninteraktion über unabhängige Einzelmarken

- Geschäftsfelder weisen unterschiedliche Kundensegmente auf und es gibt keine kundenseitigen Synergien
- Geschäftsfelder bieten ein unterschiedliches Leistungsversprechen und wollen sich und ihre Produkte/Leistungen sehr unterschiedlich positionieren
- Einzelne Produkte/Marken stehen im Vordergrund
- Es besteht ein Integrationsrisiko (z. B. Reputationsrisiko oder Kannibalisierung)
- Geschäftsfelder sind so gross und profitabel, dass sie eine eigene Markenpflege rechtfertigen

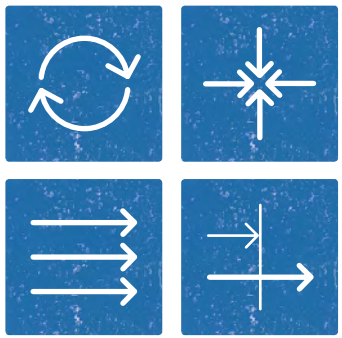
Aufgabenstellung und Diskussion

STEUERUNG DES GESCHÄFTSPORTFOLIOS

Diskutieren Sie die Rollen der verschiedenen Geschäftsfelder und mögliche Implikationen zur Ressourcenallokation.

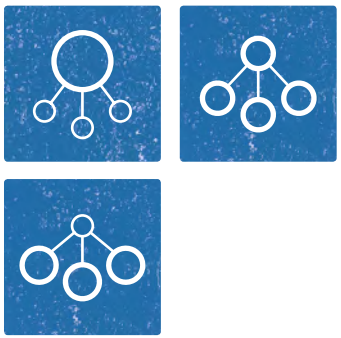
REALISIERUNG VON SYNERGIEN

Definieren Sie, wie Sie Synergiepotentiale erschliessen wollen und welche operativen Prozesse verbessert werden können.



GESTALTUNG DES MARKTAUFTRITTS

Diskutieren Sie, wie Ihre Unternehmung am Markt auftreten sollte. Erlaubt die heutige Markenarchitektur eine kosteneffiziente und relevante Interaktion mit den Kunden?



Bestimmung der Rollen der Geschäftsfelder und der Ressourcenallokation

Ordnen Sie die Geschäftsfelder den vier Quadranten der Matrix zu und diskutieren Sie die Implikationen hinsichtlich der Ressourcenzuweisung. Wo sollen Ressourcen investiert, wo entzogen werden? Ist das Portfolio insgesamt gesund und sichert es zukünftiges Wachstum?

	Geschäftsfeld	Implikation

Identifikation von Synergiepotentialen

Überlegen Sie sich zu den vier Typen von Synergiepotentialen mindestens eine mögliche Aktivität und notieren Sie sich im Anschluss mögliche Implikationen für das Unternehmen.

Implikation

Transfer: Können die Geschäftseinheiten von Best Practices anderer Einheiten lernen? Wer macht was am besten?

Zentralisierung: Können Aktivitäten (Produktion, HR, Finanzierung, IT, Einkauf etc.) durch Bündelung effizienter erbracht werden?

Standardisierung: Können wir Prozesse und Aktivitäten (Controlling, Reporting, Befragungen, Formulare etc.) standardisieren?

Zugang: Können die Geschäftseinheiten durch die Kontakte anderer Geschäftseinheiten Zugang zu neuen Märkten oder Kunden erhalten?

Definition des Integrationsgrades für einen wirkungsvollen Marktauftritt

Untenstehend finden Sie einen Fragenkatalog zum Thema Integrationsgrad. Beantworten Sie für sich die Fragen und leiten Sie davon Implikationen ab. Hinweis: Es ist möglich, dass nicht alle Firmen gleich behandelt werden. Zum Beispiel kann die Integration für zwei Geschäftsfelder Sinn machen, während ein drittes Geschäftsfeld unabhängig bleibt.

	JA	NEIN	Implikation
› Bedienen Ihre Geschäftsfelder grundsätzlich dieselben Kundenbedürfnisse und Zielgruppen?	☐	☐	
› Haben die Geschäftsfelder grundsätzlich dieselben Leistungsversprechen (z.B. «höchste Qualität/Flexibilität»)?	☐	☐	
› Können wir Kunden von Geschäftsfeld A auch Produkte von Geschäftsfeld B verkaufen (firmenübergreifendes Cross-Selling)?	☐	☐	
› Werden die Unternehmensgrösse und die damit zusammenhängende Sicherheit bei Kunden eher als positiv bewertet?	☐	☐	
› Sehen Kunden eher einen Vorteil darin, mehrere Angebote aus einer Hand zu erhalten?	☐	☐	
› Überwiegen die Kosteneinsparungen und die Nutzen einer Integration die potentiellen Risiken einzelner Geschäftsbereiche (Reputation, Haftung, Kannibalisierung)?	☐	☐	
› Ist Ihnen die Entwicklung eines Powerhouse wichtiger als die Steuerung eines Portfolios unabhängiger Geschäftsfelder?	☐	☐	

JA spricht eher für Integration **NEIN** spricht eher für Unabhängigkeit

Meine Notizen zur künftigen Organisation der Geschäftsfelder

Als Geschäftsführer oder Stratege haben Sie ein grosses Interesse daran, dass wichtige Entscheidungen im Unternehmen sowie Ihre strategischen Prioritäten mit der fundamentalen Geschäftslogik vereinbar sind. Voraussetzung dafür sind die Kenntnis der Erfolgsfaktoren Ihres Geschäftsmodelles und die darauf basierende Gestaltung der Kernaufgaben: Kundenbeziehung, Infrastruktur und Produktinnovation.

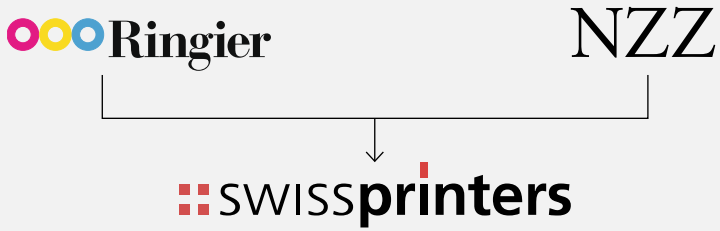
Das Bewusstsein für die Erfolgsfaktoren Ihres Unternehmens kann verschiedene andere Kapitel beeinflussen (z.B. «Unternehmensziele») und sollte bei der Priorisierung strategischer Initiativen eine wichtige Rolle spielen.

ERFOLGSFAKTOREN

«Will man nicht mit dem Kopf durch die Wand, orientiert man sich am besten an den Erfolgstreibern des Geschäftsmodelles.»

Druckereibetriebe versuchen sich durch den Fokus auf ihre Erfolgstreiber zu retten

ERFOLGSFAKTOR «GRÖSSENVORTEIL»



Ringier und NZZ haben ihre Druckereien zusammengelegt.

Die Schweizer Druckereibranche leidet an Überkapazitäten und tiefen Margen. Einige der Gründe dafür sind die sinkende Nachfrage nach Printprodukten durch Digitalisierung, leistungsfähigere Maschinen, Industrialisierung der Druckereibetriebe und damit einhergehender Preisdruck sowie neue Konkurrenz aus dem nahen Deutschland. Die neue Marktsituation verändert die Branche nachhaltig und hat bei den Unternehmen unterschiedliche Reaktionen hervorgerufen.

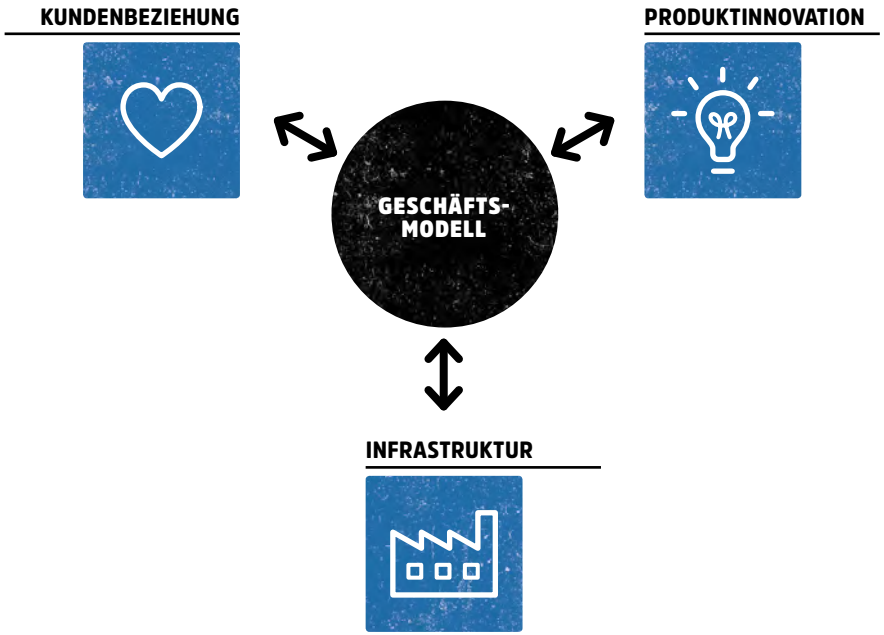
Einige Druckereien haben durch Kooperationen oder Fusionen begonnen, ihre Produktion zusammenzulegen, um dadurch Grössenvorteile realisieren zu können. Durch die starke Industrialisierung ihrer Produktion (bessere und automatisierte Druckmaschinen) und eine bessere Auslastung können tiefere Stückkosten erzielt und deshalb grössere Deckungsbeiträge realisiert werden (Beispiel: www.swissprinters.ch). Andere Druckereien haben den Fokus auf die Kundenbetreuung gelegt und die eigene Produktion ausgelagert. Diese versuchen die Profitabilität der Kunden zu erhöhen, indem sie ihr Leistungsangebot ausbauen und die Kundenbetreuung verbessern. Wiederum andere Druckereien versuchen durch innovative Leistungen wie etwa Fotobücher (Beispiel: www.bookfactory.ch) oder Redaktionssysteme (Beispiel: www.ns-group.ch) eine höhere Marge zu erzielen.

Jedes Unternehmen hat unterschiedliche ökonomische Erfolgsfaktoren

Unternehmen unterscheiden sich nach ihren Geschäftsmodellen, die (unter anderem) das Zusammenspiel dreier zentraler Aufgaben definieren:

› die Gestaltung der Kundenbeziehung
› die Gestaltung des Produktangebotes und die Entwicklung von Produktinnovationen
› das Management der Infrastruktur

Je nach Geschäftsmodell ist die Konfiguration dieser drei Aufgaben unterschiedlich. So kann sich beispielsweise ein Unternehmen ausschliesslich auf die Kundenbeziehung fokussieren (z. B. ein Versicherungsbroker) und die Produkte sowie die Bereitstellung der Infrastruktur durch Kooperationspartner (z. B. Versicherung) sicherstellen.



Quelle: Business model patterns von Osterwalder, Pigneur & Wegberg (2010)

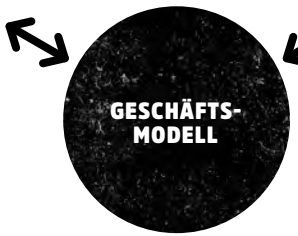
Die drei Aufgaben erfordern grundsätzlich unterschiedliche Herangehensweisen, da sie unterschiedliche betriebswirtschaftliche Eigenschaften und Erfolgsfaktoren aufweisen.

Wenn die Kundenbeziehung im Vordergrund steht: Aufgrund hoher Kosten für die Akquisition von Kunden sollte ein möglichst grosser Teil der Ausgaben der Kunden (share of wallet) durch ein breites Angebot vereinnahmt werden.
→ Erfolgstreiber: Angebotsbreite und Kundenpflege

Wenn die Produktführerschaft und Produktinnovation im Vordergrund stehen: Durch frühen Markteintritt und eine schnelle Marktpenetration können ein Preispremium und ein hoher Marktanteil erzielt werden.
→ Erfolgstreiber: Markteintrittsgeschwindigkeit

Wenn das Bewirtschaften teurer Infrastruktur im Zentrum steht: Aufgrund der hohen Fixkosten sind hohe Volumen und die Kundenakquise der Schlüssel zum Erfolg.
→ Erfolgstreiber: Grössenvorteile

Beispiele von Erfolgsfaktoren und Implikationen für ein Unternehmen



Julius Bär

Ein Vermögensverwalter ist daran interessiert, seinen Kunden ein möglichst breites Angebot zu offerieren und dabei höhere Einnahmen pro Kunde zu generieren. Zum Beispiel berät er Kunden auch beim Hauskauf oder beim Kauf von Kunst.

Erfolgsfaktoren sind die Angebotsbreite und Kundenpflege

Apple kann bis heute durch ständige und schnelle Produktinnovation hohe Margen im Mobiltelefongeschäft abschöpfen. Ab 2007 ist Apple dadurch schnell zum Marktführer aufgestiegen und hat frühere Mitstreiter wie Blackberry oder Nokia verdrängt.

Erfolgsfaktoren sind die schnelle Produktentwicklung und Marktpenetration

Eine Druckerei hat grosses Interesse daran, so viele Kunden wie möglich zu bedienen und durch höhere Auslastung tiefere Stückkosten zu erzielen. Bei grossem Wachstum kann sie effizientere Maschinen kaufen und dadurch noch günstiger produzieren.

Erfolgsfaktoren sind ein hohes Umsatzvolumen und der Kostenfokus

SWISSprinters

Aufgabenstellung und Diskussion

DEFINITION DES AUFGABENFOKUS

Diskutieren Sie den Fokus und die Konfiguration der zentralen Aufgaben Ihres Unternehmens und definieren Sie, wie Sie die Erfolgstreiber für sich nutzen können.

FRAGEN ZU DEN ERFOLGSTREIBERN

Kundenbeziehung → Angebotsbreite

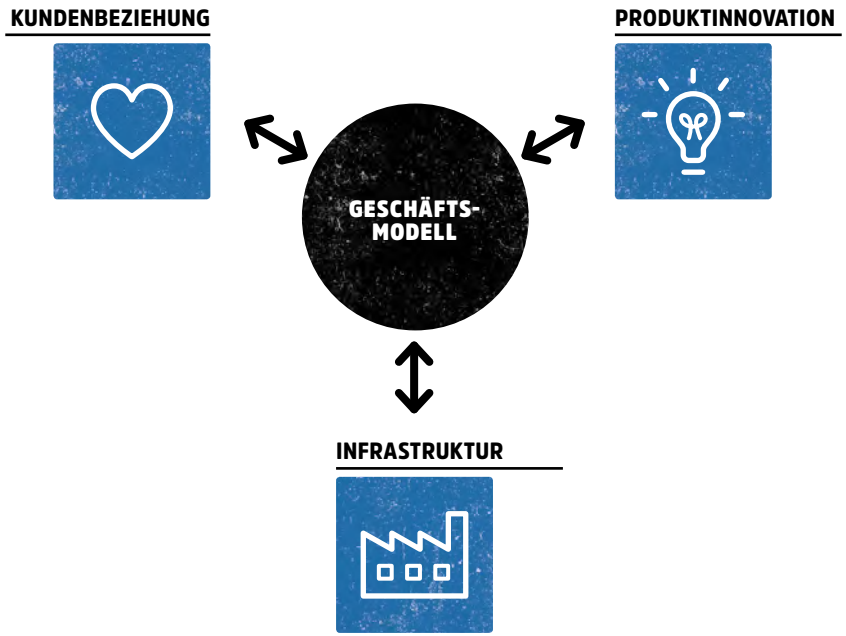
› Wie können wir die Kundenbeziehungen besser ausschöpfen und den «share of wallet» erhöhen?
› Wie können wir unser Leistungsangebot (Produkte und Services) ausbauen?

Produktinnovation → Markteintrittsgeschwindigkeit

› Wie können wir die «time to market» neuer Produkte senken?
› Wie können wir die Produktentwicklungszeit verkürzen?
› Wie können wir die Innovationstätigkeit erhöhen?

Infrastruktur → Grössenvorteile

› Können wir die Auslastung der Infrastruktur verbessern und so Stückkosten senken?
› Können wir durch Akquisition, organisches Wachstum oder Kooperation das Volumen erhöhen und damit die Stückkosten senken?
› Können wir die Kundenakquise verbessern (z. B. Anreizsysteme)?



Implikationen aus der Analyse der Erfolgstreiber

Wie können wir die Erfolgstreiber besser für uns nutzen? Was sind Implikationen?

Falls der Platz auf dieser Vorlage nicht ausreicht, finden Sie zusätzliche Vorlagen auf www.brandoos.com

Das Ziel der Vision ist es, Ihrem Unternehmen einen sinnstiftenden und motivierenden Orientierungsrahmen für alle Handlungen und Aktivitäten zu geben. Die Vision ist richtungsweisend für die Strategie und die Unternehmensziele, welche sich auf die Umsetzung der Vision fokussieren. Während die Vision das «Was» vorgibt, definiert die Strategie das «Wie».

Der Inhalt einer Vision ist meist ein kreativer unternehmerischer Ausfluss der Unternehmensgründer oder der Geschäftsleitung – es gibt kein «Richtig» oder «Falsch». Dieses Kapitel bietet einige Hilfestellungen, falls Sie Ihre Vision überarbeiten oder validieren wollen.

VISION

«Wenn die Strategie nicht zum Selbstzweck werden soll, orientiert sie sich an einer sinnstiftenden Vision.»

In welchem Geschäft sind wir wirklich tätig?

BEISPIEL

«We want to be the leading railway company»

«We want to be the leading transportation company»

Ausgangslage

In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts waren die Eisenbahnunternehmen die Wachstumsmotoren der amerikanischen Wirtschaft. Mit tausenden Kilometern verlegter Schienen dominierten sie den Transport von Gütern und Personen. Die durch Zusammenschlüsse stets wachsenden Unternehmen hatten die Vision, führende Unternehmen im US-Amerikanischen Eisenbahngeschäft zu sein. Einige Jahrzehnte später, waren die meisten dieser Unternehmen verschwunden. Im Jahr 2005 machte der Transportanteil auf Schienen gerade noch knapp 1% aus. Der Löwenanteil der Personen wird heute von alternativen Transportmitteln befördert (Strassen 88%, Luft 11%). Kurz, die einmal dominierenden Transportunternehmen und florierenden Einsenbahngesellschaften wurden marginalisiert.

Quellen: Theodore Levitt, Marketing Myopia (1959),
Harvard Business Review & US Bureau of Transportation Statistics (2005)

Ursache der Verdrängung

Nach Theodore Levitt lag das Problem in der sehr engen Definition des eigenen Geschäfts. Hätten die Verantwortlichen der Eisenbahnunternehmen ihr Geschäft als breites «Transportgeschäft» und nicht als enges «Eisenbahngeschäft» definiert, hätten sie durch Anpassung ihrer Angebote allenfalls weiter wachsen können. Durch ihre eng definierte Vision schränkten sich die Eisenbahnunternehmen zu stark ein und hatten deshalb das Aufkommen alternativer Transportmöglichkeiten – die zukünftige Konkurrenz – nicht auf dem Radar.

Mögliche Inhalte einer Vision

Die Rolle der Vision
Die Vision definiert eine der Strategie vorgelagerte langfristige Ausrichtung der Unternehmung. Im Vergleich zu einer Positionierung einer Unternehmung, die nach aussen gerichtet vor allem Orientierung für die Anspruchsgruppen schafft, gibt die Vision Orientierung nach innen. So stiftet sie **Sinn**, gibt **Motivation** und legt einen **Orientierungsrahmen** für alle Aktivitäten und Entscheidungen einer Unternehmung. Daneben sollte sie wenn möglich der Geschäftslogik zuspielen und keine Geschäftsfelder ungewollt ausschliessen (vgl. Beispiel Eisenbahn).

Visionen orientieren sich häufig an einem der rechts vorgestellten Bezugsrahmen.

Quelle: In Anlehnung an Günter Müller-Stewens, Christoph Lechner, Strategisches Management (2011)

BEZUGSRAHMEN FÜR EINE VISION

Marktziel als Bezugsrahmen: Eine Vision, die sich an einem Marktziel orientiert, strebt nach einer bestimmten Position im Wettbewerbsumfeld. Das Ziel kann sich dabei auf eine Branche (Nestlé: führendes Unternehmen in der Ernährungsbranche), eine Produktkategorie oder -eigenschaft (Starbucks: beste Kaffeequalität) oder direkt auf die Konkurrenz (BBDO: erste Adresse für KMUs) richten.

Kundenziel als Bezugsrahmen: Eine Vision, die sich an einem Kundenziel orientiert, kann zum Beispiel die Erfüllung eines Bedürfnisses oder eines Kundennutzens ins Zentrum stellen (ABB: Erhöhung der Produktivität der Kunden).

Inhaberziel oder Überzeugung (engl.: purpose) als Bezugsrahmen: Inhalte von Visionen, welche sich an einem Inhaberziel, an einer Überzeugung oder an bestimmten Werten orientieren, können sehr breit sein. Von der Bewahrung des Familienbesitzes einer Unternehmung über Nachhaltigkeitsthemen bis hin zur Bevölkerung des Mondes sind hier alle erdenklichen Themen vertreten (SpaceX: revolutionize space technology, with the ultimate goal of enabling people to live on other planets).

Was macht eine kraftvolle Vision aus?

Es gibt keine «goldenen Regeln» für Visionen, die den Erfolg einer Unternehmung garantieren. Es gibt jedoch einige Kriterien, welche bei der Entwicklung der Vision herangezogen werden können. Anlehnend an Jim Collins sollte eine Vision die folgenden fünf Kriterien erfüllen:

Inspirierend
Die Vision sollte Sie und Ihre Mitarbeiter inspirieren und kreatives Denken fördern, das über die heutigen Möglichkeiten hinausgeht.

Sinnstiftend
Die Vision zeigt ein erstrebenswertes Ziel mit langfristiger Gültigkeit auf, das Sie und Ihre Mitarbeiter stolz macht.

Richtungsweisend
Die Vision zeigt auf, wo die Reise hingeht und welche Aktivitäten nicht verfolgt werden sollen.

Authentisch
Die Vision passt zum Unternehmen, es handelt sich nicht nur um schöne Worthülsen.

Gewinnend
Die Vision wird von der Mehrheit der Mitarbeiter mit Enthusiasmus aufgenommen und nicht zynisch belächelt.

Quelle: Jim Collins (www.jimcollins.com)

Aufgabenstellung und Diskussion

EINGRENZUNG DES GESCHÄFTS

Diskutieren Sie Ihr Geschäftsfeld. Stellen Sie sich die Frage, in welchem Geschäft Sie heute sind und in welchem Sie in zehn Jahren sein wollen. Ist Ihre Definition breit genug, dass Sie nicht den Anschluss an mögliche Konkurrenz verpassen (Beispiel Eisenbahn)?

DEFINITION DES BEZUGSRAHMENS

Diskutieren Sie den passenden Bezugsrahmen der Vision (Marktziel, Kundenziel, Inhaberziel). Im Zweifelsfall ist der Kunde die wichtigste Anspruchsgruppe.

DEFINITION DER KERNINHALTE

Definieren Sie die inhaltlichen Kernpunkte der Vision entsprechend dem gewählten Bezugsrahmen.

FORMULIERUNG DER VISION

Formulieren Sie die Vision für Ihre Firma oder validieren Sie die bestehende Vision basierend auf den Kriterien einer kraftvollen Vision.

BEISPIELE

Läderach chocolatier suisse

Marktziel
Läderach etabliert sich weltweit als anerkannte Referenzmarke für hochwertige und innovative Schweizer Schokoladenkultur.

