

DHI

Arbeitsblätter zur Strategieplanung

Gliederung

1. Normstrategie: Aufgabe unrentabler Geschäftsfelder
 - a) SituationsanalyseArbeitsblatt 16
 - b) MaßnahmenplanungArbeitsblatt 17-19

2. Normstrategie: Abschöpfung von Gewinnen
 - a) Situationsanalyse
 - b) Maßnahmenplanung.....Arbeitsblatt 20-21

3. Normstrategie: Wachstum
 - a) Situationsanalyse
 - b) AlternativensucheArbeitsblatt 22-24
 - c) Bewertung und AuswahlArbeitsblatt 25-27
 - d) Maßnahmenplanung.....Arbeitsblatt 28

4. Normstrategie: Verbesserung der Wettbewerbsposition
 - a) SituationsanalyseArbeitsblatt 29-30
 - b) AlternativensucheArbeitsblatt 31-37
 - c) Bewertung und AuswahlArbeitsblatt 38
 - d) Maßnahmenplanung.....Arbeitsblatt 39

5. Normstrategie: Suche nach neuen Geschäftsfeldern
 - a) Situationsanalyse
 - b) AlternativensucheArbeitsblatt 40-41
 - c) Bewertung und AuswahlArbeitsblatt 42-43
 - d) Maßnahmenplanung.....Arbeitsblatt 44

1. Normstrategie: Aufgabe unrentabler Geschäftsfelder

Die Aufgabe eines Geschäftsfeldes ist immer dann sinnvoll, wenn dieses Feld keine Erfolgspotentiale mehr in sich birgt, d.h. in Zukunft Verluste erwarten lässt. Das gilt insbesondere für den Fall, dass Sie sich in einer ungünstigen Wettbewerbssituation befinden. Ein Beispiel hierfür wäre die Konkurrenz großer industrieller Anbieter, von denen Sie sich durch besondere Eigenschaften Ihrer Produkte nur schlecht abheben können. Ergebnis einer solchen mangelhaften Differenzierung ist, dass die am Markt erzielbaren Preise Ihrer Produkte kaum über denen der Industrie liegen. Da Ihre Kosten aber diejenigen der Industrie deutlich übersteigen, werden Sie kaum attraktive Gewinne erzielen können.

Bevor Sie sich jedoch aus einem unrentablen Geschäftsfeld zurückziehen, sollten Sie genau prüfen, ob die negativen Auswirkungen der Aufgabe nicht größer sind als die resultierenden Vorteile.

Als Vorteil kann insbesondere genannt werden, dass durch die Aufgabe eines Geschäftsfeldes finanzielle, personelle und maschinelle Kapazitäten frei werden. Diese **Ressourcen** können dann in den übrigen, erfolgversprechenderen Geschäftsfeldern eingesetzt werden, denn häufig behindern knappe Ressourcen den Aufbau bzw. das Wachstum zukunftssträchtiger Geschäftsfelder oder den Ausbau von Wettbewerbsvorteilen. Die Konzentration auf wenige Geschäftsfelder erleichtert es Ihnen beispielsweise, Spezialmaschinen anzuschaffen, mehr spezielles Know-how zu sammeln und auf diesem Weg zum Spezialisten in den ausgewählten Bereichen zu werden. Das Ergebnis sind eindeutige Wettbewerbsvorteile in diesen Geschäftsfeldern, die sich in höhere Gewinne ummünzen lassen. Der Vorteil ist umso größer, je knapper der finanzielle Spielraum eines Unternehmens ist und je schwieriger es ist, geeignete Arbeitskräfte zu finden.

Wie bereits eingangs dargestellt, liegen in einem Geschäftsfeld, das sich auf einen wenig attraktiven Markt bezieht und in dem Ihr Unternehmen keine Wettbewerbsvorteile besitzt, kaum Erfolgspotentiale. Mit anderen Worten heißt dies, dass Sie in Zukunft mit Verlusten in diesem Geschäftsfeld rechnen müssen. Die Aufgabe des Geschäftsfeldes würde diese drohenden **Verluste** vermeiden.

Diesen beiden Vorteilen steht aber auch eine Reihe von Problemen gegenüber, die sich aus der Aufgabe eines Geschäftsfeldes ergeben können. So kann z.B. das **Image** des gesamten Unternehmens unter der Aufgabe eines Geschäftsfeldes leiden. Gibt eine Metzgerei beispielsweise den Verkauf von Fleisch- und Wurstwaren auf, um sich ganz dem lukrativeren Partyservice zu widmen, besteht die Gefahr, dass der gute Ruf des Unternehmens in Bezug auf die Qualität und Frische der Ware leidet, weil dieser möglicherweise gerade im Fleisch- und Wurstbereich gewonnen wurde. Außerdem könnte es sein, dass der Firmenname für den Kunden untrennbar mit einem Geschäftsbereich verbunden ist. Wird dieser aufgegeben, so leidet das Image des Unternehmens, und es könnte durchaus sein, dass einige Kunden zur Konkurrenz wechseln.

Negative Auswirkungen auf die Nachfrage in den übrigen Geschäftsfeldern können auch aus einem **Nachfrageverbund** entstehen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn viele Arbeiter eines nahen Industriebetriebes zum Mittagessen in eine Metzgerei kommen. Bei dieser Gelegenheit kaufen sie auch Fleisch- und Wurstwaren ein.

Gibt die Metzgerei das Geschäftsfeld Imbiß auf, so werden die meisten Arbeiter auch Fleisch und Wurst in einem anderen Geschäft kaufen.

Darüber hinaus reduziert die Aufgabe eines Geschäftsfeldes möglicherweise **Handels- oder Produktionsmengen** mit der Folge, dass Kostenvorteile (z.B. Mengenrabatte) verloren gehen. Die Produktionskosten der anderen strategischen Geschäftsfelder könnten daher ansteigen.

Probleme können sich auch aus freigewordenen personellen Kapazitäten ergeben. Die Mitarbeiter des Geschäftsfeldes müssen in anderen Bereichen eingesetzt oder entlassen werden. Dabei können neben den Kosten für **Umschulungen Abfindungszahlungen** notwendig werden.

Zuletzt sind noch Vermögensgegenstände (z.B. Maschinen) zu nennen, die nicht weiter genutzt werden können und deren Verkaufserlös unterhalb des bilanzierten Restbuchwertes liegen kann. **Außerordentliche Aufwendungen** sind die Folge. Insbesondere bei Spezialmaschinen oder fest installierten Geräten (z.B. einer gemauerten Räucherammer) wird dies gelegentlich der Fall sein.

Mit Hilfe der voranstehenden Informationen sollten Sie beurteilen, wie groß die einzelnen Vor- und Nachteile aus der Aufgabe des betrachteten strategischen Geschäftsfeldes sein werden. Das Arbeitsblatt 16 gibt Ihnen dazu ein Schema vor. Bei der abschließenden Bewertung sollten Sie auch das Verhältnis zwischen den einzelnen Nachteilen nicht aus den Augen verlieren. Durch den Rückgang der Einkaufsmenge mögen zwar beispielsweise Mengenrabatte verloren gehen, aber der daraus resultierende Nachteil in Form höherer Kosten und damit niedrigerer Gewinne ist im Vergleich zu einem starken Gewinnrückgang infolge eines Nachfrageverbundes eher als niedrig zu bewerten. Versuchen Sie, bei der Einschätzung der Situation Ihres Betriebes soweit wie möglich in die Zukunft vorauszublicken und auch Aspekte, die sich erst in mehreren Jahren auswirken werden, in Ihre Bewertung mit einzubeziehen.

