

Abstract

Titel: Strategische Ausrichtung für ein Ostschweizer Handwerkcenter

Kurzzusammenfassung: Für Unternehmen ist es wichtig eine klare und zielgerechte strategische Ausrichtung zu haben. Damit kann sich die Firma am Markt positionieren und von der Konkurrenz abheben. Besonders, wenn der Betrieb eine kritische Grösse erreicht hat, sollte es seine Strategien nochmals überarbeiten und neu ausrichten. Das Unternehmen muss sich entscheiden, wohin es in Zukunft will und Marktgegebenheiten berücksichtigen. Dies erfordert eine genaue Situations- sowie Ausblickanalyse. In Verbindung mit den richtigen Zielen kann somit eine neue, erfolgreiche strategische Ausrichtung erfolgen.

Verfasser/-in: Matijas Cosic

Herausgeber/-in: **Anthony Castiglioni**

Publikationsformat: BATH
 MATH
 Semesterarbeit
 Forschungsbericht
 Anderes

Veröffentlichung (Jahr): 2013

Sprache: deutsch

Zitation: Cosic, M. (2013). Strategische Ausrichtung für ein Ostschweizer Handwerkcenter. FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften: Unveröffentlichte Bachelor Thesis

Schlagwörter (3-5 Tags): Situationsanalyse, Kundenzufriedenheitsanalyse, Strategieentwicklung

Ausgangslage: Die Unternehmung ist in den letzten 20 Jahren vom Einmannbetrieb zum heutigen KMU angewachsen und beschäftigt heute rund 20 Mitarbeitende. Dementsprechend hat der Betrieb eine kritische Grösse erreicht, bei der eine Führung ohne eine mittelfristige Strategie schwierig wird.

Ziel dieser Bachelor Thesis ist die Konzipierung strategischer Stossrichtungen mit den dazugehörigen Massnahmen, Budgets und Terminen.

Methodisch wird in einem ersten Schritt ein vertieftes Wissen über das Unternehmen mit Hilfe von Internetrecherchen und einem persönlichen Besuch aufgebaut. Zweitens wird die Auftragsdefinition mit korrekter Erfassung der Ausgangslage und differenzierter Formulierung der Ziele und Aufträge sowie Projektplanung erstellt. Weiter beschäftigt sich der Student mit der Situationsanalyse, die mittels Interviews und einer Kundenzufriedenheitsanalyse bearbeitet wird. Die Marktgegebenheiten der Branche können mittels Experteninterviews ermittelt werden. Zusammenfassend wird eine SWOT-Analyse erstellt, aus welcher die Strategien abgeleitet werden. Zu den drei Hauptstrategien werden konkrete Massnahmen ausgearbeitet.

Erkenntnisse

Durch die Situationsanalyse konnten folgende Stärken und Schwächen beim Unternehmen festgestellt werden:

Stärken (Strengths)		Schwächen (Weaknesses)	
+	Service	-	Fehlender Aussendienst
+	Beratung / Know-How	-	Fehlendes Controlling
+	Regionale Verankerung	-	Fehlender Online Shop
+	Hohe Kundenzufriedenheit	-	Gesamte Sortimentsgrösse im Vergleich zur Konkurrenz klein
+	Flexibilität	-	Manuelle Lagerbewirtschaftung
		-	Bekanntheit ausserhalb Region (gering)
		-	Laden-Sortimentsgrösse im Vergleich zur Konkurrenz klein

Abb. 1: Stärken und Schwächen, Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Lombriser, Applanalp & Wernigk (2007, S.67)

Die grössten Stärken des Unternehmens liegen im Service sowie der Beratung, was der Kundenzufriedenheitsanalyse entnommen werden kann. Besondere Schwächen bilden vor allem die Absatzkanäle der Firma sowie das fehlende Controlling und die geringe Bekanntheit ausserhalb der Region.

Chancen und Gefahren, die das Unternehmen in Zukunft beschäftigen werden, sind nachfolgend dargelegt:

Chancen (Opportunities)		Gefahren (Threats)	
+	Komplettanbieter bleiben bestehen	-	Preisdruck
+	Leichtes Marktwachstum	-	Steigende Wettbewerbsintensität
+	Trends rechtzeitig erkennen	-	Trends verpassen
+	Fusionen	-	Billiganbieter stocken qualitativ auf
+	Marketing	-	Fusionen
+	Keine neuen Markteintritte	-	Zweitwohnungsinitiative
+	Steigende Internetaffinität der Handwerker	-	Zeitdruck
		-	Steigende Automatisierung

Abb. 2: Chancen und Gefahren, Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Lombriser, Applanalp & Wernigk (2007, S.85)

Chancen bieten sich durch ein leichtes Marktwachstum sowie der jetzigen Ausrichtung Komplettanbieter, da diese in Zukunft bestehen bleiben sollte. Denn der Handwerker will auch in Zukunft möglichst alles bei einem Anbieter beziehen. Gefahren entstehen vor allem durch eine steigende Wettbewerbsintensität sowie einem aufkommenden Preiskampf.

