

Erfolgsfaktor Strategie: Wege ebnen

Wenn Sie in den Urlaub verreisen, dann haben Sie eine Vorstellung davon, wo hin es gehen soll. Sie wissen auch, was Sie an Ihrem Reiseziel erleben wollen: Ob es warm oder kühl ist, ob es gemütlich, sportlich, abenteuerlich oder alles zusammen sein soll. Auch wer mit Ihnen geht und wer für das eine oder andere besorgt ist, haben Sie geklärt. Im Unternehmen ist es fast genau das selbe. Anstatt nach Bali geht's dann beispielsweise an die Spitze der lokalen Anbieter. So heisst in unserem Fall „der formulierte Wunsch, das eine oder andere am Reiseziel zu erleben“ eben „Strategie“, die „Reiseroute“ ist das „Leitbild“ und das „Reiseziel“ nennen wir „Positionierung“. An Stelle der Ferienbilder und –erinnerungen haben wir als Ergebnis ein solid in seinem Marktumfeld verankertes, konkurrenzfähiges und erfolgreiches Unternehmen.

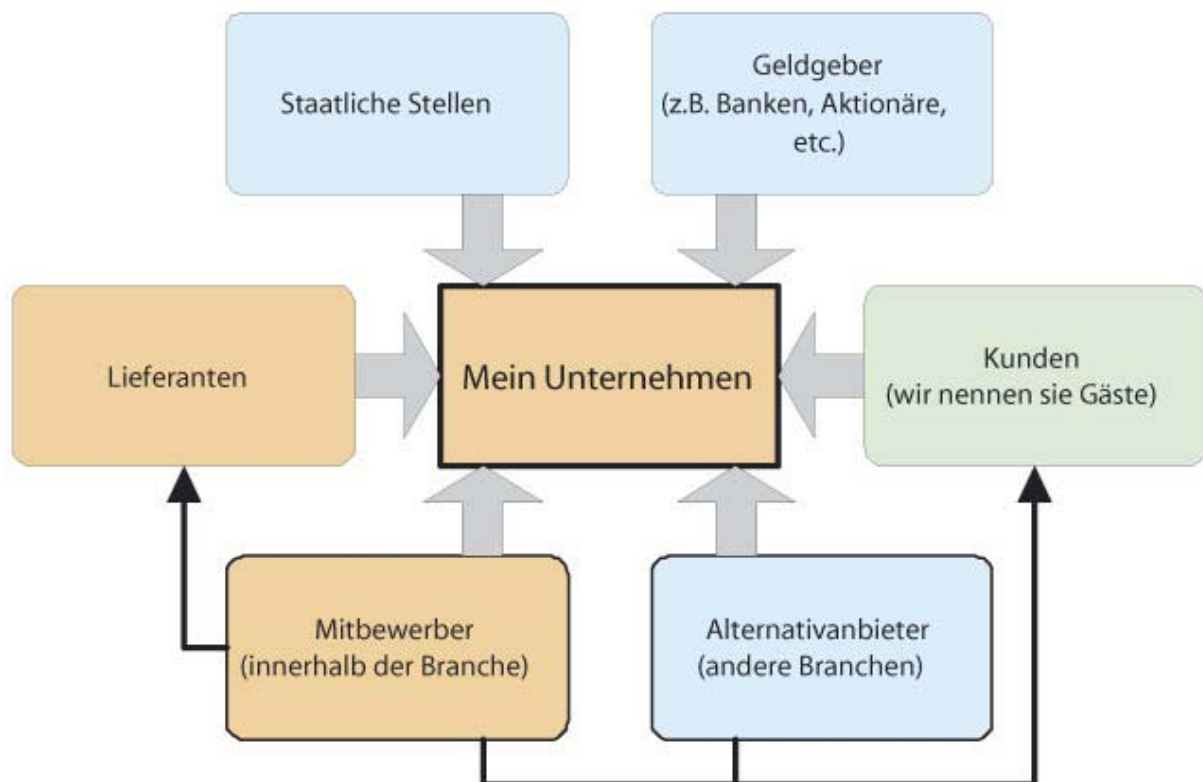
Die Teile der Strategie

Ihr Strategie-Papier umfasst zwei Hauptteile:

- Die Positionierung → Wo wollen wir hin?
- Die Strategie → Was müssen wir dafür tun?

