



Strategisches Management für kleine und mittlere Handelsunternehmen

Rüstzeug für Ihren langfristigen Unternehmenserfolg

Webinar | 28. Januar 2025 | Kampagne „Erfolgreich handeln“

Agenda

- 1 Kampagne „Erfolgreich handeln“
- 2 Strategisches Management in kleinen und mittleren Handelsunternehmen
- 3 Externe (Markt und Umfeld) & interne Analyse (Unternehmen)
- 4 Integrierte Betrachtung und nächste Schritte
- 5 Fazit und Ausblick



1 Kampagne „Erfolgreich handeln“

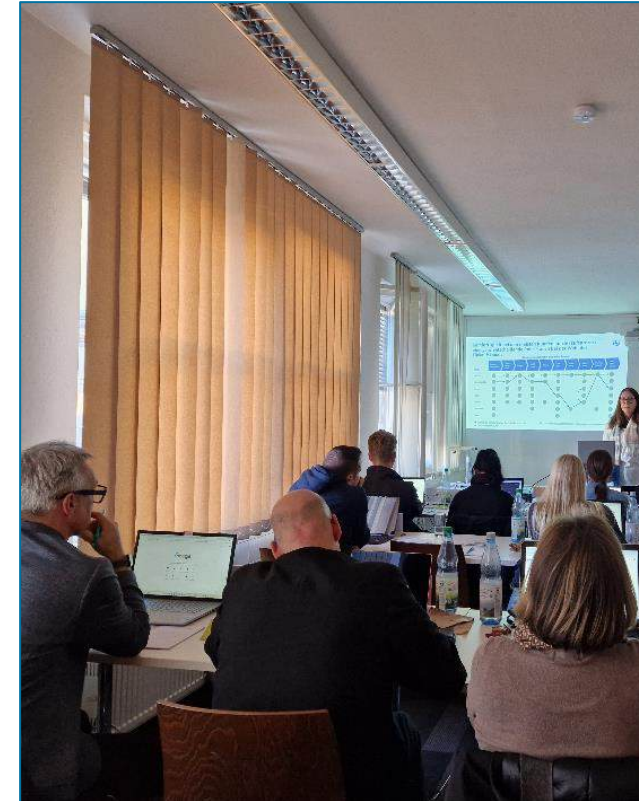
Projekt „Erfolgreich handeln“ des Bayerischen Wirtschaftsministeriums

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 Kampagne „Erfolgreich handeln“ **des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie** hilft Ihnen dabei!

Projektlaufzeit: bis Dezember 2028

www.erfolgreich-handeln.bayern



Unser Bildungsangebot für Sie!

Unsere Formate



Workshops



Webinare



Infoblätter

Unser Auftritt



Website



Newsletter



Mediathek

Unsere Themen

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



② Strategisches Management in kleinen und mittleren Handelsunternehmen

Warum „Strategisches Management“ in KMU?

