

## Strategiepapier *leicht gemacht*

Code: SPTestUESIAV

Branche:

Baugewerbe,

Hochbau

Mitarbeiterzahl: 11 – 50 Mitarbeiter

Sehr geehrter Strategie-Papier Nutzer,

wir freuen uns dass Sie Ihre Unternehmensstrategie *leicht gemacht* erstellt haben. Mit diesem Instrument stellen Sie den *Kunden und seine Entscheidungskriterien, Ihren Wettbewerber und Ihre Produkte und Dienstleistungen* in den Mittelpunkt Ihrer strategischen Überlegungen! Seien Sie konsequent bei der Betrachtung dieser 3 wesentlichen Punkte und vertiefen Sie sich in den weiteren Analysen.

Bitte arbeiten Sie stetig an der Strategie, ergänzen Sie fehlende Punkte und, vor allem, korrigieren Sie die Angaben einmal pro Jahr!

Nichts ist sicherer als der Wandel – *reagieren Sie strategisch!*

Ihre strategische *Fitness* wird umso besser, je vollständiger Ihre strategischen Überlegungen sind und damit auch der Unternehmens-Erfolg!

Besten Erfolg,  
Ihr Strategie-Papier-Team

## Kundenanalyse

Beispielkunde Bauunternehmen 03 / 2015

Es ist die Frage zu beantworten: "Mit welchen Kunden/Zielgruppen wollen wir wachsen?" Und welches Potential bei Umsatz und Gewinn ist jeweils zu erwarten.

Kriterien Zielgruppen	Umsatz- anteil heute	Umsatz- anteil morgen	Gewinn- anteil heute	Gewinn- anteil morgen	Wichtigkeit für uns	Entscheidungs- kriterien des Kunden	Risiken für uns	Maßnahmen
Privatkunden	25%	↘ 20%	25%	↘ 20%	Gering	Qualität, Regionalität, Beratung	Wettbewerb vor Ort Fertighausbau	Beratungsqualität stärken
Kommunen	40%	↗ 45%	30%	→ 30%	Mittel	Preis, Regionalität, Erfahrung	Ausschreibung und Vergabe nur nach Preis	Kooperationen mit Subunternehmen
Unternehmen	30%	↗ 35%	40%	↗ 45%	Hoch	Flexibilität, Beratung, Qualität	Spezialisten neue Wettbewerber	Marketing stärken, weiteres Know How aufbauen

## Wettbewerbs-Analyse

Beispielkunde Bauunternehmen 03 / 2015

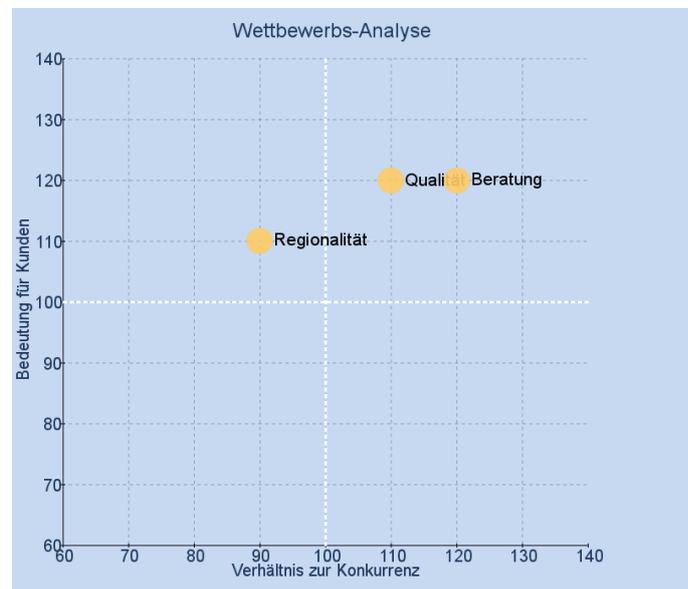
"Wie lauten die Entscheidungskriterien unserer Kunden für unsere Produkte und Dienstleistungen?"  
Und wie erfüllen wir diese im Verhältnis zu unseren Wettbewerbern?"