Ergibt die Addition der Vorteile einen höheren Wert als die Summe der Nachteile, sollten Sie das untersuchte Geschäftsfeld aufgeben. Überwiegen die Nachteile einer Geschäftsfeldaufgabe, so sollten Sie das Geschäftsfeld fortführen und möglichst versuchen, Ihre Wettbewerbsposition insbesondere in Bezug auf die Kosten zu verbessern. Dies könnte z.B. durch eine Verkleinerung der Produktpalette in diesem Geschäftsfeld oder die Reduktion der Produkteigenschaften erreichbar sein (vgl. dazu auch den Anhang zur Wertanalyse).

Arbeitsblatt 16:

Vor- und Nachteile der Aufgabe eines Geschäftsfeldes

1. Lesen Sie zunächst genau die Erläuterungen zu den einzelnen Kriterien auf den voran stehenden Seiten durch. Die zu beurteilenden Kriterien sind jeweils fett gedruckt.
2. Fassen Sie Ihre Einschätzung der Situation in Stichwörtern zusammen.
3. Bewerten Sie die Höhe der zu erwartenden Vor- und Nachteile entsprechend den gesammelten Argumenten. Kreuzen Sie dabei einen umso höheren Wert an, je größer der erwartete Vor- bzw. Nachteil ist.
4. Addieren Sie die Bewertungen der Vor- und Nachteile getrennt voneinander.

Bezeichnung des Geschäftsfeldes:

Kriterium	Beurteilung	
Vorteile	Einschätzung	Bewertung
Freigesetzte Ressourcen		② ④ ⑥ ⑧ ⑩ niedrig hoch
Vermiedene Verluste		② ④ ⑥ ⑧ ⑩ niedrig hoch
	Summe der Vorteile	
Kriterium	Beurteilung	
Nachteile	Einschätzung	Bewertung
Imageverluste		① ② ③ ④ niedrig hoch
Nachfragerückgang durch Nachfrageverbund		① ② ③ ④ niedrig hoch
Rückgang der Einkaufs- bzw. Produktionsmengen		① ② ③ ④ niedrig hoch
Umschulungskosten und Abfindungszahlungen		① ② ③ ④ niedrig hoch
Außerordentl. Aufwand durch niedrige Verkaufserlöse		① ② ③ ④ niedrig hoch
	Summe der Nachteile	

Arbeitsblatt 17:

Planung des Verkaufs eines Geschäftsfeldes

1. Machen Sie sich zuerst Gedanken, welche Unternehmen oder Einzelpersonen als Käufer des gesamten Geschäftsfeldes in Frage kommen. Schreiben Sie diese in die erste Spalte des Arbeitsblattes.
2. Führen Sie anschließend Gespräche mit allen in Frage kommenden Käufern und halten Sie fest, ob diese an einem Kauf des Geschäftsfeldes interessiert sind und welchen Preis sie gegebenenfalls zu zahlen bereit sind.

<i>Bezeichnung des Geschäftsfeldes:</i>		
<i>Mögliche Käufer</i>	<i>Kaufinteresse</i>	<i>Preis</i>
1.	ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>	
2.	ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>	
3.	ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>	
4.	ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>	
5.	ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>	
6.	ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>	
7.	ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>	

Arbeitsblatt 18:

Personalplanung zur Auflösung eines Geschäftsfeldes

1. Notieren Sie sich die Namen sämtlicher Mitarbeiter des Geschäftsfeldes in der ersten Spalte der Tabelle.
2. Sofern Sie über die beruflichen Pläne dieser Mitarbeiter nicht genau Bescheid wissen, sollten Sie mit diesen ein klärendes Gespräch führen, um herauszufinden, ob diese in naher Zukunft beabsichtigen, das Unternehmen zu wechseln oder in Ruhestand zu gehen. Falls ja, kreuzen Sie „Freiwilliges Ausscheiden“ an.
3. Prüfen Sie andernfalls, ob eine Weiterbeschäftigung des Mitarbeiters in einem anderen Geschäftsfeld in Frage kommt. Kreuzen Sie gegebenenfalls „Weiterbeschäftigung“ an. Beachten Sie dabei nicht nur den Personalbedarf Ihres Unternehmens, sondern auch die Fähigkeiten und Fertigkeiten des Mitarbeiters.
4. Können Sie einen Mitarbeiter nicht mehr ausreichend beschäftigen, ist eine Entlassung zu prüfen. Dabei müssen Sie insbesondere auf arbeitsrechtliche Vorschriften, wie z.B. Kündigungsschutzbestimmungen, achten.

Bezeichnung des Geschäftsfeldes:

Personalplanung		
<i>Name des Mitarbeiters</i>	<i>Entscheidung</i>	<i>Zeitpunkt</i>
	<input type="checkbox"/> Freiwilliges Ausscheiden <input type="checkbox"/> Weiterbeschäftigung <input type="checkbox"/> Entlassung prüfen	
	<input type="checkbox"/> Freiwilliges Ausscheiden <input type="checkbox"/> Weiterbeschäftigung <input type="checkbox"/> Entlassung prüfen	
	<input type="checkbox"/> Freiwilliges Ausscheiden <input type="checkbox"/> Weiterbeschäftigung <input type="checkbox"/> Entlassung prüfen	
	<input type="checkbox"/> Freiwilliges Ausscheiden <input type="checkbox"/> Weiterbeschäftigung <input type="checkbox"/> Entlassung prüfen	
	<input type="checkbox"/> Freiwilliges Ausscheiden <input type="checkbox"/> Weiterbeschäftigung <input type="checkbox"/> Entlassung prüfen	
	<input type="checkbox"/> Freiwilliges Ausscheiden <input type="checkbox"/> Weiterbeschäftigung <input type="checkbox"/> Entlassung prüfen	

Arbeitsblatt 19:

Liquidierung der Vermögensgegenstände eines Geschäftsfeldes

1. Tragen Sie in die nachstehende Tabelle die wichtigsten Vermögensgegenstände dieses Geschäftsfeldes ein. Insbesondere teure Maschinen sollten Sie hier berücksichtigen.
2. Überlegen Sie sich anschließend, wer als Käufer für die einzelnen Gegenstände in Frage kommen könnte.
3. Führen Sie Gespräche mit möglichen Käufern und klären Sie insbesondere die Fragen nach dem Preis und dem Zeitpunkt. Achten Sie dabei darauf, dass Sie eine wichtige Maschine nicht verkaufen sollten, bevor Sie die Tätigkeit in einem Geschäftsfeld endgültig einstellen möchten.

Bezeichnung des Geschäftsfeldes:

Vermögensgegenstand	Mögliche Käufer	Preis	Zeitpunkt
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			

2. Normstrategie: Abschöpfung von Gewinnen

Geschäftsfelder mit Wettbewerbsvorteilen, die in wenig attraktiven Märkten liegen, sollten Sie als „Mitläufer“ betrachten und auf lange Sicht eventuell sogar abbauen. Dabei sollte es Ihr Ziel sein, die vorhandenen Wettbewerbsvorteile Ihres Unternehmens ohne größeren Kapitaleinsatz in Gewinne umzumünzen. In jedem Fall dürfen Sie die erzielten Gewinne nicht wieder voll in dieses Geschäftsfeld investieren. Investitionen sind nur dann sinnvoll, wenn auch in Zukunft Nachfrage nach Produkten aus diesem Geschäftsfeld besteht. Um dies zu prüfen, stellen Sie sich folgende Fragen:

Sind die Produkte/Leistungen aus diesem Geschäftsfeld veraltet, und befinden sich damit in einer späten Phase des Produktlebenszyklus ? (vgl. den **Anhang** zum Produktlebenszyklus) ? ja nein

Ging die Nachfrage nach Produkten/Leistungen aus diesem Geschäftsfeld in den letzten Jahren stetig zurück ? ja nein

Gibt es neue, bessere Technologien, die einen starken Nachfragerückgang erwarten lassen ? ja nein

Existieren gesetzliche Regelungen oder sind solche geplant, die eine weitere Produktion/Leistungserbringung unmöglich machen bzw. die einen starken Nachfragerückgang auslösen ? ja nein

Werden die erzielbaren Preise für Produkte und Leistungen aus diesem Geschäftsfeld in den kommenden Jahren die Kosten nicht mehr decken können, so dass in diesem Geschäftsfeld Verluste erwirtschaftet werden ? ja nein

Können Sie zwei oder mehr der voranstehenden Fragen mit ja beantworten, so sollten Sie an die Aufgabe dieses Geschäftsfeldes denken. Es empfiehlt sich ein Vorgehen, wie es im Abschnitt 3.1. beschrieben wird.

