



Strategisches Management für kleine und mittlere Unternehmen – Rüstzeug für Ihren langfristigen Unternehmenserfolg

Dr. Johann Faltermeier

ibi research

Webinar | Regensburg

23.07.2024



Projekt „Erfolgreich handeln“ des Bayerischen Wirtschaftsministeriums

Der Handel soll wettbewerbsfähig bleiben – wir unterstützen dabei!

Die Corona-Pandemie, der Krieg in der Ukraine und die damit verbundenen Preissteigerungen haben massiven Einfluss auf den Handel.

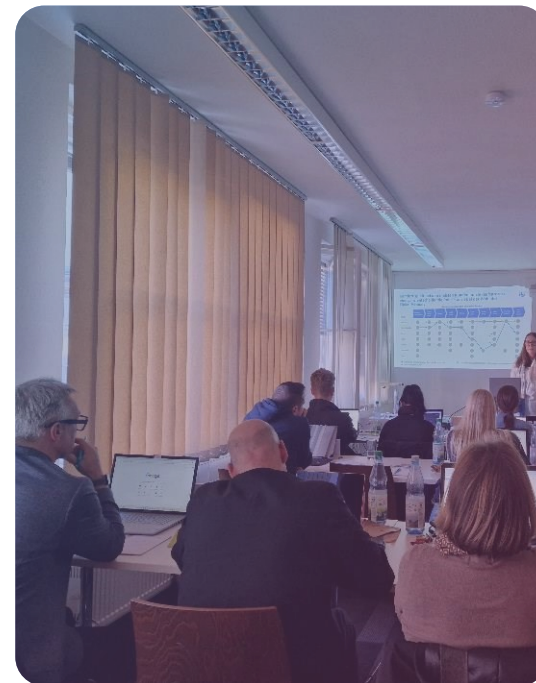
Geändertes Einkaufsverhalten, veränderte Kundenbedürfnisse, hohe Energiekosten – wer in Zukunft noch erfolgreich sein will, muss sich anpassen.

Die Initiative „Erfolgreich handeln“, **initiiert und finanziert durch das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie**, hilft Ihnen dabei!

Projektlaufzeit: Januar 2023 bis Dezember 2024

Vorgängerprojekt: Die Förderinitiative „Bayern hilft seinen Händlern“

www.erfolgreich-handeln.bayern



Wie sieht unser Bildungsangebot aus?

Unsere Formate



Webseite &
Newsletter



Workshops



Webinare



Mediathek |
Webinar-
aufzeichnungen

Unsere Themen

 E-Commerce	 Digitale Prozesse	 Nachhaltigkeit
 Digitale Sichtbarkeit	 Neue Geschäftsmodelle	 Soziale Medien
 IT-Sicherheit	 Bezahlverfahren	 ... und vieles mehr

- 1** Strategisches Management in KMU
- 2** Externe Analyse (Markt und Umfeld)
- 3** Interne Analyse (Unternehmen)

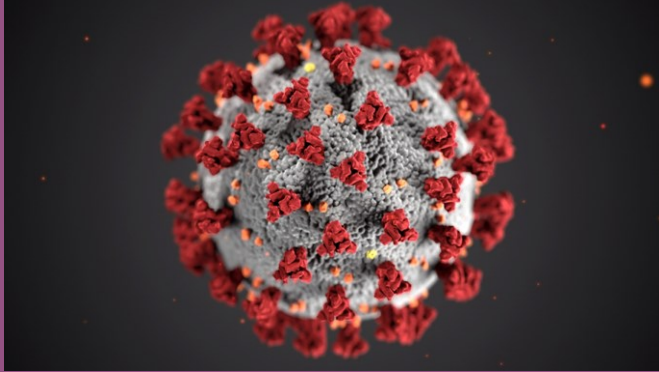
- 4** Integrierte Betrachtung
- 5** Nächste Schritte
- 6** Fazit und Ausblick



01

**Strategisches
Management
in KMU**

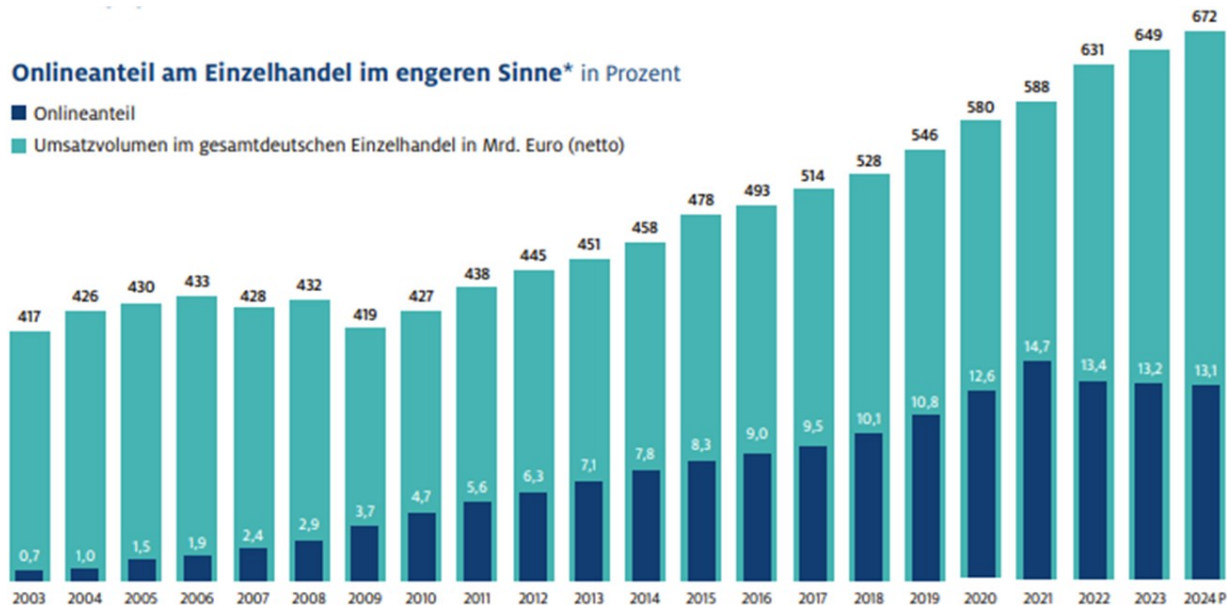
Warum „Strategisches Management“ in KMU?



Warum „Strategisches Management“ in KMU?



Der Anteil des E-Commerce am deutschen Einzelhandelsumsatz ist weiterhin auf einem hohen Niveau



* Einzelhandel im engeren Sinne bezeichnet die institutionellen Einzelhandelsformen in Deutschland einschließlich ihrer Onlineumsätze, ohne Apotheken, Kfz-, Brenn- und Kraftstoffhandel.
P = Prognose 2024: Stand März 2024

Ihr Unternehmen: Heute und Morgen

Eine Mission wird auch als Unternehmensgrundsätze oder -leitlinie bezeichnet und hat in erster Linie eine Kommunikationsfunktion.



