

Strategie für KMUs

Hier lesen Sie:

Über den Autor:
Seite 1

Strategie: Vision
und Mission für
Unternehmen:
ab Seite 1

Strategie und Po-
sitionierung im
Markt: ab Seite 6

Risikoversorge:
ab Seite 15

Der Business
Plan: Seite 17

Manuskript zu
einem Vortrag
auf den VK Wirt-
schaftstagen,
Frankfurt am
Main, 19. bis 21.
Januar 2007

Dr. Hansgeorg Schaller
<http://www.hg-schaller.de>
[post\(at\)hg-schaller.de](mailto:post(at)hg-schaller.de)

Bitte ersetzen sie (at) durch @!

Über den Autor:

Dr. Hansgeorg Schaller, Diplom Chemiker, 20.07.1957

15 Jahre Berufserfahrung in Vertrieb, Marketing und Business Development. Branchen: Chemie, IT und Industrie. Derzeit tätig für die SHE Informationstechnologie AG, Ludwigshafen im Business Development für das Segment Applikationssicherheit. Der Autor ist langjähriges Mitglied der GDCh und des Völklinger Kreis e.V. (Regionalgruppe Frankfurt/Main).

Haftungsausschluss:

Die nachfolgenden Informationen wurden sorgfältig recherchiert und geprüft. Jedoch kann ich für Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der enthaltenen Informationen keine Garantie oder Haftung übernehmen.

Die gegebenen Informationen stellen den Stand der mir verfügbaren Informationen im Januar 2007 dar, und unterliegen keiner ständigen Kontrolle und werden nicht laufend aktualisiert.

Insbesondere sind die Angaben zu rechtlichen Aspekten eine unverbindliche Information, die in keiner Weise geeignet ist, eine rechtliche Beratung zu ersetzen. Für eine rechtliche Beratung wenden Sie sich bitte an einen Anwalt Ihres Vertrauens.

Copyright

Eine Vervielfältigung oder Verwendung

dieses Textes in anderen elektronischen oder gedruckten Publikationen ist ohne ausdrückliche Zustimmung des Autors nicht gestattet.

Strategie: von der Vision und Mission für Unternehmen

„Ohne Strategie kein Shareholder-Value, kein Wachstum, keine Perspektive. Ohne Strategie keine Begeisterung für die Zukunft.“

(Prof. Dr. Bolko von Oettinger, Senior Vize Präsident und Leiter des BCG-Strategieinstituts München.)

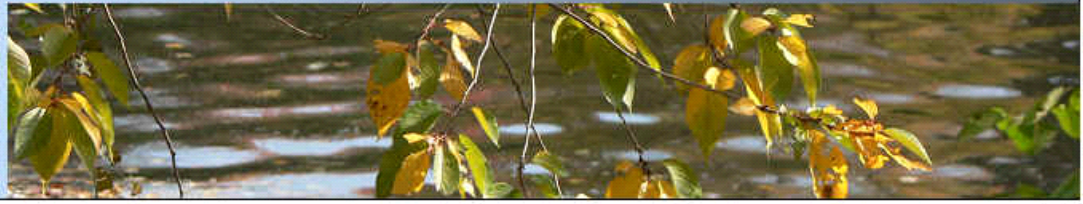
Definition: Strategie

Eine Strategie ist ein längerfristig ausgerichtetes planvolles Anstreben einer vorteilhaften Lage oder eines Ziels.

Unter Strategie werden in der Wirtschaft klassisch die (meist langfristig) geplanten Verhaltensweisen der Unternehmen zur Erreichung ihrer Ziele verstanden. Die Unternehmensstrategie legt fest, auf welche Art ein mittelfristiges (ca. 2 - 4 Jahre) oder langfristiges (ca. 4 - 8 Jahre) Unternehmensziel erreicht werden soll.

(Quelle: Wikipedia)

Strategie zeichnet sich also im Wesentlichen durch die Eigenschaften der Längerfristigkeit und der Planbarkeit aus. Dennoch muss betont werden, dass die Strategie, also das Unternehmens-Managementkonzept, einem Lebenszyklus unterliegt. Eine Strategie wird ge-



Hier lesen Sie:

Über den Autor:
Seite 1

Strategie: Vision
und Mission für
Unternehmen:
ab Seite 1

Strategie und Po-
sitionierung im
Markt: ab Seite 6

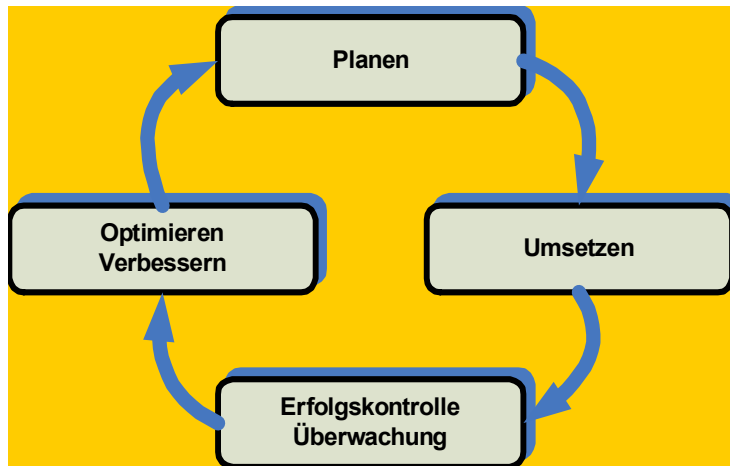
Risikoversorge:
ab Seite 15

Der Business
Plan: Seite 17

Manuskript zu
einem Vortrag
auf den VK Wirt-
schaftstagen,
Frankfurt am
Main, 19. bis 21.
Januar 2007

Dr. Hansgeorg Schaller
<http://www.hg-schaller.de>
[post\(at\)hg-schaller.de](mailto:post(at)hg-schaller.de)

Bitte ersetzen sie (at) durch @!

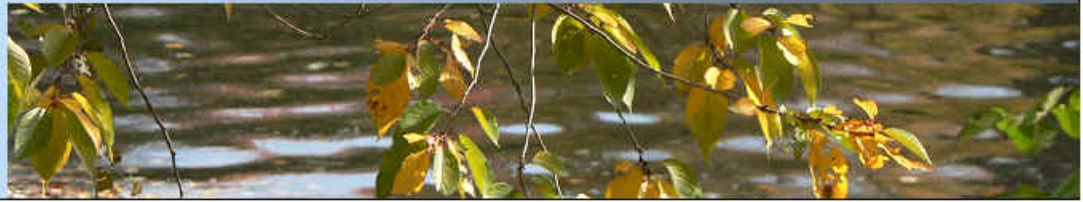


plant und nach der Planung implementiert (umgesetzt). Nach der Umsetzung muss der unternehmerische Erfolg permanent einer Erfolgskontrolle unterzogen werden. Dazu werden Meilensteine definiert, also Zeitpunkte, zu denen kontrolliert wird, ob die gewünschten Ziele auch erreicht wurden. Ziele können materielle Ziele (wie z.B. Umsatzvorgaben, Gewinnziele) oder organisatorische Ziele (wie z.B. eine Mitarbeiterzahl, Vorliegen gewisser Strukturen etc.) sein. Häufig werden dazu Worst-Case und Best-Case Szenarien definiert. Wird das Ziel nicht erreicht (Worst-Case), so muss eine unternehmerische Entscheidung getroffen werden: Modifikation der Strategie oder schlimmstenfalls die Aufgabe des Geschäfts (des Geschäftsbereichs). Zur Entscheidungsfindung werden üblicherweise die (statischen) Ziele (Zahlen bzw. Fakten) sowie der Trend herangezogen. So kann es eine durchaus legitime Entscheidung sein, ein Geschäft trotz Unterschreitung der Umsatzziele fortzuführen, wenn der Trend eine deutliche Verbesserung der Umsätze in naher Zukunft erwarten lässt. Eine solche unternehmerische Entscheidung muss jedoch sorgfältig erwogen und begründet, sowie mit Gesellschaftern, Aufsichtsrat und Inves-

toren abgestimmt werden. Vor einem leichtfertigen Umgang mit solchen Meilensteinen muss dringend gewarnt werden. Auch wenn die Ziele (insbes. die Worst-Case Ziele) erreicht wurden, sollte der Zeitpunkt für eine Überprüfung und gegebenenfalls eine Optimierung der Strategie genutzt werden.

Die Zeitintervalle, nach denen eine einmal implementierte Strategie der Überprüfung unterzogen wird, ist ausreichend lang zu wählen, sollte aber andererseits kurz genug sein, um den Erfolg der Strategie beurteilen zu können. Diese Zeitintervalle können je nach Größe und Situation des Unternehmens sowie der Strategie selbst, sehr unterschiedlich lang sein. Speziell für KMUs und Start-Up Unternehmen sollte der Erfolg der Strategie häufiger, ca. jedes Quartal, überprüft werden.

Das Leitbild, nach dem sich ein Unternehmen definiert, besteht aus der Vision und der Mission des Unternehmens. Diesem Unternehmensleitbild, und der daraus abgeleiteten Unternehmensstrategie nachgeordnet sind die Teilstrategien, wie Finanzstrategie oder Marketingstrategie sowie die operationale Ebene (kurzfristige Ziele) und taktische Ebene (mittelfristige Ziele). In der vierteljährlichen Überprüfung der Zielerreichung können also die Erreichung operationaler bzw. taktischer Ziele (wie Finanzziele) überprüft werden. Aus der Erreichung oder Nichterreichung operationaler bzw. taktischer Ziele auf die Wirksamkeit der Unternehmensstrategie, und damit die Marktrelevanz des Unternehmensleit-



Hier lesen Sie:

Über den Autor:
Seite 1

Strategie: Vision
und Mission für
Unternehmen:
ab Seite 1

Strategie und Po-
sitionierung im
Markt: ab Seite 6

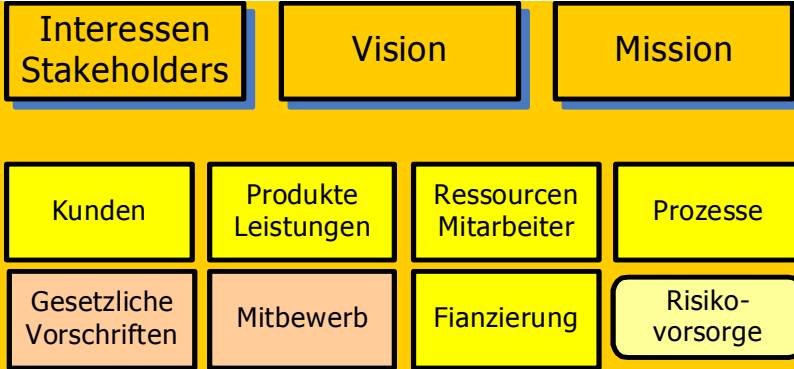
Risikoversorge:
ab Seite 15

Der Business
Plan: Seite 17

Manuskript zu
einem Vortrag
auf den VK Wirt-
schaftstagen,
Frankfurt am
Main, 19. bis 21.
Januar 2007

Dr. Hansgeorg Schaller
<http://www.hg-schaller.de>
[post\(at\)hg-schaller.de](mailto:post(at)hg-schaller.de)

Bitte ersetzen sie (at) durch @!