Andernfalls lässt sich auch in Zukunft eine ausreichende Nachfrage nach Produkten aus dem analysierten Geschäftsfeld erwarten und Sie sollten das Geschäftsfeld als „Mitläufer“ aufrechterhalten und die Gewinne aus diesem SGF abschöpfen.

Arbeitsblatt 20:

Investitionsplanung bei der Abschöpfung von Gewinnen

1. Überlegen Sie zunächst, welche größeren Investitionen in den nächsten Jahren anstehen könnten. Fassen Sie den Investitionsbegriff dabei sehr weit und listen Sie sämtliche Maßnahmen, die zu größeren Auszahlungen führen, in der ersten Spalte der Tabelle auf.
2. Stellen Sie anschließend die Vorteile jeder einzelnen Maßnahme den Nachteilen (Kosten, etc.) gegenüber. Beachten Sie dabei u.a. die Kriterien, die auf den voranstehenden Seiten erläutert wurden.
3. Überwiegen die Vorteile, so sollten Sie die Maßnahme durchführen, andernfalls nicht. Geben Sie Ihre Entscheidung in der letzten Spalte an.

Bezeichnung des Geschäftsfeldes:

Maßnahme	Vorteile	Nachteile	Durchführung
1.			<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
2.			<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
3.			<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
4.			<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
5.			<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
6.			<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
7.			<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
8.			<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein

Arbeitsblatt 21:

Maßnahmenplanung zur Abschöpfung von Gewinnen

1. Übertragen Sie sämtliche Maßnahmen, die Sie im Arbeitsblatt Nr. 20 zur Durchführung ausgewählt haben, in die erste Spalte der Tabelle.
2. Notieren Sie, welche Ziele Sie mit der Durchführung der Maßnahme verfolgen und wieviel die Maßnahme kosten darf (Finanzielles Budget).
3. In den letzten beiden Spalten halten Sie die Termine fest, an denen Sie mit der Durchführung beginnen und wieder fertig sein möchten. Beachten Sie bei dieser Terminplanung, dass viele Maßnahmen erst begonnen werden können, wenn andere zuvor abgeschlossen wurden.

<i>Bezeichnung des Geschäftsfeldes:</i>				
<i>Beschreibung der Maßnahme</i>	<i>Zielsetzung</i>	<i>Finanzielles Budget</i>	<i>Starttermin</i>	<i>Endtermin</i>
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				

3. Normstrategie: Wachstum

Bei Geschäftsfeldern, in denen Sie entscheidende Wettbewerbsvorteile gegenüber Ihren Konkurrenten besitzen, sollten Sie eine auf Wachstum ausgerichtete Strategie in Erwägung ziehen, sofern es sich um einen auch in den nächsten Jahren attraktiven Markt handelt.

Wachstum heißt in erster Linie Erhöhung des Umsatzes. Ein Umsatzwachstum ist grundsätzlich nur dann möglich, wenn es gelingt, neue Kunden für Ihr Unternehmen zu gewinnen oder das Auftragsvolumen „alter“ Kunden zu erhöhen. Besteht keine Aussicht, die eine oder die andere Alternative für das betrachtete Geschäftsfeld in die Tat umsetzen zu können, so ist Wachstum keine passende Zielsetzung. Dies dürfte aber aufgrund der günstigen Lage in der Portfolio-Matrix eher selten der Fall sein. Prüfen Sie also zunächst anhand der folgenden Fragen, ob unter der gegebenen Marktsituation ein Umsatzwachstum prinzipiell möglich ist.

- Gibt es Kunden, deren Aufträge Sie nicht annehmen können, weil Ihre Kapazitäten in diesem Geschäftsfeld bereits ausgelastet sind und Sie daher keine weiteren Produkte herstellen bzw. Leistungen erbringen können ? ja nein

- Wird der Markt, auf dem Sie die Produkte/Leistungen aus dem Geschäftsfeld absetzen in den nächsten Jahren wachsen, d.h. ist zusätzliche Nachfrage zu erwarten, die Sie für Ihr Unternehmen gewinnen können ? Beispielsweise könnte dies der Fall sein durch den Zuzug neuer Kunden oder durch den Anstieg der Zahl der Personen, die ein Produkt bzw. eine Leistung benötigen (z.B. Installation von Alarm- oder Klimaanlage). ja nein

- Könnten Sie evtl. Kunden von Ihren Konkurrenten abwerben, da diese nicht aus irgendeinem Grund fest an Ihren Konkurrenten gebunden sind ? ja nein

- Könnten Ihre derzeitigen Kunden mehr von Ihren Produkten oder Leistungen nachfragen ? Sind noch keine Sättigungserscheinungen zu erkennen ? ja nein

Haben Sie alle vier Fragen mit nein beantwortet, so hat Ihr Unternehmen in diesem Geschäftsfeld nur minimale Wachstumschancen. Eine Strategie, die auf das Wachstum ausgerichtet ist, erweist sich daher als wenig sinnvoll. Denken Sie deshalb eher an das Abschöpfen von Gewinnen (vgl. Abschnitt 3.2.). Andernfalls sollten Sie mit der Suche nach Wachstumsmöglichkeiten fortfahren (nächster Abschnitt).

Arbeitsblatt 22:

Maßnahmen zur Erhöhung der Produktionskapazität

1. Überlegen Sie sich weitere Maßnahmen, die zur Beseitigung von Engpässen und zur Ausdehnung der Produktionskapazitäten in diesem Geschäftsfeld beitragen könnten. Schreiben Sie diese in die dafür vorgesehenen leeren Zeilen der einzelnen Säulen.
2. Suchen Sie anschließend diejenigen Maßnahmen aus, die in Ihrer speziellen Situation grundsätzlich in Frage kommen könnten und kreuzen Sie diese im Arbeitsblatt an. Führen Sie dabei noch keine detaillierte Kosten-/Nutzenabwägung durch. Wählen Sie insbesondere Maßnahmen aus dem Bereich aus, der bisher die Produktions- bzw. Leistungsmenge begrenzt hat.

Maschinen	Personal	Material
<input type="radio"/> Neue Maschinen kaufen	<input type="radio"/> Neue Mitarbeiter fest einstellen	<input type="radio"/> Neue Lieferanten suchen
<input type="radio"/> Gebrauchte Maschinen kaufen	<input type="radio"/> Neue Mitarbeiter auf Zeit einstellen	<input type="radio"/> Andere, ähnliche Einsatzgüter verwenden
<input type="radio"/> Maschinen leasen	<input type="radio"/> Mitarbeiter aus anderen SGF abziehen	<input type="radio"/> Verbrauch an Einsatzgütern (Material) senken
<input type="radio"/> Maschinen mieten	<input type="radio"/> Überstunden der Mitarbeiter einsetzen	<input type="radio"/> _____
<input type="radio"/> Vorhandene Maschinen aufrüsten	<input type="radio"/> _____	<input type="radio"/> _____
<input type="radio"/> _____	<input type="radio"/> _____	<input type="radio"/> _____
<input type="radio"/> _____	<input type="radio"/> _____	<input type="radio"/> _____
<input type="radio"/> _____	<input type="radio"/> _____	<input type="radio"/> _____

Arbeitsblatt 23:

Maßnahmen zur Erhöhung der Nachfragemengen

1. Überlegen Sie sich weitere Maßnahmen, die zur Erhöhung der Nachfragemengen in diesem Geschäftsfeld beitragen könnten. Schreiben Sie diese in die dafür vorgesehenen Zeilen am Ende der einzelnen Spalten.
2. Suchen Sie diejenigen Maßnahmen aus, die in Ihrer speziellen Situation grundsätzlich in Frage kommen könnten und kreuzen Sie diese im Arbeitsblatt an.