Die Positionierung

Über eine Positionierung legen Sie fest, welcher Wunschzustand realisiert werden soll. Definieren Sie in diesem Teil, wie Ihr Unternehmen bei seinen Anspruchsgruppen wahrgenommen werden soll. Sie können diese Umweltbereiche aus dem Diagramm zur Unternehmensumwelt ablesen:



Als sinnvollen Anfang reichte es, wenn Sie sich auf folgende drei Anspruchsgruppen beschränken:

- Markt
- Gäste (Kunden)
- Sortiment

Beschränken Sie sich bei der Positionierung auf Aussagen rund um den von Ihnen gewünschten Zielzustand (Ihres Unternehmens). Wie sie vorgehen wollen, legen Sie anschliessend in den Strategie fest. Ein ganz einfaches Beispiel für Ihre Positionierung könnte wie folgt aussehen:

Positionierung im Markt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wir sind das ertragsstärkste Fachgeschäft in unserer Region.
Positionierung bei den Gästen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wir sind erfolgreich über laufende, angemessene Pflege und aktivierung unseres Kundenstammes. ▪ Unsere Kunden reden über unser Unternehmen positiv, weil sie es als freundlich, kompetent und grosszügig wahrnehmen.
Positionierung über das Sortiment	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wir etablieren uns im regional hochwertigen Angebotsbereich. ▪ Unser Sortiment ist klar an Hand der Bedürfnisse unserer regionalen Kunden strukturiert. ▪ Unser Uhrensortiment bietet ein Schwergewicht bei mechanischen Uhren, die wir exklusiv in unserer Region führen.

Natürlich können Sie auch Positionierungs-Formulierungen rund um weitere Teile der Unternehmensumwelt einfügen. Die oben aufgeführten Bereiche sollten Ihnen jedoch für's Erste genügend Halt geben. Sollten Sie sich irgendwann im Urlaub mal langweilen, können Sie Ihre Positionierung ja immer noch ausweiten.

Die Strategie

In Ihrer Strategie konkretisieren Sie Ihre Aussagen aus der Positionierung. Gleichzeitig legen Sie die groben Schritte zur Umsetzung fest. Zur Veranschaulichung bleiben wir beim obigen Beispiel und entwickeln an Hand der formulierten Aussagen die darauf aufbauende Strategie.

Da wir ernst meinen, was wir uns in der Positionierung vorgenommen haben, gilt es als nächstes diese Herausforderungen zu konkretisieren. Dazu gehen wir auf die einzelnen Teilaussagen ein und definieren den Handlungsrahmen für die spätere Umsetzung in Massnahmen.

Markt-Strategie

Den Teil „Markt-Strategie“ brauchen Sie für den grossen unternehmerischen Rahmen. Sie geben mit diesem Bereich die grundsätzliche Richtung für die Entwicklung Ihres Unternehmens vor.

Aussage	Komponenten	Massnahmen
<p>Das ertragsstärkste Fachgeschäft.</p>	<p>Folgende Punkte sind (unter anderem) für die Ertragskraft entscheidend:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Umsatz steigern ▪ Kosten senken ▪ Liquidität verbessern 	<p>Umsatz steigern durch regelmässige, gezielte Gewinnung von Neukunden. Dafür investieren wir jährlich 5% des Umsatzes in Kommunikation und Werbung.</p> <p>Kosten senken durch Erstellung und konsequente Einhaltung der Ausgabenbudgets. Das gilt im speziellen auf für einen disziplinierten, budgetkonformen Einkauf (Warenaufwand).</p> <p>Liquidität verbessern wir über den Abbau von Lagerteilen, die nicht zu unserem Kundensegment passen. Von den frei werdenden Mitteln investieren wir nur rund die Hälfte in neue Sortimentsteile (siehe auch "Positionierung über das Sortiment")</p>
<p>...in unserer Region</p>	<p>Die geografische Reichweite soll konkret definiert sein. Nur so können Sie bei den Massnahmen auch die richtigen Kommunikationswege finden, die Ihr Zielgebiet auch optimal abdecken. Es wird aufgeteilt in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kernregion • Grossregion • Restgebiet <p>Konzentrieren Sie sich bei der Kommunikation auf die Kern- und Grossregion. Im Restgebiet pflegen Sie nur noch individuelle Topkunden, verzichten aber auf Massenkommunikation (Inserate, Radiowerbung, etc.)</p>	<p>Die Kernregion umfasst die angrenzenden Orte Ihres Einzugsgebietes, bis sie zusammen rund 60% Ihres Umsatzes generieren.</p> <p>Ihre Grossregion umfasst das Gebiet ausserhalb der Kernregion, mit welchem sie weitere rund 30% Ihres Umsatzes erarbeiten.</p> <p>Das Restgebiet wird sich wild und zufällig über die Grossregion hinaus ausdehnen. Es macht etwa 10% des gesamten Umsatzes aus.</p>

Gäste Strategie

Die Gäste (Kunden) bringen Ihnen den Umsatz. Über die Gäste-Strategie legen Sie fest, wie Sie in Zukunft Ihren Kundenstamm aufbauen und bewirtschaften wollen (und werden).