Strategie

bilds zu schließen, will sorgfältig erwo-
gen sein, da die Unternehmensstrategie
langfristig angelegt ist.

Die Vision und Mission des Unterneh-
mens berücksichtigt die Interessen der
Stakeholder. Der Begriff der Stakehol-
der, anstelle des Begriffs Shareholder,
wurde absichtlich gewählt, da er die
modernere und gesellschaftliche Sicht
des Unternehmens darstellt. Aus Vision,
Mission sowie Produkten und Leistungen
(sowie weiterer Aspekte wie z.B. dem
Mitbewerb) wird die Strategie des Unter-
nehmens entwickelt. Sie wird im Busi-
ness Plan (dazu siehe ab Seite 17)
schriftlich fixiert.

Die im Business Plan dargestellte
(ganzheitliche) Strategie, die aus der
Vision und Mission entwickelt wurde,
dient zur Grundlage der Unternehmens-
steuerung.

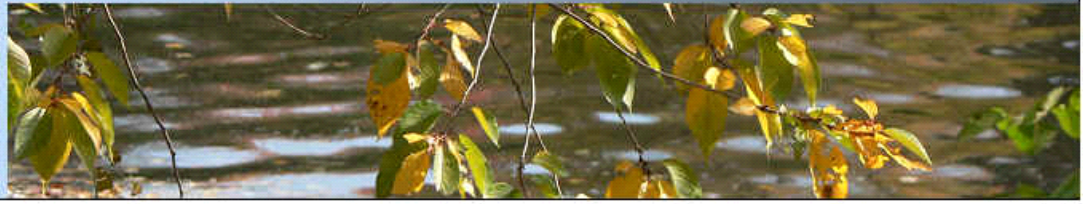
Dieses gilt gleichermaßen für Großunter-
nehmen (Konzerne) wie für KMUs, ja
selbst für „Ein-Personen-Unternehmen“.
Die schriftliche Definition der Strategie
im Business Plan ermöglicht es, sponta-
ne Ideen zu prüfen, ob sie die selbst ge-
wählte Strategie unterstützen oder
(mittelfristig) eventuell kontraproduktiv

sind. Der Business
Plan ist demnach
der „Kompass“ mit
dem das Unterneh-
men (das KMU wie
der Konzern)
durch die Hektik
des täglichen
Geschäfts gesteu-
ert wird.

Erfolgreiche Unter-
nehmensstrategien
sind durch die fol-
genden Merkmale
charakterisiert:

- Strategien sind zukunftsorientiert, sie
basieren auf Erwartungen über die
Entwicklung
- Strategien beschreiben das Unterneh-
men ganzheitlich
- Strategien beschreiben die Aktivitäten
des Unternehmens
- Strategien berücksichtigen die Konkur-
renz
- Strategien berücksichtigen ganzheit-
lich den Markt (die „Umwelt“ des
Unternehmens)
- Strategien berücksichtigen die Res-
ourcen des Unternehmens
- Strategien spiegeln die zentralen
Einstellungen, Wünsche und Wertvor-
stellungen der Entscheidungsträger
wider

Ausgangspunkt für die Strategie eines
Unternehmens sind die Vision und die
Mission eines Unternehmens. Die Missi-
on ist das Ziel, für das die Stakeholder
des Unternehmens, entstehen. Es ist für
jedes Unternehmen, für Konzerne wie
für KMUs, langfristig notwendig, eine
Unternehmens-Vision zu formulieren. Bei
größeren Unternehmen müssen alle
Führungskräfte (weltweit) die Unterneh-
mens-Vision teilen, leben und verfolgen;



Hier lesen Sie:

Über den Autor:
Seite 1

Strategie: Vision
und Mission für
Unternehmen:
ab Seite 1

Strategie und Po-
sitionierung im
Markt: ab Seite 6

Risikovorsorge:
ab Seite 15

Der Business
Plan: Seite 17

Manuskript zu
einem Vortrag
auf den VK Wirt-
schaftstagen,
Frankfurt am
Main, 19. bis 21.
Januar 2007

Dr. Hansgeorg Schaller
<http://www.hg-schaller.de>
[post\(at\)hg-schaller.de](mailto:post(at)hg-schaller.de)

Bitte ersetzen sie (at) durch @!

daher ist eine schriftliche Ausarbeitung des Unternehmens-Vision eine notwendige Voraussetzung. Bei kleineren Unternehmen wird diese schriftliche Ausarbeitung häufig vernachlässigt, bei Ein-Personen-Unternehmen ist sie in aller Regel nicht als schriftlich ausgearbeitetes Dokument zu finden. Durch die verschärften Regeln für Finanzinvestoren (Basel II) sind Kreditinstitute jedoch verpflichtet den Business Plan (der die Unternehmensvision enthält) eines Unternehmens zu prüfen. Leider wird damit die schriftliche Fixierung einer Unternehmensvision für KMUs häufig zu einer lästigen Pflicht degradiert. Dabei hat sich in der Praxis gezeigt, dass gerade die Unternehmen am Markt erfolgreich sind, die eine klare Vision und einen klaren Plan für deren Umsetzung haben. Für Ein-Personen-Unternehmen mag es ausreichend erscheinen, wenn der Eigentümer seine Vision im Kopf hat – aber auch hier zeigt die Praxis, dass dieses nur in seltenen Fällen wirklich ausreichend ist.

Gute Beispiele für eine vorbildliche Darstellung von Visionen und Strategien für Unternehmen sind leider nicht allzu häufig zu finden. Viele DAX-30 Unternehmen haben teilweise dicke und umfangreiche aber dennoch wenig aussagekräftige Hochglanz-Broschüren publiziert. Beispiele von veröffentlichten Unternehmens-Visionen von KMUs sind leider nur ganz schwierig, bzw. überhaupt nicht zu finden. Ein (relevanter) Grund dafür mag die Sorge vor der Konkurrenz sein. Daher seien hier als Beispiele die Vision der BASF (Quelle: www.basf.com) sowie die Vision und Strategie der Henkel AG (Quelle: Finanzbericht 2005 auf www.henkel.de) genannt. Insbesondere die dargelegte Strategie der Henkel AG

Beispiel: Henkel AG

Unsere Vision

Henkel ist führend mit Marken und Technologien, die das Leben der Menschen leichter, besser und schöner machen.

Unsere Werte

- Wir sind kundenorientiert
- Wir entwickeln führende Marken und Technologien
- Wir stehen für exzellente Qualität
- Wir legen unseren Fokus auf Innovationen
- Wir verstehen Veränderungen als Chance
- Wir sind erfolgreich durch unsere Mitarbeiter
- Wir orientieren uns am Shareholder Value
- Wir wirtschaften nachhaltig und gesellschaftlich verantwortlich
- Wir verfolgen eine aktive und offene Informationspolitik
- Wir wahren die Tradition eines offenen Familienunternehmens

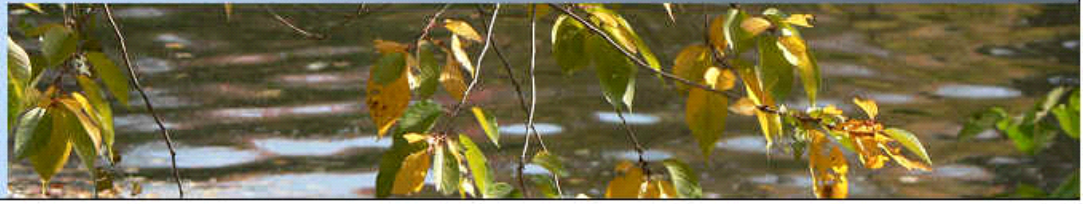
Unsere Strategie

Um unser strategisches Ziel des profitablen Wachstums zu erreichen, fokussieren wir uns auf die drei Geschäftsfelder

- Wasch-/Reinigungsmittel
- Kosmetik/Körperpflege und
- Klebstoffe, Dichtstoffe und Oberflächen-technik.

In allen drei Geschäftsfeldern verfügen wir mit unseren vier Unternehmensbereichen bereits heute über führende Marktpositionen, die wir weiter global ausbauen wollen. Dabei setzen wir nicht nur auf organisches Umsatzwachstum, sondern auch auf Wachstum durch ausgewählte Akquisitionen.

Weitere wichtige Elemente unserer langfristigen Strategie sind der konzentrierte regionale Ausbau unserer Präsenz im profitablen nordamerikanischen Markt sowie ein starker Fokus auf die Wachstumsmärkte Osteuropa, Afrika/Mittlerer Osten, Asien/Pazifik und La-



Hier lesen Sie:

Über den Autor:
Seite 1

Strategie: Vision
und Mission für
Unternehmen:
ab Seite 1

Strategie und Po-
sitionierung im
Markt: ab Seite 6

Risikovorsorge:
ab Seite 15

Der Business
Plan: Seite 17

Manuskript zu
einem Vortrag
auf den VK Wirt-
schaftstagen,
Frankfurt am
Main, 19. bis 21.
Januar 2007

Dr. Hansgeorg Schaller
<http://www.hg-schaller.de>
[post\(at\)hg-schaller.de](mailto:post(at)hg-schaller.de)

Bitte ersetzen sie (at) durch @!

teinamerika. Dabei vernachlässigen wir Westeuropa nicht. Den Umsatzanteil, der aus Nordamerika stammt, konnten wir auf 23 Prozent steigern – vor allem durch die im Geschäftsjahr 2004 getätigten Akquisitionen Dial, ARL, Sovereign und Orbseal. Jetzt gilt unsere Aufmerksamkeit vor allem einer weiteren Ausweitung des Umsatzanteils in den sich sehr dynamisch entwickelnden Wachstumsmärkten.

Finanzziele 2008 des Henkel Konzerns

Organisches Umsatzwachstum p.a.: 3 – 4 %

EBIT Marge 2008: 12 %

ROCE 2008: 16 %

Wachstum Ergebnis je Aktie p.a.: 10 %

Unser Ziel ist es, den Umsatzanteil dieser Märkte auf mindestens 30 Prozent im Jahr 2008 zu steigern. Hierbei setzen wir auf organisches Umsatzwachstum. Ergänzt werden soll dies durch ausgewählte Akquisitionen vor allem in den Märkten, in denen wir noch nicht vertreten bzw. unterrepräsentiert sind.

Bei der Erreichung dieser Ziele spielen unsere starken Marken und erfolgreichen Technologien eine entscheidende Rolle. Wir sind dabei mit unseren Marken sowohl im Premium-Segment als auch im Niedrigpreis-Segment (Value-for-money) vertreten. Unser Portfolio besteht aus einer ausgewogenen Mischung internationaler sowie regionaler und lokaler Marken. Diese stärken wir sowohl durch die Entwicklung qualitativ hochwertiger und innovativer Produkte als auch durch Werbemaßnahmen. Durch diese Investitionen erhalten und erhöhen wir den Wert der Marken und stellen sicher, dass diese für Kunden attraktiv bleiben.