### Entscheidungskriterien unserer Kunden

hoch/überlegen = 140  
mittel/im Durchschnitt = 100  
niedrig/unterlegen = 60

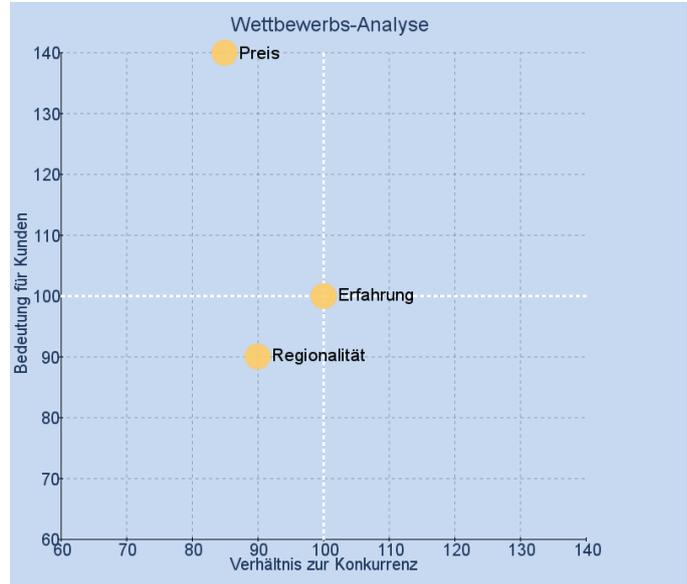
#### Zielgruppe 1: Privatkunden

Entscheidungs- kriterien	Verh. zur Konkur.	Bedeutg. für Kunden
Qualität	110	120
Regionalität	90	110
Beratung	120	120



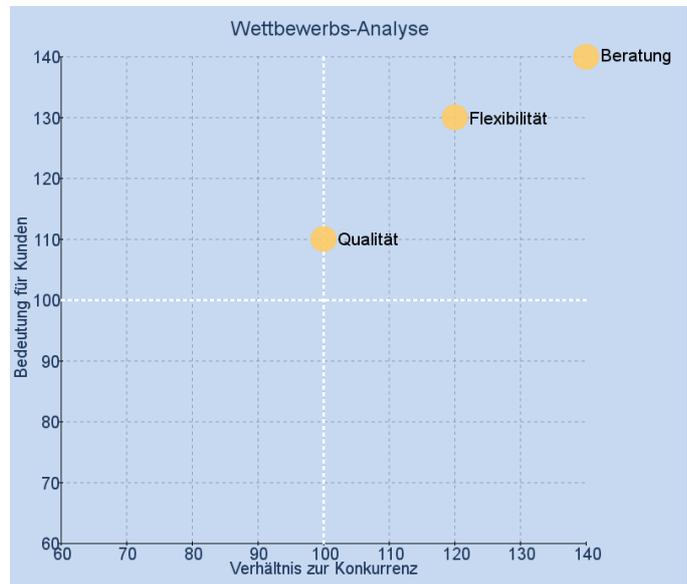
Zielgruppe 2: Kommunen

Entscheidungs-kriterien	Verh. zur Konkur.	Bedeutg. für Kunden
Preis	85	140
Regionalität	90	90
Erfahrung	100	100



Zielgruppe 3: Unternehmen

Entscheidungs-kriterien	Verh. zur Konkur.	Bedeutg. für Kunden
Flexibilität	120	130
Beratung	140	140
Qualität	100	110



## Produkt- / Dienstleistungsanalyse

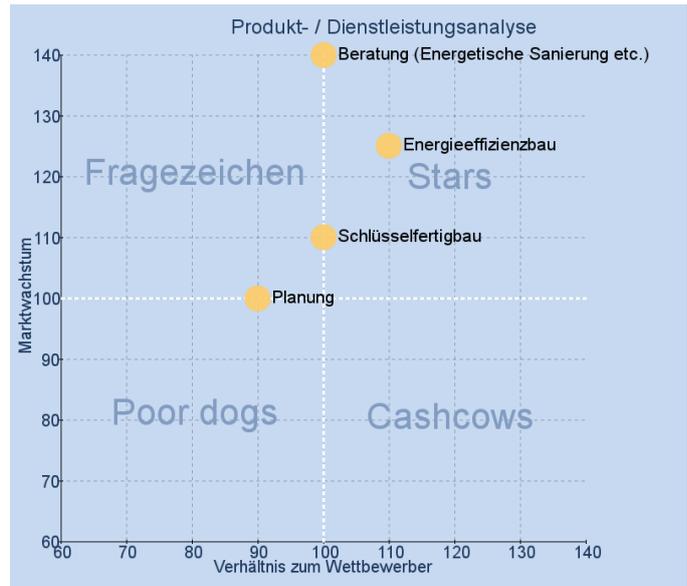
Beispielkunde Bauunternehmen 03 / 2015

"Welches Marktwachstum erwarten wir für unsere Produkte und Dienstleistungen? Und wie stehen wir damit im Verhältnis zu unseren Wettbewerbern?"