Woran wir glauben ...

- 1) Der Nutzer steht an erster Stelle, alles Weitere folgt von selbst.
- 2) Es ist am besten, eine Sache so richtig gut zu machen.
- 3) Schnell ist besser als langsam.
- 4) Demokratie im Internet funktioniert.
- 5) Man sitzt nicht immer am Schreibtisch, wenn man eine Antwort benötigt.
- 6) Geld verdienen, ohne jemandem damit zu schaden.
- 7) Irgendwo gibt es immer noch mehr Informationen.
- 8) Informationen werden über alle Grenzen hinweg benötigt.
- 9) Seriös sein, ohne einen Anzug zu tragen.
- 10) Gut ist nicht gut genug.

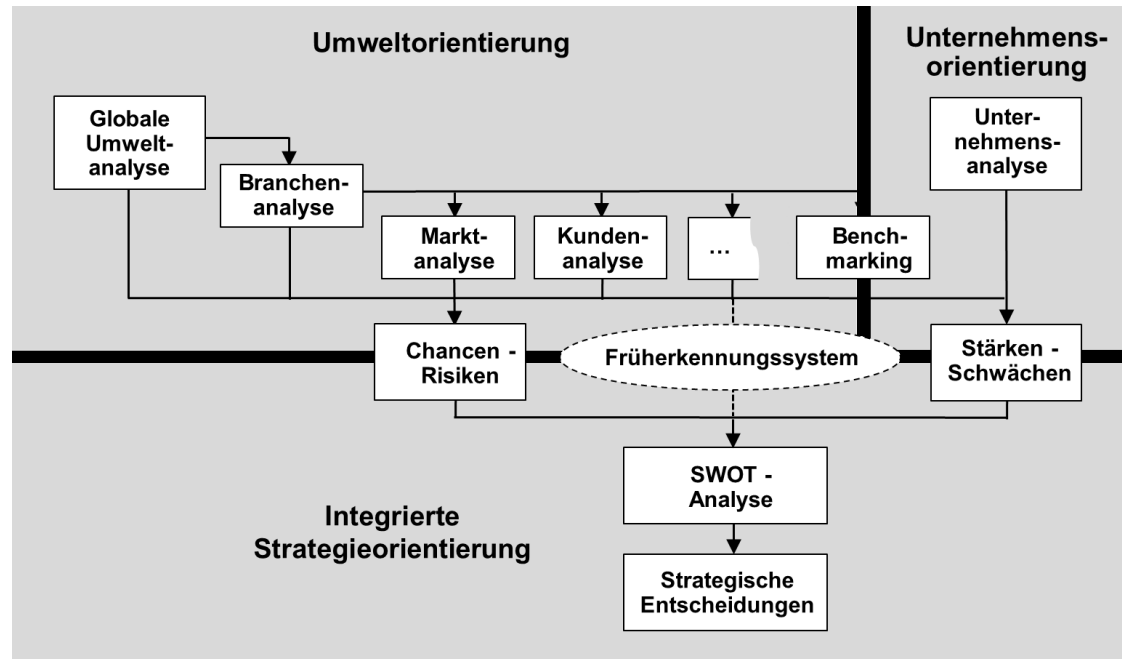
Unternehmensziele lassen sich SMART formulieren...



- | | | |
|-------------------------------|---|---------------------------------------|
| 1. Spezifisch, konkret | - | klares Statement |
| 2. Messbar | - | wertmäßig bestimmbar |
| 3. Aktive Intervention | - | was genau muss erledigt werden |
| 4. Realistisch | - | anspruchsvoll, aber erreichbar |
| 5. Terminiert | - | klarer Zeitplan |

Was weiß ich über den Markt und mein Unternehmen?

Überblick über die strategische Analyse





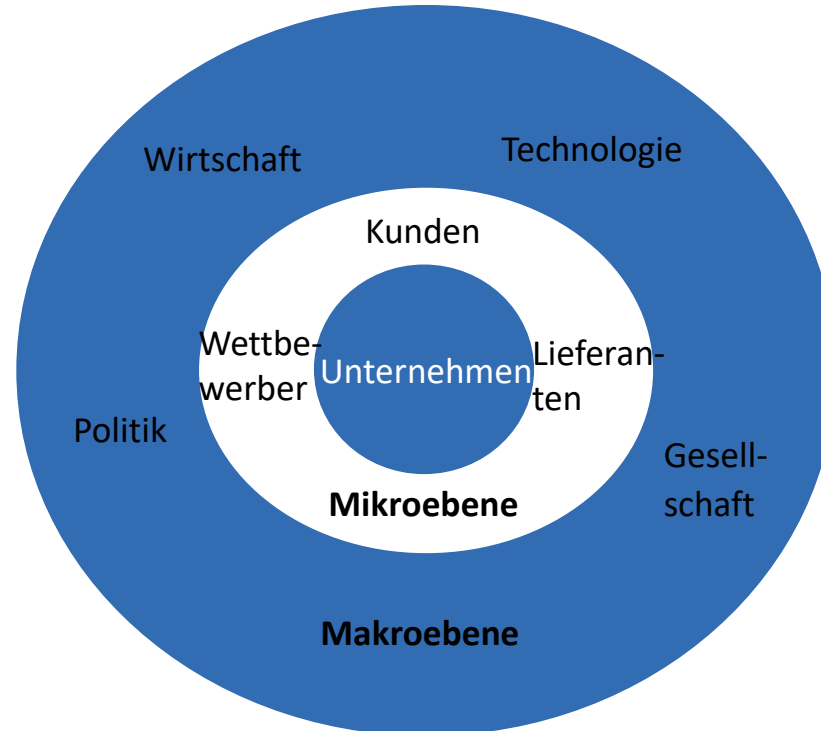
02

**Externe Analyse
(Markt und Umfeld)**

Was weiß ich über den Markt und mein Unternehmen?

Externe Analyse (Markt und Umfeld)

Let's peel the onion!



Was weiß ich über den Markt und mein Unternehmen?