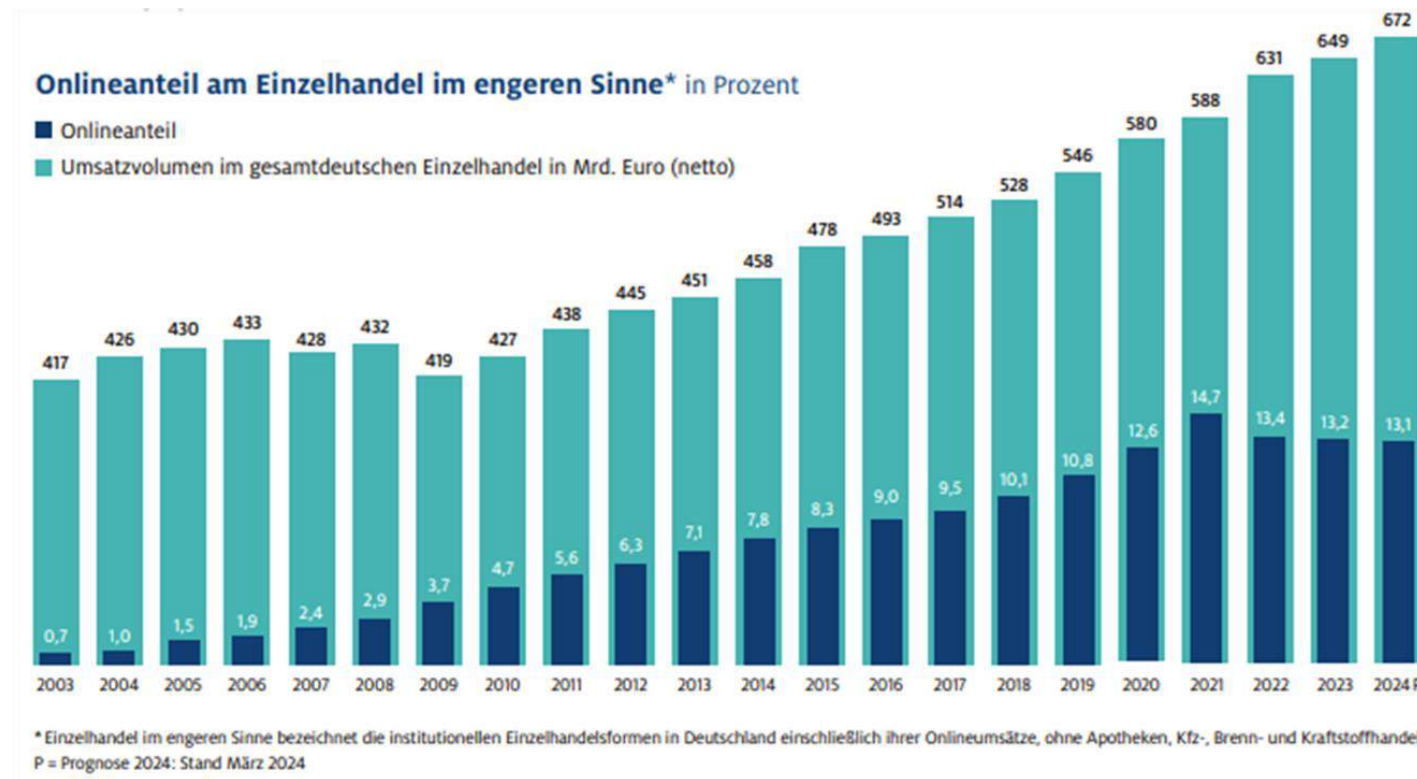


Quelle: Free Photo on unsplash.com/s/photos/corona; pixabay - Palästina, Gaza, Kleiner junge. Euro, Währung, Finanzen. Zahnräder, Euro, Devisen. Tafel, Schultafel, Wirtschaft. Kostenlose Nutzung.

Warum „Strategisches Management“ in KMU?



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



ibi

Ihr Unternehmen: Heute und Morgen

Eine Vision schafft eine Orientierung im Unternehmen

Das Ziel von Google ist es, die Informationen der Welt zu organisieren und für alle zu jeder Zeit zugänglich und nutzbar zu machen.



KiK Textilien und Non-Food GmbH

Die günstigen Preise richten sich dabei vor allem an Familien mit Kindern, junge Mütter, Sparfüchse und auch Smartshopper: Jeder Kunde kann sich von der Socke bis zur Mütze für unter 30,- Euro komplett einkleiden.

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



Woran wir glauben ...

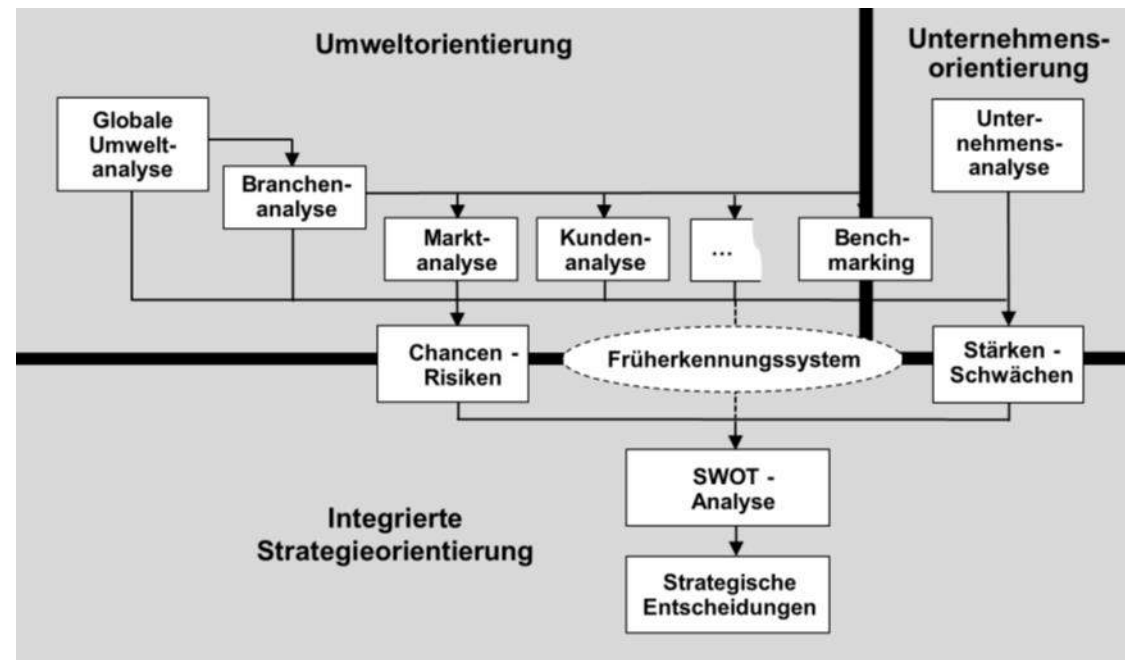
- 1) Der Nutzer steht an erster Stelle, alles Weitere folgt von selbst.
- 2) Es ist am besten, eine Sache so richtig gut zu machen.
- 3) Schnell ist besser als langsam.
- 4) Demokratie im Internet funktioniert.
- 5) Man sitzt nicht immer am Schreibtisch, wenn man eine Antwort benötigt.
- 6) Geld verdienen, 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