Firmenerscheinungsbild

- Prägnantes Firmenlogo
- Gepflegte Fahrzeuge mit Firmenlogo
- Pflege der Fassade des Betriebsgebäudes
- Freundliche Gestaltung von Laden/Besprechungszimmer
- Einheitliche Firmenkleidung
- Freundliche, zuvorkommende Mitarbeiter
- _____
- _____
- _____

Öffentlichkeitsarbeit

- Sponsoring
- Tag der offenen Tür
- Ehrenamtliche Tätigkeiten des Betriebsinhabers
- Aktive Mitarbeit in örtlichen Vereinen
- Finanzielle Unterstützung von regionalen Veranstaltungen
- _____
- _____
- _____

Werbung

- Anzeige in Branchenbüchern
- Schaufenstergestaltung
- Zeitungsanzeigen
- Bandenwerbung
- Plakate
- Prospekte
- Internetseite
- Radiospots
- _____
- _____
- _____

Arbeitsblatt 24:

Maßnahmen zur Erhöhung des finanziellen Spielraums

1. Überlegen Sie sich weitere Maßnahmen, die zur Erhöhung des finanziellen Spielraumes in diesem Geschäftsfeld beitragen könnten. Schreiben Sie diese in die dafür vorgesehenen Zeilen.
2. Suchen Sie anschließend diejenigen Maßnahmen aus, die in Ihrer speziellen Situation grundsätzlich in Frage kommen könnten und kreuzen Sie diese im Arbeitsblatt an. Führen Sie dabei noch keine detaillierte Kosten-/Nutzenabwägung durch.

Zusätzliche Privateinlage
 Aufnahme eines (stillen) Teilhabers
 Neue Kredite aufnehmen
 In anderen SGF gebundenes Kapital freisetzen

Arbeitsblatt : 25

Auswahl geeigneter Maßnahmen zur Erhöhung der Produktionskapazität

1. Tragen Sie diejenigen Maßnahmen in die erste Spalte der Tabelle ein, die Sie im Arbeitsblatt Nr. 22 angekreuzt haben. Versuchen Sie dabei, die Maßnahmen etwas genauer zu beschreiben.
2. Bewerten Sie sowohl den Nutzen als auch die Kosten jeder einzelnen Maßnahme, zuerst in Worten und dann mit Ziffern. Führen Sie diese Kosten-Nutzen-Abwägung umso genauer durch, je umfangreicher eine Maßnahme ist.
3. Ergibt Ihre Bewertung eine Nutzensziffer, die größer als die Kostenziffer ist, so sollten Sie sich für die Durchführung einer Maßnahme entscheiden. Notieren Sie Ihre Entscheidung in der letzten Spalte.

<i>Bezeichnung des Geschäftsfeldes:</i>				
<i>Maßnahme</i>		<i>Kosten</i>	<i>Nutzen</i>	<i>Durchführung</i>
1.	Einschätzung			<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
	Bewertung	① ② ③ ④ niedrig hoch	① ② ③ ④ niedrig hoch	
2.	Einschätzung			<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
	Bewertung	① ② ③ ④ niedrig hoch	① ② ③ ④ niedrig hoch	
3.	Einschätzung			<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
	Bewertung	① ② ③ ④ niedrig hoch	① ② ③ ④ niedrig hoch	
4.	Einschätzung			<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
	Bewertung	① ② ③ ④ niedrig hoch	① ② ③ ④ niedrig hoch	
5.	Einschätzung			<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
	Bewertung	① ② ③ ④ niedrig hoch	① ② ③ ④ niedrig hoch	
6.	Einschätzung			<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
	Bewertung	① ② ③ ④ niedrig hoch	① ② ③ ④ niedrig hoch	

Arbeitsblatt 26:

Auswahl geeigneter Maßnahmen zur Erhöhung der Nachfragemengen

1. Tragen Sie diejenigen Maßnahmen in die erste Spalte der Tabelle ein, die Sie im Arbeitsblatt Nr. 23 angekreuzt haben. Versuchen Sie dabei, die Maßnahmen etwas genauer zu beschreiben.
2. Bewerten Sie sowohl den Nutzen als auch die Kosten jeder einzelnen Maßnahme, zuerst in Worten und dann mit Ziffern. Führen Sie diese Kosten-Nutzen-abwägung um so genauer durch, je umfangreicher eine Maßnahme ist.
3. Ergibt Ihre Bewertung eine Nutzensziffer, die größer als die Kostenziffer ist, so sollten Sie sich für die Durchführung einer Maßnahme entscheiden. Notieren Sie Ihre Entscheidung in der letzten Spalte.

<i>Bezeichnung des Geschäftsfeldes:</i>				
<i>Maßnahme</i>		<i>Kosten</i>	<i>Nutzen</i>	<i>Durchführung</i>
1.	Ein-schät-zung			<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
	Bewer-tung	① ② ③ ④ niedrig hoch	① ② ③ ④ niedrig hoch	
2.	Ein-schät-zung			<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
	Bewer-tung	① ② ③ ④ niedrig hoch	① ② ③ ④ niedrig hoch	
3.	Ein-schät-zung			<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
	Bewer-tung	① ② ③ ④ niedrig hoch	① ② ③ ④ niedrig hoch	
4.	Ein-schät-zung			<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
	Bewer-tung	① ② ③ ④ niedrig hoch	① ② ③ ④ niedrig hoch	
5.	Ein-schät-zung			<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
	Bewer-tung	① ② ③ ④ niedrig hoch	① ② ③ ④ niedrig hoch	
6.	Ein-schät-zung			<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
	Bewer-tung	① ② ③ ④ niedrig hoch	① ② ③ ④ niedrig hoch	

Arbeitsblatt 27:

Auswahl geeigneter Maßnahmen zur Erhöhung des finanziellen Spielraums

1. Tragen Sie diejenigen Maßnahmen in die erste Spalte der Tabelle ein, die Sie im Arbeitsblatt Nr. 24 angekreuzt haben. Versuchen Sie dabei, die Maßnahmen etwas genauer zu beschreiben.
2. Bewerten Sie sowohl den Nutzen als auch die Kosten jeder einzelnen Maßnahme, zuerst in Worten und dann mit Ziffern. Führen Sie diese Kosten-Nutzen-Abwägung umso genauer durch, je umfangreicher eine Maßnahme ist.
3. Ergibt Ihre Bewertung eine Nutzensziffer, die größer als die Kostenziffer ist, so sollten Sie sich für die Durchführung einer Maßnahme entscheiden. Notieren Sie Ihre Entscheidung in der letzten Spalte.