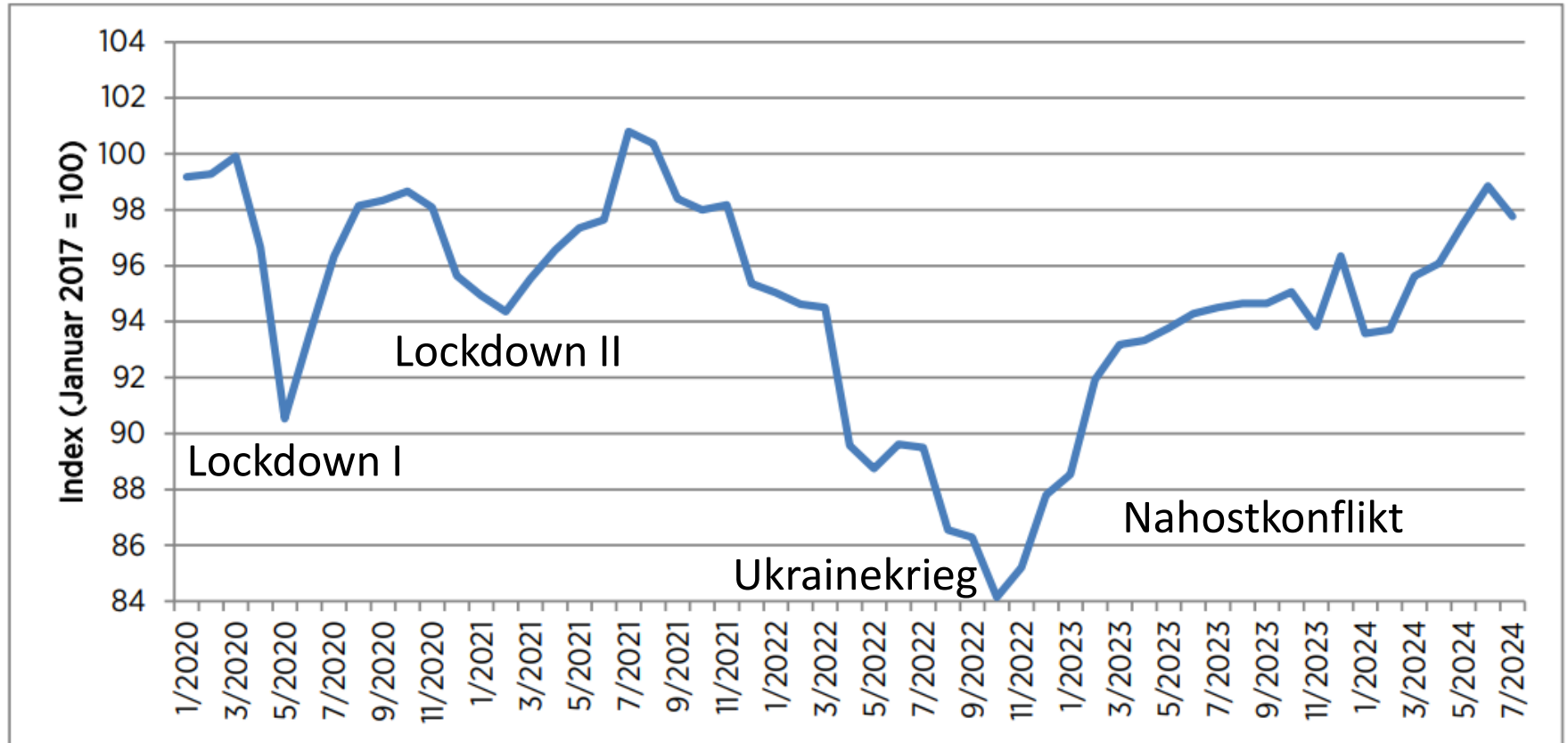
Externe Analyse (Markt und Umfeld)

Nicht spezifische Faktoren und Einflüsse (PESTEL-Analyse)

Politische Faktoren	Ökonomische Faktoren	Soziokulturelle Faktoren	Technologische Faktoren	Ökologische Faktoren	Gesetzliche Faktoren
Politische Stabilität	Wirtschaftswachstum	Demographische Veränderung	Ausgaben für Forschung und Entwicklung	Umweltschutz	Gesundheit und Sicherheit
Besteuerung	Zinssätze	Verteilung der Einkommen, Alter und Bildung	Neue Patente und Produkte	Klima	Arbeitnehmerrecht
Tarife	Wechselkurse	Veränderung der Werte und Kultur	Geschwindigkeit der Verbreitung von Technologien	Abfall und -entsorgung	Produktsicherheit
Subventionen	Inflationsrate	Lifestyle, Trends	Technologie-Lebenszyklen	Recycling	Wettbewerbs- und Kartellrecht
Einfluss von Gewerkschaften	Kosten für Handelsgüter, Energie etc.	Konsumverhalten	Substitute	Zugang zu Wasser, Energie, Rohmaterial etc.	Handelsbeschränkungen
Arbeitsmarkt	Verbraucherausgaben und verfügbares Einkommen	Größe der Haushalte			

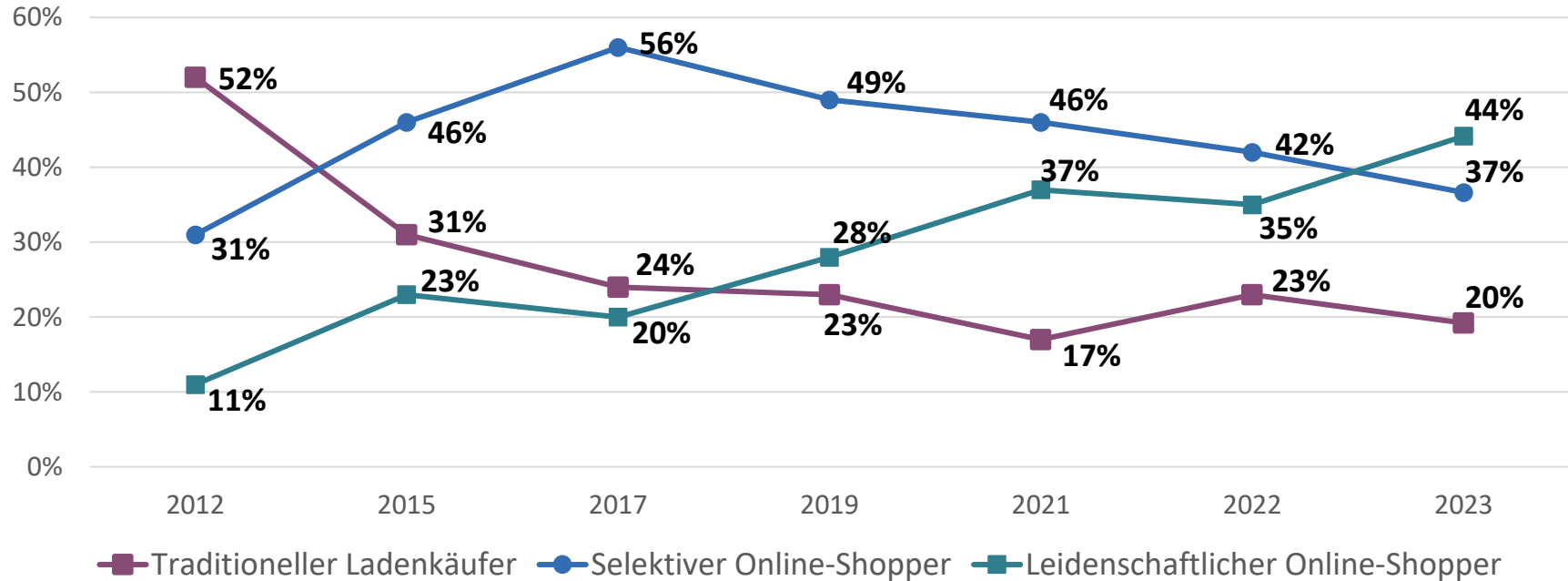
Verbraucherstimmung erholt sich

HDE-Konsumbarometer



Käufertypen: Der Anteil der leidenschaftlichen Online-Shopper ist seit der Corona-Pandemie stark gestiegen

