



Die kundengerechte Unternehmensstrategie

Finden und umsetzen

von und mit
Prof. Dr. Kurt Nagel

präsentiert von

handwerk
magazin

Nutzenargumente für das Erarbeiten und Umsetzen einer Unternehmensstrategie

- Es ist erwiesen, dass Strategen besser abschneiden als Nicht-Strategen
- Aber: Nur sechs bis sieben Prozent der Handwerksbetriebe in Deutschland haben ein Strategiepapier
- Strategie und Zielsysteme sind wichtige Erfolgsfaktoren
- Methodisches Vorgehen bei der Strategieerarbeitung erzwingt Erfolg, daher ist es unabdingbar zu wissen:
 - Mit welchen Kunden wollen wir wachsen
 - Wie liegen wir im Wettbewerb
 - Verfügen wir über genügend Alleinstellungsmerkmale
 - Sind wir mit unseren Produkten und Dienstleistungen in der Zukunft erfolgreich
 - Sind wir ausreichend innovativ
 - Welche Maßnahmen gilt es kurz-, mittel- und langfristig zu initiieren

Nutzenargumente für das Erarbeiten und Umsetzen einer Unternehmensstrategie II

- Nur mit einer klaren Strategie ist es möglich, zu überzeugenden und schlüssigen
 - Zielsystemen
 - Planungssystemen
 - Kontrollsystemen
 - Handlungsaktivitäten zu kommen
- Der Wettbewerb wird immer härter und vielschichtiger, daher ist Sorge dafür zu tragen, dass
 - wir wissen, wohin wir wollen
 - wir mit den richtigen Kunden wachsen
 - wir Wettbewerbsvorteile im Markt generieren
 - wir eine klare Vertriebsstrategie und eindeutige Vertriebsziele haben
 - wir über eine schlüssige Finanz-, Beschaffungs- und Personalstrategie verfügen
 - sich die Mitarbeiter mit der Strategie identifizieren
 - sich unsere Partner auf uns verlassen können
 - wir unseren Kunden strategische Wettbewerbsvorteile bieten

Einordnung der Strategie ins Unternehmen

- Die erfolgreiche Strategie liegt in der Verantwortung des Unternehmers, er benötigt:
 - **Grundsätze**, die aussagen, was Sie erreichen wollen und wie Ihre Zukunft aussieht = Planungshorizont > 5 Jahre
 - Grundsätze müssen vom gesamten Team gelebt werden
 - Grundsätze sind ganz bestimmte Prinzipien wie z.B. Kundenorientierung, die mit klaren Regeln zu hinterlegen sind
 - **Strategie** = Planungshorizont von 2 bis 3 Jahren
 - Hier geht es um die ganz klaren Botschaften
 - Alle Mitarbeiter wissen, was sind unsere Zielgruppen, welche Kunden brauchen wir, um zu wachsen etc.
 - **Ziele** = Planungshorizont von 1 bis 2 Jahren
 - Ohne Zielvereinbarung kein Erfolg
 - **Erfolgsfaktoren** = laufend beobachten
 - Betroffene zu Beteiligten machen
 - Lernende Mannschaft

Drei Bausteine für ein Strategiepapier

1. Kundenanalyse

- Wachsen mit den richtigen **Zielgruppen**

2. Differenzierung

- Wo liegt unser **Mehrwert**

3. Innovationsanalyse

- Nicht nur bei Produkten und Dienstleistungen **neue Ideen**, sondern auch in anderen Bereichen

Kundenanalyse

„Wer nicht über die Zukunft nachdenken will, hat morgen keine mehr!“

- Bei der Analyse der Kunden geht es insbesondere um die Entscheidungskriterien der Kunden
- Mit welchen Kundengruppen wollen Sie künftig Ihr Geschäft machen?
- Listen Sie die einzelnen Zielgruppen/Kundengruppen auf
- Welchen Umsatz/Gewinn machen Sie heute mit der Gruppe, und wie sieht das morgen aus?
- Notieren Sie mindestens 3 Entscheidungskriterien der jeweiligen Zielgruppe
- Welche Risiken bestehen für Ihr Unternehmen
- Welche Maßnahmen können/wollen/werden Sie ergreifen, für ein erfolgreiches Geschäft

Kriterien Zielgruppen	Umsatz- anteil heute	Umsatz- anteil morgen	Gewinn- anteil heute	Gewinn- anteil morgen	Wichtig- keit für uns	Entschei- dungskri- -terien des Kunden	Risiken für uns	Maßnah- men
						1. 2. 3.		
						1. 2. 3.		
						1. 2. 3.		