PILATUS

Kundenziel
Unsere Vision gibt unserem Handeln eine Richtung: Unsere Kunden bevorzugen uns als ihren kompetenten Partner, weil wir sie kennen und verstehen.

Implenia®

Inhaberziel oder Überzeugung (Purpose)
Implenia denkt und baut fürs Leben. Gern.

Entwicklung einer Vision

In welchem Geschäft sind wir tätig?
Achtung: Ist die Definition breit genug, dass sie nichts ungewollt ausschliesst?

Wählen Sie einen geeigneten Bezugsrahmen aus (Marktziel, Kundenziel, Inhaberziel) und begründen Sie die Wahl kurz.

Definieren Sie die inhaltlichen Kernpunkte der Vision entsprechend dem gewählten Bezugsrahmen.
Die Kernpunkte sollten den fünf definierten Kriterien genügen.

1.

2.

3.

Erarbeiten Sie eine Vision (Prosatext), welche die oben definierten inhaltlichen Kernpunkte (WAS), das gewählte Markt-, Kunden- oder Inhaberziel (WESHALB) und die Zielgruppe (FÜR WEN) enthält. Vergleichen Sie dazu das Beispiel von ABB.

BEISPIEL ABB
Wir helfen industriellen Kunden (FÜR WEN), elektrische Energie effizient zu nutzen und die industrielle Produktivität zu erhöhen (WAS), um die Auswirkungen auf die Umwelt nachhaltig zu vermindern (WESHALB).

Unternehmensziele werden in vielen Unternehmen im Rahmen des Budgetprozesses definiert. Dies führt dazu, dass die Ziele häufig vergangenheitsbezogen und nicht mit den strategischen Prioritäten abgestimmt sind. Die in diesem Kapitel definierten Unternehmensziele sollten deshalb nach der Definition der strategischen Prioritäten am Schluss des Workbooks nochmals validiert werden.

Während die Strategie die Umsetzung der Vision längerfristig betrachtet, sollten die Unternehmensziele jährlich definiert und die Zielerreichung regelmässig überprüft werden.

UNTERNEHMENSZIELE

«Nur konkrete und messbare Ziele werden umgesetzt – what gets measured gets done.»

Gute und schlechte Beispiele von Zielen

Ein Unternehmen hat verschiedene Ziele definiert. Dabei sind sowohl gut umsetztbare wie auch schwer umsetzbare Ziele entstanden. Diskutieren Sie, weshalb die Ziele auf der rechten Seite schwerer umsetzbar sind.

GUTES BEISPIEL (vgl. SMART-Ansatz)

Finanzziele
Umsatzsteigerung in Region X um 5 % im nächsten Jahr

Marktziele
Wachstum Marktanteil im Markt A von 25 % auf 30 % in den nächsten zwei Jahren

Kundenziele (oder andere Stakeholder)
Steigerung der Bekanntheit im Kundensegment Y um 10 % im nächsten Jahr

Prozessziele
Lagerhaltungskosten um 20 % senken (z. B. durch Einführung von Just-in-Time-Belieferung)

Entwicklungsziele
Reduktion der Krankheitstage um 10 %

SCHLECHTES BEISPIEL (vgl. SMART-Ansatz)

Finanzziele
Erweiterung der Präsenz in der Region X

Marktziele
Marktführer werden in Region X

Kundenziele (oder andere Stakeholder)
Markenbekanntheit steigern

Prozessziele
Lagerhaltung optimieren

Entwicklungsziele
Verbesserung der Verkaufskompetenzen

Mögliche Typen von Zielen

Die intensivere Auseinandersetzung mit immateriellen Werten gab 1990 den Anlass, die im Industriezeitalter entwickelten und auf finanziellen Kennzahlen basierenden Führungsinstrumente zu überarbeiten. Eine Studie von David Norton und Robert Kaplan resultierte im heute verbreiteten Balanced Scorecard Framework. Die Grundüberlegung ist, dass die finanziellen Ziele mit weiteren Zielen ergänzt werden, die insbesondere immaterielle Werte (wie etwa Fähigkeiten oder Reputation) berücksichtigen.

An dieser Stelle werden in Anlehnung an Norton und Kaplan fünf Typen von Zielen vorgeschlagen:

Finanzziele
Die Finanzziele umfassen die gängigen finanziellen Kennzahlen aus Bilanz, Erfolgsrechnung und Betriebsbuchhaltung wie etwa Umsatz- und Gewinnwachstum, Gewinnmarge, Deckungsbeitrag, ROI oder Stückkosten.

Marktziele
Die Marktziele haben die Erreichung einer Marktposition in einem definierten Markt im Fokus. Häufig wird ein bestimmter Marktanteil («share of business») oder ein Anteil an einem Segment («share of segment») angepeilt.

Kundenziele
Die Kundenziele konzentrieren sich auf die Veränderung der Wahrnehmung oder des Verhaltens der Kunden. Beispiele dafür sind die Kundenzufriedenheit, die Bekanntheit der Marke, die Kundenloyalität, der «share of wallet» (Anteil der Gesamtausgaben, die ein Kunde bei uns ausgibt), die Weiterempfehlung oder auch die Anzahl der Reklamationen von Kunden.

Prozessziele
Die Prozessziele fokussieren auf die effizientere Gestaltung spezifischer Prozesse. Darunter können alle möglichen Prozesse der Wertschöpfung fallen. Beispielsweise kann es sich um Kennzahlen zum Einkauf, zur Lagerhaltung, zur Produktion oder zur internen und externen Kommunikation handeln.

Entwicklungsziele
Die Entwicklungsziele fokussieren auf das langfristige Überleben der Organisation. Diese können beispielsweise die folgenden Kennzahlen beinhalten: Innovationstätigkeit, Produktpipeline, Verhältnis von neuen zu bestehenden Produkten, Mitarbeiterfluktuation und -zufriedenheit, Krankheitstage, durchschnittliche Schulungstage oder Qualitätsmanagement.

Quelle: David Norton und Robert Kaplan, Harvard Business Review (1992)

Kaskadierung von Unternehmenszielen

Sind Unternehmensziele einmal definiert, müssen diese für die unterschiedlichen Unternehmenseinheiten in messbare Aufgaben herunter-gebrochen werden, bis sie schlussendlich konkrete Ziele für die kleinste Organisationseinheit, ein Team oder einen einzelnen Mitarbeiter, darstellen.

Beispiel 1: FINANZZIEL	Wirkungsebene	Beispiel 2: KUNDENZIELE
Umsatzziel CHF 50 Mio. bis zum Jahr X	Unternehmen	**Ziel Wahrnehmung bei Kunden** Als «unverzichtbarer Verbündeter» wahrgenommen werden
Definition Ziele pro Einheit › Ziel Produktgruppe 1 › Ziel Produktgruppe 2 › Ziel Produktgruppe 3	Konkretisierungs-stufe 1	**Definition messbarer Werte** › Verlässlichkeit › Zugänglichkeit › Vorausschauend
Initiativen pro Produktgruppe › Initiative A für Produktgruppe 1 › Initiative B für Produktgruppe 1	Konkretisierungs-stufe 2	**Initiative pro Wert** Initiative für Wert «Verlässlichkeit» (Was führt zu einer Veränderung der Wahrnehmung?)
Mitarbeiter von Produktgruppe 1 wird gemäss der Zielerreichung einer konkreten Initiative von Produktgruppe 1 bewertet	Mitarbeiter	**Mitarbeiter in der Kommunikation** können zum Beispiel anhand der sich verändernden Kundenwahrnehmung bewertet werden

Gute Ziele sind SMART

Grundregeln

- Ziele sollten nicht nur vergangenheitsorientiert sein (keine Budget-Alibiübung darstellen), sondern im Einklang mit der strategischen Ausrichtung und den Prioritäten stehen
- Die Ziele sollten deshalb nach der Definition der strategischen Prioritäten und der langfristigen Ausrichtung validiert werden
- Alle unternehmerischen Aktivitäten sollten auf die definierten Ziele einzahlen
- Ziele müssen transparent kommuniziert werden
- Sie müssen konkret und messbar für eine Einheit oder verantwortliche Person sein
- Mitarbeiter müssen für die Zielerreichung verantwortlich gemacht werden (z. B. durch Mitarbeiterbeurteilung)

Was gute Ziele auszeichnet

S — **Specific (spezifisch)**
Klar beschreiben, was wir erreichen wollen, einfach verständlich

M — **Measurable (messbar)**
Ziel muss messbar sein

A — **Attainable (erreichbar)**
Ziel sollte anspruchsvoll, aber erreichbar sein

R — **Relevant (relevant)**
Ziel den richtigen Personen zuteilen (z. B. Entwicklung ist nicht für Sales verantwortlich)

T — **Time-Bound (zeitgebunden)**
Klar definieren, bis wann Ziel erreicht werden sollte

Aufgabenstellung und Diskussion

DEFINITION VON ZIELEN

Definieren Sie für jeden Zieltyp mindestens drei konkrete Ziele. Die Ziele können entweder auf Firmenebene oder auf Filial- oder Geschäftsbereichsebene entwickelt werden.

ÜBERSETZUNG IN AKTIVITÄTEN

Überlegen Sie sich zudem, wie die jeweiligen Ziele in konkrete Aktivitäten auf allen Wirkungsebenen übersetzt werden können.

Wichtiger Hinweis:
Wenn Sie alle Kapitel bearbeitet und die strategischen Prioritäten am Schluss des Workbooks definiert haben, sollten sie diese Ziele unbedingt nochmals validieren.

Beispiel: FINANZZIEL

Gewinnsteigerung um 10 %

Gewinnung von Neukunden
- Steigerung Markenbekanntheit um X %
- Durch Verkaufsförderung am POS X potentielle Neukunden erreichen
- Steigerung von «word of mouth» um X % durch geeignetes Anreizsystem
- Erreichen neuer Segmente durch Entwicklung der Produkte und Leistungen

Ausbau von Kundenbeziehungen
- Steigerung Wiederkäufe um X % durch Einführung Loyalitätsprogramm
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit um X %
- Senkung der Reklamationen um X %
- Verbesserung Kundendienst durch effiziente Problemlösung (z. B. nur ein Anruf)
- Senkung Mitarbeiterfluktuation um X %

Senkung von Kosten
- Fehlerquote um X % reduzieren
- Kosteneinsparung von CHF X durch Automatisierung der Prozesse und Einführung von Standards
- Senkung der Personalkosten um X %
- Senkung von Lieferantenkosten durch Neuverhandlung um X %
- Senkung Lagerhaltungskosten um X%

Entwicklung von Zielen in verschiedenen Kategorien

Finanzziele (z. B. Margenwachstum, ROI, EBIT, Umsatz)

Marktziele (z. B. Marktanteil)

Kundenziele (z. B. Loyalität, Bekanntheit)

Prozessziele (z. B. Automatisierungsgrad, Just-in-Time-Lagerhaltung)

Entwicklungsziele (z. B. Aufbau Kompetenzen, Personal)

Falls der Platz auf dieser Vorlage nicht ausreicht, finden Sie zusätzliche Vorlagen auf www.brandoos.com

MARKTUMFELD

KUNDENBEDÜRFNISSE

Die Voraussetzung dafür, relevante Produkte und Leistungen erbringen zu können, ist die Kenntnis der Bedürfnisse der Kunden. Deshalb setzt sich dieses Kapitel mit den Bedürfnissen auseinander, die je nach Kundensegment und Phasen der Kundenbeziehung unterschiedlich sein können.

→ SEITEN 62 BIS 73

TRENDS

Aufkommende Trends können ganze Branchen innert kürzester Zeit nachhaltig verändern und dabei bestehende Unternehmen in Bedrängnis bringen oder gar aus dem Markt drängen. Deshalb ist es wichtig, dass Trends und ihre Auswirkungen stets beobachtet werden.

→ SEITEN 74 BIS 85

KONKURRENZVERGLEICH

Durch die Konkurrenzanalyse wollen wir herausfinden, wie wir uns langfristig von der Konkurrenz differenzieren und wo wir allenfalls von ihr lernen können. Durch ein systematisches Monitoring kann das Unternehmen rechtzeitig auf direkte und indirekte Konkurrenz reagieren.

→ SEITEN 86 BIS 93

MARKTCHANCEN

Im Kapitel Marktchancen geht es um die Identifikation und die Priorisierung von Wachstumsfeldern zur Sicherung zukünftigen Unternehmenswachstums.

→ SEITEN 94 BIS 103

Eine der grössten Herausforderungen für Unternehmen ist es, Relevanz bei den Kunden zu bewahren. Unternehmen, die keine relevanten Probleme lösen und keine relevanten Bedürfnisse befriedigen, werden sich langfristig nicht behaupten können. Die Voraussetzung dafür, relevante Produkte und Leistungen erbringen zu können, ist die Kenntnis der Bedürfnisse in den verschiedenen Phasen der Kundenbeziehung.

Ziel dieses Kapitels ist es, die Bedürfnisse Ihrer Kundensegmente zu erörtern und das Kundenerlebnis an diesen Bedürfnissen auszurichten. Die wichtigsten Fragen sind die folgenden:

- Welches Problem wollen wir für unsere Kunden lösen?
- Was sind die wichtigsten Bedürfnisse unserer Kunden?
- Gibt es unterschiedliche Kundensegmente, die wir unterschiedlich bearbeiten müssen?
- Wie können wir das Kundenerlebnis konsequent an der Bedürfnisbefriedigung ausrichten?

KUNDENBEDÜRFNISSE

«Ihre Kunden begründen Ihre Unternehmensexistenz. Können Sie es sich leisten, Ihre Kunden nicht zu kennen?»

Die Autoindustrie entwickelt sich entlang der Bedürfnisse der Kunden

Zu Beginn des 19. Jahrhunderts führte Henry Ford die Serienfertigung in der Ford Motor Company ein. Resultat der Massenproduktion war, dass alle Autos exakt gleich und schwarz waren, da die Produktion damals noch keine Möglichkeiten für Individualisierung zuliess. Als Antwort auf verschiedene Kundenwünsche betreffend eine andere Farbe meinte Ford: «Any customer can have a car painted any colour that he wants so long as it is black.»

Vom Ford-Modell T wurden zwischen 1908 und 1927 15 Millionen Stück gebaut.

Ford hatte mit dem Modell T ein sehr erfolgreiches Massenprodukt geschaffen, das bis 1927 das meistverkaufte Automobil der Welt war.

Im Vergleich zu den Anfängen der serienmässigen Autoproduktion gehen Autohersteller heute in der Individualisierung ihrer Fahrzeuge sehr viel weiter. Für jedes Kundensegment gibt es ein passendes Fahrzeug und praktisch jeder individuelle Wunsch wird erfüllt. Zum Beispiel agiert die VW AG als Muttergesellschaft der Marken Volkswagen, Audi, Seat, Škoda, Bentley, Bugatti, Lamborghini und Porsche. VW bedient mit diesen unterschiedlichen Marken (die wiederum unterschiedliche Modelle führen) jeweils nicht mehr den Gesamtmarkt, sondern die spezifischen Bedürfnisse klar definierter Marktsegmente.

Ein Erfolgsfaktor speziell für Unternehmen in stark fragmentierten Märkten ist das Kundenwissen. Je heterogener die Kundenbedürfnisse in einem Markt sind, desto komplexer gestaltet sich die Marktbearbeitung. Um gewonnene Markterkenntnisse in konkrete Aktivitäten zu übersetzen, hat BMW im Jahr 2002 die BMW Brand Academy geschaffen. Dort gewinnen BMW-Manager umfassendes Markt- und Kundenverständnis und lernen, wie sich dieses Wissen in Produkte, Leistungen, Kundenkommunikation oder die Werbung übersetzt.
Unternehmen mit umfassendem Kundenwissen, die das gesamte Kundenerlebnis kompromisslos an den Bedürfnissen ihrer Kunden ausrichten, können ihre Relevanz bei Kunden behalten und werden mit deren Loyalität belohnt.

Quelle Bild: Wikipedia

Wir müssen bei den wichtigen Segmenten auf die relevanten Bedürfnisse fokussieren

Ein Segment ist eine Kundengruppe, die sich zum Beispiel aufgrund ihrer Bedürfnisse von den anderen Kunden unterscheidet. Damit sich ein Unternehmen nicht verzettelt, sollte es sich auf die wertvollsten Segmente und jeweils deren relevante Bedürfnisse fokussieren.

Wertvolle Segmente

Ein Unternehmen sollte in die Segmente investieren, die den grössten Wertbeitrag generieren:

› Grösstes Volumen / grösste Marge
› Grösstes Wachstumspotential

Relevante Bedürfnisse

Bei der Bearbeitung der Zielsegmente sollte die Unternehmung auf die Befriedigung der relevanten beziehungsweise kauf- und loyalitätstreibenden Bedürfnisse fokussieren.
Um dies tun zu können, muss das gesamte Kundenerlebnis zuerst in einzelne Faktoren zerlegt werden, die Mindestanforderungen und die Loyalitätstreiber.

RELEVANTE BEDÜRFNISSE

RELEVANTE KUNDENSEGMENTE

Für jedes Kundensegment wird das gesamte Kundenerlebnis und Leistungsangebot (z. B. Produkt mit Serviceelementen) in einzelne Faktoren der Leistung zerlegt:

› Mindestanforderungen (Must-haves)
Diese Faktoren / Elemente der Leistungen müssen zwingend erbracht werden, da sonst ein Konkurrent berücksichtigt wird. Bei der Airline sind das beispielsweise Flugsicherheit, Pünktlichkeit, freundliche Flugbegleiter, eigener Bildschirm, kurze Wartezeiten am Check-in oder eine angemessene Filmauswahl.

› Loyalitätstreiber
Die Erfüllung dieser Faktoren / Bedürfnisse führt zu einer Differenzierung des Leistungsangebotes und resultiert in hoher Kundenzufriedenheit und Loyalität. Dies sind häufig Faktoren, die überraschen. Zum Beispiel kann dies die Business-Class-Bar sein, die Emirates in den Airbus 380 einbaut.

Das Unternehmen muss zwar die Mindestanforderungen erfüllen, kann sich jedoch nur durch die Befriedigung von Loyalitätstreibern differenzieren.

Identifikation relevanter Kundensegmente

Unternehmen bedienen meistens mehrere Kundengruppen mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Charaktereigenschaften. Die Identifikation dieser Kundengruppen nennt man Segmentierung. Je grösser die Unterschiede der verschiedenen Kundengruppen sind, desto wichtiger wird die unterschiedliche Bedienung dieser Segmente. Dadurch wird eine bestmögliche Bedürfnisbefriedigung sichergestellt und das grösstmögliche Kundenpotential ausgeschöpft. Bei der Segmentierung teilt man deshalb den Gesamtmarkt in unterschiedliche Kundengruppen mit jeweils denselben oder ähnlichen Charaktereigenschaften ein (homogene Segmente). Segmente können aufgrund verschiedener Kriterien gebildet werden:

› Nach Bedürfnis
› Nach Konsumverhalten
› Nach demografischen Eigenschaften wie Alter, Lohn oder Geschlecht (oder bei B2B nach Unternehmenseigenschaften wie etwa Anzahl Mitarbeiter oder Umsatz)

Nach der Segmentierung wird für die gebildeten Segmente jeweils deren Wert (z. B. Zahlungsbereitschaft, Entwicklungspotential, Loyalität, Umsatz, Grösse etc.) bestimmt und im Anschluss definiert, auf welche Segmente das Unternehmen fokussieren will und wie die einzelnen Segmente bedient werden.

FOKUS AUF RELEVANTE SEGMENTE – ILLUSTRATIVES BEISPIEL FÜR EINE LOW-COST-AIRLINE

Ein Unternehmen sollte sich auf die wertvollsten Segmente fokussieren. Die Voraussetzung ist jedoch, dass diese Segmente auch erfolgreich bearbeitet werden können (Bedürfnisbefriedigung, Erreichbarkeit).

Segment	Premium Leisure	**Economy Leisure**	Corporate Business	**Independent Entrepreneur**
Bedürfnis		preissensibel		preissensibel, Pünktlichkeit
Konsumverhalten		Reisen in Gruppen, häufige Kurztrips		kurzfristige Planung
Demografie / Profil		19–54 Jahre		> 25 Jahre
Wert		80 % des Umsatzes		18 % des Umsatzes
		Zielsegment 1		Zielsegment 2

Kategorien relevanter Bedürfnisse

BEISPIEL VON RELEVANTEN LEISTUNGSFAKTOREN FÜR EINE VERSICHERUNG (Z.B. FAHRZEUG)

Bei der Erhebung relevanter Bedürfnisse (oder eben Leistungsfaktoren) können drei verschiedene Typen identifiziert werden: funktionale, relationale und emotionale Bedürfnisse.

Funktionale Bedürfnisse betreffen leistungsbezogene Faktoren, die direkt mit dem Produkt oder der Dienstleistung zusammenhängen. Bei einem Fahrzeug können dies beispielsweise die Beschleunigung, die Farbe, der Verbrauch, die Motorleistung oder etwa die Anzahl Sitzplätze sein.

Relationale Bedürfnisse sind Bedürfnisse oder Anforderungen an die «Persönlichkeit» eines Unternehmens und seine Produkte und Leistungen sowie an die Ausgestaltung der Kundenbeziehung. Ein Tesla-Kunde würde wahrscheinlich ein Unternehmen mit einer innovativen, jungen und nachhaltigen Persönlichkeit und proaktiven und technikaffinen Beratern einer familien- und sicherheitsorientierten Persönlichkeit mit introvertierten Beratern vorziehen.

Emotionale Bedürfnisse sprechen die Gefühlswelt der Kunden an. Was lösen das Produkt oder die Leistung beim Käufer aus? Was sind Reaktionen des nahen Umfeldes? Ein Porsche mag beispielsweise das Selbstwertgefühl aufpolieren und dem Umfeld eine «Ich-habs-geschafft-Attitüde» kommunizieren.

Bei jedem dieser Bedürfnistypen können Mindestanforderungen und Loyalitätstreiber identifiziert werden.

Von relevanten Bedürfnissen zum überzeugenden Kundenerlebnis

Da eine Kundenbeziehung verschiedene Phasen aufweist und dynamisch ist, verändern sich die Bedürfnisse je nach Phase, in der sich der Kunde befindet. Es können drei Hauptphasen definiert werden:

- **Vor** dem Bezug/Konsum der Leistung/des Produkts
- **Während** des Bezugs/Konsums der Leistung/des Produkts
- **Nach** dem Bezug/Konsum der Leistung/des Produkts

Die Erfüllung der relevanten Bedürfnisse über die verschiedenen Phasen der Kundenbeziehung erfolgt an der Gesamtheit der Berührungspunkte mit dem Kunden (überall wo der Kunde mit der Leistung/dem Produkt oder dem Unternehmen in Berührung kommt). Das Resultat ist ein Kundenerlebnis, das ideal auf die Bedürfnisse der Kunden in allen Phasen des Kundenzyklus abgestimmt ist.

RELEVANTES ERLEBNIS FÜR EINEN HOTELGAST

Was sind die relevanten Bedürfnisse und Berührungspunkte **vor** dem Aufenthalt?

Was sind Begeisterungsfaktoren **während** des Aufenthalts?

Wie können Gäste nach dem Aufenthalt **nachhaltig** an das Hotel gebunden werden?

Aufgabenstellung und Diskussion

IDENTIFIZIEREN SIE KUNDENSEGMENTE

Identifizieren Sie verschiedene Kundengruppen mit unterschiedlichen Bedürfnissen, die sie unterschiedlich befriedigen.

Beschreiben Sie identifizierte Kundensegmente:
- Was sind die Bedürfnisse? Wie befriedigen wir das Bedürfnis?
- Was sind typische demografische und verhaltensorientierte Charaktereigenschaften der Konsumenten in den Segmenten (B2C)?
- Was sind typische Unternehmensprofile der Segmente (B2B)?
- Wie wertvoll sind die Segmente für uns?