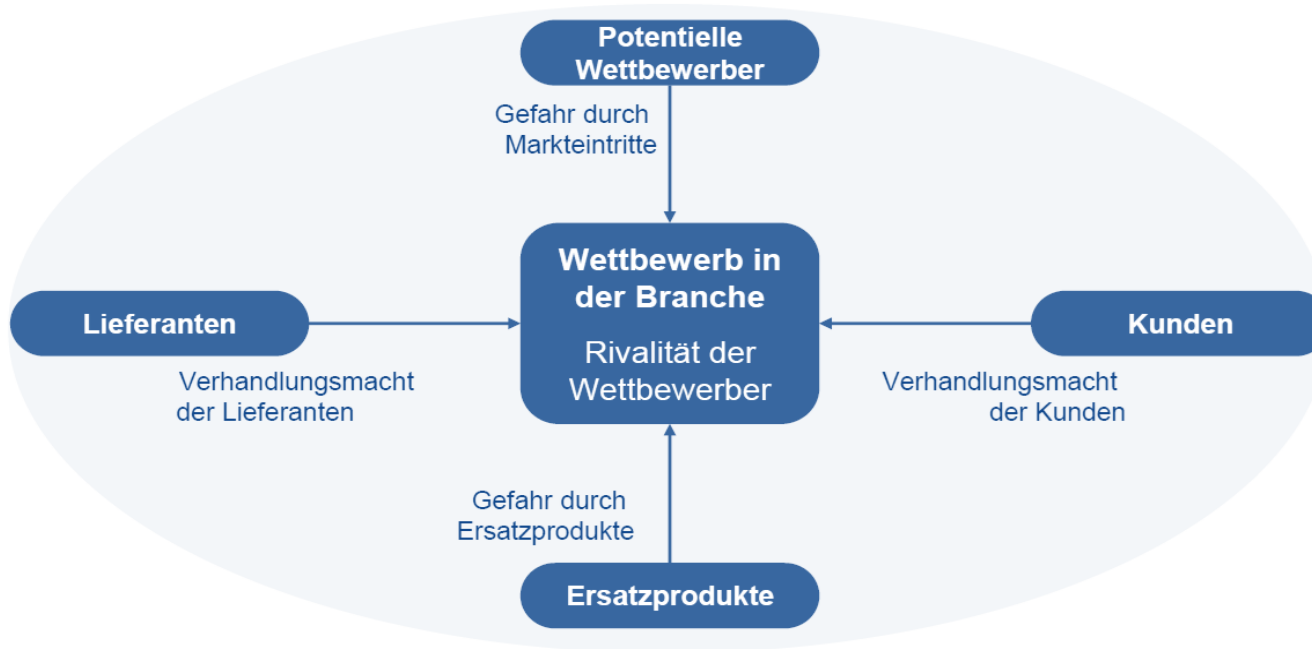
Wie schätzen Sie Ihr eigenes Kaufverhalten ein?



Was weiß ich über den Markt und mein Unternehmen?

Externe Analyse (Markt und Umfeld)

Branchenstrukturanalyse nach Porter



Was weiß ich über den Markt und mein Unternehmen?

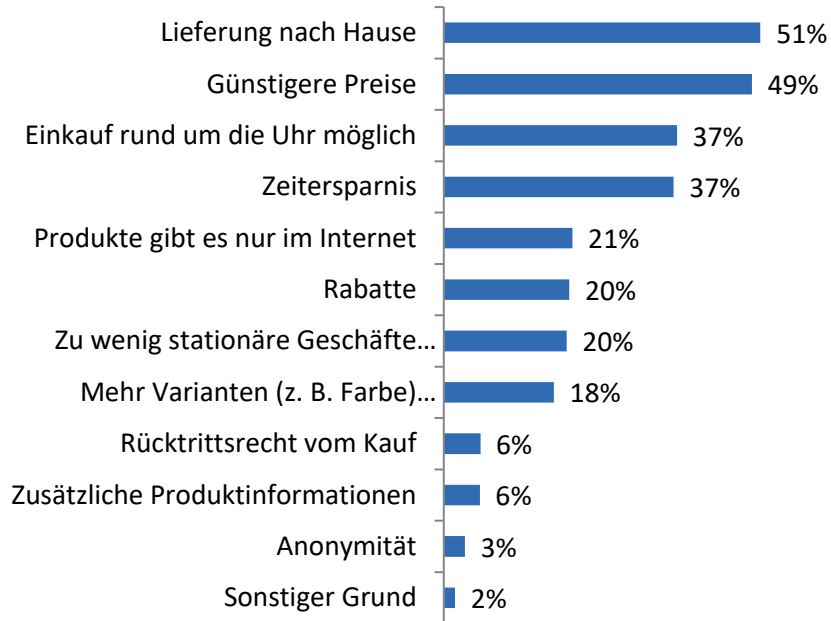
Externe Analyse (Markt und Umfeld)

Fünf Wettbewerbskräfte nach Porter (Five Forces)

Verhandlungsmacht der Lieferanten	Verhandlungsmacht der Kunden	Bedrohung durch neue Konkurrenten	Bedrohung durch Ersatzprodukte	Rivalität im Wettbewerb
Ausmaß der Konzentration	Konzentration und Größe der Kunden	Eintrittsbarrieren	Kosten-Nutzen-Relation	Marktwachstumsraten
Fehlende Markttransparenz	Ausmaß der Standardisierung der Produkte	Kostenvorteile	Alternative Angebote mit vergleichbarer Funktionalität	Anzahl der Wettbewerber
Ausmaß der Austauschbarkeit	Austauschbarkeit	Economies of scale	Substitution der Kundenbedürfnisse	Ausmaß der Differenzierung
Möglichkeit der Vorwärtsintegration	Einkaufsvolumen	Kundenloyalität	Wettbewerb um das verfügbare Budget der Kunden	Kapazitätsauslastung
Volumen der Lieferanten	Markttransparenz	Kapitalanforderungen		Gleichartigkeit der Angebote
Wichtigkeit des Käufers für den Lieferanten	Möglichkeit der Rückwärtsintegration	Reaktion der Wettbewerber		Austrittsbarrieren
Wechselkosten	Wechselkosten	Erfahrungsvorteil		Kostenstrukturen