Aussage	Komponenten	Massnahmen
<p>Laufende, angemessenen Pflege der Kunden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neukunden identifizieren. ▪ Identifizierte Kunden bewirtschaften. ▪ Kunden zurück gewinnen. 	<p>Neukunden identifizieren wir, in dem wir von jedem Gast, der das Geschäft betritt nach Möglichkeit den vollen Namen, die Adresse und das Alter erfahren und in unsere Kundenkarte aufnehmen.</p> <p>Bestehende Kunden bewirtschaften wir, in dem wir sie in Kundenklassen (A-, B-, C- und D-Gäste) einteilen. Im Geschäft werden alle Kunden gleichermaßen überdurchschnittlich empfangen, beraten und verwöhnt. In der Nachbetreuung konzentrieren wir uns in erster Linie auf A- und B-Gäste.</p> <p>Kunden gewinnen wir zurück, in dem wir Gäste, die mehr als vier Jahre nicht mehr bei uns waren, mit individuellen, attraktiven Spezialangeboten in regelmässigen Abständen zum Besuch im Geschäft animieren.</p>
<p>Wir werden als freundlich wahrgenommen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorbild und Freundlichkeit der Unternehmer ▪ Freundlichkeit der Mitarbeitenden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Unternehmer leben Freundlichkeit am Gast als eindeutiges Beispiel vor. ▪ Gleichzeitig werden die Mitarbeitenden gefordert und gefördert, dass sie dem Beispiel der Unternehmer folgen.
<p>Wir werden als kompetent wahrgenommen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fach-, Entscheidungs- und Führungskompetenz der Unternehmer. ▪ Kompetenz des Unternehmens bezüglich Sortiment und Dienstleistungen. ▪ Fach- und Entscheidungskompetenz der Mitarbeitenden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Unternehmer suchen und finden laufend aktuelle und neue Trends, die Sie über Sortimenterweiterung und Dienstleistungserneuerung ins Unternehmen tragen. ▪ Die Unternehmer leben am Kunden ihre Fachkompetenz vor. ▪ Die Mitarbeitenden erhalten über regelmässige Weiterbildung und klare Richtlinien die Freiheit und das Wissen, um dem Beispiel der Unternehmer selbständig folgen zu können.

<p>Wir werden als grosszügig wahrgenommen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grosszügigkeit über Zusatzleistungen rund um den Verkauf von Neuprodukten. • Grosszügigkeit bei Fehlern des Unternehmens und Reklamationen von Kunden. • Grosszügigkeit gegenüber Mitarbeitenden und deren Umfeld. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gäste werden beim Einkauf mit überraschenden Zusatzleistungen rund um die erworbenen Produkte überrascht. ▪ Kunden werden im Reklamations- oder Fehlerfall über kulante Grosszügigkeit positiv überrascht. ▪ Das Unternehmen engagiert sich mit Werbe- und Sponsoringbeiträgen in Vereinen und Organisationen, in welchen die Mitarbeitenden, die Unternehmer oder gute Kunden Mitglied sind.
--	--	---

Sortiments-Strategie

Aussage	Komponenten	Massnahmen
<p>Hochwertiges Angebot.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kundenbedürfnisse bekannt ▪ Verkaufspreislagen bekannt (SOLL) ▪ Bestandespreislagen bekannt (IST) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attraktives Sortiment in den für uns hochwertigen Verkaufspreislagen. ▪ Massvolle Entwicklung des Angebots in zunehmend hochwertigere Bereiche.
<p>Sortiment ist an Kundenbedürfnisse angepasst.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dito 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kundenbedürfnisse bestimmen Sortimentsteile bezüglich Verkaufspreislagen. ▪ Hochwertigkeitsbedürfnis bestimmt den Anteil der Produkte über der aktuellen Verkaufspreislage.
<p>Teilsortiment Uhren hat ein mechanisches Schwergewicht.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bestand an Marken bekannt ▪ Fehlende Marken bekannt ▪ Überflüssige Marken bekannt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Uhrensortiment ist an die Verkaufspreislagen angepasst. ▪ Im Bereich mechanische Uhren ist das Schwergewicht so wohl in Stückzahlen wie in Preislagen deutlich erkennbar. ▪ Die Mehrzahl unserer Uhrenmarken führen wir exklusiv in der Region.