Definieren Sie im Anschluss Ihre Zielsegmente.

Illustrative Beispiele des Musikkonsums verschiedener Segmente:

Radio oder iTunes-Playlist

Webradio oder Streaming-Anbieter (Spotify)

iTunes, illegaler Download, MTV, Joiz

Radio, CDs

IDENTIFIKATION DER LOYALITÄTSFAKTOREN IM LEISTUNGSANGEBOT

Identifizieren Sie die verschiedenen Faktoren des Kundenerlebnisses/Leistungsangebotes und definieren Sie die Loyalitätsfaktoren.

KUNDENERLEBNIS

Wie verändern sich die Bedürfnisse und die Wichtigkeit der Berührungspunkte über das gesamte Kundenerlebnis mit den drei Erlebnisphasen Kundengewinnung (vor dem Kauf), Kundenüberzeugung (während des Kaufs) und Kundenloyalität (nach dem Kauf)?

Definition der Bedürfnisse verschiedener Segmente

Bei der Segmentierung teilt man den Gesamtmarkt in unterschiedliche Kundengruppen mit jeweils homogenen Bedürfnissen und befriedigt diese mit segmentspezifischen Angeboten. Identifizieren Sie 3 – 5 unterschiedliche Kundensegmente aufgrund demografischer, bedürfnis- und verhaltensorientierter Unterschiede und beschreiben Sie diese. Definieren Sie im Anschluss Ihre Zielsegmente.

	Segment 1 **Name:**	**Segment 2** **Name:**	**Segment 3** **Name:**
Welches Hauptbedürfnis befriedigen wir?			
Wie ist das typische Konsumverhalten dieses Segmentes?			
Demografische Eigenschaften (B2C) bzw. Unternehmensprofil (B2B)			
Bewertung der Segmente nach Wert und Potential (tief, mittel, hoch)			

Falls der Platz auf dieser Vorlage nicht ausreicht, finden Sie zusätzliche Vorlagen auf www.brandoos.com

Definition der Loyalitätstreiber

Identifizieren Sie die Mindestanforderungen und Loyalitätstreiber für die definierten Segmente.

	Segment 1 **Name:**	**Segment 2** **Name:**	**Segment 3** **Name:**
Was sind die Mindest-anforderungen?			
Was sind die Loyalitäts-treiber?			

Falls der Platz auf dieser Vorlage nicht ausreicht, finden Sie zusätzliche Vorlagen auf www.brandoos.com

Bedürfnisse und Berührungspunkte pro Segment

Mit dem groben Verständnis der Bedürfnisse und Loyalitätstreiber der Segmente ist es noch nicht getan. Wir müssen uns auch bewusst sein darüber, wie sich die Bedürfnisse über die gesamte Kundenbeziehung verändern und was dies für die Gestaltung der Berührungspunkte bedeutet.

Kundenphase	**Bedürfnisse** Welches sind die Loyalitätstreiber für das Zielsegment in den drei Phasen?	**Berührungspunkte** Welche Berührungspunkte sind am wichtigsten, um die Bedürfnisse optimal befriedigen zu können?
Vor dem Bezug/Konsum der Leistung/des Produkts (Kundengewinnung)		
Während des Bezugs/Konsums der Leistung/des Produkts (Kundenüberzeugung)		
Nach dem Bezug/Konsum der Leistung/des Produkts (Kundenloyalität)		

Falls der Platz auf dieser Vorlage nicht ausreicht, finden Sie zusätzliche Vorlagen auf www.brandoos.com

Meine Notizen zur Wahl der Zielsegmente, deren Bedürfnisse und zur Ausgestaltung des Kundenerlebnisses

Setzen wir auf die richtigen Segmente?

Befriedigen wir die relevanten Bedürfnisse der Zielsegmente?

Haben wir das Kundenerlebnis bedürfnisgerecht ausgestaltet?

Aufkommende Trends können ganze Branchen innert kürzester Zeit nachhaltig verändern und dabei bestehende Unternehmen in Bedrängnis bringen oder gar aus dem Markt drängen. Deshalb ist es wichtig, dass Trends und ihre Auswirkungen stets beobachtet werden.

Wenn man sich darüber im Klaren ist, welche Trends das eigene Unternehmen beeinflussen, kann man angemessen reagieren oder Trends sogar zum eigenen Vorteil nutzen. In diesem Kapitel geht es deshalb vor allem um die Aufdeckung und Beurteilung von Trends.

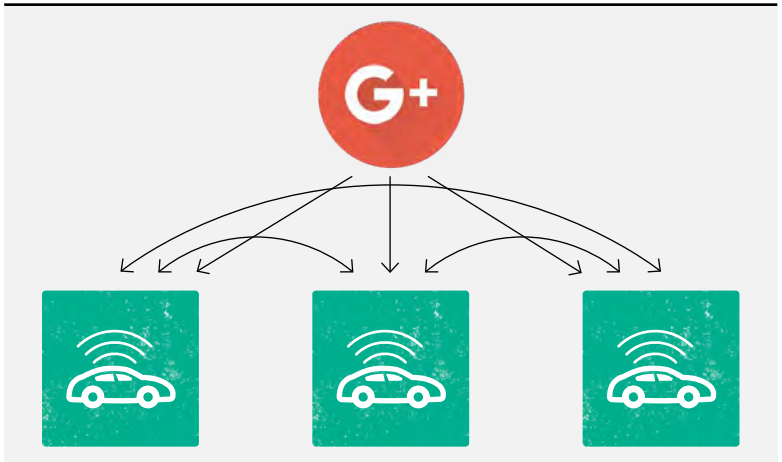
TRENDS

«Nur wenn wir Trends verstehen, können wir uns ihnen stellen und sie zu unseren Gunsten nutzen.»

Durch aufkommende Trends werden die Karten einer Branche neu verteilt

HEUTE: MACHT LIEGT BEI AUTOHERSTELLERN

MORGEN: MACHT LIEGT BEI SOFTWAREKONZERN



Wie könnte sich die Automobilindustrie aufgrund der Trends in der Technologie (z. B. Digitalisierung, Big-Data-Management, Smart Objects, Vernetzung, GPS, Mobile Internet) verändern?

Hypothesen

- Durch die Entwicklung selbstfahrender Autos (z. B. von Google oder Tesla) werden die Autos in Zukunft nicht mehr auf einen Fahrer angewiesen sein. Die Gestaltung und das Design der Fahrzeuge werden sich dadurch stark verändern.
- Durch die digitale Vernetzung (Smart Objects) können Autos miteinander kommunizieren und zentral gesteuert werden. Staus oder Auffahrunfälle können dadurch weitgehend reduziert werden.
- Die Software-Ausstattung der Fahrzeuge gewinnt im Vergleich zu der Hardware (dem traditionellen Geschäft der Hersteller) an Bedeutung. Hersteller müssen sich neue Kompetenzen aneignen.
- Es gibt neue Abhängigkeiten und eine Machtverschiebung von den Autoherstellern hin zu Technologieunternehmen wie Google, die beispielsweise den Verkehr zentral steuern könnten. Traditionelle Fahrzeughersteller könnten dadurch zu Hardware-Lieferanten eines Softwarekonzerns werden.

Es gibt unterschiedliche Typen von Trends, die berücksichtigt werden sollten

KONKURRENZ

Mobiltelefonie-Anbieter mit Flat-Rate-Roaming-Modellen verdrängen die überteuerten nutzungsabhängigen Roaming-tarife.

Salt.

Die Online-Retailer mit ihrer grossen Auswahl und einer schlanken Kostenstruktur konkurrenzieren den traditionellen Retail über den Preis und die Angebotsvielfalt.

digitec.ch

TECHNOLOGIE

Neue Technologie ermöglicht das sichere Bezahlen mittels Mobiltelefon mit bedeutend tieferen Transaktionskosten.

TWINT

Die Voice-over-IP-Telefonie verdrängt die teure analoge Telefonie der traditionellen Telekom-Anbieter.

skype

KUNDEN

Da Kunden ihre Bankgeschäfte online erledigen, werden die teuren und grossen Filialnetze der Banken überflüssig.

RAIFFEISEN

Nach Aufdeckung des Überwachungsskandals der NSA (2013) beflügelt das Bedürfnis nach mehr Sicherheit in der Kommunikation neue Messaging-Angebote.

Threema.
Seriously secure messaging

REGULIERUNG

Wegen der Volkskrankheit Fettleibigkeit müssen Softdrink-Hersteller eine Regulierung des Süssgetränkekonsums fürchten.

rivella

Die Regulierung der Werbung in der Tabakindustrie verändert die Interaktion mit Kunden nachhaltig.

CAMEL

Eine stetige Beobachtung und Bewertung von Trends hilft, zeitnah auf diese reagieren zu können

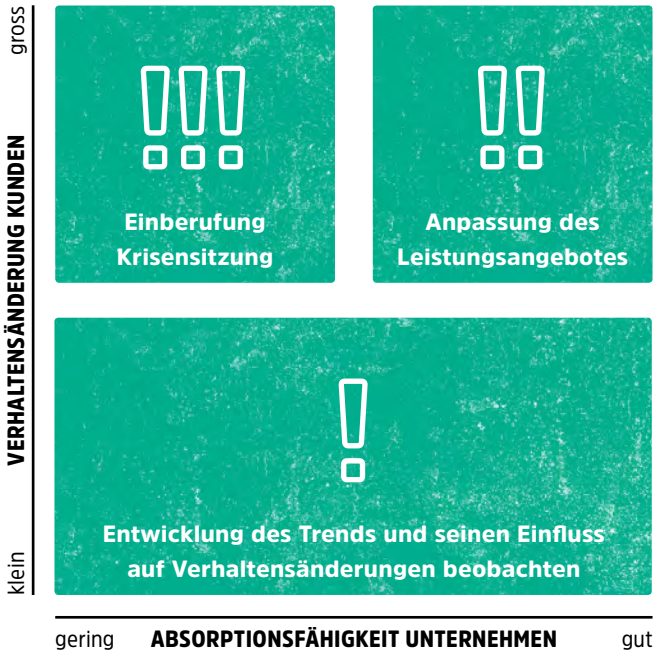
Ein Trend kann anhand zweier Kriterien beurteilt werden: der Ausprägung der Verhaltensänderung der Kunden und der Absorptionsfähigkeit der Unternehmung.

Negative Verhaltensänderung bei Kunden
Je stärker ein Trend das Verhalten der bestehenden Kunden eines Unternehmens negativ beeinflusst, desto stärker ist das Unternehmen vom Trend betroffen. Insbesondere wenn der Trend alternative Angebote hervorbringt und sich dadurch das Konsumverhalten der Kunden verändert, gilt Alarmstufe Rot:
› Kunden nutzen das Angebot/das Produkt/die Leistung weniger häufig
› Kunden geben pro Nutzung weniger Geld aus
› Kunden probieren Alternativen aus

Absorptionsfähigkeit des Trends durch das Unternehmen
Je schwerer das Unternehmen den Trend absorbieren und ihn zum eigenen Vorteil nutzen kann, desto grösser ist die Gefahr, die vom Trend ausgeht:
› Fehlende Kompetenzen/fehlende Erfahrung
› Fehlende Ressourcen/fehlende Technologie
› Zu wenig Zeit für die Entwicklung der Kompetenzen
› Zu kleiner Handlungsspielraum

REAKTION AUF DEN TREND

Wie das Unternehmen auf den Trend reagieren muss, hängt von der Ausprägung des Trends ab.



KRISENSITZUNG EINBERUFEN

Trends mit grosser negativer Verhaltensänderung bei Kunden und einer geringen Absorptionsfähigkeit des Unternehmens bergen die grösste Gefahr. Abgesehen davon, dass der Trend das Verhalten der Kunden stark negativ beeinflusst, ist das Unternehmen zudem in seinem Handlungsspielraum eingeschränkt, auf den Trend angemessen zu reagieren, da ihm beispielsweise Ressourcen, Erfahrung oder Zeit für eine Anpassung des Angebotes fehlen. Da der eigene Spielraum stark eingeschränkt ist, kann Unterstützung von aussen, zum Beispiel durch Akquisition oder Kooperation, eine Lösung sein.

BEISPIEL

Ein Beispiel eines solchen Trends ist das Aufkommen der offenen mobilen Softwareplattform Android von Google. Während Blackberry weiterhin auf das eigene geschlossene Betriebssystem setzte, wechselten Kunden in Scharen zu Android-Geräten, da für diese Geräte die coolen neuen Apps entwickelt wurden. Blackberry musste extreme Umsatzeinbussen hinnehmen. Gegenüber 49 Millionen verkauften Geräten im Jahr 2012 waren es im Jahr 2015 nur noch 8,5 Millionen. Eine Kooperation mit einer offenen Softwareplattform (z. B. Google) und einem Appstore (z. B. Amazon) drängte sich auf.

LEISTUNGSANGEBOT ANPASSEN

Trends mit grosser negativer Verhaltensänderung bei Kunden und einer guten Absorptionsfähigkeit führen ebenfalls zu Handlungsdruck. Während die Umsätze aufgrund der negativen Verhaltensänderung der Kunden sinken, hat die Firma jedoch die Mittel, die Zeit und die Fähigkeiten, auf den Trend angemessen zu reagieren und das Leistungsangebot entsprechend an die neuen Gegebenheiten anzupassen. Der Zeitfaktor ist jedoch kritisch. Das neue Leistungsangebot muss so schnell wie möglich entwickelt werden, damit Umsatzeinbussen eingedämmt werden können.

BEISPIEL

Ein aktuelles Beispiel sind die Elektroautos. Tesla ist mit dem Model S bereits seit 2012 auf dem Markt und hat davon bis 2015 100 000 Fahrzeuge verkauft. Für bestehende Autohersteller bedeutet dies eine Umsatzeinbusse von etwa 6 Milliarden Dollar. Auch wenn dies ein beträchtlicher Betrag ist, der den bestehenden Autoherstellern entgangen ist, scheinen diese nicht hilflos oder gar untätig zu sein. Im Jahr 2016 warteten gleich mehrere Autohersteller mit einem eigenen Elektroauto auf.

TREND BEOBACHTEN

Aufkommende Trends, die nur geringe oder gar keine negativen Verhaltensänderungen bei Kunden auslösen, bedingen keine unmittelbare Reaktion. Ein gutes Monitoring dieser Trends ist jedoch ratsam, denn auch vorerst harmlose Trends können sich zu einer Gefahr für das Unternehmen entwickeln. Speziell gefährlich sind Trends, die alternative Leistungsangebote mit zuerst minderer Qualität hervorbringen und keine direkten Verhaltensänderungen bei Kunden auslösen, deren Qualität sich jedoch extrem schnell entwickelt und verbessert – und die dadurch bestehende Angebote irgendwann überholen. Besonders irritierend ist in diesem Fall, dass sich die Kunden die Verbesserung bestehender Produkte wünschen, bis sie dann plötzlich wechseln. Ein einfaches Gedankenspiel illustriert dies: Das erste Auto war extrem viel teurer als das Pferd und brauchte zudem Benzin. Pferdebesitzer wollten also keine Autos, sondern schnellere Pferde. Über die Jahre wurden die Autos jedoch viel billiger und die Vorteile der Autos überwogen um ein Vielfaches. Der Pferdezüchter musste ein neues Geschäftsmodell suchen.

Quelle: in Anlehnung an Clayton Christensen, Innovator's Dilemma (2011)

BEISPIEL

Ein aktuelles Beispiel aus der Telekommunikation ist das Aufkommen von Voice-over-IP (VoIP), das Telefonieren über das Internet. Als Skype im Jahr 2003 seine Dienste lancierte, war die Qualität des Gratisangebotes meist schlecht und vielfach wurden Verbindungen getrennt. Die Kunden blieben deshalb bei ihren bisherigen Anbietern. Für die Telekombranche war das also ein Trend ohne Verhaltensänderung, der deshalb zu keiner Anpassung ihres Leistungsangebotes führte. Im November 2015 zählte Skype jedoch 300 Mio aktive Nutzer! Dies war für die Telekomfirmen ein gefährlicher Trend, den die meisten verschliefen und der zu grossen Umsatzeinbussen und Preisdruck in der Branche führte.

Aufgabenstellung und Diskussion

BRAINSTORMING

Brainstorming verschiedener Trends, die durch Konkurrenz, Kunden, Technologie oder Regulierung hervorgerufen werden.

Als Inspiration einige Links von Unternehmen, die regelmässig über aufkommende Trends informieren:

› www.gdi.ch
› www.gartner.com
› www.mckinsey.com
› www.bcg.com
› www.prophet.com
› www.mashable.com

BEWERTUNG DES TRENDS

Bewerten Sie die Trends nach ihren Auswirkungen auf die Verhaltensänderung und der Absorptionsfähigkeit durch ihr Unternehmen. Übertragen Sie die bewerteten Trends im Anschluss in die Matrix.

UMGANG MIT TRENDS

Leiten Sie davon konkrete Handlungsoptionen und Implikationen ab.

Brainstorming und Bewertung von Trends

Trends können verschiedene Ursachen haben. Zum Beispiel können sie von Konkurrenten, Kunden, durch neue Technologien oder durch Regulierung angestossen werden. Was sind Trends, die Sie in Zukunft beschäftigen? Bewerten Sie die identifizierten Trends und tragen Sie diese in die Grafik auf der rechten Seite ein.

Name und Beschreibung des Trends	**Kundenverhalten (tief, mittel, hoch)** Wie gross ist der negative Einfluss auf das Kundenverhalten?	**Absorptionsfähigkeit (tief, mittel, hoch)** Wie gut kann Ihr Unternehmen mit dem Trend umgehen?

Bewertungsmatrix für Trends

VERHALTENSÄNDERUNG KUNDEN

gross

Einberufung Krisensitzung

Anpassung des Leistungsangebotes

mittel

Entwicklung des Trends und seinen Einfluss auf Verhaltensänderungen beobachten

klein

gering | mittel | gut

ABSORPTIONSFÄHIGKEIT UNTERNEHMEN

Falls der Platz auf dieser Vorlage nicht ausreicht, finden Sie zusätzliche Vorlagen auf www.brandoos.com

Umgang mit Trends

Name und Beschreibung des Trends	Konkrete Handlungsimplikationen (stichwortartig) Müssen wir diesen Trend berücksichtigen? Was vor allem? Was sind konkrete Schritte?

Falls der Platz auf dieser Vorlage nicht ausreicht, finden Sie zusätzliche Vorlagen auf www.brandoos.com

Meine Notizen zu Trends

Bei der Konkurrenzanalyse geht es um die Identifikation von Differenzierungspotentialen und darum, was wir von der Konkurrenz lernen können. Die Analyse sollte einerseits die direkten Konkurrenten im Auge behalten und andererseits die indirekte Konkurrenz beziehungsweise Substitutprodukte (neuartige Leistungsangebote, die unser Angebot ersetzen und ein Kundenbedürfnis auf neue Weise befriedigen) frühzeitig erkennen.

Durch ein systematisches Monitoring können Unternehmen auf Gefahren aus dem Konkurrenzumfeld rechtzeitig reagieren oder eigene Vorteile identifizieren und stärker auf diese setzen.

KONKURRENZVERGLEICH

«Von Zeit zu Zeit über den Tellerrand zu schauen, erweitert den Horizont.»

Mit wem stehen wir heute und morgen im Wettbewerb?

Ein 5-Sterne-Hotel in Zermatt hat seine Konkurrenz analysiert und sich gefragt, was sie von dieser lernen kann.

INTIMITÄT

CERVO
ZERMATT

Lernen von direkten Konkurrenten
Ein inhabergeführtes Boutique-Hotel in der Nähe des 5-Sterne-Hauses erreicht durch den persönlichen Touch eine sehr hohe Kundenloyalität und ist ein starker Konkurrent geworden.

→ Als Reaktion wurden verschiedene Initiativen geprüft, um die persönliche Nähe zu den Gästen hervorzuheben.

BEGEGNUNG

HOSTELLING
INTERNATIONAL

Lernen von anderen Kategorien
Für viele war die Jugendherberge als Teenager ein unkomplizierter Ort der Begegnung, die sie später auf Geschäftsreisen in Hotels vermissen.

→ Das 5-Sterne-Haus überlegt sich, einen Ort der Begegnung in Form einer Art Gallery Bar einzurichten, wo der Kontakt leicht fällt.

INDIVIDUALITÄT

airbnb

Lernen von potentiellen Konkurrenten
Für Personen, die sich auch unterwegs zu Hause fühlen wollen, ist Airbnb auch im gehobenen Segment angekommen und eine echte Konkurrenz geworden.

→ Um das Bedürfnis der Individualität zu befriedigen, prüft das Hotel ein «Wohnungs-Angebot».

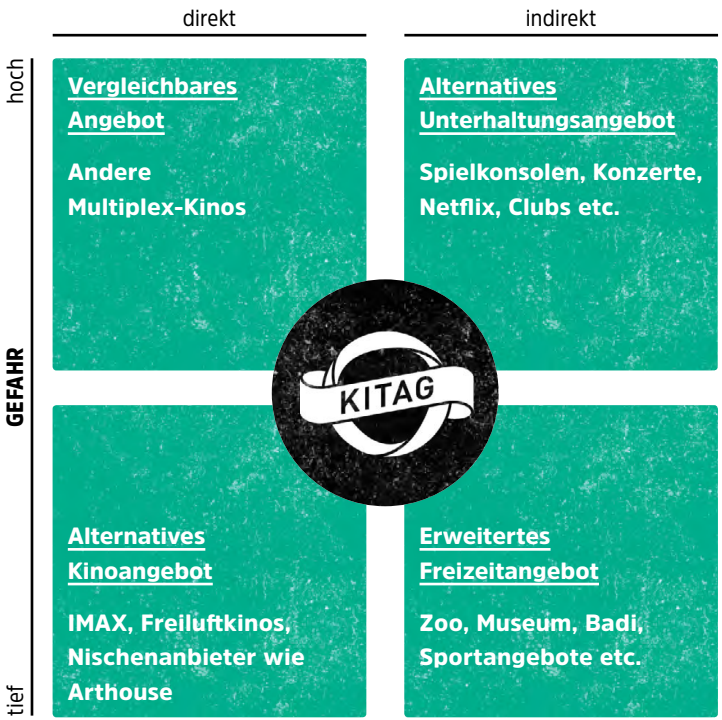
Beschreibung des Konkurrenzumfeldes

In Anlehnung an das Five-Forces-Modell zur Analyse der Branchenstruktur von Porter kann das Konkurrenzumfeld in zwei Lager aufgeteilt werden:

- Direkte Konkurrenz: Konkurrenz durch bestehende Wettbewerber und Produkte
- Indirekte Konkurrenz: Konkurrenz durch Ersatzprodukte oder Substitute

Meist haben die Unternehmen ihre direkte Konkurrenz auf dem Radar. Diese ist einfach erkennbar, da sie die selben Bedürfnisse mit denselben Produkten befriedigt wie das eigene Unternehmen. Die Gefahr lauert meist bei der indirekten Konkurrenz. Weil diese dieselben Bedürfnisse auf eine neue Art und mit neuen Produkten befriedigt, ist sie viel schwieriger zu identifizieren (vergleichen Sie dazu das Kapitel Trends).

KONKURRENZUMFELD



Wo haben wir Vorteile gegenüber der Konkurrenz und was können wir von der Konkurrenz lernen?