Bezeichnung des Geschäftsfeldes:

Maßnahme		Kosten	Nutzen	Durchführung
1.	Einschätzung			<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
	Bewertung	① ② ③ ④ niedrig hoch	① ② ③ ④ niedrig hoch	
2.	Einschätzung			<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
	Bewertung	① ② ③ ④ niedrig hoch	① ② ③ ④ niedrig hoch	
3.	Einschätzung			<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
	Bewertung	① ② ③ ④ niedrig hoch	① ② ③ ④ niedrig hoch	
4.	Einschätzung			<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
	Bewertung	① ② ③ ④ niedrig hoch	① ② ③ ④ niedrig hoch	
5.	Einschätzung			<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
	Bewertung	① ② ③ ④ niedrig hoch	① ② ③ ④ niedrig hoch	
6.	Einschätzung			<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
	Bewertung	① ② ③ ④ niedrig hoch	① ② ③ ④ niedrig hoch	

Arbeitsblatt 28:

Maßnahmenplanung zum Wachstum eines Geschäftsfeldes

1. Übertragen Sie sämtliche Maßnahmen, die Sie in den Arbeitsblättern Nr. 25 bis 27 zur Durchführung ausgewählt haben, in die erste Spalte der Tabelle.
2. Notieren Sie, welche Ziele Sie mit der Durchführung einer Maßnahme verfolgen und wieviel die Maßnahme kosten darf (Finanzielles Budget).
3. In den letzten beiden Spalten halten Sie die Termine fest, an denen Sie mit der Durchführung beginnen möchten und wann diese beendet sein sollte. Beachten Sie bei dieser Terminplanung, dass viele Maßnahmen erst begonnen werden können, wenn andere zuvor abgeschlossen wurden. Denken Sie dabei beispielsweise an die finanziellen Mittel, die vor der Durchführung anderer Maßnahmen zur Verfügung stehen müssen.

Bezeichnung des neuen Geschäftsfeldes:

<i>Beschreibung der Maßnahme</i>	<i>Zielsetzung</i>	<i>Finanzielles Budget</i>	<i>Starttermin</i>	<i>Endtermin</i>
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				

4. Normstrategie: Verbesserung der Wettbewerbsposition

Die Verbesserung der Wettbewerbsposition sollten Sie sich insbesondere in attraktiven, zukunftssträchtigen Geschäftsfeldern zum Ziel setzen. Entscheidend für die Wettbewerbsposition Ihres Unternehmens in einem bestimmten Geschäftsfeld ist der Nutzen, den Sie im Vergleich zu Ihren Wettbewerbern für Ihre Kunden stiften. Ist dieser größer als derjenige der Konkurrenz, so werden die Kunden bevorzugt Produkte bzw. Leistungen Ihres Unternehmens nachfragen, und Sie können evtl. sogar einen höheren Verkaufspreis fordern. So sind Sie in der Lage, in diesem Geschäftsfeld höhere Umsätze zu erzielen und den Gewinn zu steigern.

Um die Maßnahmen bedarfsgerecht und zielorientiert auswählen und durchführen zu können, bedarf es zunächst einer Analyse der entscheidenden Problemfelder. Dazu dienen die 7 Fragen, die im Arbeitsblatt Nr. 29 abgedruckt sind. Bewerten Sie dabei jeweils zunächst Ihre eigene Situation unabhängig von der Situation Ihrer Wettbewerber. Gehen Sie dabei von folgender Zuordnung der Werte aus:

Schlecht	ausreichend	befriedigend	gut	sehr gut
-2	-1	0	+1	+2

In einem zweiten Schritt sollten Sie sich mit Ihren wichtigsten Konkurrenten vergleichen.

Arbeitsblatt 29:

Stärken-Schwächen-Analyse zur Wettbewerbsposition

1. Bewerten Sie für jede einzelne Fragestellung Ihre eigene Situation unabhängig von der Ihrer Wettbewerber. Schätzen Sie die Situation Ihres Unternehmen als „**schlecht**“ ein, so kreuzen Sie die „-2“ an, ist Ihre Situation „**sehr gut**“, so kreuzen Sie die „+2“ an usw. (vgl. dazu auch die Tabelle auf Seite 66).
2. Vergleichen Sie Ihr Unternehmen mit Ihren wichtigsten Konkurrenten. Wenn sie zu der jeweiligen Frage keine Aussagen über Ihre Wettbewerber treffen oder Sie bei ihm im jeweiligen Punkt keine Vor- oder Nachteile ausmachen können, kreuzen Sie die Null an.
3. Addieren Sie die angekreuzten Werte für jede Zeile und tragen Sie das Ergebnis in die letzte Spalte (Zeilensumme) ein.

Bezeichnung des Geschäftsfeldes: _____

Frage	Bewertung der eigenen Situation					Wettbewerber sind			Zeilen-summe
	schlecht			sehr gut		besser		schlechter	
Wie gut ist die Qualität Ihrer Produkte ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	-2	-1	0	+1	+2	-1	0	+1	
Wie gut ist es um den Dienst am Kunden (Service) bestellt ? Beachten Sie dabei auch Gesichtspunkte wie Freundlichkeit, Zuverlässigkeit, Beratung oder besondere Serviceleistungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	-2	-1	0	+1	+2	-1	0	+1	
Wie häufig nehmen Sie neue Produkte in Ihr Programm auf ? Wie schnell reagieren Sie auf technische Neuerungen ? (Innovation)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	-2	-1	0	+1	+2	-1	0	+1	
Wie intensiv arbeiten Sie mit anderen Unternehmen verwandter Branchen zusammen (Kooperationen), um die Kundenwünsche noch besser erfüllen zu können (z.B. "Alles aus einer Hand") ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	-2	-1	0	+1	+2	-1	0	+1	
Ist Ihr Unternehmen in der Lage, auf Sonderwünsche aus kleinen Marktbereichen (Nischen) eingehen zu können ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	-2	-1	0	+1	+2	-1	0	+1	
Bietet Ihr Unternehmen etwas an, das andere nicht bieten ? (Individualität)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	-2	-1	0	+1	+2	-1	0	+1	
Wie hoch sind Ihre Kosten ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	-2	-1	0	+1	+2	-1	0	+1	

Arbeitsblatt 30:

Rangliste der verbesserungswürdigen Wettbewerbsfaktoren

Im Arbeitsblatt Nr. 29 ist bei jeder Fragestellung ein Wort **fett** gedruckt (z.B. Qualität). Dabei handelt es sich um die Kurzbezeichnung des jeweiligen Wettbewerbsfaktors. Tragen Sie die Bezeichnungen derjenigen Faktoren auf die ersten Ränge ein, für die Sie eine Spaltensumme von „-3“ ermittelt haben. Anschließend folgen die Wettbewerbsfaktoren mit der Bewertung „+3“, dann diejenigen mit „-2“, „+2“, „-1“, „+1“ und zuletzt diejenigen mit der Bewertung „0“.

Bezeichnung des Geschäftsfeldes:

Rang	Bezeichnung des Wettbewerbsfaktors	Bewertung
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

Arbeitsblatt 31:

Maßnahmen zur Verbesserung der Produktqualität

1. Überlegen Sie sich weitere Maßnahmen, die zur Verbesserung der Qualität Ihrer Produkte aus diesem Geschäftsfeld beitragen könnten. Schreiben Sie diese in die dafür vorgesehenen Zeilen am Ende des Arbeitsblattes.
2. Suchen Sie anschließend ca. drei geeignete Maßnahmen aus, die in Ihrer speziellen Situation grundsätzlich in Frage kommen könnten und kreuzen Sie diese im Arbeitsblatt an.

- Aufbau eines Beschwerdemanagements:** Durch eine strukturierte Erfassung und Aufzeichnung eingehender Reklamationen wird das Lernen aus Fehlern möglich.
- Befragung der Kunden,** ob sie mit der Leistung bzw. dem Produkt zufrieden sind und gegebenenfalls warum sie nicht zufrieden sind.
- Erhöhung der Qualität der Einsatzgüter:** Die Verwendung besserer Materialien oder Zutaten erhöht die Qualität der eigenen Produkte bzw. Leistungen.
- Weiterbildung der Mitarbeiter:** Besser ausgebildete Mitarbeiter können qualitativ höhere Leistungen erbringen.
- Einführung eines Qualitätsmanagementsystems:** Berücksichtigung der sieben M's, die Einfluss auf die Qualität haben: Mensch, Maschine, Mitwelt (Umwelt), (Fertigungs-)Methode, Meßmethode und Management. Evtl. auch Zertifizierung des Betriebes nach DIN EN ISO 9000 ff .
- Aufbau eines geeigneten Motivationssystems:** Belohnung von Mitarbeitern für Beiträge zur Qualitätsverbesserung.