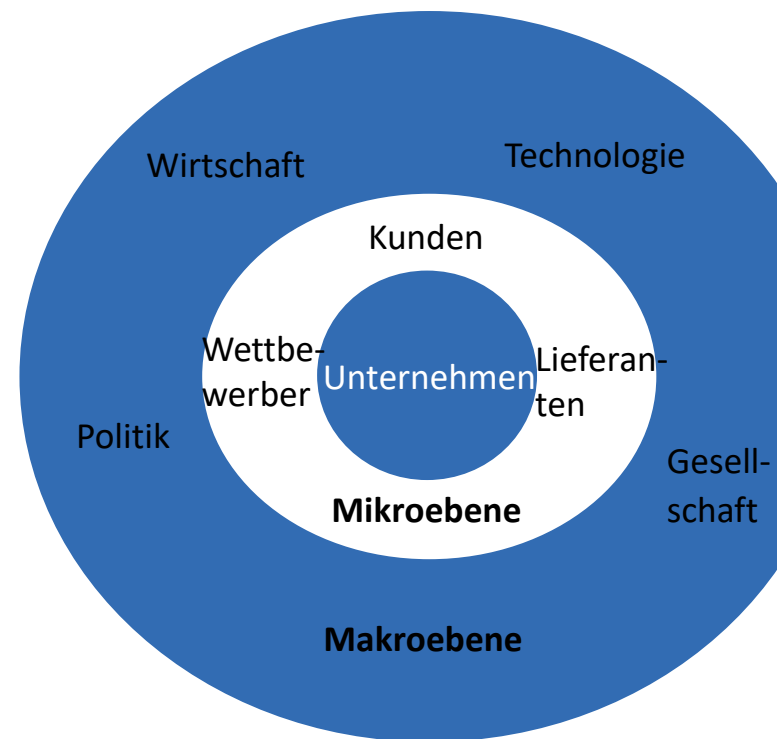


③ Externe Analyse (Markt und Umfeld) & interne Analyse (Unternehmen)

Was weiß ich über den Markt und mein Unternehmen?

Externe Analyse (Markt und Umfeld)

Let's peel the onion!



Quelle: Pillkahn, 2007, S. 49

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			

Quelle: abgewandelt Lynch, 2012 / Sørensen, 2012

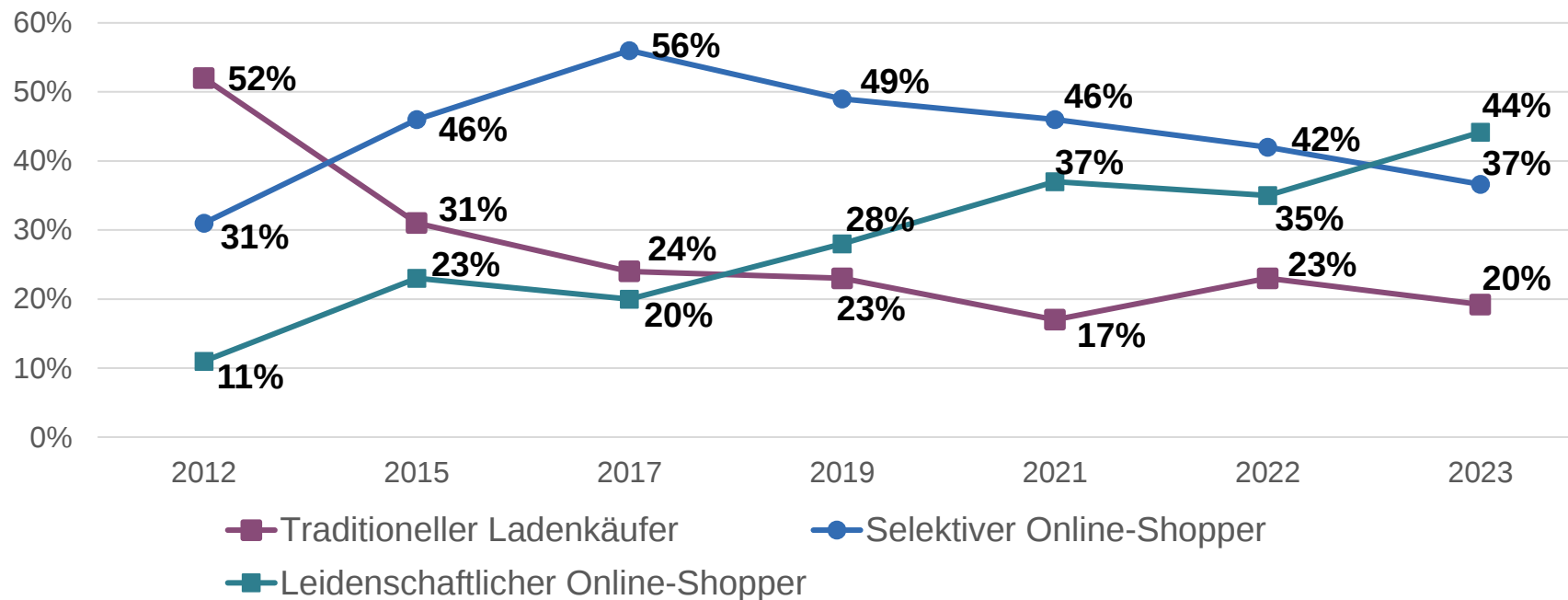
Verbraucherstimmung erholt sich HDE-Konsumbarometer