### Marktwachstum / Verhältnis zum Wettbewerb

hoch/überlegen = 140  
mittel/im Durchschnitt = 100  
niedrig/unterlegen = 60

Produkt / Dienstleistung	Marktwachstum	Verh. zur Wettbew.	Chancen / Risiken
Schlüsselfertigbau	110	100	etablierte Wettbewerber
Energieeffizienzbau	125	110	Starke Abhängigkeit von Fremdsystemen
Beratung (Energetische Sanierung etc.)	140	100	Förderung, Änderungen der Bedingungen / Normen
Planung	100	90	Freie Plaungsbüros, Preiskampf



## Vertriebsanalyse

Beispielkunde Bauunternehmen 03 / 2015

"Welche generelle Vertriebsstrategie verfolgen Sie und wie organisieren Sie den Absatz Ihrer Produkte und Leistungen?"

**1. Vertriebsstrategie, generell:** Strategie der Nische: **Ja** Strategie der Qualität: **Ja** Strategie der Preises: **Nein**

### 2. USP, Mehrwertargumente:

Zielgruppe 1: Privatkunden

Wir bieten die beste Beratung, vor Ort

Festpreisangebote durch Erfahrung im Schlüsselfertigbau

Referenzen, regional und überregional

Zielgruppe 2: Kommunen

Referenzen, regional und überregional

Erfahrung, der Partner der Kommunen

Zielgruppe 3: Unternehmen

Beratung, "wir verstehen Unternehmen"

Spezial Know How im Bereich Verwaltungs- und Produktionsabläufen

**3. Vertriebsorganisation:** Aussendienst Eigen: **Ja** Aussendienst Fremd: **Nein** Innendienst: **-**

Alternativen: keine Alternativen geprüft

**Wettbewerber:** Aussendienst Eigen: **Ja** Aussendienst Fremd: **Ja** Innendienst: **Ja**

Erfolgreicher: **Ja**

**Neukunden:** Anteil Neukunden/ Bestandskunden: 10 % Potentielle Neukunden bekannt, Anteil: 5 % Alternative Kundenansprache: **Nein**

**Massnahmen:** Alternative Kundenansprache prüfen

Wettbewerber beobachten

## Lieferanten- / Einkaufsanalyse

Beispielkunde Bauunternehmen 03 / 2015

"Welche Lieferanten sind für unser Unternehmen wichtig und wie sind die Risiken und Zahlungsmodalitäten?"  
Lieferant (Name/Material, etc.)

Lieferant-Name	Anteil d. Lieferanten am Materialaufwand	Abhängigkeit / Systemlieferant?			Qualität der gelieferten Ware (notwendig?)			Liefervereinbarung (langfr.) vorhanden	Kreditlinien vereinbart (Höhe)	Zahlungsziele vorhanden (Welche)?	Abhängigkeit von Rohstoffen / Länder?
		gering	normal	hoch	unterlegen	gleich	überlegen				
Texteingabe	%							Ja/Nein	%	Texteingabe	Ja/Nein
Lieferant A	65%	-	<b>x</b>	-	-	<b>x</b>	-	<b>Ja</b>	%	30 Tage	<b>Ja</b>
Lieferant B	20%	<b>x</b>	-	-	-	-	<b>x</b>	<b>Nein</b>	%	30 Tage	<b>Nein</b>
Lieferant C	10%	-	-	<b>x</b>	-	-	<b>x</b>	<b>Nein</b>	%	?	<b>Nein</b>

## Innovationsanalyse

Beispielkunde Bauunternehmen 03 / 2015

"Welche Neuheiten bringen wir um unsere Zielgruppen zukünftig zu begeistern? Wie innovativ sind wir bei Prozessen, Lösungen und Partnerschaften?"  
"Ist unsere Technologie wettbewerbsfähig? Wie produzieren unsere Konkurrenten? Bieten wir Lösungen für unterschiedliche Märkte, international"