Differenzierung – Mehrwertanalyse

„Wer keinen Nutzen bieten kann, verkauft nur Rabatte!“

- Differenzierungen werden dann ins Auge gefasst, wenn das Produkt oder die Dienstleistung dem Kunden zusätzliche Produkt oder Leistungsvorteile bringt
- Es wird dem Kunden etwas gegeben, was für ihn eine über den Preis hinausgehende Bedeutung hat
- Es wird auf den „Leistungsunterschied“ gesetzt
- Bei dieser Strategie besteht das Ziel, sich von anderen Unternehmen abzuheben. Dies geschieht v. a. dadurch, dass man für den Kunden einen **Mehrwert** schafft, dies ist möglich durch:
 - Geschäftsgrundsätze
 - Markennamen
 - Kundendienst, individuelle Logistik-Lösungen, Flexibilität in der Auftragsabwicklung
 - Technologie
 - Qualität
 - Service, spezifische Problemlösungen
 - Schnelligkeit in der Durchführung etc.

Vorgehen zum Ermitteln der Mehrwertargumente

Schritt 1: Allgemeiner Mehrwert

- Führen Sie mit mehreren Personen Ihres Unternehmens Tests zu den Mehrwertargumenten für Ihren Betrieb durch
- Fragestellung: „Was spricht für unser Haus, wenn Kunden bei uns kaufen/unsere Dienstleistungen beziehen sollen?“
- Erarbeiten Sie die generellen Mehrwertargumente gemeinsam, lassen sie das erarbeitete Ergebnis von weiteren Mitarbeitern überprüfen und vervollständigen
- Beispiele: - Kompetenz der Mitarbeiter
 - Herausragende Technik
 - Service rund um die Uhr

Schritt 2: Spezifische Nutzenargumente

- Lassen Sie durch ein Team die wichtigsten Kundenzielgruppen erarbeiten
- Die Kundensegmentierung sollte sich auf die wichtigsten Zielgruppen beschränken
- Für jede Zielgruppe sind die spezifischen Nutzenargumente zu erarbeiten: Mit welchen Argumenten überzeugen Sie die einzelnen Zielgruppen?
- Beispiele: - modulare Produkterweiterung
 - Unterstützung bei der Planung
 - Optimierung der Prozesse

Innovationsanalyse

„Den Innovatoren gehört die Zukunft.“

Unter Innovation versteht man:

- Umwandlung von wissenschaftlichen Erkenntnissen in marktwirtschaftlich absetzbare Produkte
- Verbesserung altbewährter Produkte und Techniken oder Methoden und Prozesse
- Verwirklichung neuer Technologien

Prüfen Sie für Ihr Unternehmen die 4 „P“ im Hinblick auf Innovationsfähigkeit:

1. **Produkte / Dienstleistungen:** Was kann wie verändert werden?
2. **Prozesse:** Wie können die Prozesse verändert werden? Prozesse zu den Lieferanten // zu den Kunden // zu den Kunden der Kunden
3. **Problemlösungen:** Welche Möglichkeiten haben wir, den Kunden/Dienstleistern innovative Problemlösungen anzubieten?
4. **Partnerschaft:** Innovation mit Partnern geht einher mit den Wertegedanken – Hinterfragen: Wie können wir gemeinsam gewinnen?

Aufgaben zur Kompetenzüberprüfung

Einer der wichtigsten Bausteine eines Strategiepapieres im Handwerk ist die Kundenanalyse.