Quelle: HDE-Konsumbarometer, 22.07.2024, <https://einzelhandel.de/konsumbarometer>

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

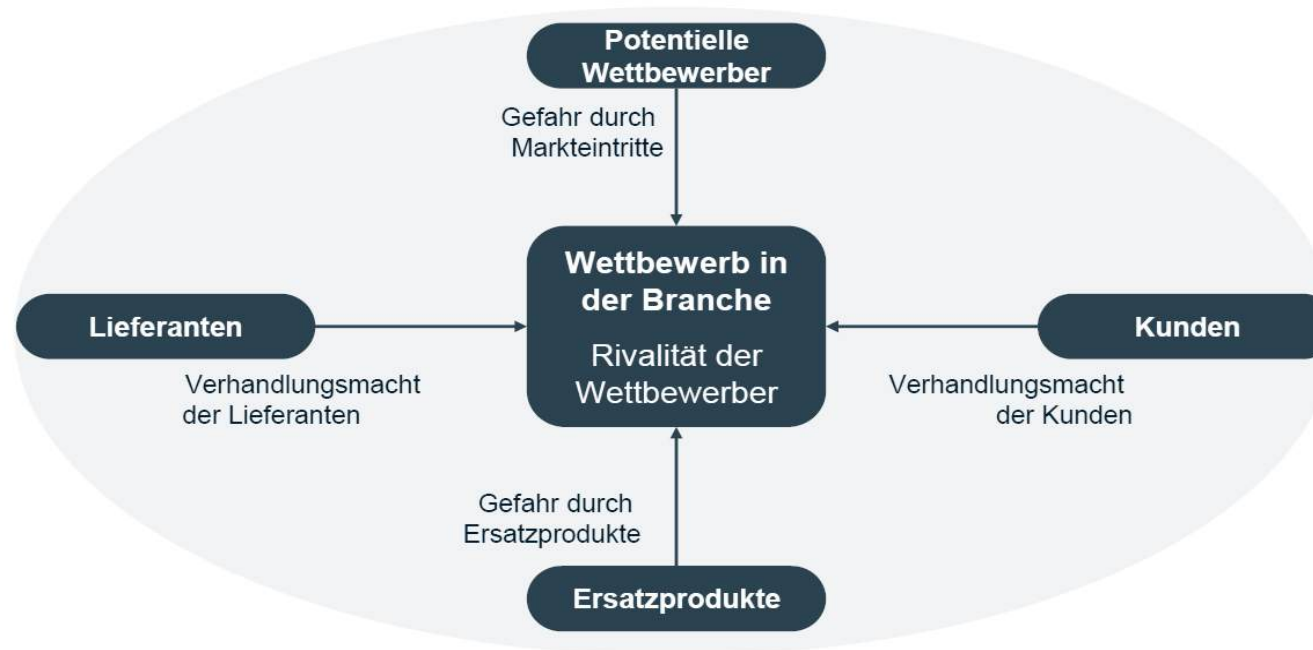
Wie schätzen Sie Ihr eigenes Kaufverhalten ein?



Quelle: n = 1.012 (alle Befragten) | Institut für Demoskopie Allensbach: ACTA 2012, IFH Köln 2015, 2017, 2019; ibi research 2021, 2022, 2023

Was weiß ich über den Markt und mein Unternehmen?

Externe Analyse (Markt und Umfeld) – Branchenstrukturanalyse



Quelle: Porter, 2008 (Wettbewerbsstrategie) S. 36f

Was weiß ich über den Markt und mein Unternehmen?