Bei Produkten und Leistungen sind wir dem Wettbewerb:

-      **x**      -

unterlegen    gleich    überlegen

Unsere Technologie ist auf dem neuesten Stand:

**Ja**

Wir suchen systematisch nach Neuheiten:

**Ja**

Wir bedienen unterschiedliche Märkte (Pkt.3):

**Nein**

**Für Ihre Zielgruppen, Produkte und Märkte gilt es zu ermitteln: „Welche Ideen haben Sie jeweils für Produkte, Problemlösungen, Prozesse und Partnerschaften?“  
Schwerpunkte Zielrichtung**



### 1. Kunden-Zielgruppe

Zielgruppe	Produktideen	Problemlösungen	Prozessverbesserungen	Partnerschaften
Privatkunden	?	Planung zum Festpreis	3D Visualisierungen	
Kommunen	?	?	Ausschreibungsunterlagen	Subunternehmen für einfache Gewerke
Unternehmen	Online Beratungsinstrument	Online Beratungsinstrument	Online Beratungsinstrument	Trainings- und Schulungsanbieter

### 2. Produkte / Dienstleistungen

Produktgruppe	Produktideen	Problemlösungen	Prozessverbesserungen	Partnerschaften
Schlüsselfertigbau	Sanierung "schlüsselfertig" / Festpreis	Festpreis Kalkulation	Online Tool Festpreiskalkulation	?
Energieeffizienzbau	Effizienz-Anbauten, Effizienz Wintergärten, Solar-Anbauten	s. oben	s. oben	Anlagenbauer Solar
Beratung (Energetische Sanierung etc.)	Online Tool zur einfachen energetischen Beratung	Online Tool zur einfachen energetischen Beratung	Online Tool zur einfachen energetischen Beratung	?
Planung	?	Online Tool zur einfachen Darstellung 3D etc.	Online Tool zur einfachen Darstellung 3D etc.	?

### 3. Märkte

Markt	Produktideen	Problemlösungen	Prozessverbesserungen	Partnerschaften
-				

## Wirtschaftliche Situation

Beispielkunde Bauunternehmen 03 / 2015  
Unvollständig, kommt in 05/2015

"Mit den wichtigsten Kennzahlen lässt sich das Unternehmen effektiv steuern" Wir kennen und kontrollieren diese ständig"

Kennzahlen / Jahr:	2013	2014	2015	2016
	n-2	n-1	n	n+1 (Plan)
Umsatz:	4500T€	4000T€	4500T€	4800T€
Ergebnis vor Steuern:	40T€	0T€	40T€	80T€
Eigenkapitalquote):	20%	20%	20%	22%
Cash Flow (% zur Betriebsleistung):	%	%	%	%
Gesamtkapitalrendite:	%	%	%	%
Auftragsbestand:	T€	T€	600T€	T€
Auslastung der Kapazität:	%	%	85%	%
Umsatz pro Mitarbeiter:	T€	T€	T€	T€

## Bewertung

Beispielkunde Bauunternehmen 03 / 2015

"Die Bewertung Ihrer strategischen Überlegungen bietet Ihnen die Chance für eine Zusammenfassung und Übersicht von Stärken und Schwächen sowie Massnahmen!"

Strategische Überlegung / Bewertung	Stärken	Schwachstellen	Aktivitäten zur Verbesserung	Priorität
<i>Das kleine Strategiepapier</i>	Texteingabe	Texteingabe	Texteingabe	gering normal hoch
<b>1. Kunden:</b>	Unternehmenskunden Beratungsleistung und Know How	Privatkunden, Kommunen, Preis, Vergleichbarkeit	Beratungsqualität stärken, Marketing stärken, weiteres Know How aufbauen	- - x
<b>2. Wettbewerb:</b>	Beratungsqualität und Know How	Preis und Regionalität	Sub Unternehmen vor Ort finden, Marketing der Beratungsquali. stärken	- x -
<b>3. Produkt / Dienstleistung:</b>	Effizienzbau,	Planung insb. für Privatkunden	s. Kundenanalyse	- - x
<b>4. Vertrieb:</b>	?	Alternative Kundenansprache	Alternative Kundenansprache prüfen	- x -
<b>5. Lieferanten / Einkauf:</b>	Gute Spezialanbieter	Keine Eigene Lösungen	Produktentwicklung	- x -
<b>6. Innovation:</b>	Bereitschaft, Grundhaltung	keine regelmäßige Aktivität	Online Instrumente entwickeln	- x -
<b>7. Wirtschaftl. Situation:</b>	Geschäftsentwicklung, positives Umfeld	Personalstand, Innovation	Innovationsprojekt starten und Budgetieren/Finanzieren	- - x