SUCHFELDER ZUM VERGLEICH MIT DER KONKURRENZ

Leistungsangebot	Produkte, Sortimente, Services, Preisgestaltung, Bedürfnisbefriedigung, Kundenerlebnis
Positionierung	Kundennutzen und Kundenvorteil, USP, Differenzierungsansatz, Kernaussagen der Kommunikation
Kunden	Abdeckung Kundensegmente, Kundenmanagement, Verkaufskanäle, Kundenloyalität
Organisationsspezifische Fähigkeiten	Teamarbeit, Forschung & Entwicklung, Kundenverständnis, Kollaboration, Nutzung von Synergien oder Grössenvorteilen etc.
Regionale Abdeckung	Vorteile in gewissen Regionen / Märkten

Fragen, die Sie sich stellen sollten:

- Können Konkurrenten Bedürfnisse der Kunden besser befriedigen als wir?
- Können die Bedürfnisse auch durch andere Angebote befriedigt werden?
- Welche neuen Angebote werden uns am meisten schmerzen?
- Welche Fähigkeiten müssen wir ausbauen, um unsere Stärken zu verbessern?
- Durch welche Elemente unseres Angebotes können wir uns langfristig von der Konkurrenz differenzieren?
- Welche Konkurrenz wird in der Zukunft um unsere Kunden buhlen?

Aufgabenstellung und Diskussion

KONKURRENZUMFELD

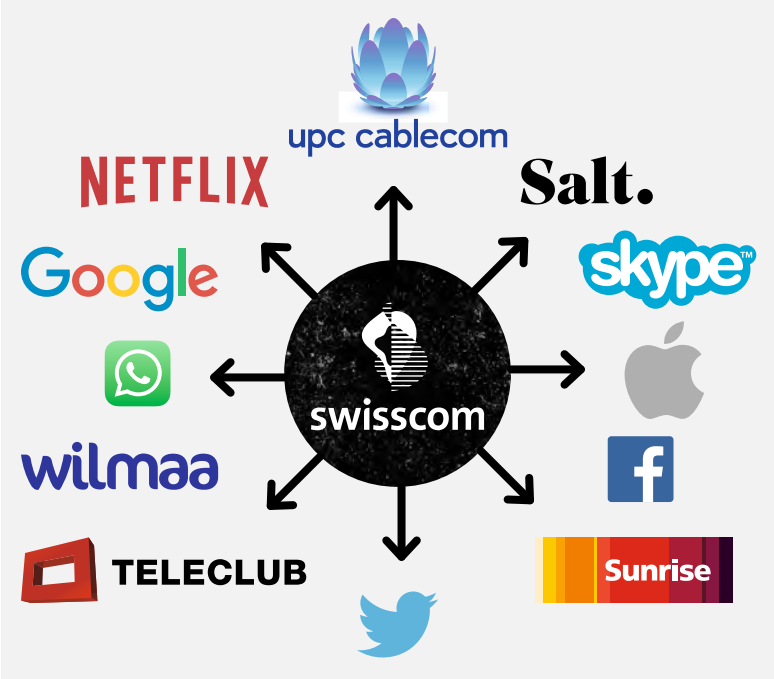
Brainstormen Sie die direkten und indirekten Konkurrenten und tragen Sie diese in die Matrix ein (direkte/indirekte Konkurrenz, hohe/tiefe Gefahr).

KONKURRENZVERGLEICH

Beschreiben Sie die Vor- und Nachteile für jeden identifizierten Konkurrenten (oder Gruppen von Konkurrenten mit selben Angeboten) und skizzieren Sie mögliche Learnings.

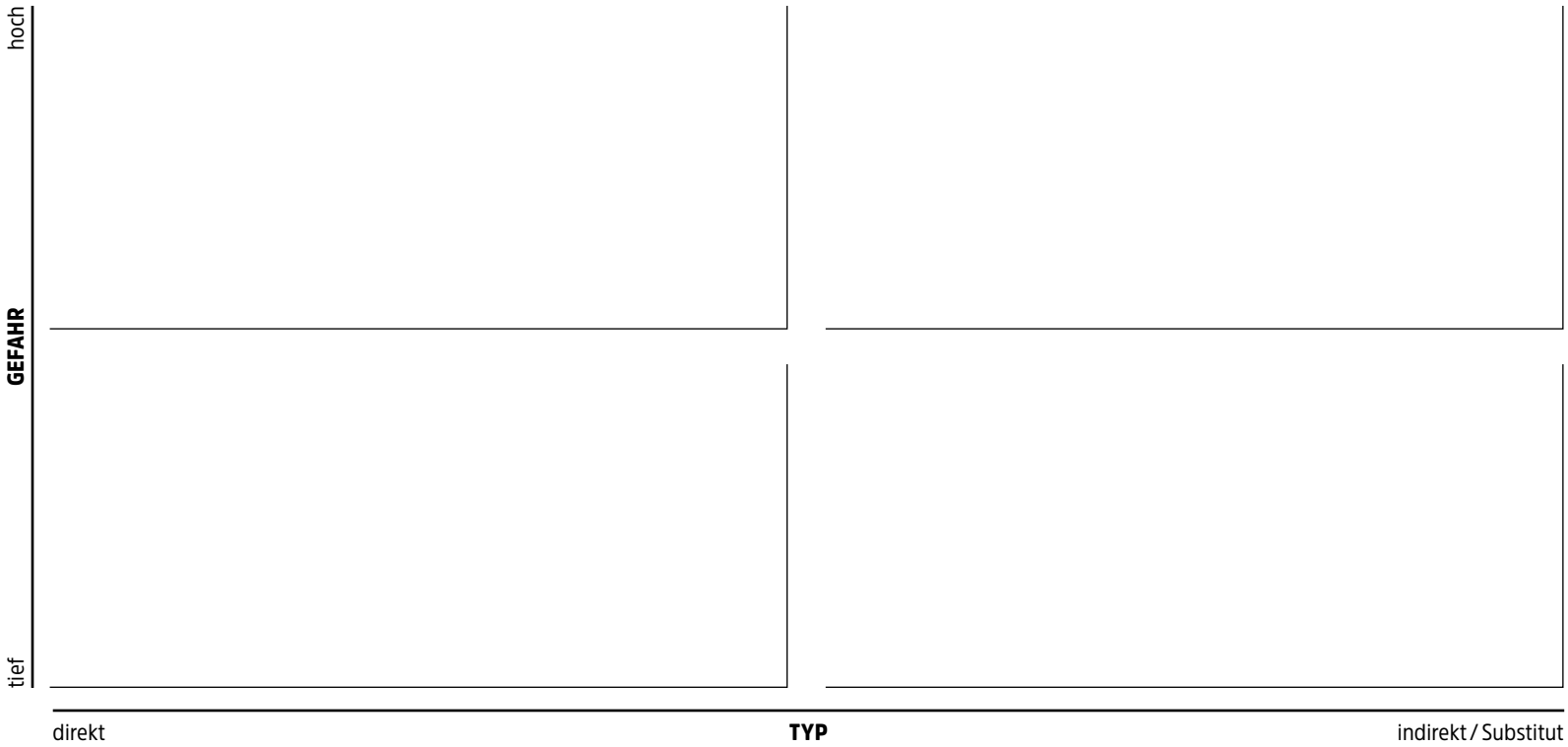
Beschreiben Sie die Erkenntnisse und mögliche Implikationen.

BEISPIEL: TELEKOMMUNIKATION



Konkurrenzumfeld

Brainstormen Sie die direkten und indirekten Konkurrenten und visualisieren Sie deren Gefahrenpotential, indem Sie diese in Matrix einzeichnen.



Falls der Platz auf dieser Vorlage nicht ausreicht, finden Sie zusätzliche Vorlagen auf www.brandoos.com

Konkurrenzvergleich

Beschreiben Sie die Vor- und Nachteile für jeden identifizierten Konkurrenten (oder Gruppen von Konkurrenten mit selben Angeboten) und skizzieren Sie mögliche Learnings. Definieren Sie im Anschluss mögliche Implikationen.

Konkurrent Name des Konkurrenten oder der Gruppe von Anbietern, mit denen wir direkt oder indirekt im Wettbewerb stehen.	**Vorteile des Konkurrenten** Was macht der Konkurrent besser? Auf was müssen wir besonders achten? Was können wir lernen?	**Wichtigste Erkenntnisse** In welchen Bereichen sehen wir Handlungsbedarf? Was ist das grösste Gefahrenpotential? Welche Stärken müssen wir ausbauen, dass wir uns in Zukunft differenzieren können?

Im Kapitel Marktchancen geht es um die Identifikation von Wachstumsfeldern, zum Beispiel durch die Gewinnung neuer Kundensegmente, Entwicklung neuer Leistungsangebote oder Bearbeitung neuer Märkte. Die Erschliessung neuer Marktfelder ist insbesondere dann gefragt, wenn sich in den existierenden Marktfeldern eine gewisse Sättigung abzeichnet und sich das Unternehmenswachstum verlangsamt.

Das Kapitel beschäftigt sich deshalb mit der Identifikation und der Priorisierung von Marktchancen.

MARKTCHANCEN

«Erfolgreiche Unternehmer packen Chancen aktiv an.»

Verschiedene Möglichkeiten, um Wachstum zu realisieren

WIE KÖNNEN WIR BESTEHENDE KUNDEN BESSER BEDIENEN UND NEUE KUNDENSEGMENTE GEWINNEN?

Klassische Anpassung des Sortiments:
McDonald's hat es mit der gezielten Sortimentsausweitung von Salat und der Lancierung der Signature Line (beispielsweise Premium-Burger) geschafft, die Margen bei bestehenden Kunden zu steigern und neue Kunden zu gewinnen.

Eintritt in neue Angebotsfelder:

McDonald's gewinnt mit dem McCafé-Konzept ein neues Kundensegment. Neben Fast Food, mit dem McDonald's vor allem 18–24-Jährige abholt, sprechen die McCafé-Lounges mit Kaffee und Kuchen erfolgreich ein neues Segment 25+ an.

WIE KÖNNEN WIR VERKAUFSFREQUENZ UND UMSATZ PRO KUNDENINTERAKTION STEIGERN?

Cross-Selling bei der Post:

Die Post verkauft in den Poststellen neben den klassischen Dienstleistungen auch Retailprodukte und kann dadurch den Umsatz pro Kunde markant steigern. 2013 wurden 500 Millionen Umsatz durch Drittprodukte generiert, was ⅓ des Gesamtumsatzes ausmacht.

«Steigerung Verkaufsfrequenz» bei Migros:
Durch die Loyalitätskarte Migros Cumulus kann die Verkaufsfrequenz durch gezielte und kundenspezifische Angebote und der Sammelmechanik von Bonuspunkten gesteigert werden.

Schrittweises Vorgehen zur Identifikation von Marktchancen

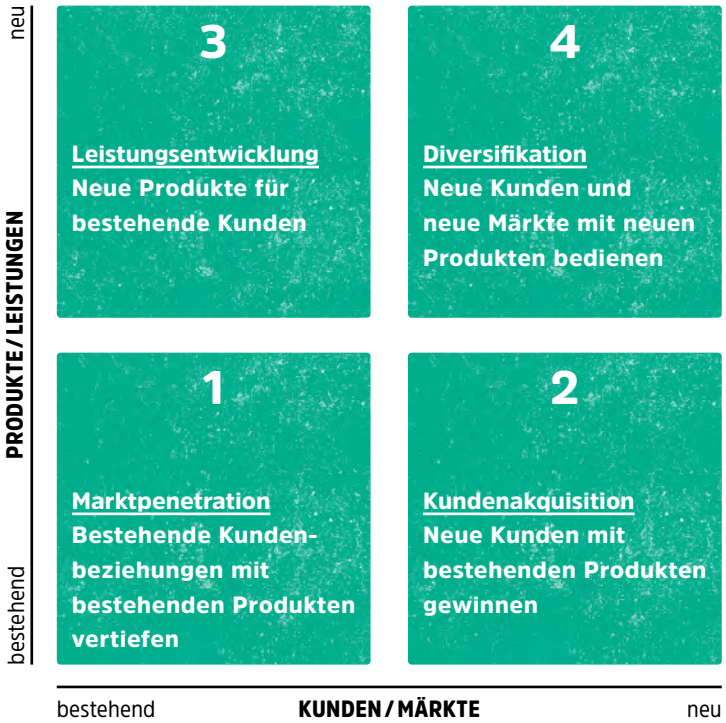
Unternehmen haben zur Identifikation von Marktchancen vier Suchfelder beziehungsweise Produkt-Markt-Kombinationen zur Verfügung.

Es empfiehlt sich, zuerst bei den existierenden Kompetenzen anzusetzen und von bestehenden Leistungsangeboten auszugehen:
› Vertiefen von Kundenbeziehungen (1)
› Gewinnen neuer Kunden (2)

Anschliessend können Leistungspotentiale identifiziert werden, die auf neue Leistungsangebote setzen:
› Für bestehenden Kunden/Märkte (3)
› Für neue Kunden/Märkte (4)

Quelle: Harry Igor Ansoff (1965)

SUCHFELDER ZUR IDENTIFIKATION VON MARKTCHANCEN



Jedes Suchfeld bietet eine Vielzahl möglicher Marktchancen

PRODUKTE / LEISTUNGEN: bestehend – neu

Leistungsentwicklung

- Produktinnovation / neue Bedürfnisse bedienen / schaffen
- Bestehendes Angebot verbessern
- Ausweitung des Sortiments
- Neue Produktsparte
- Anbieten und Verrechnen von Services
- Entwicklung neuer Leistungen
- Entwicklung von Produkt-Leistungsbündel

Diversifikation

- Durch eigene Produktinnovation neue Kundengruppen ansprechen und neue Märkte erschliessen
- Durch Akquisition neue Produkt-Märkte erschliessen

Marktpenetration

- Cross-Selling: Kunden zusätzliche existierende Produkte / Services verkaufen
- Höhere Verfügbarkeit und Marktabdeckung
- Steigerung der Kauffrequenz und Loyalität durch Kundenbindungsprogramme
- Margenverbesserung durch Preisgestaltung (z. B. Preisdiskriminierung unterschiedlicher Segmente)

Kundenakquisition

- Neue Märkte erschliessen mit bestehendem Produktangebot
- Neue Kunden mit bestehenden Produkten gewinnen

KUNDEN / MÄRKTE: bestehend – neu

Identifizierte Marktchancen können nach Ihrer Attraktivität und Umsetzbarkeit priorisiert werden

BEWERTUNGSKRITERIEN FÜR MARKTCHANCEN

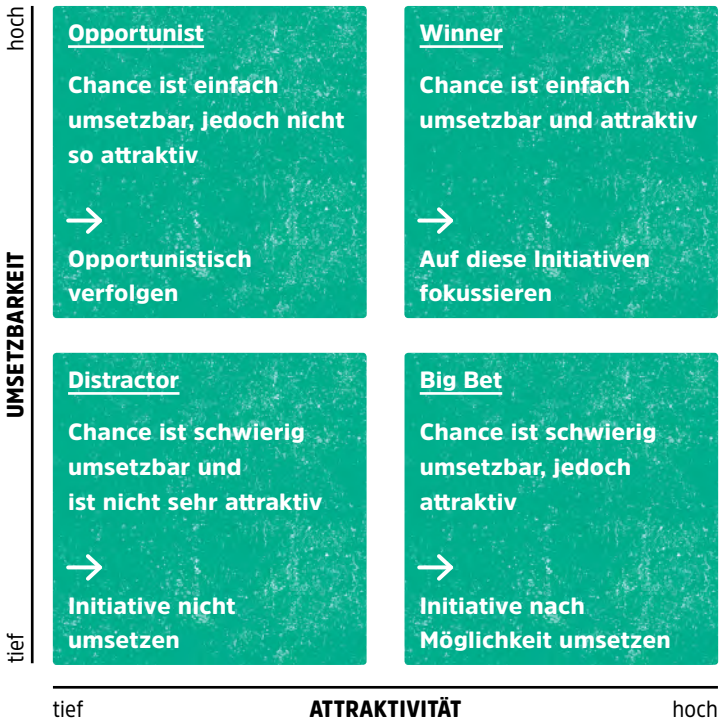
Attraktivität der Marktchance

- Wie schätzen wir den betriebswirtschaftlichen Effekt für uns ein? Unterstützt die Marktchance unsere Vision und Ziele?
- Erzielen wir dadurch Wachstum und können wir Marktanteile gewinnen?
- Können wir dadurch unsere Profitabilität steigern?

Umsetzbarkeit der Marktchance

- Besitzen wir die nötigen Fähigkeiten und Ressourcen, die Opportunität zu nutzen?
- Haben wir die nötigen Mittel, um die Fähigkeiten zeitnah aufzubauen oder einzukaufen?
- Was sind die Kosten der Umsetzung?

PRIORISIERUNG DER MARKTCHANCEN NACH ATTRAKTIVITÄT UND UMSETZBARKEIT



Aufgabenstellung und Diskussion

DEFINITION KONKRETER MARKTCHANCEN

Brainstormen Sie mögliche Marktchancen für die vier Felder. Als Hilfestellung stellen Sie sich dabei einen konkreten existierenden oder potentiellen Kunden vor:

- Wie können wir mit dem bestehenden Leistungsangebot bei bestehenden Kunden wachsen?
- Wie können wir mit dem bestehenden Leistungsangebot neue Kunden gewinnen?
- Wie können wir neue Angebote für unsere bestehenden Kunden entwickeln?
- Wie können wir neue Märkte mit neuen Angeboten erschliessen?

Im Unternehmen bereits existierende Prozesse und Quellen zur Identifikation von Marktchancen sollten unbedingt in das Brainstorming einfliessen. Beispielsweise können Anregungen für Marktchancen aus dem internen Vorschlagswesen, von Kunden (Reklamationen), aus der Abteilung Forschung & Entwicklung oder der Marktforschung stammen.

PRIORISIERUNG VON MARKTCHANCEN

Bewerten Sie die identifizierten Marktchancen anhand der Kriterien «Attraktivität» und «Umsetzbarkeit».

Tragen Sie die bewerteten Marktchancen im Anschluss in die Priorisierungsmatrix ein.

Brainstorming von Marktchancen

Identifizieren und diskutieren Sie für die vier Suchfelder mögliche konkrete Marktchancen. Starten Sie dabei mit bestehenden Produkten (Feld unten links, dann rechts) und arbeiten Sie sich dann zu möglichen neuen Produkten vor (Feld oben links, dann rechts).

neu	3. Leistungsentwicklung	4. Diversifikation
PRODUKTE / LEISTUNGEN		
bestehend	1. Marktpenetration	2. Kundenakquisition
	bestehend	neu
	KUNDEN / MÄRKTE	

Falls der Platz auf dieser Vorlage nicht ausreicht, finden Sie zusätzliche Vorlagen auf www.brandoos.com

Bewertung von Marktchancen

Bewerten Sie die identifizierten Marktchancen anhand der Kriterien «Attraktivität» und «Umsetzbarkeit».

Name und Beschreibung der Marktchancen	Umsetzbarkeit (schwierig, einfach) Wie einfach ist die Umsetzbarkeit der Marktchance? Besitzen wir die nötigen Fähigkeiten und Mittel?	Attraktivität (tief, hoch) Wie gross ist das betriebswirtschaftliche Potential der Marktchance?

Falls der Platz auf dieser Vorlage nicht ausreicht, finden Sie zusätzliche Vorlagen auf www.brandoos.com

Priorisierung von Marktchancen

Tragen Sie die bewerteten Marktchancen in die untenstehende Priorisierungsmatrix ein. Marktchancen mit hoher Attraktivität sollten bei der Definition von strategischen Prioritäten am Schluss des Workbooks wieder aufgenommen werden.

UMSETZBARKEIT OPPORTUNITÄT		
einfach	Opportunist (opportunistisch verfolgen)	Winner (fokussieren)
schwierig	Distractor (nicht umsetzen)	Big Bet (nach Möglichkeit umsetzen)

tief — **ATTRAKTIVITÄT DER OPPORTUNITÄT** — hoch

Falls der Platz auf dieser Vorlage nicht ausreicht, finden Sie zusätzliche Vorlagen auf www.brandoos.com

UNTERNEHMEN

MARKTPOSITIONIERUNG

Im Kapitel Marktpositionierung geht es um die Entscheidung, wie Ihr Unternehmen für Kunden Wert schafft und wie es sich von den Angeboten der Konkurrenz unterscheidet. Die Marktpositionierung bildet die Grundlage für die Gestaltung des Leistungsangebotes und die kommunikative Positionierung Ihres Unternehmens.

→ SEITEN 108 BIS 119

ANALYSE DER WERTSCHÖPFUNG

Die Analyse der Wertschöpfungskette hat zum Ziel, die einzelnen Aktivitäten der Wertschöpfung zu beleuchten und mögliche Optimierungspotentiale zu erkennen.

→ SEITEN 120 BIS 127

VERBESSERUNGS-POTENTIALE

Durch Dynamiken im Unternehmens-umfeld und im Unternehmen verändern sich die relativen Stärken und Schwächen. Um negative Kundenreaktionen zu vermeiden, sollten Verbesserungspotentiale systematisch identifiziert werden.

→ SEITEN 128 BIS 139

ANALYSE PRODUKTPORTFOLIO & KUNDENGRUPPEN

Im Zentrum des Kapitels «Analyse Produktportfolio & Kundengruppen» steht die Profitabilität unterschiedlicher Produkte/ Leistungen und Kunden/Kundengruppen. Das Wissen über die Profitabilität der unterschiedlichen Produkte- und Kunden-gruppen ermöglicht eine Fokussierung auf die wertvollen Kunden und Produkte mit einem positiven Beitrag zum Gewinn.

→ SEITEN 140 BIS 149

Im Kapitel Marktpositionierung geht es um die Entscheidung, wie Ihr Unternehmen für Kunden Wert schafft und wie es sich von den Angeboten der Konkurrenz unterscheidet. Das Ziel ist, folgende Fragen zu beantworten:

- Bieten wir unseren Kunden einen Preis- oder Leistungsvorteil?
- Was ist der konkrete Leistungsvorteil und welche Faktoren und Fähigkeiten begründen den Leistungsvorteil?
- Können wir uns einen «Preisvorteil» basierend auf unserer Kostenstruktur überhaupt leisten?
- Bietet unsere Marktpositionierung langfristige Wettbewerbsvorteile?

Die Definition der Marktpositionierung bildet die Basis für die Entwicklung und Umsetzung des Leistungsangebotes und der kommunikativen Positionierung Ihres Unternehmens.

MARKTPOSITIONIERUNG

«Durchwursteln ist keine Strategie – Ihr Unternehmen braucht eine klare Marktpositionierung.»

Drei Positionierungsmöglichkeiten, um Schuhe zu verkaufen

Die Deichmann-Gruppe, zu der auch die Schweizer Tochter Dosenbach gehört, ist heute in 23 Ländern tätig. Durch die Ausnützung von Grössenvorteilen im Einkauf kann sie ihren Kunden Mode zu günstigeren Preisen anbieten als die Konkurrenz. Dosenbach will sich bei den Kunden klar **über den Preis profilieren:** «Ziel all unserer Aktivitäten muss es sein, unsere Kunden zufrieden zu stellen. Auf diesem Fundament ruht unser unternehmerischer Erfolg. Modische Schuhe in guter Qualität zu einem sehr günstigen Preis, das ist das Ziel, das wir täglich neu verfolgen.»