.....



.....



.....



.....

Arbeitsblatt 32:

Maßnahmen zur Verbesserung des Kundenservice

1. Überlegen Sie sich weitere Maßnahmen, die zur Verbesserung des Kundenservice in diesem Geschäftsfeld beitragen könnten. Schreiben Sie diese in die dafür vorgesehenen Zeilen am Ende des Arbeitsblattes.
2. Suchen Sie anschließend ca. drei geeignete Maßnahmen aus, die in Ihrer speziellen Situation grundsätzlich in Frage kommen könnten und kreuzen Sie diese im Arbeitsblatt an.

- Beratung verbessern:** Richtlinien für den Umgang mit Kunden aufstellen (Freundlichkeit, Eingehen auf Kundenwünsche etc.), Schulung der Kenntnisse des Verkaufspersonals in Bezug auf die Produkte und Leistungen des Unternehmens.
- Zusatzleistungen anbieten:** Lieferservice, Entsorgung alter Produkte, Angebot von Leihgeräten, Auf- und Einstellservice, Montage, 24-Stunden-Service etc.
- Ladengestaltung verbessern:** Sauberkeit, gepflegtes und sympathisches Aussehen des Personals, geeignete Warenpräsentation (Anordnung, Beleuchtung, etc.).
- Kundenfreundliche Rechnungsstellung:** Übersichtlicher Rechnungsbogen mit Firmenlogo, verständliche Formulierung der Rechnungsposten, Begründung von Abweichungen vom Angebotspreis etc.
- Reklamationsmanagement aufbauen bzw. verbessern:** Reklamationen nicht abwimmeln, Verständnis bekunden, Mangel möglichst schnell beheben, Angebot von Übergangslösungen bis zur Behebung des Mangels etc.
- Pflege des Kundenkontakts:** Aufbau einer Kundendatei, Anschreiben zu Geburtstagen oder ähnlichen Anlässen, kleine praktische Geschenke mit Bezug zum Unternehmen, Kundenbefragungen etc.









Arbeitsblatt 33:
Maßnahmen zur Kostensenkung

1. Überlegen Sie sich weitere Maßnahmen, die zur Senkung der Kosten in diesem Geschäftsfeld beitragen könnten. Schreiben Sie diese in die dafür vorgesehenen Zeilen am Ende des Arbeitsblattes.
2. Suchen Sie anschließend ca. drei geeignete Maßnahmen aus, die in Ihrer speziellen Situation grundsätzlich in Frage kommen könnten und kreuzen Sie diese im Arbeitsblatt an.

- Einsparungen bei Einkauf und Lagerhaltung:** Preisvergleiche bei Lieferanten anstellen, durch Konzentration auf einige, wenige Lieferanten bessere Einkaufskonditionen aushandeln (Rabatte, Skonti, Boni), überflüssige Waren- und Materiallager abbauen, etc.
- Senkung der Produktionskosten:** Wertanalyse (siehe Anhang) durchführen, laufende Kontrolle aller Komponenten der Herstellkosten, regelmäßig Nachkalkulationen durchführen, Einsatz neuer kostengünstiger Fertigungsverfahren oder -anlagen, Vermeidung von Überkapazitäten etc.
- Senkung der Personalkosten:** Neue Mitarbeiter nur bei langfristigem Bedarf einstellen, Abbau von Resturlaub und Fortbildungsmaßnahmen in Zeiten schlechter Auftragslage, Verbesserung der maschinellen Unterstützung, leistungsorientiertes Entlohnungssystem einführen, etc.
- Senkung der Raumkosten:** Angemessenheit der Miete anhand von Vergleichsmieten prüfen, nicht unbedingt notwendige Räume evtl. (unter-) vermieten, überflüssige Heiz-, Strom- und Reinigungskosten einsparen, etc.
- Senkung der Gemeinkosten:** Wechsel zu einer anderen Telefongesellschaft, Telefonate (Faxe) in günstigen Tarifzeiten führen (versenden), Versicherungen auf die aktuellen Bedürfnisse umstellen und gegebenenfalls zu preisgünstigeren Anbietern wechseln, Darlehenskonditionen regelmäßig überprüfen und evtl. neu aushandeln etc.

-
-
-
-

Arbeitsblatt 34:

Maßnahmen zur Förderung von Innovation

1. Überlegen Sie sich weitere Maßnahmen, die zu mehr Innovationen in diesem Geschäftsfeld führen könnten. Schreiben Sie diese in die dafür vorgesehenen Zeilen am Ende des Arbeitsblattes.
2. Suchen Sie anschließend ca. drei geeignete Maßnahmen aus, die in Ihrer speziellen Situation grundsätzlich in Frage kommen könnten und kreuzen Sie diese im Arbeitsblatt an.

- Weiterbildungsseminare der Handwerkskammern, Innungen und Verbände:** Auf diesen Veranstaltungen werden häufig technologische Neuerungen und neue Produktideen vorgestellt.
- Messebesuche:** Auf Handwerksmessen und branchenspezifischen Messen können viele neue Ideen gesammelt werden.
- Kontakt zu Technologietransferstellen und BTZ der HWK:** Diese Stellen der Handwerkskammern informieren über diverse technologische Neuerungen und leisten Hilfestellungen bei der praktischen Umsetzung.
- Veranstaltungen der Lieferanten besuchen:** Auf Hausmessen und ähnlichen Veranstaltungen stellen die Lieferanten Ihre neuen Produkte vor und geben Anregungen, wie Sie diese vermarkten können.
- Fachzeitschriften lesen:** Diese liefern aktuelle Informationen über den neuesten Stand der Technik und über neue Produkte.
- Motivation der Mitarbeiter:** Durch den direkten Kontakt zu den Kunden haben Ihre Mitarbeiter in der Regel genaue Kenntnisse über die Bedürfnisse der Kunden. Daraus resultieren häufig Ideen, wie diese Kundenbedürfnisse befriedigt werden können. Aus diesen Ideen können neue Produkte und/oder Dienstleistungen entstehen. Durch geeignete Belohnungssysteme kann die Ideensammlung angeregt werden.



.....



.....



.....



.....

Arbeitsblatt 35:

Maßnahmen zur Erhöhung der Individualität

1. Überlegen Sie sich weitere Maßnahmen, durch die Sie Ihre Produkte aus diesem Geschäftsfeld unverwechselbar machen könnten. Schreiben Sie diese in die dafür vorgesehenen Zeilen am Ende des Arbeitsblattes.
2. Suchen Sie anschließend ca. drei geeignete Maßnahmen aus, die in Ihrer speziellen Situation grundsätzlich in Frage kommen könnten und kreuzen Sie diese im Arbeitsblatt an.

- Besuch von Fortbildungsveranstaltungen:** Unter dem Motto „Handwerk und Gestaltung“ bieten Ihnen viele Handwerkskammern Weiterbildungsmöglichkeiten zur „künstlerischen“ Gestaltung Ihre Produkte an.
- Einzelanfertigungen bevorzugen:** Bieten Sie Ihren Kunden keine „08/15-Lösungen“ von der Stange an, sondern individuelle Produkte/Leistung, welche auf die speziellen Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten sind.
- „Eigene Stil“ entwickeln:** Versuchen Sie, einen eigenen Stil zu entwickeln, damit der Kunde sofort erkennt, dass es sich um ein Produkt bzw. eine Leistung aus Ihrem Unternehmen handelt.
- Schaffen einer „Marke“:** Aufbau eines Image, damit die Kunden bestimmte Produkte oder Leistungen sofort mit Ihrem Firmennamen in Verbindung bringen. Z.B. hat man das Schnitzel nicht „aus der Metzgerei“, sondern „vom Wurst“. Darüber hinaus sollte es „in“ sein, Produkte oder Leistungen aus Ihrem Unternehmen zu beziehen oder zu besitzen.