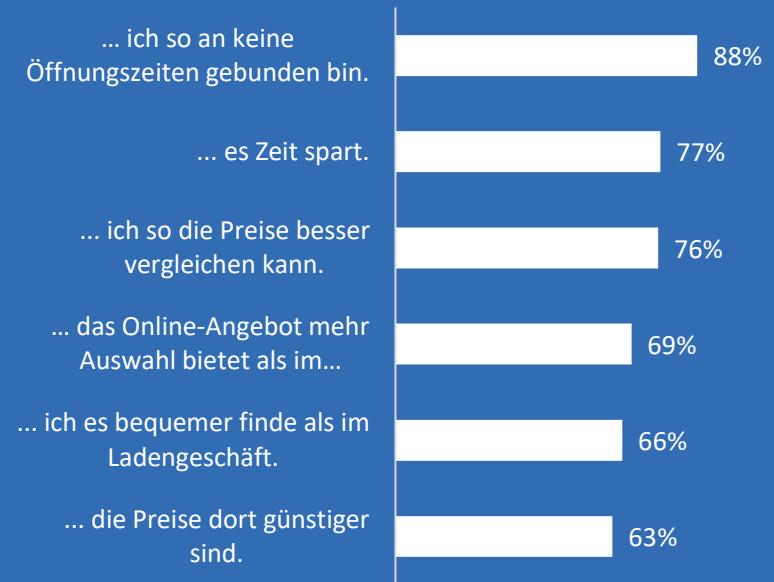
Bequemlichkeit und günstige Preise waren und sind die Hauptfaktoren für den Online-Kauf

Aus welchen Gründen kaufen Sie im Internet ein?



Ergebnisse aus der Studie „Digitalisierung der Gesellschaft“ aus dem Jahr 2013 auf die Frage:

Ich kaufe online, weil ...





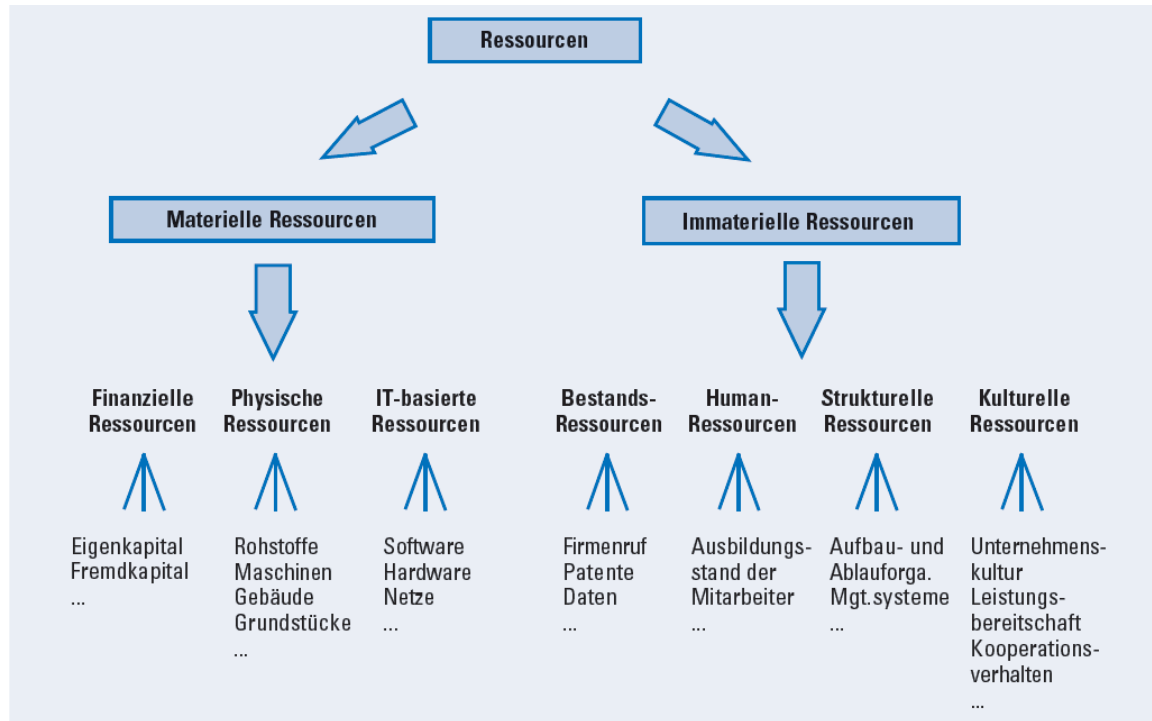
03

**Interne Analyse
(Unternehmen)**

Was weiß ich über den Markt und mein Unternehmen?

Interne Analyse (Unternehmen)

Ressourcen eines Unternehmens im Überblick



Was weiß ich über den Markt und mein Unternehmen?

Interne Analyse (Unternehmen)



Ressourcen, Fähigkeiten und Kernkompetenzen

- **Ressourcen** umfassen alle materiellen und immateriellen Güter, Vermögensgegenstände und Einsatzfaktoren, über die ein Unternehmen verfügt.
- **Fähigkeiten** beschreiben die Qualifikation eines Unternehmens seine Ressourcen durch einen zielorientierten, organisierten Einsatz auch zu nutzen. Fähigkeiten finden Ihren Niederschlag in den realen Strukturen, Prozessen und Systemen eines Unternehmens.
- **Kernkompetenzen** („Core Competencies“) bezeichnen eine Kombination aus Ressourcen und Fähigkeiten, die sich in einer wettbewerblichen Konstellation als erfolgsbestimmend erwiesen haben.

Was weiß ich über den Markt und mein Unternehmen?

Interne Analyse (Unternehmen)



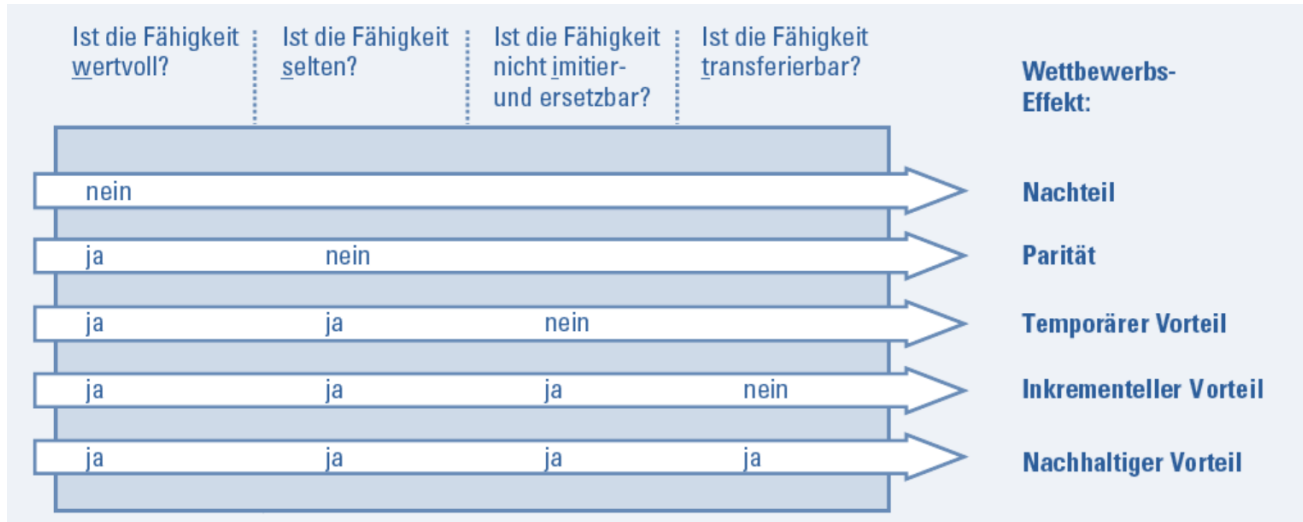
Unternehmen haben großen Bedarf, Kernkompetenzen zu entwickeln und zu integrieren