## Strategie, „Was ist das?“

Untersuchungsergebnisse zeigen, dass „Strategen“ besser abschneiden als „Nichtstrategen“

Wer heute und morgen nicht agiert, wird künftig gezwungen sein, einen Wandel hinzunehmen, den andere eingeleitet haben!

Reagieren ist Fortschritt von hinten. *Den Agierenden gehört die Zukunft!*

„Strategiepapier *leicht gemacht*“ bietet in 8 Bausteinen die fortlaufende Auseinandersetzung mit der Unternehmensstrategie, einfach, schlüssig, nachvollziehbar. Als interaktive Formulare sind die Inhalte der Bausteine speicherbar und können, idealerweise jährlich, überarbeitet werden, im Sinne eines jährlichen „Strategie-Vital-Checks“ *„..wie gut ist meine Unternehmensstrategie?“*



Die ersten 3 Bausteine („*das kleine Strategiepapier*“) betrachten den Kunden und die Zielgruppen, die Wettbewerbssituation und die Stärken des Unternehmens beim Produkt und seinen USP`s - das Grundwissen jeder Strategie für jedes Unternehmen!

Die ergänzenden 5 Bausteine gehen in die Tiefe des Unternehmens, betrachten die Vertriebsstruktur, die Einkaufs- und Lieferantensituation, die Innovationsfähigkeit je Zielgruppe und nicht zuletzt die wirtschaftliche Situation und Ausblick als Zusammenfassung – vertiefendes Wissen für größere Unternehmen oder beim weiteren Ausarbeiten der Strategie in den Folgejahren!

Viel Erfolg bei der Umsetzung!

*Ihr Team Strategie-Papier*

## 1. Kundenanalyse

Wir leben heute im Zeitalter der Zielgruppen. Der Kunde ist in der Masse nicht beschreibbar und berechenbar. Daher ist die Segmentierung der Kunden unabdingbar. Es ist die Frage zu beantworten: „Mit welchen Kunden/Kundengruppen wollen wir wachsen?“

### Inhalte:

Das Formular umfasst im wesentlichen:

- die Unterteilung nach Zielgruppen

Bitte wählen Sie eine geeignete Unterteilung Ihrer Zielgruppen, je nach deren unterschiedlichen Entscheidungskriterien: Bsp: Privatkunden, öffentliche Auftraggeber, B to B etc. Notieren Sie:

- den Umsatzanteil jeder Zielgruppe für heute und morgen (z. B. in 3 Jahren).
- den Gewinnanteil jeder Zielgruppe für heute und morgen (z. B. in 3 Jahren).
- die Wichtigkeit der einzelnen Zielgruppen für Ihr Unternehmen.
- die wesentlichen Entscheidungskriterien des Kunden (es sollten mindestens drei Kriterien angegeben werden).
- Welche Risiken bringen die einzelnen Zielgruppen mit sich?
- Mit welchen Maßnahmen wollen Sie die geplanten Umsatzanteile erreichen?

## 2. Wettbewerbsanalyse

Eine Firma muss nicht nur seine Kunden, sondern auch seine Konkurrenten kennen. Es ist wichtig zu wissen:

1. ...was die Kunden wollen, d.h.: Aus welchen Gründen kauft ein Kunde bei uns, was sind seine Entscheidungskriterien, und welchen Stellenwert haben die einzelnen Entscheidungskriterien für den Kunden?
2. ...wie die eigene Wettbewerbsposition ist, d.h.: Wie liegt man bzgl. der Entscheidungskriterien im Verhältnis zur Konkurrenz?