.....



.....



.....



.....

Arbeitsblatt 36:

Maßnahmen zur besseren Betreuung von Nischen

1. Überlegen Sie sich zuerst weitere Maßnahmen, die es Ihnen erleichtern, in diesem Geschäftsfeld auf die speziellen Wünsche von Kunden in Marktnischen einzugehen. Schreiben Sie diese in die dafür vorgesehenen Zeilen am Ende des Arbeitsblattes.
2. Suchen Sie anschließend ca. drei geeignete Maßnahmen aus, die in Ihrer speziellen Situation grundsätzlich in Frage kommen könnten und kreuzen Sie diese im Arbeitsblatt an.

- Engen Kundenkontakt aufbauen:** Durch genaue Kenntnisse über die Wünsche und Bedürfnisse der einzelnen Kundengruppen können Sie Ihre Produkte und Leistungen genauer auf sie abstimmen.
- Ausbildungsstand verbessern:** Der Aufbau von Spezialkenntnissen ermöglicht die gezielte Bearbeitung ausgefallener Kundenwünsche.
- Flexibilität der Maschinen erhöhen:** Maschinen, mit denen nicht nur Standardprodukte bzw. -leistungen erstellt werden können, erleichtern Ihnen das Eingehen auf die besonderen Wünsche kleiner Kundengruppen.
- Eingehen auf Kundenwünsche:** „Haben wir nicht“, „Machen wir nicht“, „Können wir nicht“, „geht nicht“ werden aus Ihrem Wortschatz sowie dem Ihrer Mitarbeiter gestrichen. Stattdessen sollten Sie und Ihre Mitarbeiter versuchen, alle Kundenwünsche bestmöglich zu erfüllen.



.....



.....



.....



.....

Arbeitsblatt 37:

Maßnahmen zum Aufbau marktbezogener Kooperationen

1. Überlegen Sie sich zuerst weitere Möglichkeiten, wie Sie mit anderen Betrieben in diesem Geschäftsfeld zusammenarbeiten könnten. Schreiben Sie diese in die dafür vorgesehenen Zeilen am Ende des Arbeitsblattes.
2. Suchen Sie anschließend ca. drei geeignete Maßnahmen aus, die in Ihrer speziellen Situation grundsätzlich in Frage kommen könnten, und kreuzen Sie diese im Arbeitsblatt an.

- Bildung von Einkaufsgemeinschaften:** Durch den gemeinsamen Einkauf von Einsatzgütern erhöhen sich die Abnahmemengen und Sie können günstigere Konditionen aushandeln.
- Zusammenarbeit bei Großaufträgen:** Für Großaufträge reichen die Kapazitäten einzelner Handwerksbetriebe häufig nicht aus. Durch die Bildung von Arbeitsgemeinschaften können Sie auch solche Aufträge übernehmen.
- Gewerksübergreifende Zusammenarbeit:** Durch die Zusammenarbeit mit Betrieben anderer Gewerke können Sie Ihren Kunden „alles aus einer Hand“ anbieten. Dadurch können Sie evtl. auch neue Kunden gewinnen.
- Abgestimmte Spezialisierung:** Zusammenarbeit mehrerer Betriebe des gleichen Gewerks, wobei sich jeder Betrieb auf andere Schwerpunkte spezialisiert und Aufträge an den jeweiligen Spezialisten weitervermittelt.



.....



.....



.....



.....

Arbeitsblatt 38:

Auswahl geeigneter Maßnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbsposition

1. Tragen Sie alle Maßnahmen in die erste Spalte der Tabelle ein, die Sie auf den vorangegangenen Arbeitsblättern angekreuzt haben.
2. Bewerten Sie sowohl den Nutzen als auch die Kosten jeder einzelnen Maßnahme, zuerst in Worten und dann mit Ziffern. Führen Sie diese Kosten-Nutzen-Abwägung umso genauer durch, je umfangreicher eine Maßnahme ist.
3. Ergibt Ihre Bewertung eine Nutzensziffer, die größer als die Kostenziffer ist, so sollten Sie sich für die Durchführung einer Maßnahme entscheiden. Notieren Sie Ihre Entscheidung in der letzten Spalte.

Bezeichnung des Geschäftsfeldes: _____

Maßnahme		Kosten	Nutzen	Durchführung
1.	Einschätzung			<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
	Bewertung	① ② ③ ④ niedrig hoch	① ② ③ ④ niedrig hoch	
2.	Einschätzung			<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
	Bewertung	① ② ③ ④ niedrig hoch	① ② ③ ④ niedrig hoch	
3.	Einschätzung			<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
	Bewertung	① ② ③ ④ niedrig hoch	① ② ③ ④ niedrig hoch	
4.	Einschätzung			<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
	Bewertung	① ② ③ ④ niedrig hoch	① ② ③ ④ niedrig hoch	
5.	Einschätzung			<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
	Bewertung	① ② ③ ④ niedrig hoch	① ② ③ ④ niedrig hoch	
6.	Einschätzung			<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
	Bewertung	① ② ③ ④ niedrig hoch	① ② ③ ④ niedrig hoch	
7.	Einschätzung			<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
	Bewertung	① ② ③ ④ niedrig hoch	① ② ③ ④ niedrig hoch	

Arbeitsblatt 39:

Maßnahmenplanung zur Verbesserung der Wettbewerbsposition

1. Tragen Sie den Namen des Geschäftsfeldes und eine kurze Bezeichnung der Maßnahme, die Sie mit Hilfe dieses Arbeitsblattes genauer planen möchten, in die beiden Kopfzeilen der Tabelle ein.
2. Versuchen Sie anschließend, die Maßnahme in Teilschritte bzw. einzelne Teilmaßnahmen zu zerlegen und notieren Sie diese in der ersten Spalte.
3. Beschreiben Sie kurz, welche Ziele Sie mit der Teilmaßnahme verfolgen und halten Sie fest, wieviel die Maßnahme kosten darf (Finanzielles Budget).
4. In den letzten beiden Spalten tragen Sie die Termine ein, an denen Sie mit der Durchführung beginnen und wann diese beendet sein sollten. Beachten Sie bei dieser Terminplanung, dass viele Teilschritte erst begonnen werden können, wenn andere zuvor abgeschlossen wurden.

<i>Bezeichnung des Geschäftsfeldes:</i>	
<i>Bezeichnung der Maßnahme:</i>	

<i>Beschreibung der Teilmaßnahme</i>	<i>Zielsetzung</i>	<i>Finanzielles Budget</i>	<i>Starttermin</i>	<i>Endtermin</i>
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				

5. Normstrategie: Suche nach neuen Tätigkeitsfeldern

Für die Suche nach neuen Tätigkeitsfeldern sollten Sie sich dann entscheiden, wenn Sie festgestellt haben, dass Ihr Unternehmen zu wenige zukunftsträchtige Geschäftsfelder hat. In diesem Fall liegen die meisten Ihrer Geschäftsfelder links unten in der Portfolio-Matrix.

Sinnvoll kann der Aufbau neuer Tätigkeitsfelder auch zur Schaffung eines zusätzlichen Standbeins sein. Mit Hilfe einer solchen Diversifikation lässt sich die Abhängigkeit von konjunkturellen und strukturellen Veränderungen auf einzelnen Märkten reduzieren. Negative Entwicklungen in einzelnen Geschäftsfeldern können durch positive in anderen Bereichen ausgeglichen werden. Dies führt zu einer Verringerung der Risiken. Darüber hinaus kann die Suche nach neuen Geschäftsfeldern notwendig sein, um z.B. das Risiko des Verlustes eines Großkunden auszugleichen.