- Organisationen nutzen eine breite Auswahl an Ressourcen - physische, finanzielle, menschliche (human capital), intellektuelle und imagebildende; die meisten Unternehmen besitzen etwas von jeder dieser Kategorien.
- Eine strategische Ressource ist eine Ressource, die einen signifikanten Nutzen für die strategische Position des Unternehmens darstellt. Ressourcen, die nicht strategisch sind, sind genauso wichtig, weil sie dem Unternehmen helfen, die Kriterien zu erfüllen, um in einer Branche zu überleben.
- Nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit kann – auf lange Sicht – nur erreicht werden, wenn geschäftsspezifische Ressourcen (z. B. Kosten, Qualität) und Kompetenzen (z. B. Know-how) eine vorteilhafte Position ermöglichen.
- Die Entwicklung dieser Ressourcen und Kompetenzen erlaubt es dem Geschäft ebenfalls flexibel auf Veränderungen über die Zeit zu reagieren.

Was weiß ich über den Markt und mein Unternehmen?

Interne Analyse (Unternehmen)

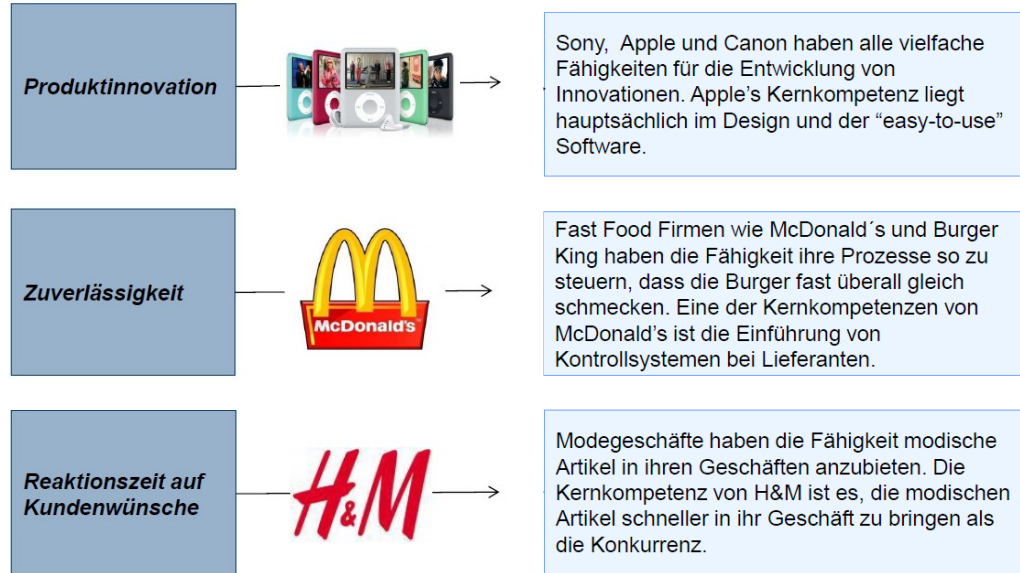
Analyse und Identifikation von Kernkompetenzen



Was weiß ich über den Markt und mein Unternehmen?

Interne Analyse (Unternehmen)

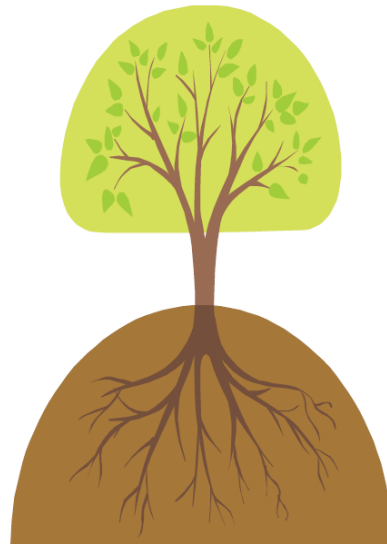
Beispiel für Fähigkeiten und Kompetenzen



Was weiß ich über den Markt und mein Unternehmen?

Interne Analyse (Unternehmen)

Kernkompetenzen – Vergleich mit dem System „Baum“



Blätter:	Endprodukte
Äste:	Strategische Geschäftsbereiche, -einheiten (SGE)
Stamm:	Kernbereiche
Wurzeln:	Kernkompetenzen
Erde:	Ressourcen, Kapital, Fähigkeiten



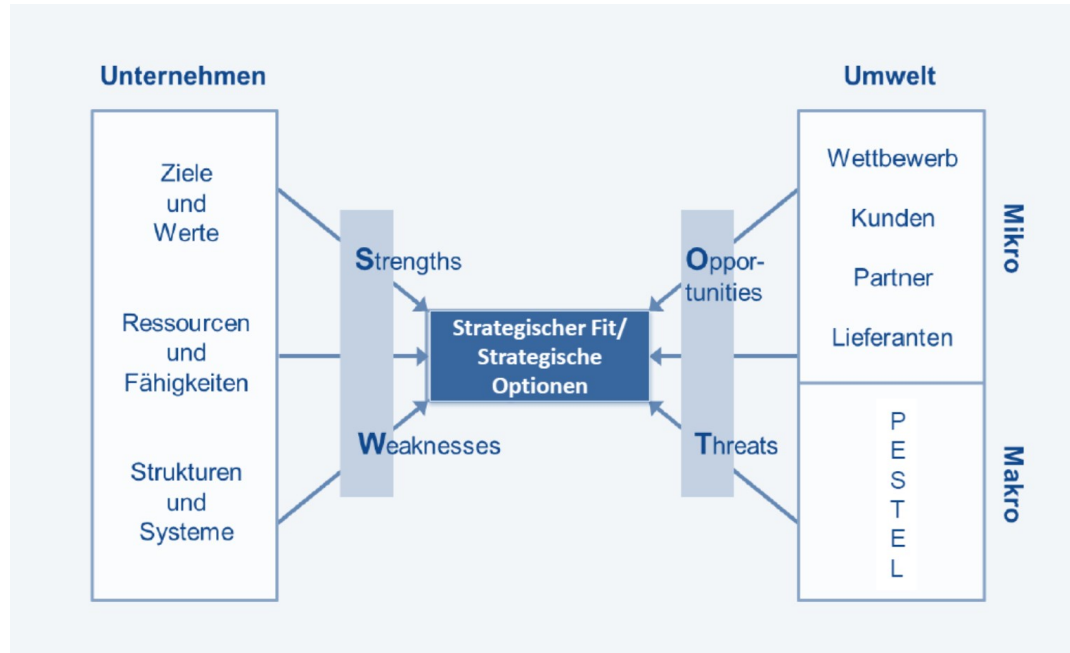
04

Integrierte Betrachtung

Was weiß ich über den Markt und mein Unternehmen?