Bei der Produktentwicklung setzen wir verstärkt auf die Bedürfnisse und Wünsche unserer Kunden und Konsumenten. Anstatt ausschließlich Produkte „für“ die Kunden und Konsumenten zu entwickeln, entwickeln wir mehr und mehr Produkte „mit“ ihnen zusammen. Darüber hinaus arbeiten wir an

einer stetigen Verbesserung der Innovationsprozesse. So verkürzen wir den Zeitraum von der Produktidee bis zur Markteinführung durch immer effizientere Prozessabläufe und können damit unsere finanziellen Mittel noch effektiver einsetzen. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, den Umsatzanteil, den wir mit neuen, innovativen Produkten innerhalb eines Zeitraums von drei Jahren erzielen, von 25 Prozent auf 30 Prozent zu steigern.

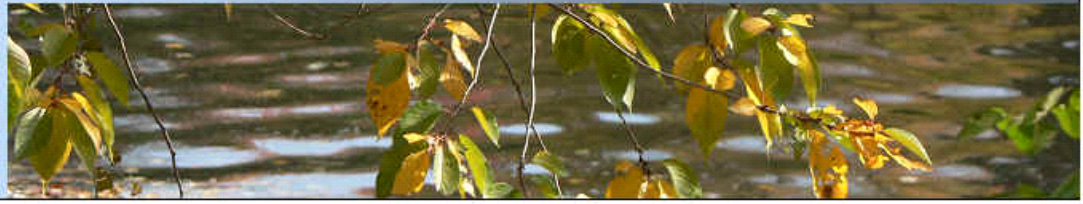
Im Rahmen unserer Finanzziele 2008 wollen wir nicht nur den Umsatz organisch steigern, sondern gleichzeitig das betriebliche Ergebnis und das Ergebnis je Aktie überproportional erhöhen. Zudem soll die Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE) weiter gesteigert werden. Um dies zu erreichen, werden wir uns noch stärker auf Produkte mit höheren Deckungsbeiträgen konzentrieren und eine weitere Verbesserung der operativen Margen in unseren Wachstumsmärkten anstreben. Darüber hinaus wollen wir entlang der gesamten Wertschöpfungskette noch effizienter werden.

Quelle: Finanzreport 2005 unter www.henkel.de

(siehe Kasten) besticht durch Kürze und Relevanz, da sie alle vorgenannten Merkmale einer gut formulierten Unternehmensstrategie aufweist.

Mission und Vision sind die Grundlage aller Strategien und bilden die Basis für jegliche längerfristige Planung. Die Formulierung der Unternehmensvision ist daher ein wichtiger Prozess, der in seiner Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens nicht hoch genug bewertet werden kann.

Die Ausarbeitung einer Unternehmensvision erfordert Kraft und Zeit. So kann der Prozess der Ausarbeitung und Formulierung für ein Unternehmen (mit zwischen 20 bis 100 Mitarbeitern) durchaus 3 bis 6 Monate dauern. Darin ent-



Hier lesen Sie:

Über den Autor:
Seite 1

Strategie: Vision
und Mission für
Unternehmen:
ab Seite 1

Strategie und Po-
sitionierung im
Markt: ab Seite 6

Risikovorsorge:
ab Seite 15

Der Business
Plan: Seite 17

Manuskript zu
einem Vortrag
auf den VK Wirt-
schaftstagen,
Frankfurt am
Main, 19. bis 21.
Januar 2007

Dr. Hansgeorg Schaller
<http://www.hg-schaller.de>
[post\(at\)hg-schaller.de](mailto:post(at)hg-schaller.de)

Bitte ersetzen sie (at) durch @!

halten ist die Zeit der Abstimmung mit dem Aufsichtsrat, bzw. den Investoren. Dieses gilt für ein operationell bereits tätiges seit mehreren Jahren Unternehmen, in dem die Vision bisher nie schriftlich fixiert wurde. Natürlich ist diese Zeitspanne die Zeit zwischen dem Beginn des Prozesses bis zur Veröffentlichung des Ergebnisses, und nicht die Zeit, die aktiv mit der Arbeit der Formulierung verbracht wurde. Die Zeitspanne wurde für diverse Workshops (incl. Vor- und Nachbereitung), redaktionelle Arbeiten und Diskussionen mit den verschiedenen relevanten Gremien benötigt. Wichtig ist, dass möglichst die gesamte Führungsebene und die Gesellschafter (bzw. Finanzgeber) mit in den Prozess einbezogen werden.

Bei der Entwicklung von Ein-Personen-Gesellschaften bzw. Start-Ups ist es wichtig, die Arbeit zur Entwicklung bzw. Formulierung der Unternehmensvision/mission gemeinsam mit einem Mentor oder Coach durchzuführen. Der Mentor/Coach kann dabei zusätzliche Kenntnisse der Branche mit in den Prozess einbringen. Dieses ist jedoch nicht unbedingt notwendig. Unverzichtbar sind jedoch die Prozess-Kenntnisse des Coachs mit der Entwicklung einer Unternehmensvision. Die Vision muss klar, einfach, logisch und gut strukturiert sein. Sie soll ganzheitlich alle Aspekte des Unternehmens berücksichtigen und keine einzelnen Gesichtspunkte (wie z.B. Konkurrenz oder Marketing) überbetonen. Als Ergebnis der Unternehmensvision müssen klare erreichbare Ziele und Prozesse zur Zielerreichung definiert werden. Die Zielerreichung wird dann zu den vorgegebenen Zeitpunkten überprüft. Dabei ist, besonders bei den ersten Überprüfungen, zu beachten, dass das Ziel der

Überprüfung in erster Linie eine Optimierung der Umsetzung der Strategie ist.

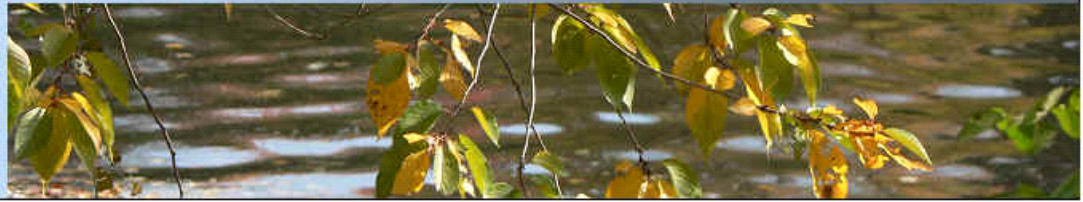
Hat man sich entschieden ein Leitbild zu entwickeln, so sollte man sich der Disziplin unterwerfen nicht auszuschweifen, sondern nur drei bis maximal fünf Werte fest zu schreiben. Ein Mehr an Werten ist in der Praxis für die Zielgruppen kaum verarbeitbar. Außerdem besteht, wenn zu viele Werte genannt werden, die Gefahr, dass das Leitbild in der betrieblichen Praxis nicht gelebt wird.

Ein Unternehmensleitbild soll ein Abbild des Lebens im Unternehmen sein. Es muss also so formuliert werden, dass der Anspruch in tägliches Handeln umsetzbar ist. Von dem Leitbild muss die Botschaft ausgehen "So sind wir!" und nicht der hehre Anspruch "So sollten wir sein". Ein Leitbild, das zu sehr ein Ideal beschreibt, verpufft und landet, einmal gelesen, in der Ablage. Ein Leitbild ist der Spiegel der Unternehmenskultur und kein Zerrbild

Strategie: Positionierung des Unternehmens im Markt

Natürlich umfasst die Unternehmensstrategie alle Aspekte des Unternehmens, als Teilstrategien sind insbesondere Strategien für Personalentwicklung, Produktion, Finanzen etc. zu nennen. Speziell für KMUs in der Start-Up Phase steht jedoch ein ganz besonders wichtiger Aspekt im Vordergrund: der Kunde. Erfolg werden nur Unternehmen haben, die Ihre Strategie konsequent an den Bedürfnissen ihren Kunden ausrichten.

Mittelfristig gilt dieses nicht nur für KMUs sondern, wie einige Flaggschiffe



Hier lesen Sie:

Über den Autor: Seite 1

Strategie: Vision und Mission für Unternehmen: ab Seite 1

Strategie und Positionierung im Markt: ab Seite 6

Risikoversorge: ab Seite 15

Der Business Plan: Seite 17

Manuskript zu einem Vortrag auf den VK Wirtschaftstagen, Frankfurt am Main, 19. bis 21. Januar 2007

Dr. Hansgeorg Schaller
<http://www.hg-schaller.de>
[post\(at\)hg-schaller.de](mailto:post(at)hg-schaller.de)

Bitte ersetzen sie (at) durch @!

der deutschen Industrie leidvoll erkennen mussten, für alle Unternehmen. So laufen der Deutschen Telekom die Kunden in Scharen weg. Sobald der Markt freifunktioniert, der Wettbewerb ungehindert und sogar über Grenzen hinweg es dem Kunden ermöglicht, seine Bedürfnisse bei dem Anbieter seiner Wahl zu befriedigen, gilt diese Erkenntnis für Unternehmen aller Größen. Im Folgenden soll daher die Unternehmensstrategie in Ihrer Ausrichtung auf den Kunden hin näher betrachtet werden.

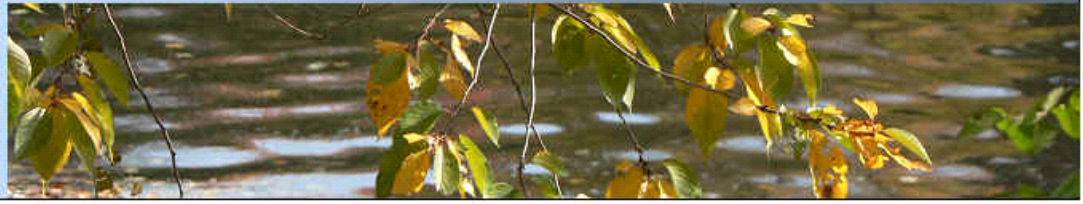
Die Möglichkeiten der Ausrichtung eines Unternehmens wird (in seinen Extremen) durch die von Porter (Harvard Business School) entwickelte Wettbewerbsmatrix beschrieben. Ein Unternehmen kann, prinzipiell gesehen, sich dafür entscheiden, eine Zielbranche in deren gesamter Breite anzusprechen, oder im Sinne einer Nischenstrategie sich dafür entscheiden, konsequent nur ein sehr spezifisches Segment der Branche anzusprechen. Als Beispiel mag ein Hersteller von Medizinprodukten dienen, der entweder versuchen kann, alle Ärzte oder nur ein spezifisches Segment der Ärzteschaft, wie z.B. niedergelassene HNO-Ärzte, anzusprechen.