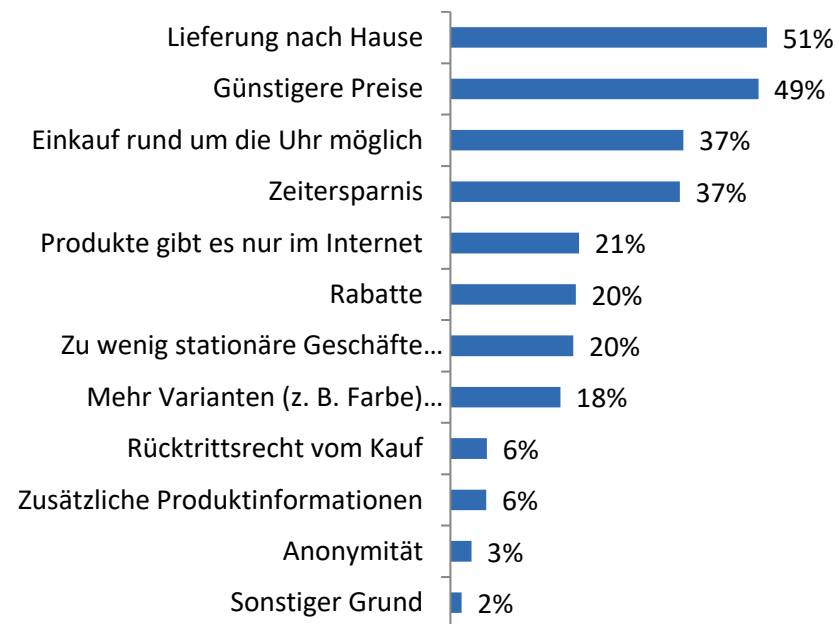
Externe Analyse (Markt und Umfeld) – Five Forces

Verhandlungsma- cht der Lieferanten	Verhandlungsma- cht 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

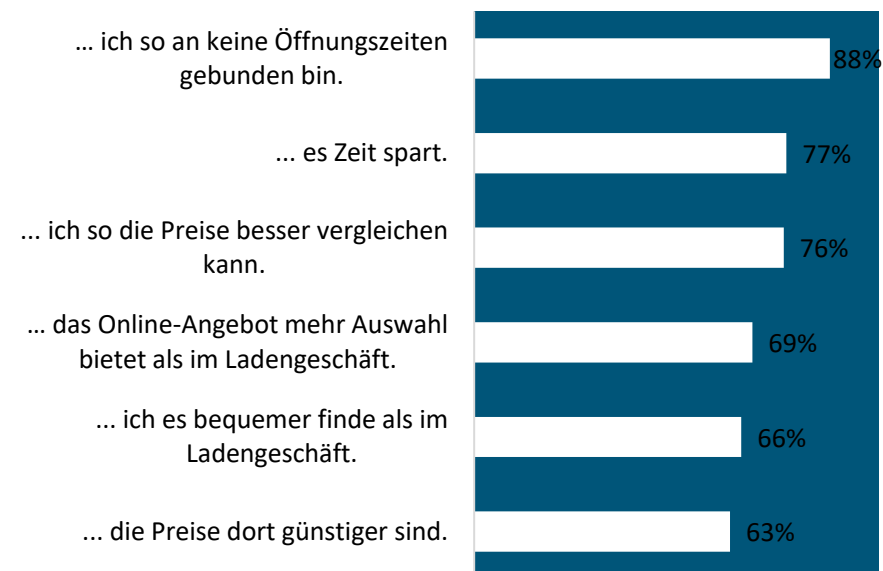
Quelle: abgewandelt Wittmann/Reuter, 2004 / Thomson, 2001

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

Aus welchen Gründen kaufen Sie im Internet ein?