### Inhalte:

Die Matrix hat zum Inhalt:

- die Bedeutung der Entscheidungskriterien aus Kundensicht
- die Position im Verhältnis zur Konkurrenz

Dabei gilt im Bereich der Kunden-Bedeutung:

- 140 = sehr hohe Bedeutung
- 100 = durchschnittliche Bedeutung
- 60 = sehr niedrige Bedeutung

Bei der Bestimmung der Wettbewerbsposition gilt:

- 100 = das Unternehmen ist genauso gut oder genauso schlecht wie der Wettbewerb
- 140 = das Unternehmen ist stark überlegen
- 60 = das Unternehmen ist stark unterlegen

### **Wichtig:**

Ermitteln Sie zuerst die Entscheidungskriterien Ihrer Kunden. Führen Sie dann die Bewertung der Entscheidungskriterien durch.

Versuchen Sie die Bewertung aus 2 Sichtweisen vorzunehmen:

1. Selbstbild
2. Fremdbild

Das Fremdbild kann eingeholt werden durch

1. einen Kunden-Beirat
2. eine Kunden-Zufriedenheits-Analyse in der Unternehmung

### **3. Produktanalyse**

Es ist unabdingbar für jede Unternehmung, Bescheid zu wissen, wie die Produkte von der Marktseite und der Wachstumsseite aus zu bewerten sind. Nur dadurch ist es möglich, ein erfolgreiches Produktportfolio für die Gegenwart und die Zukunft aufzustellen und rechtzeitig Neuheiten zu suchen oder neue Leistungen zu entwickeln und alte „auszusteuern“.

#### **Inhalte:**

Das Formular geht von einer Bewertung der Produkte/Produktgruppen/Dienstleistungen nach

- Wachstum des Marktes in dem sich das Produkt / Dienstleistung befindet
- Marktanteil im Verhältnis zum Wettbewerber

aus

Es ist wünschenswert, zusätzlich für jedes Produkt / Dienstleistung

- die Chancen und
- die Risiken

zu notieren und Abhilfen zu planen.

Die Portfoliodarstellung bietet folgende generellen Ansätze für Ihre Produktstrategie:

- Kümmern Sie sich um Ihre „Fragezeichen“, stärken Sie Ihre UPS`s die Argumente für Ihr Produkt
- Nutzen Sie die Cash Cows um neue Ansätze mit ähnlichen Qualitäten zu entwickeln. Betrachten Sie auch die „Cash Cows“ Ihres

- Wettbewerbs
- Steuern Sie die „Poor Dogs“ aus, investieren Sie nichts in diesem Segmen
- Sorgen Sie für ausreichende Anzahl „Stars“, die Umsatzträger Ihres Unternehmens

### **4. Vertriebsanalyse**

Der Vertrieb ist ein Element des Marketing-Mix und als solches für den Absatz der Produkte oder Dienstleistungen zuständig. Allerdings stellt der Verkauf nur einen Teilbereich der Aufgaben des Vertriebs dar und bevor es überhaupt zu einem Abschluss kommen kann, muss der Betrieb zahlreiche Aktivitäten im Vorfeld und in der Phase nach dem Kauf durchführen.

#### **Tip:**

**Klären Sie die folgenden Punkte für Ihr Unternehmen:**

- Die generelle Marketingstrategie: 90% aller Unternehmen in Deutschland sind Nischen oder Qualitätsanbieter!
- USP / Mehrwertargumente: Wie überzeugen Sie Ihre Kunden, was sind Ihre Alleinstellungsmerkmale pro Zielgruppe?
- Analyse der Wettbewerbssituation: Es muss ermittelt werden, wer Ihre Hauptwettbewerber sind, und welche Zielgruppen Sie angehen möchten.
- Analyse der Zielgruppe. Wer erfolgreich verkaufen möchte, muss nicht nur wissen, was er verkauft, sondern auch an wen er es verkaufen kann.

### **Analyse der Vertriebswege und Stärken und Schwächen in der Kundenansprache**

#### **Inhalte:**

Notieren Sie Ihre generelle Strategie und Ihre Zielgruppen mit den Hauptargumenten (USP`s). Bestimmen Sie Vertriebsorganisation und die Ihrer Wettbewerber und deren Erfolgsquote. Seien Sie kritisch in der Betrachtung der 5 B's der Kundenansprache und leiten Sie Massnahmen zur Verbesserung ab!