Risch geht mit 3D-digital-Technologie neue Wege. Nach dem Einscannen der Füsse können verschiedene Schuhmodelle anschliessend passgenau als Massschuh online bestellt werden. Das innovative Geschäftsmodell verspricht der Zielgruppe Männer einen einzigartigen Vorteil: Einmal Füsse scannen – lebenslang Massschuhe bestellen, ohne mühsames Schuh-Shoppen. Durch den Verzicht auf teure Geschäftsräume kann dem Kunden zudem eine überdurchschnittliche Preis-Leistung geboten werden. Risch will sich somit bei den Kunden **durch den neuartigen Produkt-Leistungs-Mix profilieren.**

Das Online-Schuhgeschäft Zappos mit Sitz in Las Vegas ist bekannt für seinen aussergewöhnlichen Kundenservice und eine vorherrschende «WOW-Kultur». So kann man beispielsweise einen Schuh nach Mitternacht bestellen, der noch vor dem Frühstück geliefert wird. Oder Mitarbeiter sind so bemüht, die Kundenwünsche zu befriedigen, dass sie diese sogar zur Konkurrenz schicken, um das Passende für sie zu finden. Zappos **profiliert sich durch seinen aussergewöhnlichen Service,** der sich auszahlt: Zappos erzielt 75 % des Geschäfts durch Wiederkäufe, auch wenn sie weit entfernt sind vom billigsten Preis.

Unterschiedliche Grundstrategien für die Marktpositionierung

PROFILIERUNG DURCH PREIS- ODER LEISTUNGSVORTEIL

PREISVORTEIL	LEISTUNGSVORTEIL				
Preis	**Produkt**	**Service**	**Kundenbeziehung**	**Vertrieb**	**Image & Identität**
› Günstigster Preis	› Eigenschaften	› Reparatur	› Mitarbeiter	› Flagship-Store	› Premiumanbieter
› Preisreduktionen	› Qualität	› Beratung	› Kundenpflege	› Online	› Qualitätsführer
› Loyalitätsrabatte	› Sortiment	› Concierge	› Kundenerlebnis	› Retail	› Nischen-Spezialist
› Etc.	› Etc.	› Etc.	› Etc.	› Etc.	› Etc.

Eine klare Positionierung als Erfolgsfaktor
Die Marketingstrategen sehen eine klare Marktpositionierung als Voraussetzung für den Markterfolg an. Unternehmen sollten Kunden demnach bewusst entweder einen Preisvorteil ODER einen spezifischen Leistungsvorteil erbringen.

Mögliche Leistungsvorteile
Entscheidet sich ein Unternehmen für die Erbringung eines Leistungsvorteils, versucht es, durch einen «Anders als»- oder «Besser als»-Ansatz einen höheren Preis zu rechtfertigen.

Eine Leistungsdifferenzierung ist erfolgreich, wenn der Produkt/Leistungs-Unterschied für ein genügend grosses Kundensegment ausreichende Relevanz hat und eine Preisbereitschaft dafür vorhanden ist. Zudem muss der Unterschied kommunizierbar, beziehungsweise gut erkennbar sein.

Es gibt viele Möglichkeiten, um einen Leistungsvorteil zu erzielen. Wie in der Übersicht zu sehen, können das einzelne Faktoren (ein überlegenes Produkt, ein besserer Service, eine bessere Kundenbeziehung) oder eine Kombination von Faktoren sein. Auch das Image alleine kann eine Profilierung und höheren Preis begründen. Beispielsweise ist der Energydrink von M-Budget identisch mit dem Energydrink des Red-Bull-Konkurrenten Power Horse. Den Unterschied machen alleine die Verpackung und das aufgebaute Image.

Quelle: Kotler, Marketing-Management (2001), Porter, Wettbewerbsstrategie (1999)

Differenzierung durch Preisvorteil

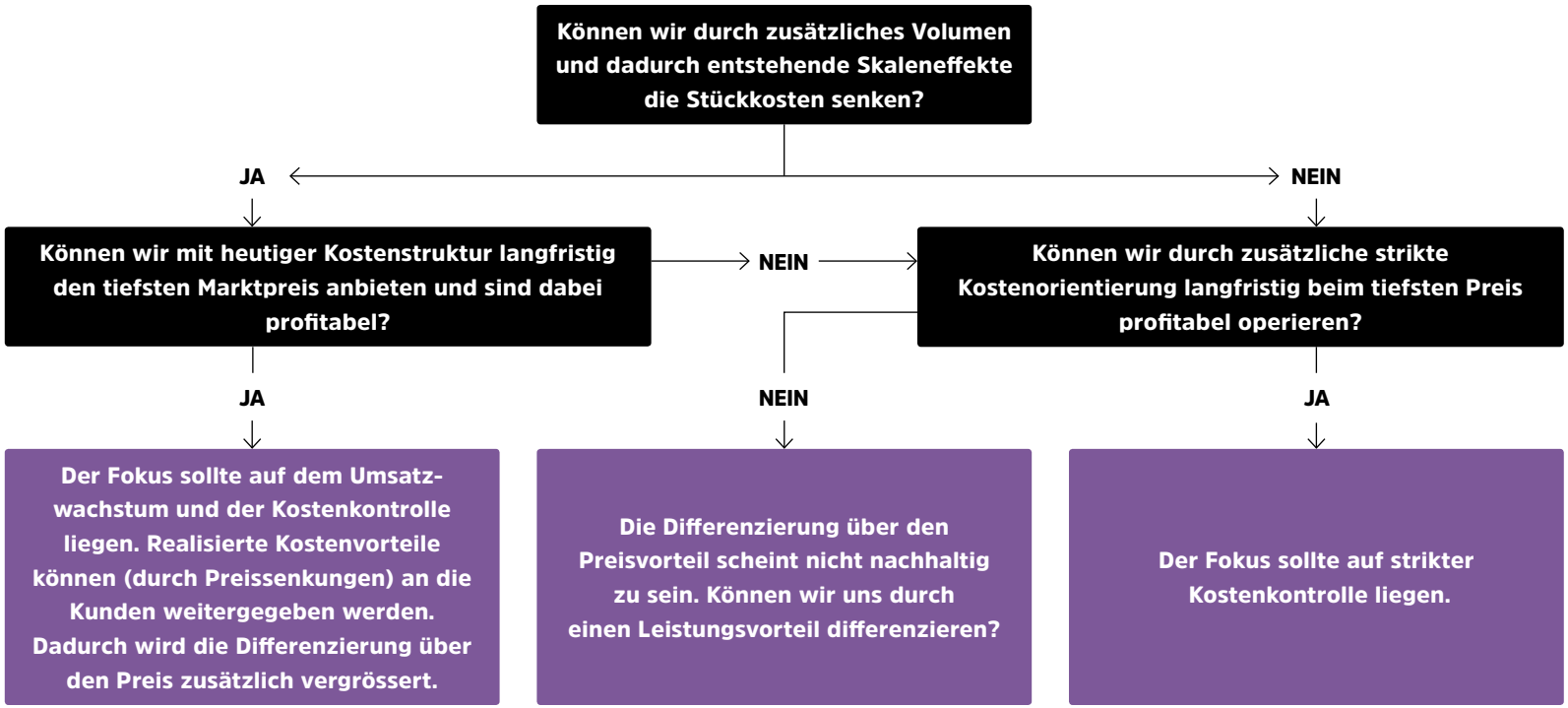
Voraussetzungen für eine Differenzierung durch Preisvorteil
In einem undifferenzierten Markt, in dem sich die Unternehmen nicht durch Leistungsmerkmale profilieren, wird sich ein Preiskampf einstellen. Das Unternehmen, das langfristig den tiefsten Preis anbieten kann, wird sich schlussendlich durchsetzen.

Eine Voraussetzung für die Profilierung durch einen Preisvorteil ist somit eine entsprechende Kostenstruktur, die trotz tiefen Preisen langfristig positive Geldflüsse sichert. Dies ist meist nur für den Marktführer möglich, da dieser von Grössenvorteilen (auch Skaleneffekte genannt) profitieren kann. Beim Vorliegen von Grössenvorteilen nehmen die Stückkosten bei wachsendem Produktionsvolumen ab, da sich die Fixkosten auf eine grössere Stückzahl verteilen.

Die Differenzierung durch Preisvorteil ist deshalb für den grössten Marktteilnehmer am erfolgsversprechendsten, da dieser bereits von grösseren Skaleneffekten profitieren kann. Für Unternehmen, die sich in den Preiskampf einlassen, ohne Grössenvorteile nutzen zu können, ist dies meist eine riskante Strategie. Falls mit der Differenzierung durch Preisvorteil kein Geld verdient wird, sollte die Möglichkeit einer Leistungsdifferenzierung geprüft werden.

Erzielung von Grössenvorteilen
Das Vorliegen von Grössenvorteilen ist ein häufiger Grund für Unternehmensfusionen und Übernahmen, da dadurch die Kostenvorteile entstehen. Grundsätzlich braucht es aber keine Übernahme zur Realisierung von Skaleneffekten. Auch organisches Wachstum (z.B. gezielte Kundenakquise) oder Kollaborationen (z.B. die Zusammenlegung der Produktion) können zur Senkung der Stückkosten führen.

IST UNSERE DIFFERENZIERUNG DURCH PREISVORTEIL NACHHALTIG?



Differenzierung durch Leistungsvorteil

Voraussetzungen für eine Differenzierung durch Leistungsvorteil
Wenn sich ein Unternehmen nicht in den Preiskampf einlassen will, wählt es die Strategie der Leistungsdifferenzierung. Dabei werden dem Kunden spezifische Leistungsvorteile (gegenüber der günstigeren Version) geboten, die einen überdurchschnittlichen Preis rechtfertigen. Voraussetzung für eine erfolgreiche Leistungsdifferenzierung ist deshalb die Relevanz des Leistungsvorteils und die vorhandene Zahlungsbereitschaft dafür bei Kunden (vgl. Kriterien rechts).

Idealerweise basiert der Leistungsvorteil des Angebotes auf Kernkompetenzen des Unternehmens, die nicht einfach kopierbar oder imitierbar sind. Falls ein genügend grosser Markt für die Leistungsdifferenzierung vorhanden ist, sollten die spezifischen Unternehmensfähigkeiten, auf welchen die Leistungsdifferenzierung basiert, ausgebaut werden. Dadurch kann sich das Unternehmen langfristig einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz sichern.

Ist unsere Differenzierung durch Leistungsvorteil nachhaltig?
Nicht jede Differenzierung ist eine gute Grundlage für eine erfolgreiche Positionierung. Wenn möglich sollte die Differenzierung die folgenden Kriterien erfüllen:

› Ist der Leistungsvorteil relevant für die Zielgruppe?

› Ist die Zielgruppe ausreichend gross und ökonomisch interessant?

› Ist die Zielgruppe bereit, einen Aufpreis für den Vorteil zu bezahlen?

› Verdienen wir mit unserer Lösung Geld? Ist die Marge ausreichend?

› Können wir den Vorteil schützen bzw. Imitationen verhindern?

› Ist unsere Lösung Alternativen der Bedürfnisbefriedigung überlegen?

› Können wir den Vorteil glaubwürdig kommunizieren?

› Unterstützt die Differenzierung die langfristige Ausrichtung?

Quelle: Vgl. Kotler, Marketing-Management (2001)

Aufgabenstellung und Diskussion

RATIONALISIERUNG PREISVORTEIL

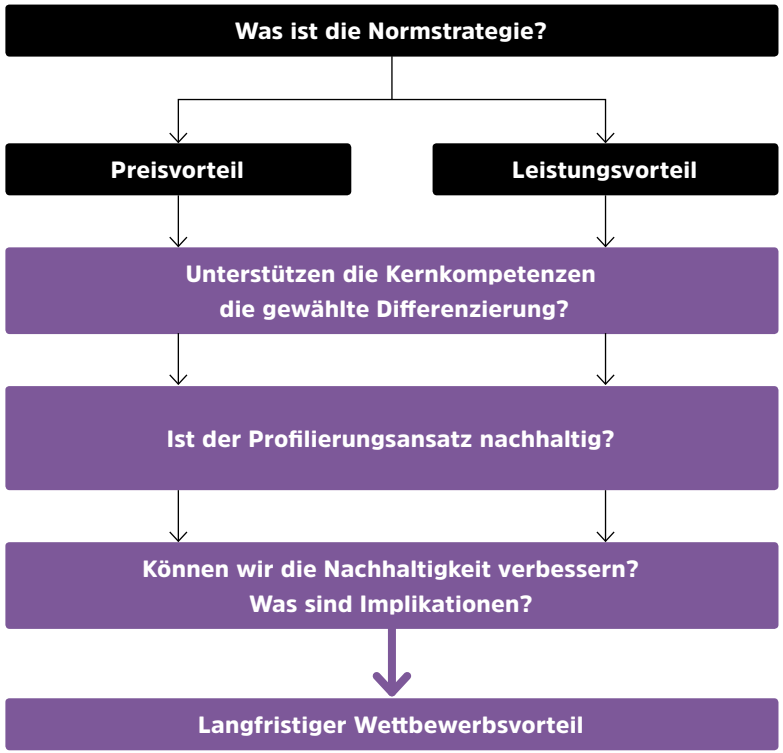
Beschreiben und rationalisieren Sie die Marktpositionierung «Preisvorteil» (nur falls dies tatsächlich zutrifft, sonst gehen Sie zur Übung «Leistungsvorteil»).

RATIONALISIERUNG LEISTUNGSVORTEIL

Beschreiben und rationalisieren Sie Ihre Marktpositionierung über einen «Leistungsvorteil». Diskutieren Sie mögliche alternative Positionierungsrouten mittels der auf Seite 119 vorgestellten Nutzwertanalyse.

DISKUSSION DER NORMSTRATEGIE

Diskutieren Sie die von Ihnen gewählte Normstrategie (Preisvorteil oder spezifischer Leistungsvorteil), indem sie die Fragen auf der Abbildung rechts beantworten.

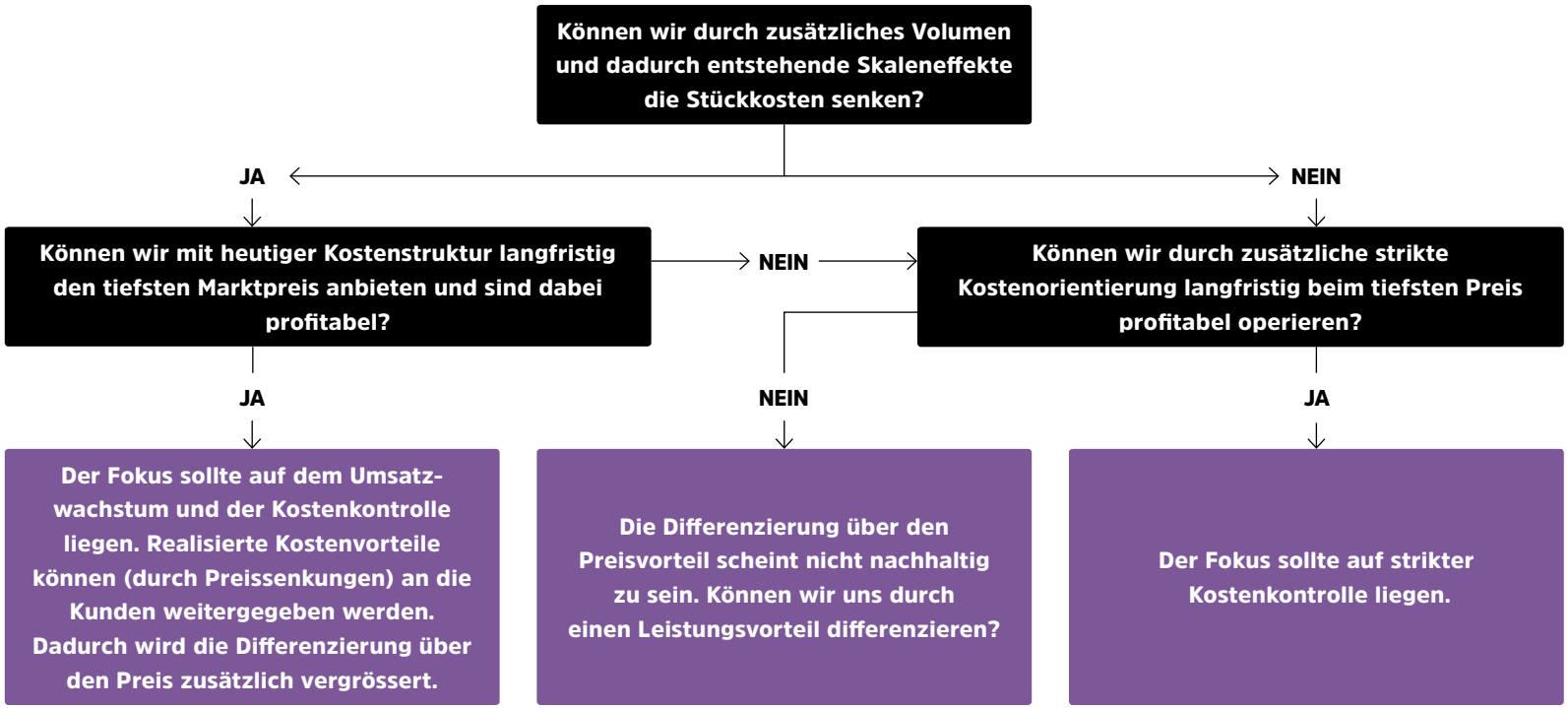


Rationalisierung Preisvorteil

Beschreiben und rationalisieren Sie den Positionierungsansatz «Preisvorteil» und verifizieren Sie, ob diese Strategie nachhaltig ist. Nutzen Sie dazu den Entscheidungsbaum auf der Folgeseite. Erlauben Ihr Geschäftsmodell, Ihre Kostenstruktur, Kompetenzen und Ressourcen eine nachhaltige Positionierung über einen «Preisvorteil»? Was sind allfällige Implikationen?

Falls der Platz auf dieser Vorlage nicht ausreicht, finden Sie zusätzliche Vorlagen auf www.brandoos.com

Entscheidungsbaum zum Preisvorteil



Rationalisierung Leistungsvorteil

Beschreiben und rationalisieren Sie Ihre Leistungspositionierung / Ihren Leistungsvorteil. Verifizieren Sie, ob diese Marktpositionierung nachhaltig ist, indem Sie die nebenstehenden Fragen beantworten (viele «Nein» sprechen gegen Ihre gewählte Positionierung / Leistungsdifferenzierung). Führen Sie aus, weshalb Ihr Geschäftsmodell, Ihre Kompetenzen und Ressourcen es Ihnen erlauben, sich über diesen Leistungsvorteil zu positionieren. Was sind allfällige Implikationen?

NACHHALTIGKEIT IHRES LEISTUNGSVORTEILS	JA	NEIN
› Ist der Leistungsvorteil relevant für die Zielgruppe?	☐	☐
› Ist die Zielgruppe ausreichend gross und ökonomisch interessant?	☐	☐
› Ist die Zielgruppe bereit, einen Aufpreis für den Vorteil zu bezahlen?	☐	☐
› Verdienen wir mit unserer Lösung Geld? Ist die Marge ausreichend?	☐	☐
› Können wir den Vorteil schützen bzw. Imitationen verhindern?	☐	☐
› Ist unsere Lösung Alternativen der Bedürfnisbefriedigung überlegen?	☐	☐
› Können wir den Vorteil glaubwürdig kommunizieren?	☐	☐
› Unterstützt die Differenzierung die langfristige Ausrichtung?	☐	☐

Bewertung von Alternativen mittels Nutzwertanalyse

Wenn Sie verschiedene Marktpositionierungen oder Leistungsvorteile gegeneinander abwägen wollen, können Sie dies mittels Nutzwertanalyse machen. Dabei werden die Bewertungskriterien zuerst gewichtet (z. B. von 1 – 10) und anschliessend die einzelnen Alternativen nach Erfüllung der Bewertungskriterien bewertet. Das gewichtete Total der Alternativen (siehe Rechenbeispiel unten) zeigt Ihnen die Erfolgschance der verschiedenen Alternativen basierend auf den definierten Kriterien auf. Die Kriterien können Sie natürlich ändern oder erweitern.

Kriterien	**Gewichtungs-faktor (G) (1-10)**	**Leistungsvorteil A (LA) z. B. «low cost», «no frills» (1 – 10)**	**Leistungsvorteil B (LB) z. B. Qualität und Erlebnis (1 – 10)**	**Leistungsvorteil C (LC) z. B. Luxus und Service (1 – 10)**
Relevanz des Vorteils für Kunden	10	4	8	3
Preisbereitschaft der Kunden (Marge)	8	6	9	4
Grösse der Zielgruppe	5	1	4	8
Wachstumschancen	8	1	8	4
Kultureller Fit	6	2	7	9
Umsetzbarkeit (Ressourcen und Fähigkeiten)	10	9	4	4
Schützbarkeit des Leistungsvorteils	4	6	7	8
Total		**227**	**346**	**260**

Rechenbeispiel: Total Leistungsvorteil A = (G1 × LA1) + (G2 × LA2) + (G3 × LA3) + (G4 × LA4) + (G5 × LA5) + (G6 × LA6) + (G7 × LA7)

In diesem Kapitel wird die Wertschöpfungskette analysiert und verschiedene Entwicklungsoptionen werden diskutiert. Vier Entwicklungsrichtungen der Wertschöpfung werden dabei als Alternativen betrachtet: Fokussieren, Integrieren, Komprimieren und Ausdehnen. Das Ziel ist, mögliche Optimierungspotentiale der Wertschöpfung basierend auf der Entwicklung des Unternehmensumfeldes zu identifizieren.

ANALYSE DER WERTSCHÖPFUNG

«Wenn sich das Umfeld stark verändert, sollten Sie die Wertschöpfung Ihrer Wertschöpfung überprüfen.»

Setzen wir auf die richtigen Wertschöpfungsschritte?

Die Buchbranche hat sich durch die Digitalisierung stark verändert. Alle an der Wertschöpfung beteiligten Unternehmen müssen sich der neuen Realität anpassen.

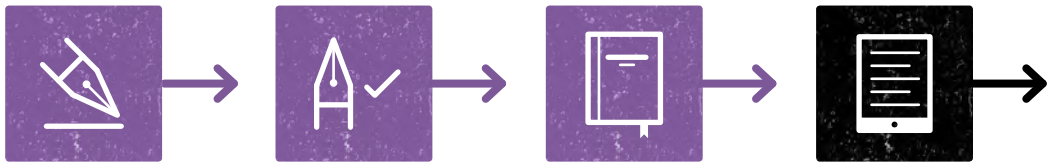
TRADITIONELLE WERTSCHÖPFUNG IN DER VERLAGSBRANCHE

«Verleger kontrolliert alle Wertschöpfungsstufen»

Entwicklung Manuskript → **Lektorat** → **Erstellen satzfertiges Manuskript** → **Druck und Bindung** → **Vertrieb**

WERTSCHÖPFUNGSKETTE MIT TABLETS (Z.B. KINDLE ODER IPAD)

«Wertschöpfungsstufen werden aufgebrochen, eliminiert und teilweise ersetzt»



Entwicklung Manuskript → **Lektorat** → **Erstellen satzfertiges Manuskript** → **Digitaler Vertrieb und Konsum durch Tablet**

Durch **digitale Tablets** werden die teuren Schritte des Drucks und Vertriebs eliminiert. Somit kann praktisch jeder Autor auch ohne Verlag ein Buch produzieren und vertreiben.

Es gibt drei Grundmodelle der Wertschöpfung

MODELLE	CHARAKTERISTIK	BEISPIEL	
	Spezialist › Fokussiert sich auf einen oder wenige Schritte in der Wertschöpfung der Gesamtleistung	KESSLER	Fokussiert auf die Risikoberatung und vermittelt Versicherungs-produkte von Versicherungen.
	Generalist › Kein Fokus, erstellt die gesamte Wertschöpfung selbst › Kontrolliert vom Design bis zum Verkauf alle Wertschöpfungsstufen	OMEGA	Erstellt die gesamte Wertschöpfung selbst, von der Entwicklung des Uhrwerkes bis zum Vertrieb in Flagship-Stores.
	Integrator › Fokussiert auf wenige eigene Wertschöpfungsstufen › Kontrolliert als Integrator durch Kooperation jedoch die gesamte Wertschöpfung		Koordiniert und integriert die gesamte Wertschöpfung und legt den eigenen Fokus auf Design und Vertrieb.