Integrierte Betrachtung

SWOT-Analyse



Was weiß ich über den Markt und mein Unternehmen?

Integrierte Betrachtung

SWOT-Analyse

Marktanalyse (NICHT Unternehmen)

		Umfeld-faktoren	<u>O</u> pportunities	<u>T</u> hreats
		Interne Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Marktöffnung • Neue Geschäftsstrukturen • Höheres Umweltbewusstsein 	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Wettbewerber • Preisreduzierungen • Marktsättigung
Unternehmensanalyse	<u>S</u> trengths	<ul style="list-style-type: none"> • Liquiditätslage • Marktkenntnisse 	<p>SO-Strategien</p> <p>(interne Stärken (S) nutzen um externe Möglichkeiten (O) zu realisieren)</p>	<p>ST-Strategien</p> <p>(bestehende Stärken (S) nutzen um externe Gefahren (T) zu verringern)</p>
	<u>W</u> eaknesses	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenlage • Produktkomplexität • Marktdurchdringung 	<p>WO-Strategien</p> <p>(interne Schwächen (W) reduzieren oder neue Stärken finden)</p>	<p>WT-Strategien</p> <p>(interne Schwächen reduzieren (W) bei gleichzeitiger Vermeidung von Gefahren (T))</p>

Was weiß ich über den Markt und mein Unternehmen?

Integrierte Betrachtung



SWOT ANALYSIS OF Google

S

W

O

T

Strengths

- A Large User Base/ Large Market Share
- A Strong Brand Awareness/ Recognition
- Position as Market Leader in Search Engines
- Google Has a Culture of Innovation and New Product Development
- Google Developer Versions of Android OS Used by Billions Worldwide

Weaknesses

- Over-dependence on Ad Revenue
- Concerns About its Privacy Policies
- Low Control on Consumer Electronics Using Android OS
- Spammers and Bots Manipulating Google's Search Algorithms

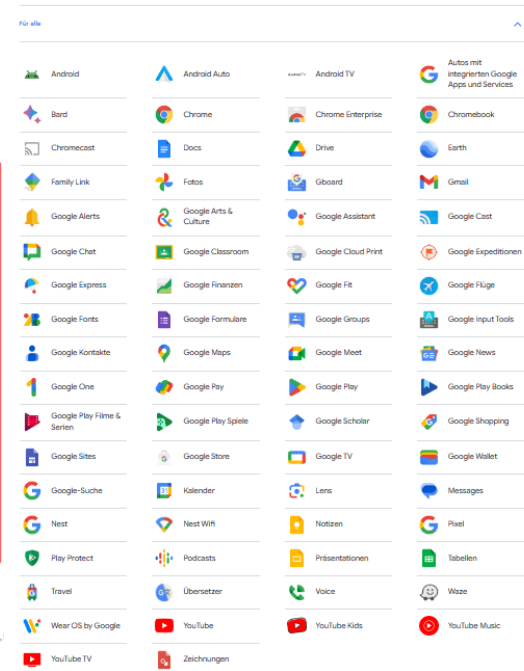
Opportunities

- AI, Machine Learning, and Other Emerging Technologies
- Cloud Computing
- Virtual Reality
- Autonomous Vehicles
- The Wearables Market

Threats

- Emerging Technologies
- Intense Competition
- Never-Ending Lawsuits and Privacy Issues
- Cybersecurity Threats

Google -Produkte



Was weiß ich über den Markt und mein Unternehmen?

Integrierte Betrachtung

SWOT ANALYSIS OF Google

	<p>Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> - AI, Machine Learning, neue Technologien - Cloud Computing - Virtual Reality - Autonomes Fahren - der "Wearables Market" 	<p>Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> - neue Technologien - intensiver Wettbewerb - Klagen und Datenschutzprobleme - Bedrohungen der Cyber-Sicherheit
<p>Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> - breite Nutzerbasis - hohe Markenbekanntheit - Marktführer bei Suchmaschinen - Innovationskultur - Android OS 	<p>SO-Strategien:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung innovativer Produkte im Bereich AI für den Endkunden 	<p>ST-Strategien:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufstellung eines Cyber-Security-Konzepts mit hausinterner Software
<p>Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> - Abhängigkeit von Werbeeinnahmen - Bedenken hinsichtlich Datenschutz - Keine Kontrolle über Elektronik, die Android nutzt - Manipulationen des Such-Algorithmus 	<p>WO-Strategien:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pionierstrategie im Bereich Autonomes Fahren (Hard-/Software) 	<p>WT-Strategien:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Durch transparenteren Datenschutz ein positives Image erzeugen

Was weiß ich über den Markt und mein Unternehmen?

Integrierte Betrachtung



Kriterien der Strategischen Wahl

1. Potenzieller Zielbeitrag bzw. finanzielles Kriterium
2. Machbarkeit (Kosten-Nutzen-Relation, Akzeptanz)
3. Ethische Vertretbarkeit (ggü. Stakeholdern)

Verlieren Sie bitte bei der Auswahl Ihrer Strategie nicht die DIGITALISIERUNG aus dem Blick.

Beispiele erfolgreicher Digitalisierungsstrategien und –maßnahmen:
digitale-champions.bayern



05

Nächste Schritte

Strategieentwicklung und –implementierung unterscheiden sich deutlich

	Strategieentwicklung	Strategieimplementierung
Inhalt	<ul style="list-style-type: none">• Positioniert Kräfte und plant Aktivitäten vor der Umsetzung	<ul style="list-style-type: none">• Koordiniert die Aktivitäten während der Umsetzung
Ziel	<ul style="list-style-type: none">• Strebt Effektivität an	<ul style="list-style-type: none">• Strebt Effizienz an
Wesen	<ul style="list-style-type: none">• Ist ein intellektueller Prozess	<ul style="list-style-type: none">• Ist ein operativer Prozess
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none">• Erfordert gute Intuition und analytische Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none">• Erfordert besondere Führungs- und vor allem Motivationsfähigkeiten
Koordinationsumfang	<ul style="list-style-type: none">• Erfordert Koordination zwischen wenigen Individuen	<ul style="list-style-type: none">• Erfordert Koordination von großem Personenkreis

Wie können Mitarbeiter während des Implementierungsprozesses betreut werden? – weiche Faktoren



Kommunikation

- Kommuniziere die Geschäftsstrategien und warum sie wichtig sind
- Erkläre, wie Geschäft und Mitarbeiter von einer effektiven Implementierung profitieren
- Kündige an, welche Rolle jeder Mitarbeiter im Implementierungsprozess spielen wird

Kultur

- Betone die gemeinsamen Werte, die sichtbar und akzeptiert sind
- Zeige auf, wie die gemeinsamen Werte im Tagesgeschäft gelebt werden sollen.