Im dem Fall, dass die Ziel-Branche in der gesamten Breite angesprochen werden soll, kann ein Unternehmen versuchen, sich innerhalb der Ziel-Branche auf verschiedene Weisen vom Wettbewerb zu differenzieren. Hier sind die Extrem-Beispiele „Kostenführerschaft“

Branchenweit	<p>Kostenführerschaft</p> <p>Ziel:</p> <p>Dauerhafte Überlegenheit durch günstigere Kostenstrukturen als Mitbewerb.</p> <p>(Nicht verwechseln mit Preisführerschaft!)</p>	<p>Präferenzstrategie</p> <p>Ziel: Differenzierung vom Mitbewerb durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Preisvorteil •Image •Support/Unterstützung •Design •Qualität (wahrgenommen - nicht tatsächlich)
	Ein Segment der Branche	<p>Nischenstrategie</p> <p>Konzentration auf Schwerpunkte. Eng gefasstes Unternehmensziel erlaubt Fokussierung auf wohldefinierte Kundengruppen (geographisch, Bedürfnisse, Strukturen)</p> <p>Ziel:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Hohe Differenzierung mit besserer Bedienung der Bedürfnisse •Kostenführerschaft •Hohe Differenzierung plus Kostenführerschaft

Wettbewerbsmatrix nach: Michael Everett Porter (* 1947), Harvard Business School

und „Präferenz-Strategie“ zu unterscheiden. Der „Kostenführer“ setzt darauf, dass er durch langfristig günstigere Produktionskosten (von Produkten oder von Dienstleistungen) mittel- bis langfristig im Vergleich zum Mitbewerb einen Vorteil gegenüber dem Mitbewerb erreichen kann. Kostenführerschaft bedeutet übrigens nicht Preisführerschaft. Der Kostenführer setzt in seiner Strategie darauf, dass er langfristig aufgrund von Skalierungseffekten den Mitbewerb aussitzen wird. Unternehmen, die eine Präferenz-Strategie verwirklichen wollen, versuchen durch eine am Produkt oder an ihrer Dienstleistung orientierte Differenzierung vom Mitbewerb zum präferierten Lieferanten ihrer Kunden zu werden. Die Differenzierung kann über verschiedene Eigenschaften wie Preis, Image, Design, Qualität, Support etc. vorgenommen werden. Entscheidend für den Erfolg ist, dass die Differenzierungsfaktoren, die sogenannten Unique-Selling-Points, von der Zielkundschaft entsprechend wertgeschätzt werden.



Hier lesen Sie:

Über den Autor:
Seite 1

Strategie: Vision
und Mission für
Unternehmen:
ab Seite 1

Strategie und Po-
sitionierung im
Markt: ab Seite 6

Risikoversorge:
ab Seite 15

Der Business
Plan: Seite 17

Manuskript zu
einem Vortrag
auf den VK Wirt-
schaftstagen,
Frankfurt am
Main, 19. bis 21.
Januar 2007

Dr. Hansgeorg Schaller
<http://www.hg-schaller.de>
[post\(at\)hg-schaller.de](mailto:post(at)hg-schaller.de)

Bitte ersetzen sie (at) durch @!

Speziell für KMUs wird sich aber die Ausrichtung an einer Nischenstrategie als die wahrscheinlich erfolgreichere Strategie erweisen. Entscheidend ist die klare und konsequente Segmentierung der Kunden innerhalb der gewählten Branche. Die Segmentierungskriterien können, in Abhängigkeit der angebotenen Dienstleistungen bzw. Produkte, sehr unterschiedlich sein. Klassische Segmentierungskriterien sind – neben der Branche an sich - Geographie (Ort der Leistungserbringung), Firmengröße (häufig in Kombination mit Geographie), Rechtsform und Branchenschwerpunkt. Darüber hinaus sind weitere Segmentierungskriterien denkbar – die Wahl der Kriterien ist ein entscheidender Ausgangspunkt für die Ausarbeitung der Strategie. Innerhalb der gewählten Nische kann dann eine hohe Differenzierung vom Wettbewerb erreicht werden. Gegebenenfalls kann diese Differenzierung mit der Kosten- und evtl. Preisführerschaft in diesem speziellen Marktsegment kombiniert werden. Diese Ansatz ist der klassische Ansatz für Einpersonen Unternehmen und Beratungsunternehmen.

Ein Beispiel für die konsequente und erfolgreiche Umsetzung der Nischenstrategie ist ein Immobilienmakler im Vordertaunus in der Bekanntheit des Autors. Durch die Fokussierung auf das reine Vermietungsgeschäft im mittleren bis gehobenen Preissegment in der sehr eng gefassten Umgebung von Oberursel konnte der Makler in diesem Segment seinen Erfolg ausbauen. Die klare geographische Fokussierung, in diesem Fall gepaart mit rigider Vertriebsstrategie, erlaubt eine günstige Kostenstruktur, realisiert also die Kostenführerschaft – der Preis, sprich die Maklercourtage, ist

Einzelstellungsmerkmale:

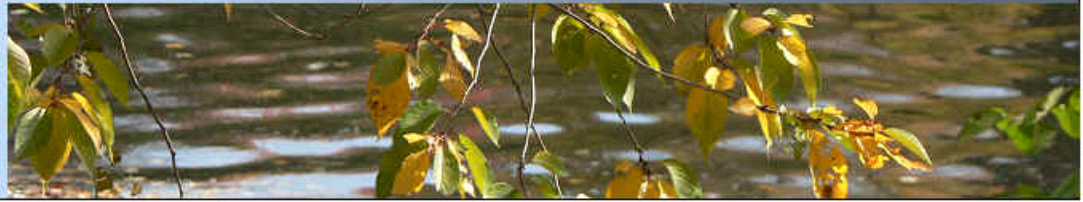
USP (Unique Selling Point) oder Value Proposition

- Was verkaufe ich?,
- Woran unterscheide ich mich von meiner Konkurrenz?
- Was kann ich besser?

festgelegt. Weiterhin wurde durch die konsequente Nischenstrategie ein hoher Bekanntheitsgrad gepaart mit profunder Marktkenntnis erreicht. Die Kenntnis des Markts ermöglicht dann eine überdurchschnittliche Qualität der Maklerleistung. Beides ermöglichte es dann lukrative exklusive Vermarktungsaufträge zu erhalten. Der Aufbau des Geschäfts dauerte ca. 2 Jahre. Während dieser Zeit wurden vordergründig scheinbar lukrative Makleraufträge für Objekte, die nicht in die Ausrichtung passten, konsequent abgelehnt und alle Kräfte in den Ausbau des gewählten Marktsegments investiert.

Bei der Ausarbeitung der Nischenstrategie sind zwei Faktoren von besonderer Wichtigkeit: die richtige Produkt-Markt Kombination und die wirksame Differenzierung in dieser Segmentierung durch relevante Kriterien, sogenannte „Unique Selling Points“.

Sind während der Entwicklung der Strategie die Segmentierungskriterien für die Produkt/Markt-Kombination festgelegt, so muss überprüft werden, ob die damit gewählte Strategie ein ausreichend großes Potential für das Unternehmen besteht. Dabei müssen insbesondere das Marktvolumen und die Konkurrenz analysiert werden. Dabei muss anhand möglichst harter Fakten und möglichst präziser Annahmen versucht werden, abzuschätzen, ob das Potential in dem



Hier lesen Sie:

Über den Autor: Seite 1

Strategie: Vision und Mission für Unternehmen: ab Seite 1

Strategie und Positionierung im Markt: ab Seite 6

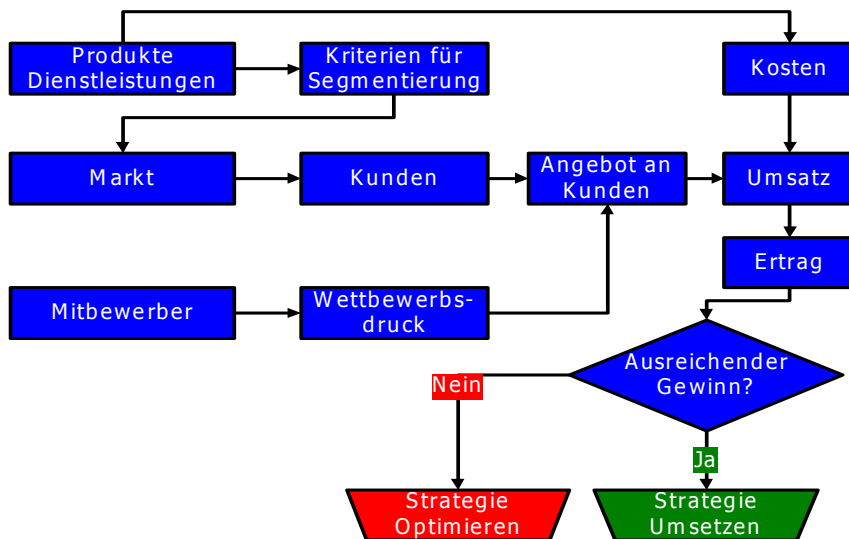
Risikovorsorge: ab Seite 15

Der Business Plan: Seite 17

Manuskript zu einem Vortrag auf den VK Wirtschaftstagen, Frankfurt am Main, 19. bis 21. Januar 2007

Dr. Hansgeorg Schaller
<http://www.hg-schaller.de>
[post\(at\)hg-schaller.de](mailto:post(at)hg-schaller.de)

Bitte ersetzen sie (at) durch @!



Geographisch: Rhein-Main Gebiet, Rheingau
Fragen:

Wie viele Kunden gibt es?
 Wie viel darf ein Gutachten kosten?
 Wie oft, pro Jahr, kann ich einem Kunden ein Gutachten verkaufen?

Antworten:

**Ein fiktives Beispiel:
 Die Düngemittelberatung**

Mission / Strategie

Ich bin als Chemiker auf die Analytik von Ackerböden spezialisiert. In meinem eigenen Labor kann ich die relevanten Parameter (N, C, pH-Wert, Ca, Mg, Fe, P) schnell und billiger als die gesamte Konkurrenz bestimmen. Chemische und biologische Kompetenz und Kundennähe ermöglichen mir eine Beratung von Gärtnern, Landwirten und Winzern. Nachhaltige Bewirtschaftung durch optimale Düngung ermöglicht es meinen Kunden bei minimalem Kapitaleinsatz und minimaler Umweltbelastung ein optimales Pflanzenwachstum und maximale Ernteprofit zu erzielen.

Ich will als Selbstständiger Chemiker einen Kundenstamm im Rhein-Main Gebiet aufbauen, und innerhalb von 3 Jahren einen operativen Gewinn von 10.000 € pro Jahr erzielen.

Zusammenfassung der Eckdaten

Einpersonenfirma: Bodenanalyse, Beratung, Verkauf eines Gutachtens, Probenahme und Analyse selbst (eigenes Labor)
 Zielkunden: Gärtnereien, Landwirte, Winzer

Recherche im Branchenverzeichnis: es gibt etwa 220 Einzelkunden (im Radius von 2 h Fahrtzeit)

Recherche im Markt: ein Gutachten der Lufa kostet 150 €, keine weitere spezifische Konkurrenz (etwas durch freie Labore) – also verlange ich 100 €.