Quelle: Wertarchitekturen in Anlehnung an Heuskel (1999)

Gründe und Strategien zur Anpassung der eigenen Wertschöpfung

Mögliche Gründe für die Überprüfung der Wertschöpfung

Anpassungen der eigenen Wertschöpfung werden durch Veränderungen im Unternehmensumfeld oder im Unternehmen selbst angestossen:

- Technologie: Wertschöpfungsstufen werden durch Innovationen oder Digitalisierung überflüssig oder ersetzt
- Kundenbedürfnisse: Wertschöpfungsstufen werden aufgrund sich ändernder Bedürfnisse ausgebaut oder verkleinert
- Kernkompetenzen: Wertschöpfungsstufen werden aufgrund mangelnder Kompetenzen ausgelagert
- Kosten: Wertschöpfungsstufen werden aufgrund zu hoher Kosten ausgelagert
- Strategie: Aus strategischen Gründen werden neue Kompetenzen aufgebaut und Wertschöpfungsschritte integriert
- Marge: Aus Margenüberlegungen werden Wertschöpfungsschritte selbst erbracht

Quelle: Wertschöpfungsmanöver in Anlehnung an Müller-Stewens & Fontin (2002)

MÖGLICHE STRATEGIEN ZUR ANPASSUNG DER EIGENEN WERTSCHÖPFUNG

Fokussieren
Bündelung der Ressourcen und Fokus auf wenige Wertschöpfungsschritte (IBM fokussiert nur noch auf Geschäftskundenlösungen)

Integrieren
Erweiterung der eigenen Wertschöpfung durch Integration von Wertschöpfungsschritten (ein Bauer vertreibt seine Produkte zusätzlich direkt im eigenen Hoflädeli)

Komprimieren
Durch die Eliminierung von Wertschöpfungsschritten wird die Wertschöpfung komprimiert (Kindle umgeht die traditionellen Schritte der Buchherstellung)

Ausdehnen
Die Wertschöpfung wird durch die Einführung neuer Wertschöpfungsstufen ausgedehnt (NIKEID ermöglicht die Individualisierung des Schuhdesigns durch einen zusätzlichen Designschritt)

Aufgabenstellung und Diskussion

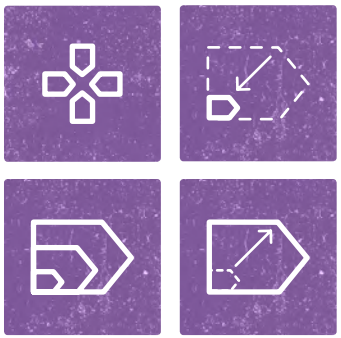
IST-ANALYSE DER WERTSCHÖPFUNG

Beschreiben Sie die Wertschöpfungskette Ihrer Unternehmung und die wichtigsten Aktivitäten pro Wertschöpfungsschritt.

IDENTIFIKATION VON OPTIMIERUNGSPOTENTIALEN

Analysieren Sie die eigene Wertschöpfungskette und identifizieren Sie Optimierungspotentiale. Gibt es Gründe zur Anpassung der eigenen Wertschöpfung?

- Fokussieren
- Integrieren
- Komprimieren
- Ausdehnen



IST-ANALYSE: WIE SIEHT DIE TYPISCHE WERTSCHÖPFUNGSKETTE IN UNSERER BRANCHE/INDUSTRIE AUS?

Materialeingang	Produktion	Logistik	Marketing & Verkauf	After Sales Services
› Lieferanten-management › Einkauf Rohstoffe/Leistungen › Etc.	› Forschung › Design › Entwicklung und Produktion › Montage und Fertigung › Etc.	› Lagerhaltung › Auslieferung › Etc.	› Kommunikation › Kundenpflege › Verkauf › Aussendienst › Preisgestaltung › Etc.	› Installierung › Anpassung › Reparaturen › Kundenumfragen › Etc.

Abbildung der eigenen Wertschöpfungskette

Beschreiben Sie die einzelnen Wertschöpfungsschritte (Wertschöpfungskette) Ihrer Unternehmung und die wichtigsten Aktivitäten pro Wertschöpfungsschritt.

Wertschöpfungsschritte

Aktivitäten

Falls der Platz auf dieser Vorlage nicht ausreicht, finden Sie zusätzliche Vorlagen auf www.brandoos.com

Strategien und Gründe zur Anpassung der eigenen Wertschöpfung

Analysieren Sie die eigene Wertschöpfungskette anhand des Optimierungspotentials.

Wertschöpfungsschritte				
Fokus: Was wollen wir in Zukunft nicht mehr selber machen (z. B. Produktion auslagern)?				
Integration: Können wir Arbeitsschritte von Partnern übernehmen (z. B. Eigenproduktion der Halbfabrikate)?				
Komprimierung: Können wir Prozessschritte durch Innovation eliminieren (z. B. Onlineshop vs. Retail)?				
Ausdehnung: Können wir die Wertschöpfung für Kunden erweitern (z. B. Leistungsausbau)?				

Falls der Platz auf dieser Vorlage nicht ausreicht, finden Sie zusätzliche Vorlagen auf www.brandoos.com

Durch Dynamiken im Unternehmensumfeld, die Veränderungsbereitschaft der Unternehmung oder sich einstellende Gewohnheiten können sich die relativen Stärken und Schwächen eines Unternehmens verändern. Über kurz oder lang werden sich solche Veränderungen bei Ihren Kunden bemerkbar machen und womöglich Reaktionen hervorrufen (z. B. Anbieterwechsel bei abnehmender Servicequalität).

In diesem Kapitel geht es um das Aufdecken und die Konkretisierung von Verbesserungspotentialen.

VERBESSERUNGS-POTENTIALE

«Lernen ist wie Schwimmen gegen den Strom: Stillstand bedeutet Rückschritt!»

Quelle: Erich Kästner

Eine regelmässige Evaluation der eigenen Leistung ist lebenswichtig

CASE STUDY UPC (FRÜHER CABLECOM)

Herausforderung

Mit einem wenig kundenorientierten CEO entwickelte sich die Cablecom von 2001 bis 2009 zu einer der unbeliebtesten Firmen in der Schweiz. Auf dem Reputationsindex des Marktforschungsinstituts GfK rangierte das Unternehmen 2009 auf dem vorletzten Platz. Aufgrund der schlechten Servicequalität und des miserablen Rufs musste die Cablecom während dieser Zeit jährlich einen Kundenrückgang um einen zweistelligen Prozentsatz hinnehmen.

Eine radikale Kursänderung war angesagt; die vielen Baustellen und Schwächen im gesamten Kundenerlebnis mussten so schnell wie möglich behoben werden.

Problemlösung

Der neu installierte CEO Eric Tveter durchleuchtete nach seinem Antritt alle Prozesse im Detail und deckte alle Schwächen in den Abläufen durch eine detaillierte Analyse auf. Um das Kundenerlebnis nachhaltig zu verbessern, unterzog er jeden einzelnen Berührungspunkt mit den Kunden einer Gap-Analyse (Ist-Soll-Vergleich). Die Top-200-Kaderleute, die den Aderlass überlebten, verdonnerte er zudem zu Hausbesuchen bei unzufriedenen Kunden.

Daraus wurden 18 konkrete Initiativen formuliert und umgesetzt, um vor allem den Kundenprozess nachhaltig zu verbessern und den Kundenabfluss zu stoppen.

Resultat

Die Identifikation der Schwächen und Umsetzung der Verbesserungspotentiale führte zu einer Stabilisierung der Kundenzahlen. Ab 2010 konnte Tveter sogar bereits wieder einen kleinen Kundenzuwachs verzeichnen. Die neue Kundenorientierung manifestiert sich auch auf der Firmenwebsite, auf welcher der selbst entwickelte Kundenzufriedenheitsindex im Januar 2016 einen Wert von 8.2 von 10 wiedergab.

Quelle: Vgl. Kabelsalat, Bilanz (18.12.09),
Vom Knochen zur Artischocke, Bilanz (07.05.11)

Konkurrenzvorteile durch die Verbesserung schwer kopierbarer Ressourcen sichern

Bei der Identifikation von Verbesserungspotentialen werden die Qualität und die Effizienz der eigenen Ressourcen untersucht. Das Ziel dabei ist, entweder kosten- oder wachstumsseitige Potentiale zu erschliessen. Auf Kostenseite sind dies beispielsweise effizientere und kostengünstigere Prozesse oder direkte Kostenersparnisse. Auf Wachstumsseite können zum Beispiel Leistungsverbesserungen zur Erhöhung des Kundennutzens angestrebt werden.

Es gibt unterschiedliche Typen von Unternehmensressourcen, die sich nach ihrer Kopierbarkeit unterscheiden. Dabei stehen materielle Ressourcen, wie beispielsweise einfach handelbare Maschinen, den immateriellen Ressourcen, wie etwa der Unternehmenskultur, gegenüber (siehe Abbildung). Während sich Unternehmen bei den kopierbaren Ressourcen nur an die Konkurrenz angleichen können, gibt es insbesondere bei den nicht oder nur schwierig kopierbaren Ressourcen und Fähigkeiten Differenzierungspotentiale. Die stetige Verbesserung dieser Ressourcen kann also einen bedeutenden Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

Unternehmensressourcen

einfach	**KOPIERBARKEIT**	schwierig
Materielle Ressourcen	**Fähigkeiten und Prozesse**	**Kulturelle Ressourcen**
› Maschinen	› Produktentwicklung	› Interner Umgang
› Gebäude	› Mitarbeiterentwicklung	› Wertschätzung
› Personal	› Kundenbindung	› Feedback
› Anlagen	› Kundenakquisition	› Kommunikation
› Standardsoftware	› Logistik	› Gelebte Werte
› Etc.	› Einkauf	› Rituale
	› Etc.	› Etc.

Welche Geschäftsprozesse und Aktivitäten der Wertschöpfungskette können verbessert werden?

Organisation der Leistungserstellung

- Steuerung der Beschaffung und Lagerhaltung
- Einsatzplanung der Mitarbeiter
- Gestaltung der Arbeitsvorbereitung
- Steuerung der Produktion
- Gestaltung der Leistungserbringung
- Organisation von Verpackung und Vertrieb

Gestaltung der Marktbearbeitung

- Entwicklung einer relevanten Positionierung
- Segmentierung und Priorisierung der Kunden
- Gestaltung Kundenerlebnis
- Kundenakquisition, Kunden-pflege und -bindung
- Kundenkommunikation und -interaktionen
- Umsetzung und Erfolgs-messung der Marketing-aktivitäten
- Gewinnung von Customer Insights (Kundenwissen)

Steuerung des Verkaufs

- Bereitstellung Systeme zur Verkaufsunterstützung (CRM)
- Entwicklung von Verkaufsunterlagen
- Gestaltung des Offertenprozesses
- Entwicklung der Verkaufs-kompetenzen

Gestaltung des Leistungsangebotes

- Steuerung Produktportfolio und Produktsortiment
- Management und Weiter-entwicklung der Produkte und Leistungen
- Gestaltung des Innovations-prozesses
- Steuerung der Distributionskanäle
- Preisgestaltung

Unternehmens-entwicklung	Entwicklung der IT und Technologie	Organisation Finanzen und Administration	Entwicklung der Mitarbeiter
› Unternehmenskultur, interne Kommunikation › Strategieentwicklung › Entwicklung Aufbau- und Ablauforganisation › Zusammenarbeit, Gestaltung interner Prozesse › Verteilung Kompetenzen und Verantwortlichkeiten › Planung und Zielvereinbarung › Erfolgsmessung	› Bereitstellung geeigneter Software › Bereitstellung und Pflege interner Kommunikations-plattformen › Bereitstellung und Pflege von Datenbanken › Organisation von Daten-ablage und -austausch › Gestaltung des IT-Supports	› Sicherung Zugang zu Kapital › Bereitstellung von geeigneten Führungsinstrumenten (Reporting) › Gestaltung der Steuer- und Finanzadministration › Sicherstellung des Risiko-managements › Unterhalt und Pflege der Unterstützungssysteme (z.B. SAP)	› Rekrutierung der Mitarbeiter › Bindung der Mitarbeiter › Entlohnung der Mitarbeiter › Entwicklung der Mitarbeiter › Pflege der Personalmarke (EVP)

Verbesserungspotentiale durch einen systematischen Prozess adressieren

Identifikation von Schwächen und Verbesserungspotentialen

Um Verbesserungspotentiale überhaupt angehen zu können, müssen sie zuerst identifiziert werden. Idealerweise hat das Unternehmen dazu verschiedene systematische Prozesse definiert, die mögliche Verbesserungspotentiale konstant aufdecken. Wenn möglich sollten verschiedene Quellen zur Identifikation von Verbesserungspotentialen berücksichtigt werden:

- Kundenbewertung und Kundenfeedback systematisch erfassen
- Verbesserungen durch ein internes Mitarbeitervorschlagswesen aufdecken
- Erhebung der Stärken der Konkurrenz
- Analyse der Prozesse (z. B. Störungsmeldungen, Wartezeiten, Fehlerquoten) durch das Management

Definition von Verbesserungsinitiativen

Zur Behebung der identifizierten Schwächen und Umsetzung der aufgedeckten Verbesserungspotentiale müssen konkrete Verbesserungsinitiativen formuliert werden. Das heisst beispielsweise, dass für mögliche Probleme im Kundenprozess eine konkrete Initiative zur Behebung des Problems ausgearbeitet wird.

Priorisierung der Initiativen

Bei einer hohen Anzahl identifizierter Verbesserungspotentiale ist eine Priorisierung der Initiativen sinnvoll. Die Priorisierung kann zum Beispiel mit Hilfe einer Nutzwertanalyse (vgl. Aufgaben im Abschnitt Marktpositionierung) vorgenommen werden. Hier finden Sie eine Auswahl möglicher Kriterien zur Bewertung der Initiativen:

- Entstehender Kundennutzen aus der Initiative
- Potentielle Kosteneinsparungen oder Effizienzgewinne
- Grössere Differenzierung gegenüber der Konkurrenz
- Stärkung der eigenen Marktpositionierung
- Kosten der Umsetzung

Umsetzung der Initiativen

Nach der Priorisierung stehen die Kandidaten mit der grössten Wirkung fest. Für diese Initiativen werden ein detailliertes Budget und ein Umsetzungsplan erarbeitet, bevor sie umgesetzt werden.

Aufgabenstellung und Diskussion

STÄRKEN-SCHWÄCHEN-ANALYSE

Definieren Sie Verbesserungspotentiale mittels einer Stärken-Schwächen-Analyse. Welche Stärken können wir ausbauen bzw. welche Schwächen können wir eliminieren? Formulieren Sie dazu jeweils eine konkrete Verbesserungsinitiative. Die illustrativen Quellen rechts und die Übersicht über die verschiedenen Prozesse und Aktivitäten in der Wertschöpfungskette können Ihnen dabei als Starthilfe dienen.

QUELLEN ZUR IDENTIFIKATION VON VERBESSERUNGSPOTENTIALEN

- Was hören wir von Kunden (Beschwerden und positives Feedback)?
- Was hören wir von Mitarbeitern (Vorschlagswesen)?
- Was sind relative Stärken und Schwächen (Konkurrenzanalyse)?
- Was sind anfällige Prozesse (Störungsmeldungen)?
- Wo gibt es immer wieder Engpässe (Wartezeiten)?
- Wo ist die Fehlerquote hoch (Fehlermeldungen)?
- Wo sieht das Management die grössten Verbesserungspotentiale?

Welche Stärken können wir ausbauen?

Identifizieren Sie Verbesserungspotentiale mittels einer Stärken-Schwächen-Analyse. Welche Stärken können wir ausbauen? Formulieren Sie dazu jeweils eine konkrete Verbesserungsinitiative.

STÄRKEN

Aufgabenbereich / Tätigkeit	Wie können wir Stärken weiter ausbauen und besser nutzen?

Welche Schwächen können wir eliminieren?

Identifizieren Sie Verbesserungspotentiale mittels einer Stärken-Schwächen-Analyse. Welche Schwächen können wir eliminieren? Formulieren Sie dazu jeweils eine konkrete Verbesserungsinitiative.

SCHWÄCHEN

Aufgabenbereich / Tätigkeit	Was ist das Problem? Wie können wir Schwächen eliminieren?

Falls der Platz auf dieser Vorlage nicht ausreicht, finden Sie zusätzliche Vorlagen auf www.brandoos.com

Meine Notizen zu Verbesserungspotentialen

Bei der Analyse des Produktportfolios und der Kundengruppen geht es vor allem um die Betrachtung der Profitabilität unterschiedlicher Produkte/Leistungen und Kunden. Das Wissen über die Profitabilität ermöglicht eine sinnvolle Priorisierung bei der Ressourcenzuweisung (z. B. Fokus der Kundenbindung oder Betreuungsintensität) und klare Handlungsanweisungen für weniger profitable Kunden- oder Produktgruppen (z. B. Einleitung von Kostensenkungen, Beendung von Kundenbeziehungen mit negativen Deckungsbeiträgen, Auslistung von Produkten).

ANALYSE PRODUKTPORTFOLIO & KUNDENGRUPPEN

«Was banal scheint, wird häufig nicht umgesetzt: der Fokus auf profitable Produkte und Kunden.»

Profitabilität eines Produktportfolios

Der Gewinn eines Mobilfunkunternehmens hat sich im letzten Geschäftsjahr dramatisch verschlechtert. Der CEO will deshalb das Produktportfolio genauer analysieren.

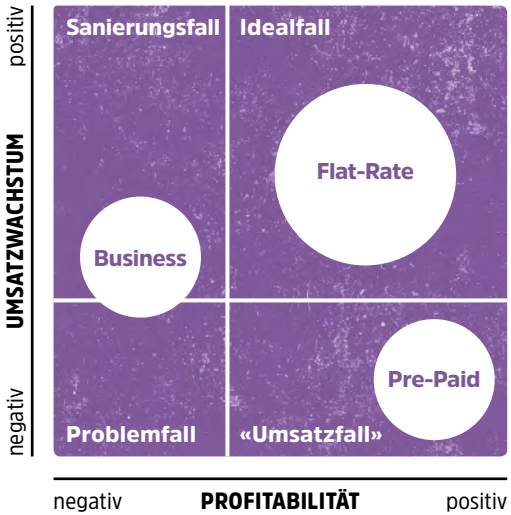
Die Analyse des Produktportfolios mit den drei Hauptprodukten Flat-Rate, Pre-Paid und Business hat die folgenden Erkenntnisse gebracht:

Das **Flat-Rate-Angebot** für Privatkunden ist unter Anrechnung aller Kosten profitabel, insbesondere wegen Roaminggebühren, die nicht im Flat-Rate-Paket enthalten sind. Unterschätzt wurde bei dieser Produktgruppe jedoch der hohe Personalaufwand in der Abwicklung von Garantiefällen von Geräten, der auf die Marge drückt.

Preisanpassungen bei den **Business-Angeboten** aufgrund von hohem Konkurrenzdruck und Alternativangeboten (VoIP) im Geschäftskundenbereich hat dazu geführt, dass die Business-Produkte nicht mehr profitabel sind. Mit dem heutigen Preis können die effektiven Kosten nicht mehr gedeckt werden.

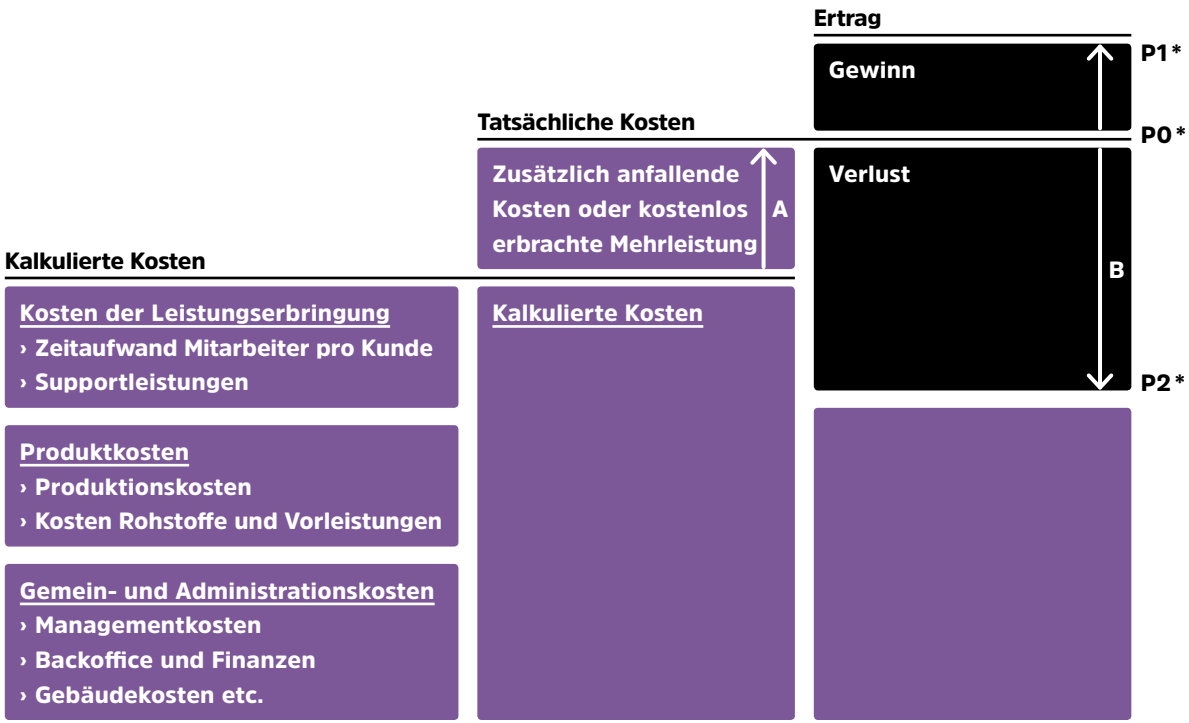
Pre-Paid ist das profitabelste Angebot, bei jedoch schwindenden Umsatzzahlen. Grund für die hohe Profitabilität ist, dass die Erträge bei diesem Angebot linear mit der Nutzung steigen und die Preise bei allen Konkurrenten auf einem hohen Niveau verbleiben.

Implikation: Bei der Produktgruppe der Business-Angebote handelt es sich um einen Sanierungsfall. Bei leichtem Wachstum der Produktgruppe häufen sich leider auch die Verluste an. In diesem Fall sollten die Kosten gesenkt werden, damit die Produkte wieder profitabel werden. Allenfalls ist ein Ausstieg aus dem Businesssegment zu prüfen.



Was sind relevante Kostenblöcke und effektiv erzielte Umsätze?

PROFITABILITÄTSRECHNUNG VON PRODUKTEN ODER KUNDENGRUPPEN



Bei der Berechnung der Profitabilität werden idealerweise nicht die (ursprünglich) kalkulierten Kosten, sondern die tatsächlich angefallenen Kosten und Leistungen berücksichtigt, die aus unterschiedlichen Gründen von den kalkulierten Kosten abweichen können:

- Kostenzunahme: schleichende Erhöhung der Kosten beispielsweise bei den Rohstoffen oder Löhnen (A)
- Leistungsausbau: Zusatzleistungen, die den Kunden nicht verrechnet werden (A)
- Preisreduktion: Es werden Rabatte gewährt oder Sonderangebote lanciert (B)

*P0: kalkulierter Preis; P1/P2: tatsächlich erzielter Preis

Kostenverteilung auf Produkte oder Kundengruppen

Zur Berechnung der Profitabilität von Produkt- oder Kundengruppen müssen alle Kosten den Produkten oder Kunden zugewiesen werden.