Die Kundenanalyse hilft Ihnen, folgende Fragen zu beantworten:

- Mit welchen Kunden/Zielgruppen machen wir heute unser Geschäft?
- Mit welchen Kunden/Zielgruppen wollen wir unser Geschäft machen?

Aufgaben zur Kompetenzüberprüfung:

- 1) Skizzieren Sie ein Formular mit den wesentlichen Entscheidungskriterien für eine Kundenanalyse.
- 2) Tragen Sie für Ihr Unternehmen die wesentlichen Zielgruppen ein.
- 3) Welches sind Ihrer Ansicht nach die wichtigsten Entscheidungskriterien der einzelnen Zielgruppen?

Die Lösungsvorschläge I

Zu Aufgabe 1) und 2): Nutzen Sie das Formblatt zur Kundenanalyse

Kriterien Ziel- gruppen	Umsatz- anteil heute	Umsatz- anteil morgen	Gewinn- anteil heute	Gewinn- anteil morgen	Wichtig- keit für uns	Entschei- dungskri- terien des Kunden	Risiken für uns	Maßnah- men
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								

Lösungsvorschläge – Detaillierte Kundenanalyse am Bsp. Fensterbau

Kriterien Zielgruppen	Umsatz- anteil heute	Umsatz- anteil morgen	Ge- winn- anteil heute	Ge-winn- anteil morgen	Wichtig- keit für uns	Entschei- dungskri- terien des Kunden	Risiken für uns	Maßnah- men
Wiederverkäufer Handel	15 %	10 %	10 %	5 %	Bestand an guten, solventen WVK halten	Preis/ Lieferzeit/ Qualität	Wechsel- verhalten/ Zahlungs- verhalten	Betreuung/ Qualität liefern
Priv. Bauherren/ Altbau Renovierung	25 %	40 %	35 %	45 %	Anteil ausbauen	Fullservice/ Qualität/ Festpreis	„angebliche Mängel“	Auftrag fertig- machen, Abnahme
Priv. Bauherren/ Architekten Neubau	20 %	20 %	25 %	20 %	Mitnehmen (Architekten)	Preis/ Terminein- haltung/ Qualität	Zahlungs- verhalten	Recht- zeitige Abschlags- rechnungen
Bauträger / Wohnbau / Bauunternehmen	15 %	0 %	5 %	0 %	Nur für die Auslastung	Preis/ Termin- einhaltung/ Abwicklung	Bonität	Bonität prüfen/ Versichern / Zahlungs- pläne
Hausverwaltungen	25 %	30 %	25 %	30 %	Anteil ausbauen	Qualität/ Fullservice- Abwicklung	kaum	Kunden- pflege/ Incentives

Die Lösungsvorschläge III

Zu Aufgabe 3):

- Alle Zielgruppen haben unterschiedliche Entscheidungskriterien
- Fragen Sie sich, was für jede Kundengruppe besonders wichtig ist
- Beispiele könnten sein:

Ältere Privatkunden	Öffentliche Auftraggeber	Gewerbe / Industrie	Sonstige Privatkunden
Vertrauen	Preis	Terminflexibilität	Beratung
Zuverlässigkeit	Referenzen	Preis / Leistung	Hilfe zur Selbsthilfe
Alles aus einer Hand	Lokale Ansässigkeit	Kompetenz	Geräteverleih

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.



Weiterführende Informationen finden Sie
im Lehrbuch

Unternehmensstrategie
Instrumente und Methoden zur Strategieentwicklung

Autor: Kurt Nagel

ISBN: 978-3-7783-0872-1

www.holzmann-medienshop.de

Immer auf der sicheren Seite

Von unserer Fachredaktion geprüft: Die Inhalte dieses Downloads sind nach bestem Wissen und gründlicher Recherche entstanden. Für eventuell enthaltene Fehler übernehmen jedoch Autor/in, Chefredakteur sowie die Holzmann Medien GmbH & Co. KG keine rechtliche Verantwortung.