Führungsstil

- Spiele eine aktive führende Rolle während der Implementierung
- Triff klare Entscheidungen und setze sie konsequent um
- Löse Konflikte fair und sofort

Change Management

- Stelle das Verständnis von Schwächen / Stärken der aktuellen Situation / Prozesse sicher
- Beteilige diejenigen Mitarbeiter an der Entwicklung der Maßnahmenpläne, die für deren Ausführung verantwortlich sein werden

Anreize, Belohnungen

- Richte die Leistungsziele aller ab den Geschäftsstrategien aus
- Kopple im Anreizsystem die Mitarbeiterinteressen an den Erfolg der Strategieimplementierung

Wie können Mitarbeiter während des Implementierungsprozesses betreut werden? – harte Faktoren



Organisationsstrukturen

- Richte die Organisationsstrukturen aus, um den Implementierungsprozess zu unterstützen
- Schaffe klare Verantwortlichkeiten und Kommunikationswege
- Definiere klar die Rollen der Arbeitsgruppen, Führungsgremien, etc.

Implementierungsprogramme

- Setze klare Zeitpläne für die Implementierung an
- Entscheide dich für ein Implementierungsprogramm , um eine ständige Verbesserung oder eine radikale Neugestaltung garantieren zu können

Maßnahmenpläne

- Baue Maßnahmenpläne in steuerbare und erreichbare Meilensteine auf
- Lege Rollen und Verantwortlichkeiten fest
- Messe die Implementierungsergebnisse

Monitoring

- Verfolge die Implementierung durch regelmäßige Fortschrittskontrollen
- Fordere schriftliche Berichte / oder Review Treffen ein
- Baue informelle Kontrollen ein

- Es gibt einige **Kennzahlen** für die verschiedenen Aspekte von **Effizienz und Effektivität**.
 - **Kennzahlen darüber, wie produktiv Vermögen und Anlagen genutzt werden:** Hier findet man oft branchenspezifische Kennzahlen wie z. B. Fluggesellschaften mit der Kennzahl Passagierauslastung, Einzelhändler mit Umsatz pro Quadratmeter der Verkaufsfläche, oder Beratungsunternehmen mit der Mitarbeiterauslastung.
 - **Kennzahlen über den Wert pro Einheit:** z. B. **durchschnittlicher Wert einer Bestellung oder Transaktion.**
 - **Kennzahlen über die Ertragskraft:** typische Kennzahlen sind Bruttogewinn oder das Betriebsergebnis als ein Prozentanteil vom Umsatz (=Marge, Umsatzrentabilität).
- Es gibt zwei weitere nützliche **Indikatoren** für die **Effektivität eines Unternehmens**:
 - **Debitorenlaufzeit** = Zahlungsziel (gemessen in Verkaufstagen): Tage, die ein Unternehmen benötigt, um Zahlungen zu erhalten.
 - **Cash Conversion Cycle** = Anzahl der Tage, an denen das Geld gebunden ist, d. h. von dem Tag an, wo das Unternehmen den Lieferanten für die Materialien bezahlt bis zu dem Tag, an dem das Unternehmen das Geld von den Kunden durch den Verkauf zurückerzielt.
 - **Lagerumschlagshäufigkeit:** Wenn Bestände steigen, kann dies ein Zeichen für entstehende Probleme des Umsatzes oder schlechter Produktionskontrollen sein.



06

Fazit und Ausblick

- Strategisches Management kann Ihnen dabei helfen, mittel- und langfristig erfolgreich zu sein.
- Formulieren Sie zunächst eine Vision, Mission und klare Unternehmensziele.
- Strategisches Management erfordert eine umfassende externe wie interne Voranalyse.
- Zur externen Analyse können Sie die PESTEL-Analyse sowie eine Branchenstrukturanalyse nach Porter anwenden.
- Zur internen Analyse arbeiten Sie Ihre Ressourcen, Fähigkeiten und Kernkompetenzen heraus.
- Es ist wichtig das intellektuelle Kapital und die Kompetenzen zu identifizieren, die Stärken und Schwächen ausmachen.
- Gegenwärtiges Kapital und Kompetenzen können genutzt werden, um neue Geschäfte ins Leben zu rufen.
- Es ist wichtig herauszufinden, welche Chancen (Opportunities) und Gefahren (Threats) für Ihr Geschäft auf dem Markt relevant sind.
- Gefahren (Threats) können in Form von strategischen Problemen oder Belastungen auftreten.
- Internationale Studien weisen darauf hin, dass die meisten Organisationen nur einmal oder zweimal im Jahrzehnt mit einer “goldenen Möglichkeit” konfrontiert sind – einige niemals.
- Unternehmer müssen mehr Zeit für Möglichkeiten als für Probleme aufwenden!

Fragen?

- 24.07.2024 | 08:30 Uhr | Verkaufen über Facebook, Instagram & Co.
- 01.08.2024 | 08:30 Uhr | WhatsApp Business erfolgreich nutzen
- **21.08.2024 | 08:30 Uhr | Business Model Canvas – Mehrwerte für Ihre Kunden schaffen**
- 29.08.2024 | 08:30 Uhr | Fördermöglichkeiten und finanzielle Unterstützung für den bayerischen Einzelhandel
- 12.09.2024 | 08:30 Uhr | Die Kunden verstehen – Wie ticken Verbraucher in Bayern?
- 25.09.2024 | 08:30 Uhr | Was kostet Bezahlen? – Die Payment-Kosten im Blick
- 08.10.2024 | 08:30 Uhr | Aus der Praxis: Beratungs- und Förderangebote zur Fachkräftesicherung in Bayern
- **23.10.2024 | 08:30 Uhr | Design Thinking - Mit Kreativität zu (digitalen) Lösungen für Ihre Kunden**

... und weitere: <https://www.stmwi.bayern.de/erfolgreich-handeln/veranstaltungskalender/>



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

ibi research an der Universität Regensburg GmbH

Galgenbergstraße 25

93053 Regensburg






Tel.: 0941 788391-0

E-Mail: erfolgreichhandeln@ibi.de



Über ibi research



-  1993 gegründet mit dem Ziel des Wissenstransfers in der Wirtschaftsinformatik zwischen Akademia und Praxis
-  Angewandte Forschung und Beratung in der Digitalisierung zweier Bereiche: Finanzdienstleistungen sowie Handel
-  Arbeit mit der Objektivität der Wissenschaft an den Anwendungen des Praktikers
-  Partnernetz von über 40 großen und kleinen Unternehmen
-  Ca. 20 Mitarbeiter vom erfahrenen Manager bis zum innovativen Doktoranden