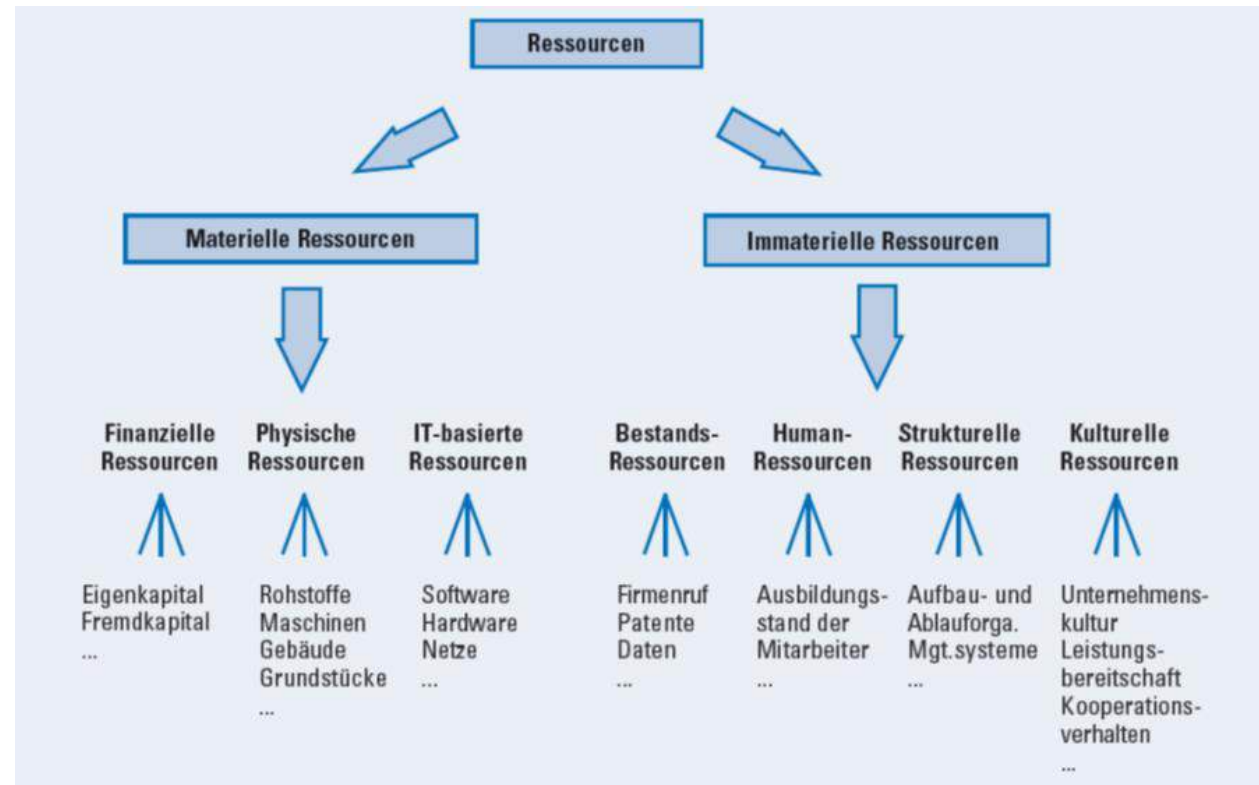
Ergebnisse aus der Studie „Digitalisierung der Gesellschaft“ aus dem Jahr **2013** auf die Frage:
Ich kaufe online, weil ...



Quelle: n = 3.971 (alle Befragten) | ibi research 2023 (ibi-consumer-insights) | ibi research 2013

Was weiß ich über den Markt und mein Unternehmen?

Interne Analyse (Unternehmen) – Ressourcen eines Unternehmens



Quelle: Müller-Stewens/Lechner, 2011, S. 199

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) – Kernkompetenzen

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) – Kernkompetenzen

Analyse und Identifikation von Kernkompetenzen

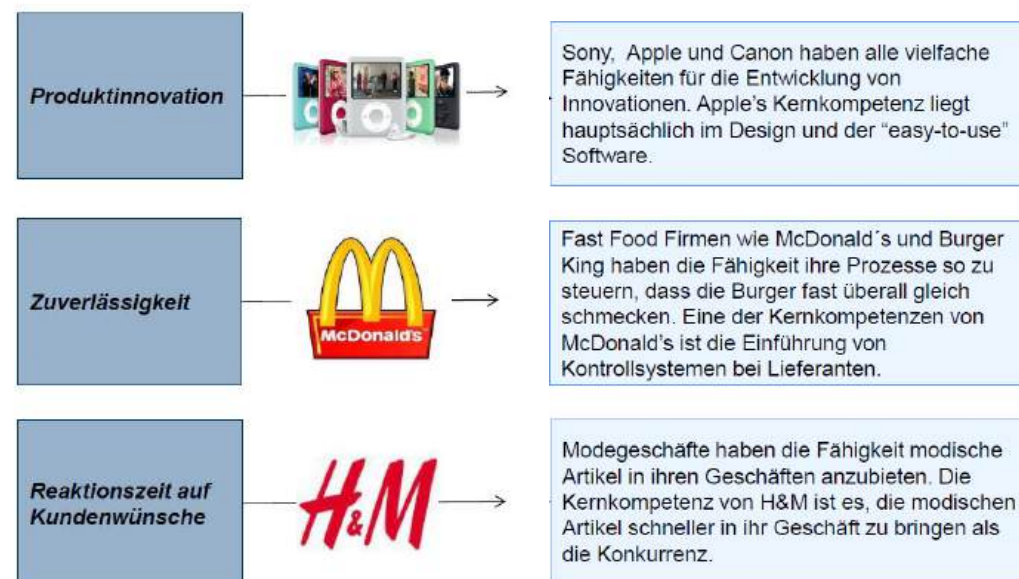
Ist die Fähigkeit <u>w</u> ertvoll?	Ist die Fähigkeit <u>s</u> elten?	Ist die Fähigkeit nicht <u>i</u> mitier- und ersetzbar?	Ist die Fähigkeit <u>t</u> ransferierbar?	Wettbewerbs-Effekt:
nein				Nachteil
ja	nein			Parität
ja	ja	nein		Temporärer Vorteil
ja	ja	ja	nein	Inkrementeller Vorteil
ja	ja	ja	ja	Nachhaltiger Vorteil

Quelle: Müller-Stewens/Lechner, 2011, S. 209

Was weiß ich über den Markt und mein Unternehmen?