Ein kommerzieller Kunde benötigt ein Gutachten ca. 4 mal pro Jahr für einen optimalen Düngereinsatz.

Potentialabschätzung:

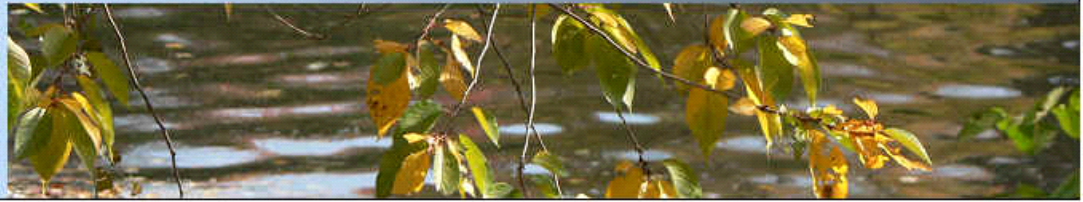
Erreichbarer Umsatz 88.000 €/a – Kosten 60.000 (davon 40.000 fixe Kosten)
 Gewinn: ca. 20.000 € pro Jahr?

Aber 100 % Marktanteil unrealistisch – die obigen Annahmen sind unrealistisch!

Möglichkeiten für eine Optimierung der Strategie:

1. Verbreiterung Kundenbasis:
 1. a. Geographisch Ausweiten (Pfalz, Aschaffenburg etc., Bundesweit? - Kosten Logistik & Vertrieb, Kundennähe?)
 1. b. Zielgruppe ausweiten (Blumenliebhaber, Gartenliebhaber) mit Schnelltest für einen oder zwei Parameter (niedriger Preis)
2. Verbreiterung Angebot:

Ad-On Sales wie Verkauf von Spezialdünger (in Kommission?) evtl. in Kooperation mit Gartenmärkten.



Hier lesen Sie:

Über den Autor:
Seite 1

Strategie: Vision
und Mission für
Unternehmen:
ab Seite 1

Strategie und Po-
sitionierung im
Markt: ab Seite 6

Risikoversorge:
ab Seite 15

Der Business
Plan: Seite 17

Manuskript zu
einem Vortrag
auf den VK Wirt-
schaftstagen,
Frankfurt am
Main, 19. bis 21.
Januar 2007

Dr. Hansgeorg Schaller
<http://www.hg-schaller.de>
[post\(at\)hg-schaller.de](mailto:post(at)hg-schaller.de)

Bitte ersetzen sie (at) durch @!

gewählten Segment und mit der entwickelten Strategie ausreicht, um einen anhaltenden Unternehmenserfolg zu tragen oder ob die Strategie entsprechend modifiziert werden muss, um ausreichend Umsatz und Gewinn zu erreichen.

Das Kundenportfolio managen

Der Begriff „Zielkunden“ impliziert es schon: 20 % aller Kunden generieren 80 % des Umsatzes (Pareto-Regel). Grundlage des Erfolges ist es also, seine vertrieblichen Anstrengungen auf diese Zielkunden zu richten.

Zur Segmentierung der Zielkunden kann man die potentiellen Kunden in A-, B- und C-Kunden einteilen. A-Kunden sind Kunden, bei denen die Produkte und Dienstleistungen (des eigenen Unternehmens / der eigenen Person) besonders nachgefragt sind und gleichzeitig kein oder nur geringer Wettbewerb vorhanden ist. Bei B- und C-Kunden ist die Situation entsprechend ungünstiger.

Die Einteilung der Kunden in A-, B- und C-Kunden erfolgt häufig nach den Kriterien:

- Umsatzpotential, zu erwartenden Gewinnsituation
- Schwierigkeit des Verkaufsprozesses (incl. Wettbewerb)
- Realisierungszeitraum des Umsatzes
- Strategische Erwägungen (Aufbau Referenzkunden)
- Schwierigkeit der Kundenansprache

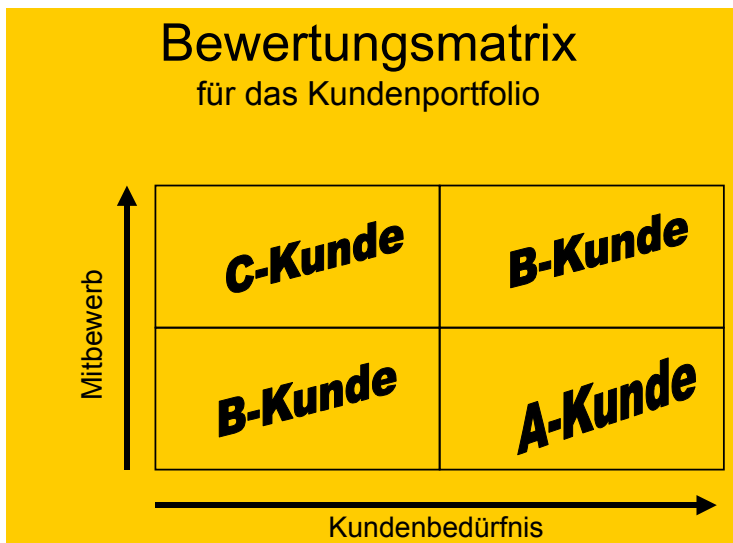
wobei diese Kriterien, je nach aktueller Situation unterschiedlich wichtig sein können. Neben der Einteilung der Kunden nach diesen Kriterien kommen übli-

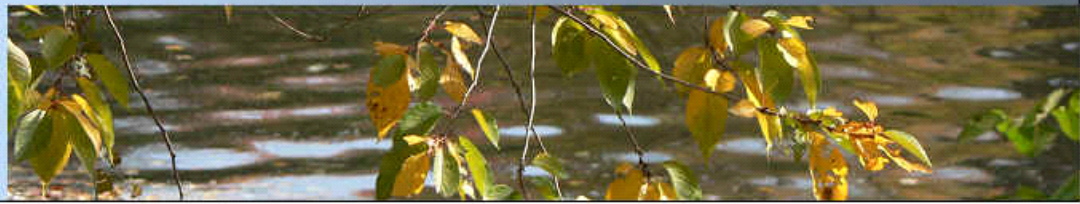
cherweise weitere Überlegungen zum tragen: Kundenbindung (Erhalt der Stammkundschaft) und Aufbau neuer (Stamm-) Kunden (für existierende / neue Produkte / Dienstleistungen).

Nach einer Segmentierung der Kunde nach A-, B- und C-Kunden können die vertrieblichen Aktivitäten zielgerichtet und effizient gesteuert werden, wobei sich eine grobe Aufteilung nach folgender Faustformel ergibt:

- A-Kunden: 50 % des Aufwands (20 % aller Kunden sollten A-Kunden sein)
- B-Kunden: 30 % des Aufwands (30 % aller Kunden sollten B-Kunden sein)
- C-Kunden: 20 % des Aufwands (50 % aller Kunden sollten C-Kunden sein).

Je nach tatsächlichen Gegebenheiten sind diese %-Angaben zu modifizieren. Warum sollten überhaupt Aktivitäten für C-Kunden geplant werden? Aktivitäten für A-Kunden (und B-Kunden) sind deshalb einzuplanen, da im Laufe der Zeit (pro Jahr etwa 20 %) der A-Kunden wegbrechen, also ersetzt werden müssen. Es ist also überlebenswichtig, die Mittel der Kundenansprache gezielt einzusetzen, um einerseits mit hoher Priorität A-Kunden zum Kauf zu bewegen,





Hier lesen Sie:

Über den Autor: Seite 1

Strategie: Vision und Mission für Unternehmen: ab Seite 1

Strategie und Positionierung im Markt: ab Seite 6

Risikoversorge: ab Seite 15

Der Business Plan: Seite 17

Manuskript zu einem Vortrag auf den VK Wirtschaftstagen, Frankfurt am Main, 19. bis 21. Januar 2007

Dr. Hansgeorg Schaller
<http://www.hg-schaller.de>
[post\(at\)hg-schaller.de](mailto:post(at)hg-schaller.de)

Bitte ersetzen sie (at) durch @!

andererseits dafür zu sorgen, dass stets ein genügend hohes Reservoir von A-Kunden zur Verfügung steht.

Um Kunden in diese Klassen einteilen zu können, lohnt sich ein systematischer Ansatz zur Kundenbewertung. Zunächst werden die Kriterien „Potential“ sowie Zeitraum der Realisierung des Umsatzes“ ferner „Schwierigkeit des Vertriebsprozesses“ und „Bedeutung eines strategischen Kunden

(Referenz-Kunden)“ gewichtet. Dazu ordnet man jedem einzelnen Kriterium einen Wert zwischen 0 und 5 zu (5 = hoch, 0 = unwichtig), so dass die Summe aller Werte gleich 10 ist. Für ein wohl eingeführtes Unternehmen, mit wohl eingeführten und im Markt bekann-

ten Produkten ist die Bedeutung eines Referenzkunden gleich Null, während Start-Up Firmen mit innovativen Produkten dringend Referenzkunden benötigen, dieses Kriterium also mit 5 bewerten. Je nach tatsächlicher Situation ergeben sich also unterschiedliche Wer-

tungen der Kriterien.

Anschließend werden die Kunden in einer Liste aufgeführt und nach dem Grad der Erfüllung der Kriterien bewertet, und zwar unabhängig davon, ob das Kriterium wichtig oder unwichtig ist.

Sind alle Kunden bewertet, so werden die Bewertung mit dem Faktor für das Kriterium multipliziert und die Punkte für jeden Kunden aufsummiert. Die 20 % der Kunden mit der höchsten Summe der Punkte sind dann als A-

Kundenbewertung

	Potential		Zeitraum		Schwierigkeit		Strategie		Summe
	Bewertung	Faktor	Bewertung	Faktor	Bewertung	Faktor	Bewertung	Faktor	Punkte
Kunde 1	2	2	5	4	5	3	2	1	41
Kunde 2	1	2	1	4	3	3	3	1	16
Kunde 3	5	2	1	4	1	3	1	1	18
Kunde 4	2	2	3	4	1	3	5	1	21

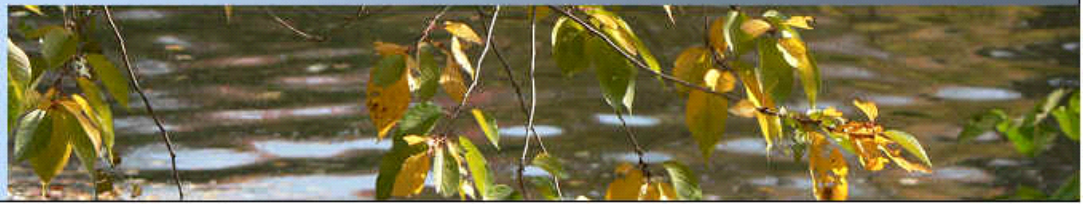
Bewertung: 5 = hoch, schnell, leicht, strategischer Kunde 0 = Gegenteil
 Summe der Faktoren: 10 (Jeweils nach Einzelfall modifizieren!)