Um zu prüfen, ob die Suche nach neuen Tätigkeitsfeldern für Ihr Unternehmen eine sinnvolle Strategie ist, sollten Sie die beiden folgenden Fragen beantworten, und Ihre Antworten in der Tabelle zusammenfassen:

Sind Ihre strategischen Geschäftsfelder zukunftsträchtig ?

Ist ein Risikoausgleich notwendig ?

1. Sind Ihre SGF zukunftsträchtig ?		Empfehlung	
nein	<input type="checkbox"/>	Suche nach neuen Geschäftsfeldern	
ja	2. Ist Risikoausgleich notwendig ?		
	Ja	<input type="checkbox"/>	Suche nach neuen Geschäftsfeldern
	Nein	<input type="checkbox"/>	Keine Suche

Sind Sie schon in genügend zukunftsträchtigen Geschäftsfeldern tätig und ist auch kein Risikoausgleich notwendig, so sollten Sie keine neuen Geschäftsfelder suchen. Andernfalls aber ist Ihnen der Aufbau neuer Geschäftsfelder dringend anzuraten. Bei der Suche nach einem neuen Feld helfen Ihnen die Tipps und Arbeitsblätter im nächsten Abschnitt.

Arbeitsblatt 40:

Suche nach neuen Tätigkeitsfeldern - Marktentwicklung

1. Tragen Sie zunächst alle gegenwärtigen Produktgruppen als Spaltenbezeichnungen in die untenstehende Tabelle ein. Die Produktgruppen müssen mit denjenigen übereinstimmen, die Sie bereits im Arbeitsblatt 1 ermittelt haben.
2. Überlegen Sie anschließend, welche attraktiven Märkte es im Umfeld Ihres derzeitigen Tätigkeitsfeldes gibt. Tragen Sie diese als Zeilenbezeichnungen unter die jeweilige Kategorie ein.
3. Kennzeichnen Sie interessante Produkt-Markt-Kombinationen durch Ankreuzen.

angestammte Produktgruppen				
Neue Märkte				
<i>Neue Kundengruppen</i>				
<i>Neue Absatzgebiete</i>				
<i>Neue Anwendungsbereiche</i>				

Arbeitsblatt 41:

Suche nach neuen Tätigkeitsfeldern - Produktentwicklung

1. Tragen Sie zunächst alle angestammten Kundengruppen als Spaltenbezeichnungen in die untenstehende Tabelle ein. Die Kundengruppen müssen mit denjenigen übereinstimmen, die Sie bereits im Arbeitsblatt 1 ermittelt haben.
2. Überlegen Sie anschließend, welche attraktiven Produktgruppen es im Umfeld Ihres derzeitigen Tätigkeitsfeldes gibt. Tragen Sie diese als Zeilenbezeichnungen ein.
3. Kennzeichnen Sie interessante Produkt-Markt-Kombinationen durch Ankreuzen.

angestammte Kundengruppen				
<i>Neue Produktgruppen</i>				

Arbeitsblatt 42:

Bewertung und Auswahl neuer Tätigkeitsfelder

1. Tragen Sie die ermittelten Möglichkeiten für neue Geschäftsfelder als Spaltenbezeichnungen in die untenstehende Tabelle.
2. Bewerten Sie jede einzelne Möglichkeit nach den genannten Gesichtspunkten. Tragen Sie Ihre Bewertung jeweils in das zugehörige Kästchen der Tabelle ein. Gehen Sie bei Ihrer Bewertung von folgender Zuordnung aus:

Bewertung	0	1	2	3	4
Die Aussage ...	trifft nicht zu	trifft nur bedingt zu	trifft teilweise zu	trifft zu	trifft voll und ganz zu

3. Addieren Sie anschließend die Bewertungen spaltenweise und tragen Sie das Ergebnis in die vorletzte Zeile ein. In der letzten Zeile kreuzen Sie diejenigen Geschäftsfelder an, die Sie neu aufbauen möchten. Beschränken Sie sich dabei auf maximal 2-3 neue Geschäftsfelder.

mögliche neue Geschäftsfelder						
<i>Das Geschäftsfeld passt ...</i>						
ins Gesamtbild Ihres Unternehmens						
zu Ihrem finanziellen Spielraum						
zu Ihren Kenntnissen und Erfahrungen						
<i>Im Geschäftsfeld ist der Erfolg absehbar wegen ...</i>						
der großen Nachfrage						
der günstigen Konkurrenzsituation						
den geringen Kosten für den Aufbau						
Summe						
Auswahl	<input type="checkbox"/>					

Arbeitsblatt 43:

Auswahl geeigneter Maßnahmen zum Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes

1. Überlegen Sie, welche Maßnahmen Sie im Zusammenhang mit dem Aufbau des neuen Geschäftsfeldes durchführen könnten und notieren Sie alle Ihre Ideen in der erste Spalte der Tabelle.
2. Bewerten Sie sowohl den Nutzen als auch die Kosten jeder Maßnahme, zuerst in Worten und dann mit Ziffern. Führen Sie diese Kosten-Nutzenabwägung um so genauer durch, je umfangreicher und damit teurer eine Maßnahme ist.
3. Ergibt Ihre Bewertung eine Nutzensziffer, die größer als die Kostenziffer ist, so sollten Sie sich für die Durchführung einer Maßnahme entscheiden. Notieren Sie Ihre Entscheidung in der letzten Spalte.

Bezeichnung des Geschäftsfeldes:

Maßnahme		Kosten	Nutzen	Durchführung
1.	Einschätzung			<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
	Bewertung	① ① ② ③ ④ niedrig hoch	① ① ② ③ ④ niedrig hoch	
2.	Einschätzung			<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
	Bewertung	① ① ② ③ ④ niedrig hoch	① ① ② ③ ④ niedrig hoch	
3.	Einschätzung			<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
	Bewertung	① ① ② ③ ④ niedrig hoch	① ① ② ③ ④ niedrig hoch	
4.	Einschätzung			<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
	Bewertung	① ① ② ③ ④ niedrig hoch	① ① ② ③ ④ niedrig hoch	
5.	Einschätzung			<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
	Bewertung	① ① ② ③ ④ niedrig hoch	① ① ② ③ ④ niedrig hoch	
6.	Einschätzung			<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
	Bewertung	① ① ② ③ ④ niedrig hoch	① ① ② ③ ④ niedrig hoch	
7.	Einschätzung			<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
	Bewertung	① ① ② ③ ④ niedrig hoch	① ① ② ③ ④ niedrig hoch	

Arbeitsblatt 44:

Maßnahmenplanung zum Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes

1. Übertragen Sie nun sämtliche Maßnahmen, die Sie im Arbeitsblatt Nr. 43 zur Durchführung ausgewählt haben, in die erste Spalte der Tabelle.
2. Notieren Sie anschließend, welche Ziele Sie mit der Durchführung der Maßnahme verfolgen und wieviel die Maßnahme kosten darf (Finanzielles Budget).
3. In den letzten beiden Spalten halten Sie die Termine fest, an denen Sie mit der Durchführung beginnen und wann diese beendet sein sollte. Beachten Sie bei dieser Terminplanung, dass viele Maßnahmen erst begonnen werden können, wenn andere zuvor abgeschlossen wurden.

<i>Bezeichnung des neuen Geschäftsfeldes:</i>				
<i>Beschreibung der Maßnahme</i>	<i>Zielsetzung</i>	<i>Finanzielles Budget</i>	<i>Start-termin</i>	<i>End-termin</i>
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				