Interne Analyse (Unternehmen) – Kernkompetenzen

Beispiel für Fähigkeiten und Kompetenzen

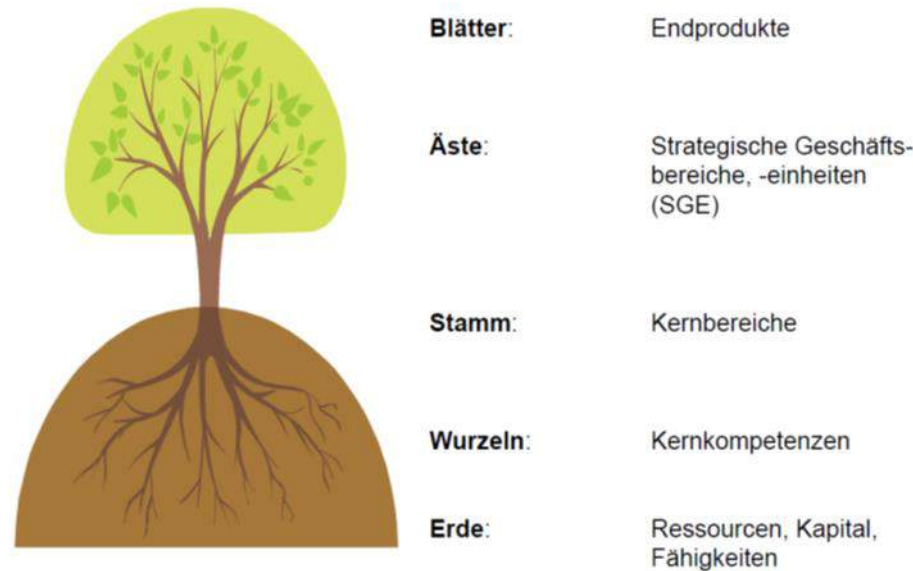


Quelle: Müller-Stewens/Lechner, 2011, S. 209

Was weiß ich über den Markt und mein Unternehmen?

Interne Analyse (Unternehmen) – Kernkompetenzen

Kernkompetenzen – Vergleich mit dem System „Baum“



Quelle: Müller-Stewens/Lechner, 2011, S. 199

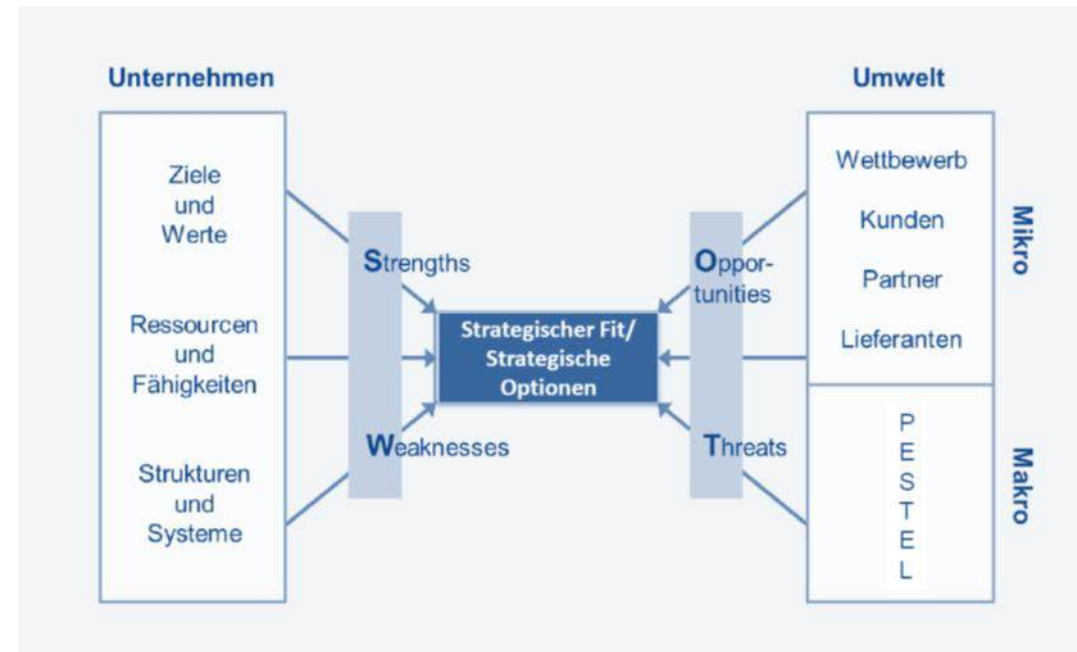


4 Integrierte Betrachtung und nächste Schritte

Was weiß ich über den Markt und mein Unternehmen?

Integrierte Betrachtung

SWOT-Analyse



Quelle: Müller-Stewens/Lechner, 2011, S. 210

Was weiß ich über den Markt und mein Unternehmen?