### **5. Lieferantenanalyse**

Die Lieferantenanalyse ist ein Werkzeug, mit dem Sie die Leistungen Ihrer Lieferanten transparenter machen können und eine Grundlage zur Auswahl

möglicher neuer Lieferanten aufzustellen. Ziel der Lieferantanalyse ist es, die Kostensituation zu verbessern und Risiken zu vermindern.

**Tipp:**

**Klären Sie die folgenden Punkte für Ihr Unternehmen:**

- Passt der Lieferant grundsätzlich zum eigenen Unternehmen?
- Ist der Lieferant dazu in der Lage, die Produkte, die Sie benötigen, selber zu fertigen?
- Welche Ergebnisse brauchen Sie im Unternehmen und erwarten deshalb diese auch von den Lieferanten?
- Wie steigert der Lieferant durch seine Leistungen und Ressourcen die Leistungen Ihres Unternehmens?

**Inhalte:**

Notieren Sie alle wesentlichen Lieferanten. Das Formular betrachtet mit 7 zentralen Fragen die Leistungen Ihres Lieferanten:

- Anteil des Lieferanten am Materialaufwand und Abhängigkeiten
- Qualität des Lieferanten, Alternativen
- Vereinbarungen, Zahlungsziele etc.

Bewerten Sie die Eigenschaften der Lieferanten und machen Sie sich Gedanken über Alternativen die Ihnen Vorteile bieten!

## 6. Innovation

*Den Innovatoren gehört die Zukunft!*

Unternehmen, die nur in den Spuren anderer gehen, können diese nicht überholen. Daher ist es mehr und mehr notwendig, Innovationen systematisch voranzubringen und zu fördern. Innovationen sind Veränderungen in den strategisch wichtigen Bereichen des Unternehmens!

In jedes Strategiepapier gehört somit ein Baustein für Innovationen. Dabei sind Innovationen nicht nur bei Produkten sondern auch bei

- den Problemlösungen für Zielgruppen,
- den Prozess-Verbesserungen und
- den Partnerschaften (Kooperationen) anzustreben.

**Inhalte:**

Das Formular macht deutlich, dass es 3 Zielrichtungen für Innovationen gibt:

1. Kundenzielgruppen
2. Produkte/Dienstleistungen
3. Märkte

Für jede dieser 3 Zielgruppen gibt es die 4 Schwerpunkte:

1. Produkte/Dienstleistungen
2. Problemlösungen
3. Prozessverbesserung
4. Partnerschaften

## 7. Wirtschaftliche Situation

Es ist notwendig, die wichtigsten Kennzahlen für die unternehmerische Entwicklung zu fixieren, ständig mit Plan- bzw. Vergangenheitswerten zu vergleichen und die bei Abweichungen erforderlichen Maßnahmen zu initiieren.

Das Aufzeigen der wirtschaftlichen Entwicklung ist sowohl aus externen Gründen (z.B. für das Rating der Banken) als auch aus internen Gründen des Unternehmens unabdingbar. Ein einfaches Schema der wichtigsten Kennzahlen bietet das folgende Formblatt:

**Inhalte:**

Im Rahmen dieser Zusammenstellung werden folgende Kennzahlen aufgenommen:

1. Umsatz
2. Ergebnis
3. Eigenkapitalquote
4. Cashflow in % zur Betriebsleistung
5. Gesamtkapitalrendite
6. Auftragsbestand
7. Auslastung der Kapazität
8. Umsatz pro Mitarbeiter

Betrachten Sie das aktuelle Jahr als das Jahr „n“ sowie die Folgenden und zurückliegenden 2 Jahre

## 8. Bewertung

Es ist erforderlich, die einzelnen Bausteine des Strategiepapieres ganzheitlich zu bewerten und im Zusammenhang mit den anderen Bausteinen vernetzt zu betrachten. Die umfassende Würdigung erlaubt die Aktivitäten zur Verbesserung zu priorisieren.

**Inhalte:**

Entsprechend den 7 Einzelblättern werden die Daten zusammengefasst. Jeder Baustein wird bewertet nach

- Stärken und
- Schwachstellen.

Anschließend sind pro Baustein 2 Aktivitäten zur Verbesserung zu erarbeiten zu Priorisieren.

*Je vollständiger Ihre Bewertung umso gehaltvoller ist Ihre Strategie!!*