Faktoren

Bewertung der strategischen Situation

Szenario	Potential	Zeitraum	Schwierigkeit	Strategie
Reifes Produkt, eingeführt im Markt, Marktkenntnis, stabile Umsätze	↑	→	→	→
Neues Produkt, stabiles Umfeld, stabile Firma	↓	↗	→	↑
Eingeführtes Produkt, starker Wettbewerb, Ertragsprobleme	↑	↓	↘	↑
Neupositionierung der Firma bzw. Neueintritt in den Markt	↓	↑	↗	→

Weitere Szenarios erstellen und entsprechend bewerten!



Hier lesen Sie:

Über den Autor:
Seite 1

Strategie: Vision
und Mission für
Unternehmen:
ab Seite 1

Strategie und Po-
sitionierung im
Markt: ab Seite 6

Risikoversorge:
ab Seite 15

Der Business
Plan: Seite 17

Manuskript zu
einem Vortrag
auf den VK Wirt-
schaftstagen,
Frankfurt am
Main, 19. bis 21.
Januar 2007

Dr. Hansgeorg Schaller
<http://www.hg-schaller.de>
[post\(at\)hg-schaller.de](mailto:post(at)hg-schaller.de)

Bitte ersetzen sie (at) durch @!

Kunden, die nachfolgenden 30 % als B-Kunden und die verbleiben Kunden als C-Kunden definiert.

Neben, und in Ergänzung, der Segmentierung nach A-, B- und C-Kunden ist eine Segmentierung nach Kriterien wie Geographisch, Rechtsform (öffentlich / privatrechtlich / GmbH / AG etc.) Firmengröße (Zahl der Mitarbeiter) und Branche sinnvoll, bzw. diese Kriterien fließen in die Kundenbewertung (A/B/C-Analyse) mit ein.

Als Beispiel sei nachfolgend eine Definition für einen A-Kunden, an den eine spezielle, neuartige Software verkauft werden soll gegeben:

Branche: chemische Industrie/
Basischemikalien

Lage: Deutschland, Österreich und
Schweiz

Größe: 200 bis 2.000 Mitarbeiter

Diese Einteilung ergibt sich einerseits dadurch, dass sich das Produkt hier besonders gut einsetzen lässt, andererseits Entscheidungen schneller als in Großunternehmen fallen und ferner hier der Wettbewerb nicht so aktiv ist, wie im an sich lukrativeren Segment der großen Unternehmen.

Unter diese Klassifizierung fallen ca. 200 Unternehmen. Nimmt man nun an, dass die Hälfte dieser Unternehmen den Einsatz dieses Produktes im Laufe der nächsten beiden Jahre plant, und dass man einen Marktanteil von 10 % erreichen kann, so ergibt sich rein rechnerisch eine Absatzchance für 10 Softwaresysteme. Als nächstes muss die Frage beantwortet werden, ob ein aus 10 Softwaresystemen zu erzielender Umsatz innerhalb von 2 Jahren im Rahmen der Kosten- und Gewinnplanung ausreichend hoch ist, oder nicht. Lautet die Antwort auf diese Fragen Nein, so muss überlegt werden, ob und wie an welche

weitere zusätzliche potentielle Kunden das Produkt verkauft werden kann, oder wie der Umsatz (z.B. durch zusätzliche Dienstleistungen) mit diesen Kunden gesteigert werden kann.

Diese Rechnung ist ein Beispiel aus dem Bereich hochpreisiger Produkte/ Dienstleistungen - die gleiche Rechnung kann und sollte natürlich auch (mit den entsprechenden Parametern) für Massenprodukte durchgeführt werden.

Marktanalyse

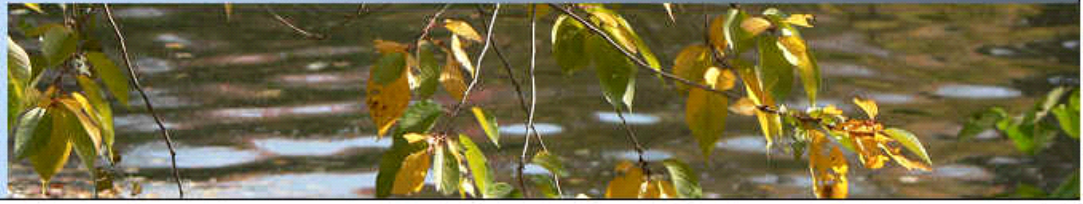
Grundlage vieler Entscheidungen ist eine möglichst genaue Kenntnis des Markts. Dazu wird in der Regel eine Marktanalyse erstellt:

Weitere Ziele der Marktanalyse sind es, Antworten auf die folgenden Fragen zu finden: wie kann ich mit meinen potentiellen Kunden zielgerichtet kommunizieren, welche Kosten muss ich für Marketing Kommunikation einplanen und insbesondere:

Was ist mein Einzelstellungsmerkmal?

Die Marktanalyse stellt Zahlen, Fakten und Entscheidungshilfen für die Geschäftspolitik bereit. Zahlen und Fakten können aus folgenden Quellen gewonnen werden: IHK, Unternehmensberater, Zeitungen, Wirtschaftsverbände, Berufsverbände, Akademien, Statistikämter, Kommunen, etc.

Häufig sind die benötigten Zahlen nicht in der gewünschten Qualität verfügbar. Hier müssen die Fakten nach bestem Wissen und Gewissen abgeschätzt werden. Wichtiger als die numerisch exakte Bezifferung ist eine sinnvolle Abschätzung unter Anerkennung der Fehlermöglichkeiten der Abschätzung.



Hier lesen Sie:

Über den Autor:
Seite 1

Strategie: Vision
und Mission für
Unternehmen:
ab Seite 1

Strategie und Po-
sitionierung im
Markt: ab Seite 6

Risikoversorge:
ab Seite 15

Der Business
Plan: Seite 17

Manuskript zu
einem Vortrag
auf den VK Wirt-
schaftstagen,
Frankfurt am
Main, 19. bis 21.
Januar 2007

Dr. Hansgeorg Schaller
<http://www.hg-schaller.de>
[post\(at\)hg-schaller.de](mailto:post(at)hg-schaller.de)

Bitte ersetzen sie (at) durch @!

- Wer ist meine potentielle Kundschaft – wie kann ich sie segmentieren?
- Wo finde ich meine potentiellen Kunden? (geographisch – organisatorisch)
- Welche Marktsegmente kann ich bedienen (A-B-C-Kundenanalyse)?
- Was erwartet meine potentielle Kundschaft (in den einzelnen Segmenten)?
- Welche sonstigen Marktteilnehmer sind zu berücksichtigen?
- Welche Mitbewerber sind in meinem Zielkundensegment aktiv, wie agieren sie?
- Welche (gesetzlichen) Regelungen sind zu berücksichtigen?
- Welches Marktpotential kann ich mit meinem Angebot ansprechen?
- Welchen Preis kann ich in (meinem Ziel-Segment) des Marktes erzielen?
- Ist das Marktpotential ausreichend?
- Wie kann ich mein Produktportfolio erweitern?

Nachdem die zugänglichen Quellen ausgeschöpft und analysiert worden sind, sollte eine Kundenbefragung zur Absicherung und zur weiteren Informationsgewinnung erfolgen. Sinnvollerweise wird eine solche Kundenbefragung nach einer exakten Definition der Ziele und damit der zu befragenden Testgruppe in strukturierter Weise mittels eines Fragebogens vorgenommen.

Wichtig dabei sind Aktualität der Datenerhebung, Neutralität der Befragung (eine Marktanalyse ist keine Verkaufsfaktion!) und am wichtigsten: die Testgruppe muss repräsentativ und umfassend genug sein, um aussagefähige Daten zu erhalten.

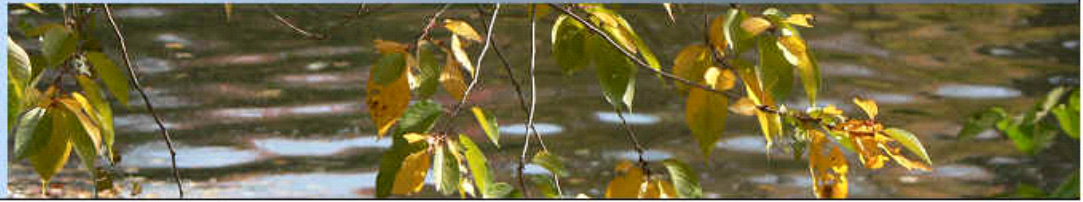
Es lohnt sich, einen Fragebogen zu entwerfen, diesen an einer kleinen Gruppe

von Kunden zu testen, ihn daraufhin zu verbessern und dann erst eine größere Zahl (repräsentativ ausgewählter Kunden) zu befragen. Der Fragebogen darf nicht zu lang sein, sondern sollte vom Kunden in maximal 30 Minuten zu beantworten sein. Am besten auszuwerten sind Fragen mit Antworten nach dem Multiple-Choice Verfahren, ergänzt um zwei bis drei offene (was...? oder wer...?) Fragen. Werden zu viele offene Fragen gestellt, so fällt die Auswertung erfahrungsgemäß sehr schwer.

Ein persönliches Interview liefert in der Regel besonders aussagefähige Daten, da gegebenenfalls unklare Antworten auf offene Fragen hinterfragt werden können. Interviews per Telefon oder rein schriftliche (briefliche) Fragebogenaktionen können zwar ein größeres Publikum erreichen, die Responserate ist jedoch erheblich geringer und die Qualität der Daten fraglicher.

In neuerer Zeit werden zunehmend Online Befragungen (Internet Polls) eingesetzt. Solche Befragungen müssen jedoch sehr sorgfältig konzipiert werden. Das Ausfüllen muss schnell und effizient gelingen, ferner sollte ein angemessener! Anreiz für den Teilnehmer zum Ausfüllen gegeben werden. Dieser Anreiz darf weder zu gering (Verweigerung) noch zu groß (Mehrfachteillahme) sein. Generell sollte bei einer Marktanalyse die Qualität hinsichtlich Repräsentativität, Aussagefähigkeit und Aktualität im Vordergrund stehen. Übertriebene Zahlengenauigkeit und großen Anzahlen von Befragungen sind für das beabsichtigte Ergebnis eher schädlich.

Das Produktportfolio



Hier lesen Sie:

Über den Autor:
Seite 1

Strategie: Vision
und Mission für
Unternehmen:
ab Seite 1

Strategie und Po-
sitionierung im
Markt: ab Seite 6

Risikoversorge:
ab Seite 15

Der Business
Plan: Seite 17

Manuskript zu
einem Vortrag
auf den VK Wirt-
schaftstagen,
Frankfurt am
Main, 19. bis 21.
Januar 2007

Dr. Hansgeorg Schaller
<http://www.hg-schaller.de>
[post\(at\)hg-schaller.de](mailto:post(at)hg-schaller.de)

Bitte ersetzen sie (at) durch @!