In diesem Beispiel können die Kostenblöcke «Personal», «Material», «Transport» sowie die Ertragsminderung «Rabatte» direkt den Produkten und Kundengruppen zugewiesen werden. Die Kostenblöcke «Administration und Verwaltung» (z. B. IT, Buchhaltung, Managementlöhne, Büromaterial etc.) und «Miete» werden den Produkt- und Kundengruppen indirekt via Umlage nach Umsatz bzw. Fläche verrechnet.

Im Rechenbeispiel sind die **Produktgruppen** «Standardtüren» und «Spezialmöbel» profitabel. Die Produktgruppe «Küchen» ist aufgrund der hohen Rabatte und der Transportkosten nicht mehr profitabel.

Bei der Analyse der **Kundengruppen** wird ersichtlich, dass nur die Architekten profitabel bedient werden. Bei den Privaten und Bauunternehmen sollte wenn möglich der Deckungsbeitrag (z. B. durch Preiserhöhung oder Kostensenkung) verbessert werden.

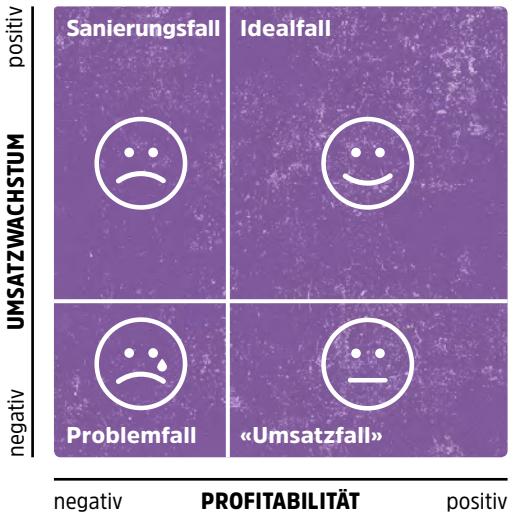
ILLUSTRATIVE BETRIEBSBUCHHALTUNG EINER SCHREINEREI

			Produktgruppen			Kundengruppen		
		Verrechnung	**Standard-türen**	**Spezial-möbel**	**Küchen**	**Private**	**Bauunter-nehmen**	**Architekten**
Bruttoertrag	1000	Direkt	250.0	250.0	500.0	100.0	600.0	300.0
Rabatte	100	Direkt	5.0	5.0	90.0	–	80.0	20.0
Personalaufwand	300	Direkt	50.0	50.0	200.0	40.0	200.0	60.0
Materialkosten	300	Direkt	50.0	50.0	200.0	40.0	200.0	60.0
Transportkosten	100	Direkt	–	–	100.0	–	100.0	–
Administration und Verwaltung (z. B. IT)	100	Umlage Umsatz	25.0	25.0	50.0	10.0	60.0	30.0
Mietaufwand	50	Umlage m²	12.5	12.5	25.0	15.0	30.0	5.0
Gewinn	**50**		**107.5**	**107.5**	**(165.0)**	**(5.0)**	**(70.0)**	**125.0**

Wenn Sie die Kostenstellen zusätzlich nach variablen und fixen Kosten aufschlüsseln, können Sie den Deckungsbeitrag (DB) berechnen (DB = Ertrag – variable Kosten). Dieser hilft Ihnen bei der Entscheidung zur Aufgabe eines Produktbereichs. Solange der DB positiv ist, kann auch ein unprofitabler Produktbereich nicht aufgegeben werden, da er trotzdem einen Beitrag an die Fixkosten leistet.

Bewertung der Produkte und Kunden nach Wachstumspotential und Profitabilität

Produkte wie auch Kundengruppen weisen meist eine unterschiedliche Profitabilität auf. Dass angemessene Implikationen abgeleitet werden können, wird zusätzlich die Dimension «Umsatzwachstum» analysiert.



Idealfall: Hohe Profitabilität bei hohem Umsatzwachstum
- Dies sind die wichtigsten Produkte oder Kunden, in die investiert werden sollte
- Achtung: Investitionen können jedoch die Profitabilität schmälern

«Umsatzfall»: Hohe Profitabilität bei abnehmendem Umsatz
- Es muss geprüft werden, ob man die Relevanz bei Kunden erhöhen kann, um den Umsatzrückgang zu stoppen

Sanierungsfall: Unprofitabel mit hohem Wachstum
- Achtung: Wachstum ist zwar gut, aber unprofitables Wachstum vergrössert den Verlust!
- Diese Produkte / Kunden sind interessant, man muss jedoch die Kostenseite in den Griff bekommen

Problemfall: Unprofitabel mit abnehmendem Umsatz
- Diese Produkte oder Kunden sollten aus finanzieller Sicht nicht mehr angeboten bzw. bedient werden
- Es kann jedoch andere Gründe geben, diese weiterzuführen (Auslastung bei positivem Deckungsbeitrag, Prestige etc.)

Aufgabenstellung und Diskussion

BERECHNUNG DER PROFITABILIÄT

› Errechnen Sie die Profitabilität der Produktgruppen und Kundensegmente mit echten Zahlen (aus der Buchhaltung anfordern).

DEFINITON HANDLUNGSOPTIONEN

› Ordnen Sie die Produkte und Kundengruppen nach Volumenwachstum und Profitabilität die Matrix ein.

› Diskutieren Sie konkrete Handlungsoptionen aufgrund der Resultate.

DEFINITION VON PRODUKT- UND KUNDENGRUPPEN

Wie definiert man Produktgruppen oder Kundengruppen?

Produktgruppen sollten separat betrachtet werden, wenn sie sich betreffend Kostenstruktur und/oder Preisgestaltung und Umsatz stark unterscheiden. In der Betriebsbuchhaltung der Schreinerei hat sich beispielsweise gezeigt, dass sich die Kosten und auch der Ertrag der Türen stark von den restlichen Produktgruppen unterscheiden.

Kundengruppen sollten jeweils separat betrachtet werden, wenn sie unterschiedliche Bedürfnisse haben und unterschiedliche Produkte beziehen oder sich die Preisgestaltung nach Segmenten unterscheidet. Am Beispiel einer Badeanstalt ist die Profitabilität von Kindern und Senioren bei gleicher Leistung bedeutend kleiner, da diese von reduzierten Preisen profitieren können.

Unterscheidungsmerkmale Produkte:

› Unterschiedliche Kosten
› Unterschiedliche Preise
› Unterschiedliche Volumen

Unterscheidungsmerkmale Kunden:

› Unterschiedliche Bedürfnisse
› Unterschiedliche Produkte und Leistungen
› Unterschiedliche Preissegmente

Profitabilität nach Produktgruppe

Erstellen Sie für Ihre Firma einen Profitabilitäts-Abrechnungsbogen, indem Sie die relevanten Kostenstellen definieren und diese den Produkten anrechnen (direkt oder mittels Umlage).

				Produktgruppe		
		Betrag	Verrechnungsart	**A**	**B**	**C**
Ertrag/Umsatz						
Variable Kosten						
Deckungsbeitrag						
Fixe Kosten						
Gewinn						

Falls der Platz auf dieser Vorlage nicht ausreicht, finden Sie zusätzliche Vorlagen auf www.brandoos.com

Profitabilität nach Kundengruppen

Erstellen Sie für Ihre Firma einen Profitabilitäts-Abrechnungsbogen, indem Sie die relevanten Kostenstellen definieren und diese den Kundengruppen anrechnen (direkt oder mittels Umlage).

				Kundengruppe		
		Betrag	Verrechnungsart	**A**	**B**	**C**
Ertrag/Umsatz						
Variable Kosten						
Deckungsbeitrag						
Fixe Kosten						
Gewinn						

Falls der Platz auf dieser Vorlage nicht ausreicht, finden Sie zusätzliche Vorlagen auf www.brandoos.com

Zuordnung der Kunden und Produkte in der Profitabilität-Umsatzwachstums-Matrix

Ordnen Sie die Produkte oder Kundengruppen in die Profitabilität-Umsatzwachstums-Matrix ein.
Diskutieren Sie die Resultate und leiten Sie Implikationen ab.

UMSATZWACHSTUM		
positiv	Sanierungsfall	Idealfall
negativ	Problemfall	«Umsatzfall»

negativ — **PROFITABILITÄT** — positiv

Idealfall

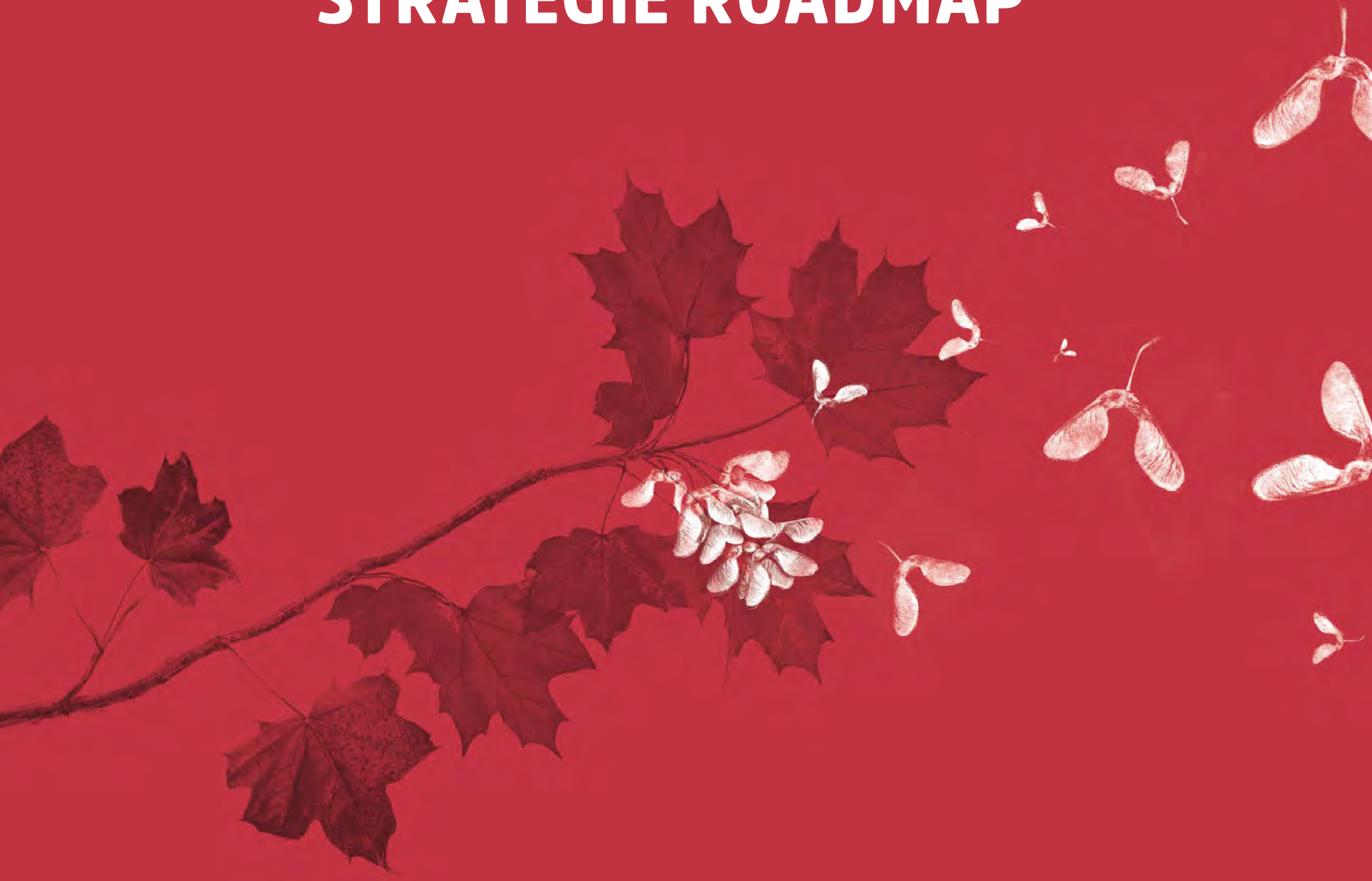
«Umsatzfall»

Sanierungsfall

Problemfall

Falls der Platz auf dieser Vorlage nicht ausreicht, finden Sie zusätzliche Vorlagen auf www.brandoos.com

STRATEGIE ROADMAP



STRATEGIE ROADMAP

STRATEGISCHE PRIORITÄTEN

In diesem Kapitel geht es um die Definition der kurz- bis mittelfristigen Prioritäten Ihrer Unternehmung. Die aus den Abschnitten «Fundament», «Marktumfeld» und «Unternehmen» gewonnenen Erkenntnisse werden verdichtet und konkrete Initiativen mit Umsetzungsplänen ausgearbeitet.

→ SEITEN 154 BIS 167

LANGFRISTIGE AUSRICHTUNG

Während es bei den strategischen Prioritäten (siehe links) um die Definition konkreter kurz- bis mittelfristiger Prioritäten geht, wird in diesem Kapitel die langfristige Ausrichtung des Unternehmens manifestiert mit dem Ziel, einen identitätsstiftenden Orientierungsrahmen für die Mitarbeiter zu schaffen.

→ SEITEN 168 BIS 179

In den verschiedenen Kapiteln der Abschnitte «Fundament», «Aussenwelt» und «Unternehmen» haben Sie mit Hilfe der Übungen und Vorlagen Inhalte erarbeitet und Erkenntnisse gewonnen oder sogar bereits konkrete Implikationen für Ihr Unternehmen abgeleitet.

In diesem Kapitel geht es darum, ausgehend von den verschiedenen Erkenntnissen und Implikationen mögliche Initiativen zu definieren. Dabei ist es hilfreich, die ausgefüllten Übungsvorlagen und Notizen aus den Kapiteln zur Hand zu haben.

Im Anschluss an die Definition der Initiativen bewerten Sie diese nach Wichtigkeit und Umsetzbarkeit und leiten daraus kurz- und mittelfristige strategische Prioritäten ab.

Als letzten Schritt entwickeln Sie für diese Prioritäten einfache Implementierungs-Roadmaps (Umsetzungspläne).

STRATEGISCHE PRIORITÄTEN

«Wenn sich nichts verändert, bleibt alles gleich. Die Priorisierung der entwickelten Initiativen gibt dem Unternehmen den richtigen Fokus zur nötigen Veränderung.»

Entwicklung strategischer Prioritäten

Entwicklung von Initiativen

Bewertung und Priorisierung der Initiativen und Definition strategischer Prioritäten

Erarbeitung von Implementierungsplänen für die strategischen Initiativen

CASE STUDY UPC (FRÜHER CABLECOM)

Herangehensweise Turnaround Cablecom

Der neue CEO Eric Tveter hat beim Turnaround der Cablecom alle Funktionen und Prozesse genau analysiert (siehe Inspiration des Kapitels «Verbesserungspotentiale») und dabei eine Vielzahl von Verbesserungspotentialen identifiziert. Neben den internen Strukturen wurden Trends im Unternehmensumfeld, das Angebot der Konkurrenten sowie die sich verändernden Kundenbedürfnisse analysiert. Basierend auf der internen Analyse und der Entwicklung im Unternehmensumfeld wurden 18 konkrete Initiativen abgeleitet und ausgehend von deren Wirkung und Umsetzbarkeit priorisiert. Für den Turnaround wurden die als «strategisch» definierten Prioritäten sofort angegangen und implementiert.

Implementierung der Prioritäten

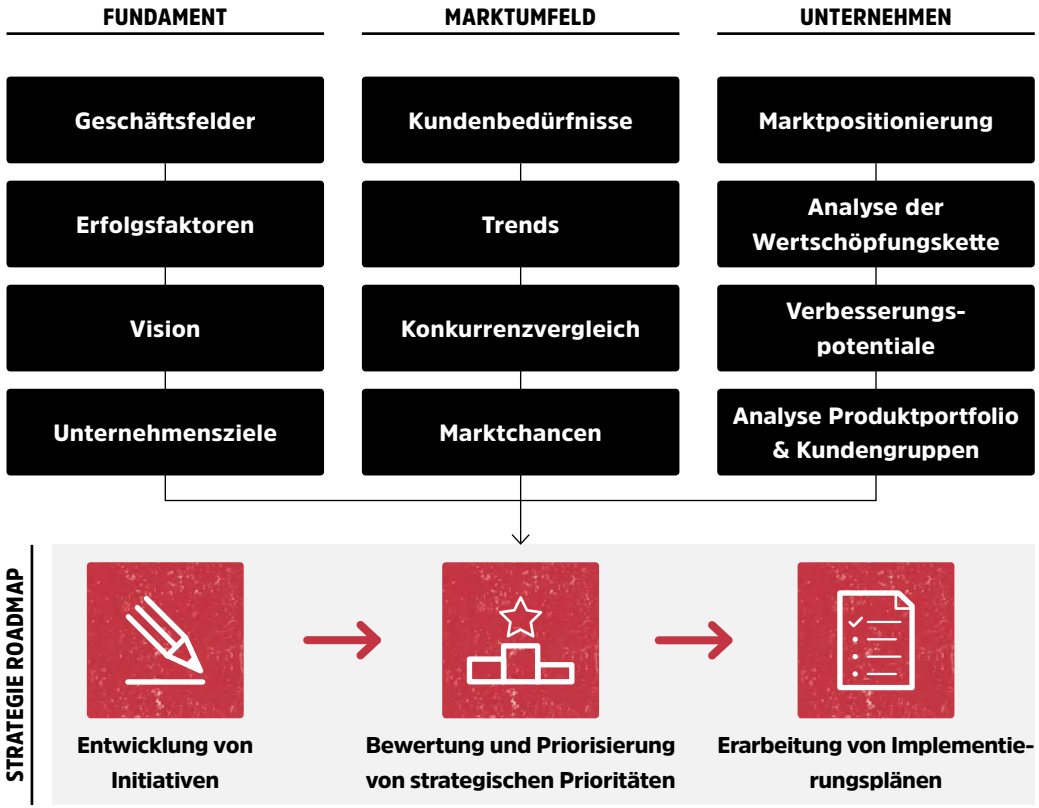
Für jede dieser Prioritäten wurden klare Ziele festgelegt und für die Erfolgsmessung klare Kennzahlen (KPIs) definiert (für die Umsetzung wie auch spätere Steuerung). Im Anschluss wurden für alle Prioritäten Meilensteine/Aktivitäten definiert sowie klare Verantwortlichkeiten und Timings bestimmt.

Quelle: Cablecom: Kabelsalat, Bilanz (18.12.2009)

Verdichtung der Erkenntnisse aus den vorhergehenden Abschnitten

Nutzung der identifizierten Potentiale
Bei der Erarbeitung der Übungen in den verschiedenen Kapiteln der Abschnitte «Fundament», «Marktumfeld» und «Unternehmen» haben Sie jeweils Implikationen und Entwicklungspotentiale für Ihr Unternehmen identifiziert. Damit diese identifizierten Potentiale genutzt werden können, müssen konkrete Initiativen abgeleitet und entwickelt werden.

Bewertung, Priorisierung und Umsetzung
Anschliessend werden die ausformulierten Initiativen nach ihrer Wirkung und Umsetzbarkeit bewertet und priorisiert. Für alle priorisierten Initiativen wird eine detaillierte Roadmap entwickelt, welche die strukturierte Implementierung sicherstellt.



Erarbeitung, Bewertung und Priorisierung von Initiativen

Definition von Initiativen
Nach der Erarbeitung der einzelnen Kapitel müssen für die gewonnenen Erkenntnisse konkrete Initiativen definiert werden. Falls beispielsweise aus dem Kapitel «Analyse Kundengruppen» hervorgeht, dass in der Kundenakquise auf unprofitable Kunden fokussiert wird, kann eine konkrete Initiative wie folgt lauten: «Bestimmung der Kundenwerte nach aktuellem Umsatz und deren Entwicklungspotential und Ausrichtung der Verkaufsziele und KPIs an der Gewinnung und Entwicklung der wertvollsten Kundengruppen».

ERKENNTNIS	→	INITIATIVE
Kundenakquise fokussiert auf unprofitable Kunden		› Bestimmung Kundenwert › Neuausrichtung Verkaufsziele

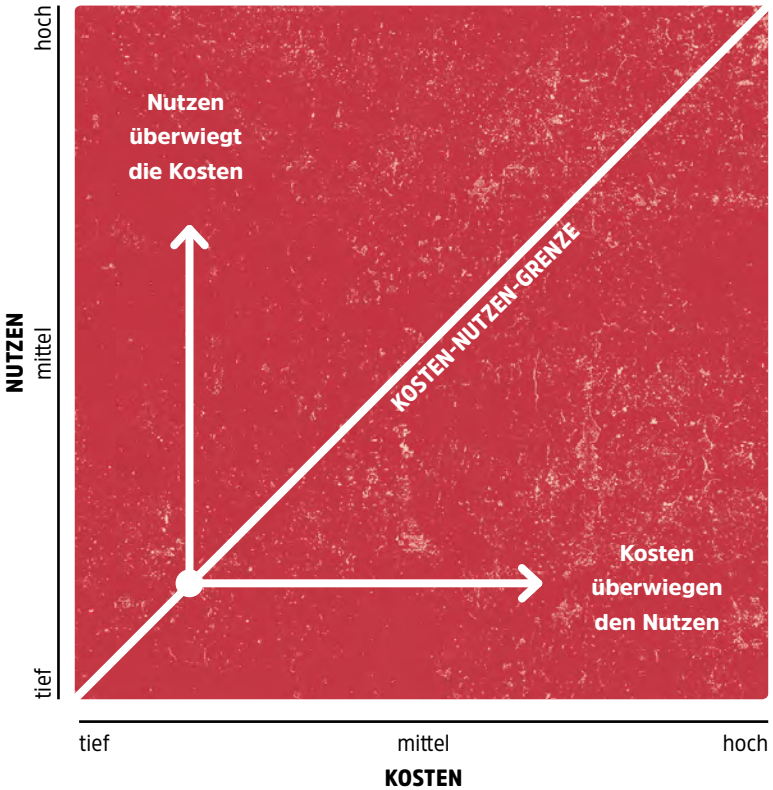
Bewertung von Initiativen
Aufgrund der aus den Kapiteln gewonnenen Erkenntnisse kann eine Vielzahl von Initiativen definiert werden – wahrscheinlich zu viele, als dass alle umgesetzt werden könnten. Aus diesem Grund müssen die Initiativen bewertet und priorisiert werden. Die Bewertung kann durch die Messgrössen Umsetzbarkeit und Wirkung erfolgen, wobei beide Grössen in einzelne Faktoren unterteilt werden können. Die Umsetzbarkeit einer Initiative kann qualitativ zum Beispiel als «schwierig», «mittel» und «einfach» bewertet werden und die Wirkung beispielsweise als «tief», «mittel» und «hoch». Für eine Quantifizierung der Bewertung kann wiederum die Nutzwertanalyse herbeigezogen werden, die im Kapitel «Marktpositionierung» eingeführt wurde. Im Falle einer Quantifizierung werden die einzelnen Faktoren zuerst gewichtet und danach die Initiativen nach den Faktoren bewertet.

Der Fokus sollte immer auf den Initiativen liegen, bei denen Nutzen (Wirkung) die Kosten (Umsetzung) überwiegen. In der Kosten-Nutzen-Matrix sind dies alle Initiativen oberhalb der Kosten-Nutzen Grenze.