Aus dem Zusammenschluss der Situations- und Ausblickanalyse in einer SWOT-Matrix konnten folgende Strategien konzipiert werden.

SO-Strategien

a. Positionierung auf Service und Beratung, um Marktanteile zu gewinnen.

Die Marktforschung hat ergeben, dass das Unternehmen besonders stark im Service und der Beratung ist, weshalb die Positionierung auf diese Eigenschaften weiterverfolgt werden soll. Diese zwei Punkte werden in Zukunft erfolgsentscheidend sein. Durch das zu erwartende leichte Marktwachstum sollen so neue Kunden gewonnen und an das Unternehmen gebunden werden.

ST-Strategien

a. Service und Beratung nutzen, um keine Marktanteile an qualitativ aufstockende Mitbewerber zu verlieren

Wie bereits bei der ersten Strategie soll der Service wie auch die Beratung und das Know-How genutzt werden, um sich gegen qualitativ aufstockende Billigkonkurrenz durchzusetzen und keine Marktanteile zu verlieren.

WO-Strategien

a. Aufbau von Aussendienst, um einen weiteren Absatzkanal zu generieren und Marktanteile zu gewinnen

Durch die Tatsache, dass sämtliche wichtigen Konkurrenten einen Aussendienst besitzen und einen grossen Teil ihres Umsatzes damit erwirtschaften, sollte die Einführung eines Aussendienstes als primäres Ziel verfolgt werden. Will die Firma wachsen, bietet sich über den Aussendienst ein sehr gut zur Verfügung stehendes Mittel.

b. Das Sortiment weiter aufstocken

Das Unternehmen sollte versuchen, ihr Sortiment weiter aufzustocken, da die Konkurrenz ein grösseres besitzt. Dies kann bspw. durch Fusionen oder Übernahmen von kleineren Mitkonkurrenten der Fall sein.

c. Werbung einsetzen, um Bekanntheit ausserhalb der Region zu erreichen

d. Lagerbewirtschaftungssystem einführen, um Trends rechtzeitig zu erkennen sowie eine Grundlage für das Controlling zu erhalten

Ein Lagerbewirtschaftungssystem soll eingeführt werden. Dies ermöglicht Produkte, welche sich in ihrem Lebenszyklus bereits dem Ende zuneigen bzw. neu aufkommen, frühzeitig zu erkennen. Ebenfalls kann ein effizienteres Bestellwesen durchgeführt werden, womit Lagerhaltungskosten eingespart werden können. Weiter können Schnittstellen abgebaut werden, was zusätzlich Kosten spart. Und es ermöglicht eine steigende Automatisierung des Betriebs. Zudem kann ein effizientes detailliertes Controlling geführt werden.

WT-Strategien

a. Aufbau Online-Shop, um steigender Wettbewerbsintensität und zunehmendem Preisdruck entgegenzuwirken und mit der Automatisierung mitzuhalten, sowie einen neuen Absatzkanal zu gründen

Ein Online-Shop soll aufgebaut werden, um der steigenden Wettbewerbsintensität sowie dem zunehmenden Preisdruck zu trotzen. Zudem kann dadurch eine steigende Automatisierung im Betrieb stattfinden. Dieser wird in Zukunft ein wichtiges Standbein des Erfolgs sein. Zudem findet ein Generationenwechsel statt, welcher sich durch eine erhöhte Internetaffinität bei den Handwerkern äussert.

Die Realität zeigt, dass Unternehmen, die sich aufgrund ihrer Grösse im Umbruch befinden, vorerst Grundlegendes, wie ein Lagerbewirtschaftungssystem und Controlling benötigen, damit Schnittstellen abgebaut und Kosten eingespart werden können. Was bislang manuell zu erledigen war, wird in Zukunft nur schwer möglich sein. Auf diesem Grundgerüst können dann weitere Entwicklungen wie der Aufbau eines Aussendienstes oder Onli-

ne-Shops erfolgen. Somit kann gut erkannt werden, dass viele Zusammenhänge zwischen den einzelnen Strategien und Massnahmen bestehen.

Literaturquellen:

Lombriser, R., Abplanalp, P., & Wernigk, K. (2007). Strategien für KMU. Entwicklung und Umsetzung mit dem KMU*Star-Navigator. Zürich: Versus Verlag.