Generell besteht zwischen klassischen Produkten (Gütern) und Dienstleistungen ein wichtiger Unterschied. Dienstleistungen sind durch folgende Eigenschaften charakterisiert:

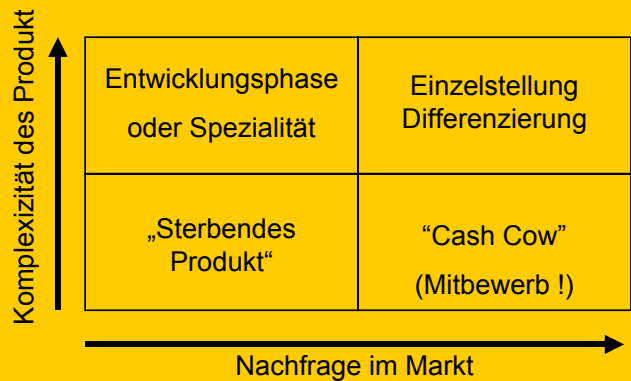
- Immaterialität
- Gleichzeitigkeit von Produktion und Konsum
- Aktive Rolle des Kunden

Dienstleistungen können nicht produziert und gelagert werden, sondern werden erst bei Bedarf erzeugt.

Dieses bedeutet insbesondere, dass bei der Preisgestaltung entsprechende Reserven vorgesehen werden müssen. Ferner können Dienstleistungen nur schwer standardisiert werden und eine Beurteilung der Qualität der Dienstleistung ist dem Kunden erst nach erfolgreichem Konsum möglich. Ein möglicher Ansatz ist hier die Zertifizierung der Qualitätssicherungssysteme zum Beispiel nach DIN/ISO 9001 oder ITIL (für IT Unternehmen). Ferner sollte der potentielle Kunde schon in einem sehr frühen Stadium des Verkaufsprozesses umfassend über seine Mitwirkungspflichten bei der Erbringung der Dienstleistung aufgeklärt werden. So kann späteren Problemen vorgebeugt und zusätzlich Vertrauen aufgebaut werden.

Dennoch sollen im Folgenden die klassischen Produkte und Dienstleistungen unter dem Oberbegriff Produkt abgehandelt werden. Produkte (und Dienstleistungen) können nach verschiedenen Kriterien bewertet werden. Eine übliche Klassifizierung ist die nach Komplexizität und Nachfrage.

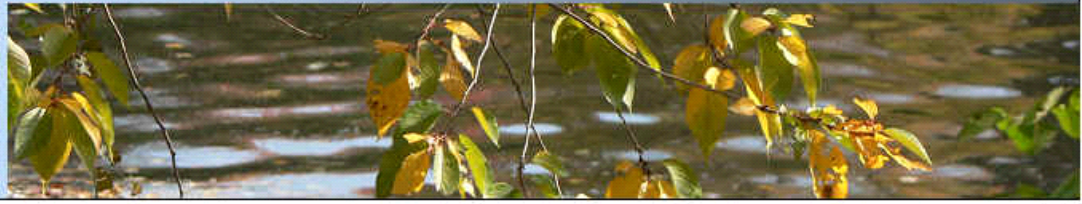
Bewertungsmatrix
für das Produktportfolio



Klassischerweise beginnt der Lebenszyklus eines Produkts mit der Entwicklung (als Spezialität) und geht dann über den Bereich der Cash-Cow zu den sterbenden Produkten. Cash-Cow Produkte erscheinen zwar als attraktiv im Massenmarkt bei günstigen Herstellungskosten, unterliegen jedoch einem starken Wettbewerbsdruck. Aufgabe des Produkt-Managements ist es, die angebotenen Produkte (und das gilt auch für auch Dienstleistungen) des Unternehmens hinsichtlich ihrer Einordnung in diese Bewertungsmatrix zu analysieren.

Unternehmen, die mit einem breit aufgestellten Branchenansatz die Kostenführerschaft anstreben können diesen Anspruch nur erfüllen, wenn genügend Cash-Cow-Produkte im Produktportfolio vorhanden sind. Trends und Entwicklungen des Markts müssen sorgfältig überwacht werden um stets attraktive Produkte in diesem Segment anbieten zu können.

Unternehmen, die eine Differenzierungsstrategie verfolgen, werden dagegen



Hier lesen Sie:

Über den Autor:
Seite 1

Strategie: Vision
und Mission für
Unternehmen:
ab Seite 1

Strategie und Po-
sitionierung im
Markt: ab Seite 6

Risikoversorge:
ab Seite 15

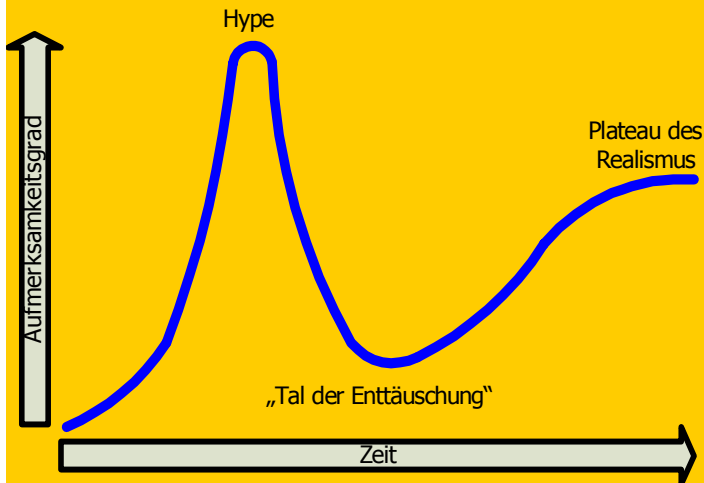
Der Business
Plan: Seite 17

Manuskript zu
einem Vortrag
auf den VK Wirt-
schaftstagen,
Frankfurt am
Main, 19. bis 21.
Januar 2007

Dr. Hansgeorg Schaller
<http://www.hg-schaller.de>
[post\(at\)hg-schaller.de](mailto:post(at)hg-schaller.de)

Bitte ersetzen sie (at) durch @!

Entwicklungsphasen einer Technologie



dann auf einem „Plateau des Realismus“ ankommt.

Sind im Produktportfolio eines Unternehmens sehr viele innovative Produkte vertreten, die sich noch in der „Hype“-Phase befinden, so besteht kurzfristig eine erhebliche Gefährdung für das Unternehmen durch einen zu erwartenden Rückgang der Nachfrage. Dieses gilt in gleicher Weise für technologische Produkte wie auch für Dienstleistungen.

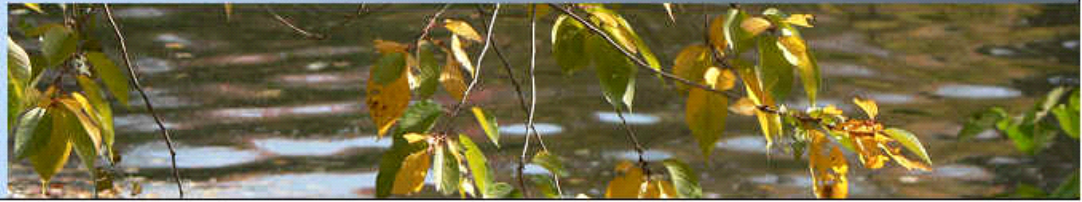
bemüht sein, Produkte mit höherer Wertschöpfung und Differenzierungskriterien in ihr Portfolio aufzunehmen.

Innovative Produkte bzw. Produkte für innovative Techniken und Trends bieten für Unternehmen, speziell für Unternehmen mit einer ausgeprägten Differenzierungsstrategie einen besonderen Reiz. Sie bieten die Möglichkeit, eine gute Möglichkeit sich vom Wettbewerb abzugrenzen. Dieses gilt besonders für KMUs, die bestrebt sind, gegenüber größeren und in aller Regel weniger innovativen Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil zu erarbeiten. Für diese Unternehmen ist es besonders notwendig, ihr Produktportfolio besonders aufmerksam zu beobachten. Generell gilt für die Entwicklung einer neuen Technologie, dass nach einer anfänglichen Euphorie, einem „Hype“, in aller Regel ein Rückfall zu beobachten ist, und die Aufmerksamkeit für die neue Technologie deutlich zurückgeht. Man kann häufig ein ausgeprägtes „Tal der Enttäuschung“ beobachten, durch das die Entwicklung hindurchgeht, bevor die Technologie dann in verstärktem Maß adaptiert wird und

Besonders gefährdet sind Start-Up Unternehmen, die in der Hype-Phase eines Trends gegründet wurden, wie z. B. e-Marktplätze und e-Business Dienstleister. Hier sind viele Unternehmen gescheitert, die nur ein einziges Produkt / eine einzige und hoch spezialisierte Dienstleistung angeboten haben. Viele dieser Unternehmen haben das „Tal der Enttäuschung“, den Rückgang der Nachfrage nach dem Abebben des Hype nicht überlebt. Die Unternehmen, die ein stärker diversifiziertes Produktportfolio gepflegt haben, hatten die Chance, dieses Tal zu durchstehen und in dem danach einsetzenden Nachfrageschub ihre Dienstleistungen zu vermarkten.

Risikoversorge

Risikoversorge bzw. Risikomanagement ist ein Teil der Unternehmenssteuerung damit Risiken erkannt werden und andererseits Chancen genutzt werden können. Betriebswirtschaftlicher Nutzen plus gesetzliche Anforderungen entscheiden über die Ausgestaltung des



Hier lesen Sie:

Über den Autor: Seite 1

Strategie: Vision und Mission für Unternehmen: ab Seite 1

Strategie und Positionierung im Markt: ab Seite 6

Risikovorsorge: ab Seite 15

Der Business Plan: Seite 17

Manuskript zu einem Vortrag auf den VK Wirtschaftstagen, Frankfurt am Main, 19. bis 21. Januar 2007

Dr. Hansgeorg Schaller
<http://www.hg-schaller.de>
[post\(at\)hg-schaller.de](mailto:post(at)hg-schaller.de)

Bitte ersetzen sie (at) durch @!

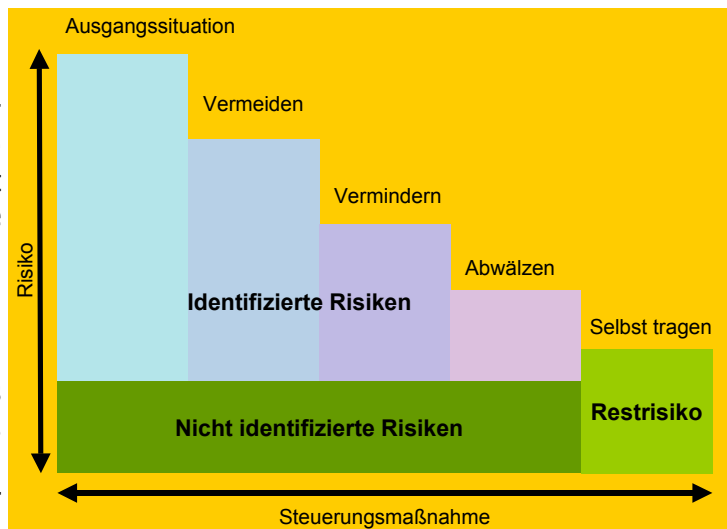
Risikomanagements. Risikomanagement ist ein Teilaspekt der Führungsverantwortung des Managements. Ziel des Risikomanagement ist es nicht, Risiken generell zu eliminieren, sondern bewusst mit ihnen umzugehen.