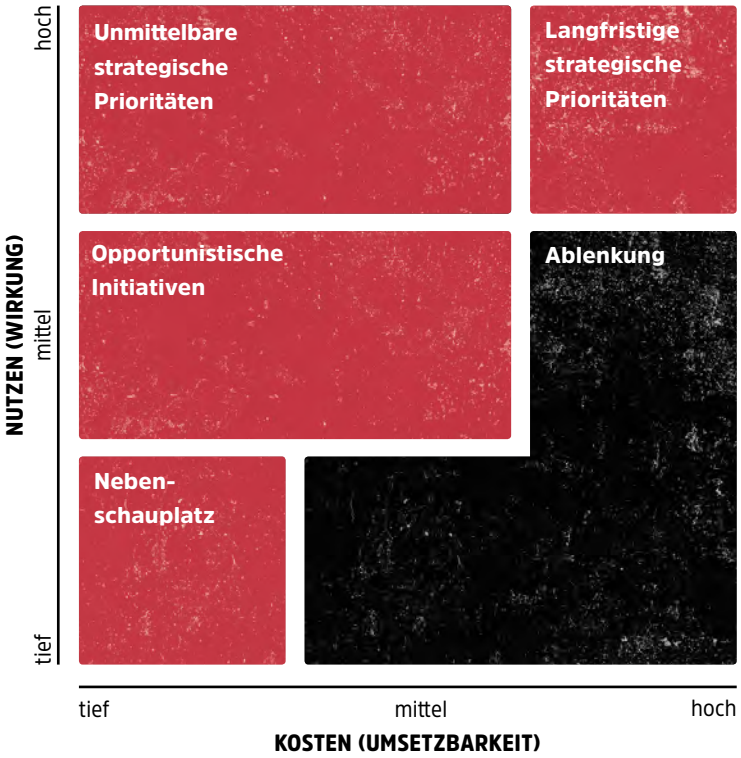
Nutzen (Wirkung der Umsetzung)
› Wachstumspotential/Kapitalrendite (ROI)
› Potentielle Kosteneinsparungen
› Differenzierungspotential
› Steigerung der Relevanz bei Kunden

Kosten (Schwierigkeit der Umsetzung)
› Kosten
› Zeit
› Fähigkeiten
› Komplexität
› Abhängigkeiten Dritter

Nach der Bewertung können die Initiativen in die Umsetzbarkeit-Wirkungs-Matrix eingezeichnet und anschliessend Handlungsrichtungen abgeleitet werden.



STRATEGIE ROADMAP
Strategische Prioritäten



Langfristige strategische Prioritäten
Initiativen mit sehr grosser Wirkung, jedoch schwieriger Umsetzbarkeit brauchen eine gewisse Vorlaufzeit. Es sind meist langfristige Projekte, die ein eigenes Budget benötigen, eine gute Planung voraussetzen und von oberster Unternehmensführung getragen werden müssen.

Unmittelbare strategische Prioritäten
Geschäftskritische Initiativen mit sehr grosser Wirkung müssen zwingend umgesetzt werden. Insbesondere wenn sie einfach umsetzbar sind, sollten sie sofort in Angriff genommen werde («low hanging fruits»).

Opportunistische Initiativen
Einfach umsetzbare Initiativen mit mittlerer Wirkung sollten nach den «unmittelbaren strategischen Prioritäten» opportunistisch erledigt werden. Da diese kaum ein grosses Budget benötigen, können sie effizient umgesetzt werden.

Nebenschauplatz
Einfach umsetzbare Initiativen mit tiefer Wirkung können wenn möglich neben dem Tagesgeschäft abgewickelt werden. Diesen Initiativen sollte keine Priorität gegeben werden.

Ablenkung
Alle Initiativen, bei denen die Kosten den Nutzen übersteigen, sollten nicht umgesetzt werden. Sie lenken nur ab und verschwenden Ressourcen.

Aufgabenstellung und Diskussion

ENTWICKLUNG VON INITIATIVEN

Gehen Sie durch die Resultate der Übungen und Ihre Notizen im Workbook und auf den Vorlagen.

Erstellen Sie eine Longlist mit 10–20 Erkenntnissen und entwickeln Sie dazu jeweils eine konkrete Initiative, die aufzeigt, wie Sie die Erkenntnis für Ihr Unternehmen positiv nutzen können. Beschreiben Sie den Inhalt, die beabsichtigten Ziele und die Wirkung der Initiativen jeweils kurz.

BEWERTUNG UND PRIORISIERUNG VON STRATEGISCHEN PRIORITÄTEN

Im zweiten Schritt bewerten Sie die entwickelten Initiativen gemäss den folgenden Kriterien:

- **Wirkung:**
  Wie stark ist die direkte oder indirekte Wirkung auf den Geschäftserfolg?
- **Umsetzbarkeit:**
  Haben wir die nötigen Ressourcen, um die Initiativen zeitnah umzusetzen?

Im Anschluss leiten Sie von den bewerteten Initiativen strategische Prioritäten (hohe Wirkung) und opportunistische Initiativen (mittlere Wirkung und mittlere oder einfache Umsetzung) ab.

ERARBEITUNG VON IMPLEMENTIERUNGSPLÄNEN

Entwickeln Sie für die strategischen Prioritäten konkrete Umsetzungspläne:

- Detaillierte Beschreibung der Initiative
- Beabsichtigte Ziele, die mit der Initiative erreicht werden sollen
- Messgrössen/KPIs zur Erfolgsmessung der Umsetzung
- Definition von Meilensteinen/Tasks zur Umsetzung der Initiative
- Konkretisierung der Zeitplanung und Verantwortlichkeiten der verschiedenen Tasks

Definition konkreter Initiativen

Gehen Sie durch die Übungsresultate und übertragen Sie die gewonnenen Erkenntnisse in die zweite Spalte. Entwickeln Sie dazu eine konkrete Initiative, welche die Erkenntnis für Ihr Unternehmen nutzbar macht (z. B. Lösung eines Problems, Verbesserung eines Prozesses). Im Anschluss bestimmen Sie die Ziele der Initiative und geben ihr einen Namen.

Name	Erkenntnisse aus den Übungen	Konkrete Initiative	Ziel und gewünschte Wirkung

Bewertung der Initiativen

Nach der Formulierung konkreter Initiativen werden diese nun nach ihrer Wirkung und Umsetzbarkeit bewertet.

Initiative	**Wirkung** Wie gross ist der Nutzen bzw. der Beitrag der Initiative zum künftigen Geschäftserfolg?	**Umsetzbarkeit** Was sind die Kosten der Umsetzung? Welche Ressourcen werden benötigt?

Einordnung der Initiativen in die Matrix

Ordnen Sie die bewerteten Initiativen in die Felder der Matrix ein. Geschäftskritische Initiativen, bei denen der Nutzen die Kosten übersteigt werden zu strategischen Prioritäten, die sofort angegangen werden müssen.

NUTZEN (WIRKUNG)

hoch

Unmittelbare strategische Prioritäten

Langfristige strategische Prioritäten

mittel

Opportunistische Initiativen

Ablenkung

tief

Nebenschauplatz

tief | mittel | hoch

KOSTEN (UMSETZBARKEIT)

Falls der Platz auf dieser Vorlage nicht ausreicht, finden Sie zusätzliche Vorlagen auf www.brandoos.com

Umsetzungsplan einer strategischen Priorität

Name und Beschreibung der Priorität

Beschreibung der beabsichtigten Ziele und Messgrösse (wenn möglich quantitativ) zur Erreichung der Ziele

MEILENSTEINE ZUR UMSETZUNG DER PRIORITÄT		**VERANTWORTUNG**
Tasks/Arbeitsschritte	Zeitplanung	Wer
1		
2		
3		
4		
5		
6		

Falls der Platz auf dieser Vorlage nicht ausreicht, finden Sie zusätzliche Vorlagen auf www.brandoos.com

Übersicht über die wichtigsten strategischen Prioritäten

Name strategische Priorität	Ziele	Meilensteine	Verantwortung und Schnittstellen	Zeitplanung
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

Falls der Platz auf dieser Vorlage nicht ausreicht, finden Sie zusätzliche Vorlagen auf www.brandoos.com

Meine Notizen zur Umsetzung der strategischen Prioritäten

Im Kapitel «Strategische Prioritäten» haben Sie konkrete Initiativen abgeleitet und bewertet und anschliessend kurz- bis mittelfristige strategische Prioritäten definiert. Die Umsetzung dieser Prioritäten ist geschäftskritisch – sie sollten deshalb zeitnah umgesetzt werden.

In diesem Kapitel geht es um die Definition der langfristigen Ausrichtung und die strategisch übergeordneten Schwerpunkte der Unternehmung, welche die gewonnenen Erkenntnisse verdichten und einen einfach kommunizierbaren und identitätsstiftenden Orientierungsrahmen für alle Mitarbeiter schaffen.

LANGFRISTIGE AUSRICHTUNG

«Nur eine Strategie, die einfach kommuniziert werden kann, wird von den Mitarbeitern auch gelebt.»

Das Brandoos Strategiemodell zur Manifestation und Kommunikation der langfristigen Strategie

Damit die langfristige Ausrichtung von den Mitarbeitern getragen und gelebt werden kann, muss sie verständlich kommuniziert werden. Dafür eignet sich das übersichtliche und dennoch ganzheitliche Brandoos Strategiemodell mit dem Kern Vision/Ziele und den drei Dimensionen Leistungsvorteil, Leistungsausrichtung und Leistungserbringung.

VISION UND ZIELE

Im Zentrum des Modells beschreibt die **Vision, weshalb** wir tun, was wir tun. Es ist die «innere Überzeugung» der Unternehmung. Zudem befinden sich im Zentrum die mittel- bis langfristigen **Unternehmensziele (wohin)**.

LEISTUNGSVORTEIL

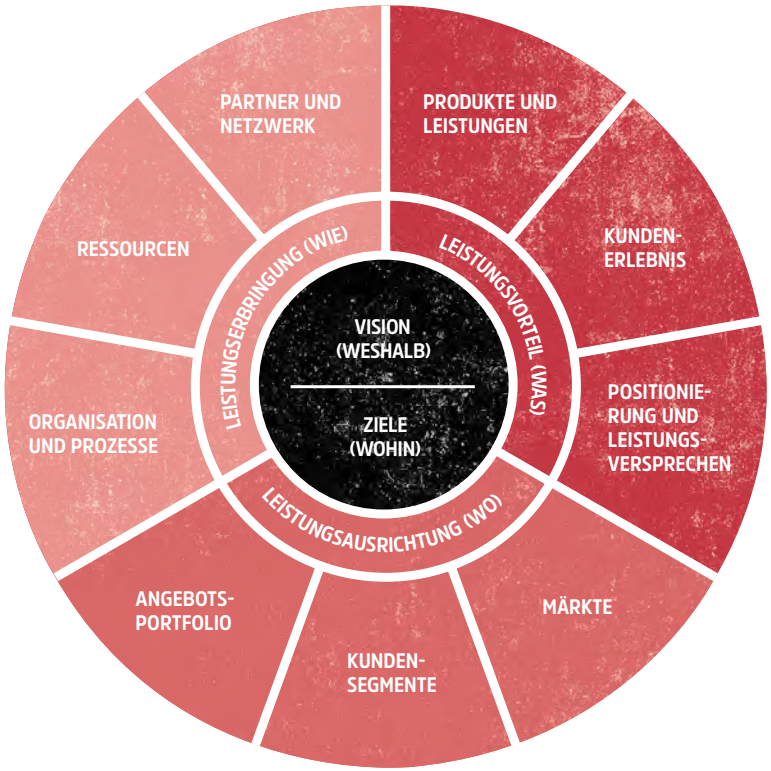
Die Dimension **Leistungsvorteil** definiert, **was** wir anbieten und wie wir das Angebot gestalten, um bei unseren Kunden relevant zu sein. Dazu gehört die Positionierung, die Definition des Kundenerlebnisses und die Gestaltung der Produkte und Leistungen.

LEISTUNGSAUSRICHTUNG

Die Dimension **Leistungsausrichtung** zeigt auf, **wo** wir tätig sind und auf welche Marktsegmente wir unsere Ressourcen fokussieren wollen.

LEISTUNGSERBRINGUNG

Die **Leistungserbringung** definiert, **wie** wir unsere Leistungen erbringen und was unsere Anstrengungen zur effizienten Erstellung unserer Produkte und Leistungen sind. Dazu gehören die Definition der Organisationsstruktur und Prozesse, die Pflege und der Aufbau von Ressourcen sowie das Netzwerk und die Partner, die an der Leistungserbringung beteiligt sind.



FRAGEN ZUR FORMULIERUNG DER LANGFRISTIGEN AUSRICHTUNG

Leistungsvorteil

› Wie verbessern wir unsere Produkte und Leistungen?
› Wie schaffen wir ein gewinnendes Kundenerlebnis?
› Wie stärken wir unsere Marktpositionierung?

Leistungsausrichtung

› Auf welche Produkte und Leistungen fokussieren wir in der Zukunft?
› Welche Kundensegmente wollen wir bedienen und ausbauen?
› Welche Marktsegmente wollen wir bearbeiten?

Leistungserbringung

› Mit welchen Partnern erbringen wir die Leistung?
› Welche Ressourcen und Fähigkeiten bauen wir auf oder aus?
› Welche Prozesse und Organisationsstrukturen können wir wie optimieren?

Anwendungsbeispiel für das Strategiemodell

ILLUSTRATIVES BEISPIEL EINES PREMIUM-HANDELSUNTERNEHMENS, DAS IM ONLINE- UND RETAILGESCHÄFT TÄTIG IST

Da die meisten Unternehmen ihre Strategie nicht gegen aussen kommunizieren, wird an dieser Stelle zur Illustration ein fiktives Beispiel gezeigt. Beim Beispiel handelt es sich um einen Premium-Onlineretailer mit zusätzlichen physischen Verkaufskanälen. Stellen Sie sich also eine Premiumversion eines Onlineretailers wie etwa Digitec oder Siroop vor und spielen Sie die Strategie gedanklich durch.

Vision und Ziele

Vision
Erschwinglicher Luxus bequem von zu Hause aus für jedermann

Ziele
Marktführer im Heimmarkt Schweiz mit zweistelligem Gewinnwachstum bis ins Jahr 2019

Leistungsvorteil

Produkte und Leistungen
Fokus auf schnellere Zustellung und besseren Kundendienst

Kundenerlebnis
Fokus auf die Stärkung der wichtigsten Berührungspunkte im Bereich Premiumservices

Positionierung
Festigung der Premium-Positionierung durch Ausbau der eigenen Flagship-Stores

Leistungsausrichtung

Angebotsportfolio
Stetiger Ausbau der Produktkategorien im Luxussegment – alles aus einer Hand

Kundensegmente
Fokus auf Onlinehandel und das Premium-Retailgeschäft für anspruchsvolle Kunden

Märkte
Stärkung des Heimmarktes durch den Zukauf passender Nischen-Player im Onlinegeschäft

Leistungserbringung

Partner und Netzwerke
Exklusivverträge und Kooperationen mit Luxuslabels und Premiummarken

Ressourcen
Investition in Automatisierung und Robotertechnik für Lagerung und Versand im Onlinegeschäft und Aufbau entsprechender interner Fähigkeiten

Organisation und Prozesse
Fokus auf Standardisierung und Automatisierung aller Prozesse

Zuordnung der Erkenntnisse aus den Kapiteln zu den Dimensionen im Strategiemodell

Die Erkenntnisse aus den Modulen und die definierten Prioritäten lassen sich relativ leicht in das Brandoos Strategiemodell übertragen. Während die Erkenntnisse einiger Module (Vision, Ziele, Marktpositionierung, Kundenbedürfnisse etc.) direkt den Dimensionen im Modell zugeordnet werden können, bieten andere Module (Konkurrenzvergleich, Verbesserungspotentiale, Trends etc.) Erkenntnisse für mehrere Dimensionen.

Langfristige Ausrichtung – Leistungsvorteil

Beantworten Sie die Fragen zu den drei Dimensionen des Brandoos Strategiemodelles indem Sie die Erkenntnisse aus den Kapiteln sowie die definierten strategischen Initiativen zur Hand haben, und fassen Sie die Resultate der Kapitel «Vision» und «Unternehmensziele» zusammen. Mit dem Ausfüllen dieser Vorlagen haben Sie alle wichtigen Inhalte Ihrer Strategie erarbeitet.

LEISTUNGSVORTEIL (WAS)

Wie stärken wir unsere Marktpositionierung?	Wie verbessern wir das Kundenerlebnis?	Wie verbessern wir unsere Produkte und Leistungen?

Langfristige Ausrichtung – Leistungsausrichtung

LEISTUNGSAUSRICHTUNG (WO)

Welche Marktsegmente wollen wir bearbeiten?	Welche Kundensegmente wollen wir bedienen und ausbauen?	Auf welche Produkte und Leistungen fokussieren wir in der Zukunft?

Falls der Platz auf dieser Vorlage nicht ausreicht, finden Sie zusätzliche Vorlagen auf www.brandoos.com

Langfristige Ausrichtung – Leistungserbringung

LEISTUNGSERBRINGUNG (WIE)

Welche Prozesse und Organisationsstrukturen können wir wie optimieren?	Welche Ressourcen und Fähigkeiten bauen wir auf oder aus?	Mit welchen Partnern erbringen wir die Leistung?

Falls der Platz auf dieser Vorlage nicht ausreicht, finden Sie zusätzliche Vorlagen auf www.brandoos.com

Langfristige Ausrichtung – Vision und Ziele

VISION

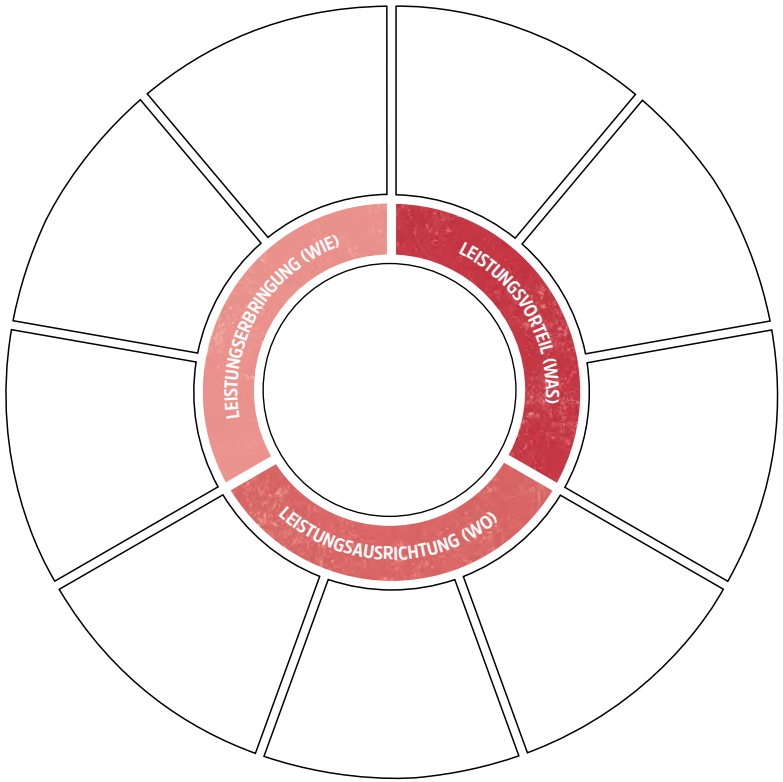
Fassen Sie hier die entwickelte Vision nochmals zusammen:

UNTERNEHMENSZIELE

Formulieren Sie hier die Unternehmensziele:

Falls der Platz auf dieser Vorlage nicht ausreicht, finden Sie zusätzliche Vorlagen auf www.brandoos.com

Ihre Unternehmensstrategie



LEISTUNGSVORTEIL (WAS)

LEISTUNGSAUSRICHTUNG (WO)

LEISTUNGSERBRINGUNG (WIE)

Falls der Platz auf dieser Vorlage nicht ausreicht, finden Sie zusätzliche Vorlagen auf www.brandoos.com

Meine Notizen zur langfristigen Ausrichtung

ABSPANN

Feedback und Anregungen

Sie haben nun das Strategie Workbook durchgearbeitet. Wir hoffen, dass Ihnen die Auseinandersetzung mit den strategischen Themen Freude bereitet hat, Sie wertvolle Erkenntnisse gewonnen haben und bedeutungsvolle strategische Prioritäten definieren konnten!

In die zweite Auflage des Workbooks wollen wir gerne Ihre Praxisbeispiele aus der Arbeit mit dem Buch in Form von Case Studies einfliessen lassen. So wären wir Ihnen sehr dankbar für die Kontaktaufnahme zur Entwicklung möglicher Case Studies. Auch falls Sie Fragen, Feedback oder Anregungen zu diesem Workbook haben, freuen wir uns auf Ihre E-Mail an workbook@brandoos.com.

Stichwortverzeichnis

Absorptionsfähigkeit von Trends **78**
Aktivitäten der Wertschöpfung **132, 133**
Ausdehnen als Wertschöpfungsstrategie **124**
BCG Matrix **22**
Bedürfnisse 62 – 73
Berührungspunkte **68**
Best Practice **24**
Betriebsbuchhaltung **144**
Bewertung Produkte- und Kundengruppen **145**
Bewertung von Initiativen **158**
Bewertungsmatrix für Trends **83**
Brandoos Strategiemodell **170**
Dachmarke **26**
Deckungsbeitrag **144**
Differenzierung **111**
Einzelmarke **27**
Eisenbahnunternehmen **44**
Entscheidungsbaum Preisvorteil **117**
Erfolgsfaktoren 34 - 41
Fokussieren als Wertschöpfungsstrategie **124**
Generalist als Wertschöpfungsmodell **123**
Geschäftsfelder 16 – 33
Geschäftsmodell **37**
Grundstrategie **111**
Identifikation von Marktchancen **97**
Initiativen **158**
Integration **28**
Integrator als Wertschöpfungsmodell **123**
Integrieren als Wertschöpfungsstrategie **124**
Kaskadierung von Zielen **54**
Komprimieren als Wertschöpfungsstrategie **124**
Konkurrenz 86 – 93
Konkurrenzumfeld **89**
Konkurrenzvorteile **90**
Kopierbarkeit **131**
Kostenanalyse **143**
Kostenverteilung **144**
Kundenbedürfnisse 62 – 73
Kundenerlebnis **68**
Kundengruppen 140 – 149
Kundeninteraktion **26**
Kundensegmente **65**
Langfristige Ausrichtung 168 – 179
Langfristige strategische Prioritäten **160**
Leistungsausrichtung **171**

Leistungserbringung	**171**
Leistungsvorteil	**114**
Leistungsvorteil	**171**
Loyalitätstreiber	**66, 67**
Markenarchitektur	**26**
Marktchancen	**94 – 103**
Marktpositionierung	**108 – 119**
Normstrategie	**111**
Nutzwertanalyse	**119**
Opportunistische Initiativen	**160**
Preisvorteil	**112**
Priorisierung von Initiativen	**159**
Priorisierung von Marktchancen	**99**
Produktportfolio	**140 – 149**
Profilierung	**111**
Profitabilität	**142**
Sanierung	**145**
SMART	**55**
Spezialist als Wertschöpfungsmodell	**123**
Standardisierung	**24**
Stärken und Schwächen	**136, 137, 138**
Strategiemodell	**170**
Strategische Prioritäten	**154 – 167**
Suchfelder für Marktchancen	**97**
Synergien	**24**
Trends	**74 – 85**
Umsetzungsplan	**165**
Unternehmensportfolio	**22**
Unternehmensressourcen	**131**
Unternehmensziele	**50 – 57**
Verbesserungspotentiale	**128 – 139**
Verbesserungsprozess	**134, 135**
Verdichtung von Erkenntnissen	**157**
Vision	**42 – 49**
Wertschöpfung	**120 – 127**
Wertschöpfungsschritte	**122**
Zentralisierung / Dezentralisierung	**24**