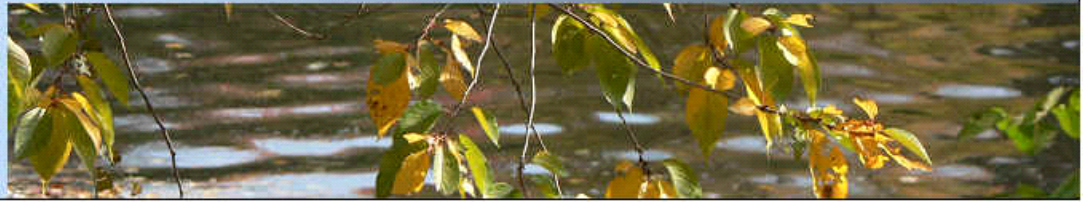
Um eine adäquate Risikovorsorge durch bewusstes Risikomanagement betreiben zu können, müssen zunächst die Risiken identifiziert werden. Die Analyse der Unternehmensprozesse auf Risiken geschieht im Besten in einem Team, bzw. unter der Hilfe erfahrener Dritter. Trotz aller sorgfältiger Arbeit wird es nie möglich sein, alle Risiken zu identifizieren. Es werden stets nicht identifizierte Risiken verbleiben. Diese nicht identifizierten Risiken sind nicht mit dem Restrisiko zu verwechseln. Unter Restrisiko versteht man die Summe aus den nicht identifizierten Risiken plus dem vom Unternehmer selbst zu tragenden Risiko, dass er nicht durch entsprechende Steuerungsmaßnahmen wie Vermeiden, Vermindern, oder Abwälzen komplett eliminieren kann.

Nach der Sammlung der Risiken werden diese gebündelt und geclustert und dann analysiert. Für die identifizierten Einzel-Risiken bzw. Risikogruppen wird eine Risikoanalyse durchgeführt. Dazu wird die Wahrscheinlichkeit des Eintritts eines Schadensereignisses dem Effekt des Schadensereignisses gegenüber

Risikoanalyse			
Effekt eines Schadensereignisses	Hoch	Risikoklasse Mittel-Hoch	Risikoklasse Sehr Hoch
	Mittel		
	Niedrig	Risikoklasse Niedrig-Mittel	
	Effekt Wahrscheinlichkeit	Unwahrscheinlich	Wahrscheinlich
Wahrscheinlichkeit Schadensereignis			

gestellt. Die Risiken der Risikoklasse „sehr hoch“ müssen durch entsprechende Steuerungsmaßnahmen minimiert werden. Risiken die in die Klasse Niedrig fallen, können gegebenenfalls bewusst selbst getragen werden. Die Einstufung der Risiken bzw. Risikogebiete oder Gruppen in Risikoklassen dient zur betriebswirtschaftlichen Analyse von Aufwand und Nutzen. Letztendlich kommt es dann immer zu einer unternehmerischen Entscheidung über die angemessene Behandlung des Risikos, bzw. der Risikominderung.





Risikooptimierungsmatrix

Risikogebiet

Handlungsalternativen	Strategisch	Rechtlich	Leistung	Markt
Vermeiden	Ausstieg aus dem Geschäftsfeld	Externe Beratung	Systeme abschotten	Exklusiv Beziehungen
Vermindern	Externe Beratung	Vertragsmanagement	Redundanz aufbauen	Kundenbasis verbreitern
Abwälzen		Haftpflicht Versicherung	Leistungen Outsourcen	
selbst tragen	Eigenkapital erhöhen			

Handlungsalternativen

wesentlich schwerer fallen. Dennoch müssen diese Handlungsalternativen wohl bedacht werden und es verbleibt der unternehmerischen Entscheidung, bewusst Risiken einzugehen und bewusst mit Risiken zu leben.

In der Managementliteratur ist der Begriff

Hier lesen Sie:

Über den Autor: Seite 1

Strategie: Vision und Mission für Unternehmen: ab Seite 1

Strategie und Positionierung im Markt: ab Seite 6

Risikovorsorge: ab Seite 15

Der Business Plan: Seite 17

Manuskript zu einem Vortrag auf den VK Wirtschaftstagen, Frankfurt am Main, 19. bis 21. Januar 2007

In der Risikooptimierungsmatrix werden die klassischen Risikogebiete Strategische Risiken, Rechtliche Risiken, Risiken der Leistungserbringung und die Risiken des Markts mit den verschiedenen Handlungsalternativen gegenüber gestellt. Natürlich sind nicht alle der Handlungsalternativen für Unternehmen in ihrer jeweiligen Lage auch anwendbar. So kann sich beispielsweise ein Großkonzern mit sehr diversifizierten Geschäftsfeldern dazu entscheiden, ein mit einem hohen Risiko behaftetes Geschäftsfeld zu verkaufen. Einem Start-Up Unternehmen, eventuell einem Einpersonens Unternehmen wird eine solche Entscheidung vermutlich

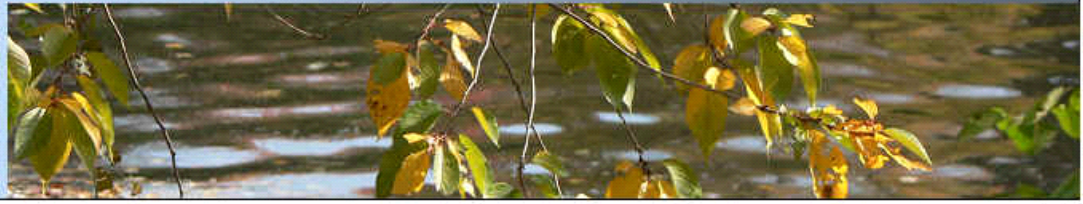
Business Plan:

- Management Summary
- Unternehmen (Geschichtlicher Hintergrund, Situation heute, weitere Informationen)
- Produkte, Dienstleistungen (Marktleistung, Produktlebenszyklus, Produktschutz, Abnehmer)
- Markt (Marktübersicht, eigene Marktstellung, Marktbeurteilung)
- Konkurrenz (wichtigste Konkurrenten, potentielle Konkurrenten, Konkurrenzprodukte, Strategien der Konkurrenten)
- Marketing (Marktsegmentierung, Markteinführungsstrategie, Preispolitik, Verkauf & Vertrieb, Werbung & PR, Standort, Umsatzziel)
- Standort & Logistik (Domizil, Logistik & Administration)
- Produktion & Beschaffung (Produktionsmittel, Technologie, Kapazitäten & Engpässe, wichtigste Lieferanten, Rohmaterialmärkte)
- Management & Berater (Unternehmerteam, Lebensläufe, Aus- und Weiterbildung, Aufsichtsrat/Verwaltungsrat, externe Berater)
- Risikoanalyse (Interne Risiken, externe Risiken, Risikovorsorge)
- Finanzen (Vergangenheit, Zukunft, Finanzierungskonzept, Steuern)
- Anlagen und Beteiligungsangebot

Quelle: Musterbusinessplan der Züricher Kantonalbank

Dr. Hansgeorg Schaller
<http://www.hg-schaller.de>
[post\(at\)hg-schaller.de](mailto:post(at)hg-schaller.de)

Bitte ersetzen sie (at) durch @!



Hier lesen Sie:

Über den Autor:
Seite 1

Strategie: Vision
und Mission für
Unternehmen:
ab Seite 1

Strategie und Po-
sitionierung im
Markt: ab Seite 6

Risikoversorge:
ab Seite 15

Der Business
Plan: Seite 17

Manuskript zu
einem Vortrag
auf den VK Wirt-
schaftstagen,
Frankfurt am
Main, 19. bis 21.
Januar 2007

Dr. Hansgeorg Schaller
<http://www.hg-schaller.de>
[post\(at\)hg-schaller.de](mailto:post(at)hg-schaller.de)

Bitte ersetzen sie (at) durch @!

des ROI (Return on Investment) wohl eingeführt. Weniger gebräuchlich ist der Begriff des ROSI (Return on Security Investment). Dieser Begriff steht für die Überlegung, dass die bewusste Investition in eine adäquate Handlungsalternative zur Risikominimierung auch einen entsprechenden Gegenwert erzeugt. In einigen Fällen, wie z.B. bei einer Senkung der Versicherungsbeiträge, ist es gut möglich, diesen Betrag zu berechnen, in anderen Bereichen fällt es jedoch schwer, den ROSI zu berechnen, er kann jedoch häufig geschätzt werden.

Finanzinstitute sind durch die gesetzlichen Vorgaben (Basel II) dazu verpflichtet, bei der Vergabe von Krediten zu prüfen, ob der Kreditnehmer eine ausreichende Risikoanalyse durchgeführt und ein angemessenes Risikomanagement implementiert hat. Risikomanagement und Risikoversorge sind daher unumgängliche Aufgaben der Strategieentwicklung und müssen dementsprechend im Business Plan berücksichtigt werden.

Der Business Plan

Der Business Plan ist quasi die schriftliche Darlegung der Unternehmensstrategie, ergänzt um das dazugehörige Zahlenwerk. Der Aufbau eines Business Plans ist zwar nicht vorgeschrieben. Eine Gliederung wie nebenstehend beschrieben hat sich jedoch bewährt.

Die Unternehmensvision, die Mission des Unternehmens kann in nebenstehendem Beispiel als Management Summary (Zusammenfassung) angegeben werden.

Einige Zitate zum Thema Strategie:

- „Wer überall ist, ist nirgendwo.“ (Strategieprinzip) **Lucius Annaeus Seneca**
- „Sei als erster da mit den meisten Kräften.“ (Strategieprinzip) **Nathan Bedford Forrest**
- „Die Variationen des Konventionellen und Unkonventionellen sind sonder Zahl.“ (Strategieprinzip) **Sunzi Sun Tzu**
- „Die meisten meiner Entscheidungen beinhalten ein Risiko.“ (Strategieprinzip) **Richard Branson, Gründer von Virgin**
- „Lasst uns Piraten sein.“ (Strategieprinzip) **Steve Jobs, Gründer von Apple**
- „Lieber Geld verlieren als Vertrauen.“ (Strategieprinzip) **Robert Bosch, Gründer von Bosch**
- „Werde nicht müde, deinen Nutzen zu suchen, indem du anderen Nutzen gewährst.“ (Strategem) **Marc Aurel**
- „Disziplin ist die Mutter des Sieges.“ (Voraussetzung für das erfolgreiche Gelingen einer Strategie) **Alexander Wassiljewitsch Suworow**
- „Übe dich unablässig darin, deinem Weg zu folgen.“ (Voraussetzung für das erfolgreiche Gelingen einer Strategie) **Miyamoto Musashi**