Integrierte Betrachtung

SWOT-Analyse

Marktanalyse (NICHT Unternehmen)

Unternehmensanalyse	Umfeld-faktoren Interne Faktoren	<u>Op</u> portunities • Marktöffnung • Neue Geschäftsstrukturen • Höheres Umweltbewusstsein	<u>Th</u> reats • Neue Wettbewerber • Preisreduzierungen • Marktsättigung
	<u>St</u> rengths • Liquiditätslage • Marktkennntnisse	SO-Strategien (interne Stärken (S) nutzen um externe Möglichkeiten (O) zu realisieren)	ST-Strategien (bestehende Stärken (S) nutzen um externe Gefahren (T) zu verringern)
	<u>W</u> eaknesses • Kostenlage • Produktkomplexität • Marktdurchdringung	WO-Strategien (interne Schwächen (W) reduzieren oder neue Stärken finden)	WT-Strategien (interne Schwächen reduzieren (W) bei gleichzeitiger Vermeidung von Gefahren (T))

Quelle: Müller-Stewens/Lechner, 2011, S. 210

Was weiß ich über den Markt und mein Unternehmen?

Integrierte Betrachtung

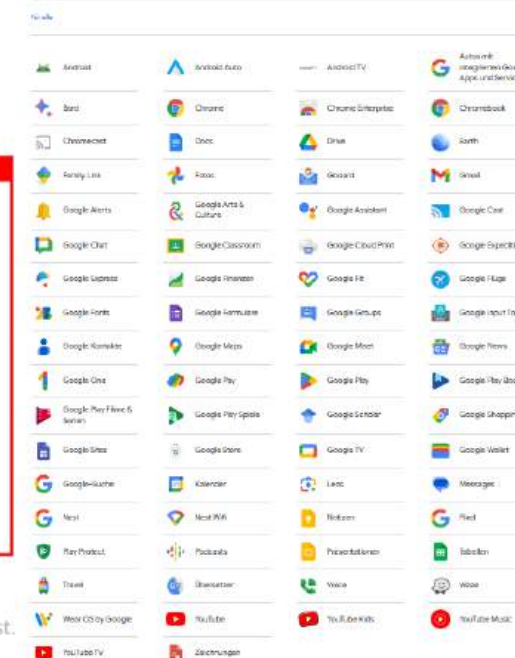
SWOT ANALYSIS OF Google



THE BUSINESS
MODEL ANALYST

businessmodelanalyst.

Google -Produkte



Quelle: businessmodelanalyst.com, https://about.google/intl/ALL_de/products/2024

Was weiß ich über den Markt und mein Unternehmen?

Integrierte Betrachtung

SWOT ANALYSIS OF Google

	Opportunities - AI, Machine Learning, neue Technologien - Cloud Computing - Virtual Reality - Autonomes Fahren - der "Wearables Market"	Threats - neue Technologien - intensiver Wettbewerb - Klagen und Datenschutzprobleme - Bedrohungen der Cyber-Sicherheit
Strengths - breite Nutzerbasis - hohe Markenbekanntheit - Marktführer bei Suchmaschinen - Innovationskultur - Android OS	SO-Strategien: ▪ Entwicklung innovativer Produkte im Bereich AI für den Endkunden	ST-Strategien: ▪ Aufstellung eines Cyber-Security-Konzepts mit hausinterne Software
Weaknesses - Abhängigkeit von Werbeeinnahmen - Bedenken hinsichtlich Datenschutz - Keine Kontrolle über Elektronik, die Android nutzt - Manipulationen des Such-Algorithmus	WO-Strategien: ▪ Pionierstrategie im Bereich Autonomes Fahren (Hard-/Software)	WT-Strategien: ▪ Durch transparenteren Datenschutz ein positives Image erzeugen

Quelle: Eigene Darstellung, 2024

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

Strategieentwicklung und –implementierung unterscheiden sich deutlich

	Strategieentwicklung	Strategieimplementierung
Inhalt	• Positioniert Kräfte und plant Aktivitäten vor der Umsetzung	• Koordiniert die Aktivitäten während der Umsetzung
Ziel	• Strebt Effektivität an	• Strebt Effizienz an
Wesen	• Ist ein intellektueller Prozess	• Ist ein operativer Prozess
Erfolgsfaktoren	• Erfordert gute Intuition und analytische Fähigkeiten	• Erfordert besondere Führungs- und vor allem Motivationsfähigkeiten
Koordinationsumfang	• Erfordert Koordination zwischen wenigen Individuen	• Erfordert Koordination von großem Personenkreis

Quelle: Kranz, 2007, S. 252; leicht modifiziert

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

Quelle: Kohlöffel

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

Kennzahlen hinsichtlich der operativen Leistung

- 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.



5 Fazit und Ausblick

Fazit

- 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?

Kommende Webinare

30.01.2025	08:30 Uhr	Mit WhatsApp Business erfolgreich Kundenkontakte pflegen
11.02.2025	08:30 Uhr	Texten mit ChatGPT

www.erfolgreich-handeln.bayern



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



ibi research an der Universität Regensburg GmbH

Galgenbergstraße 25

93053 Regensburg



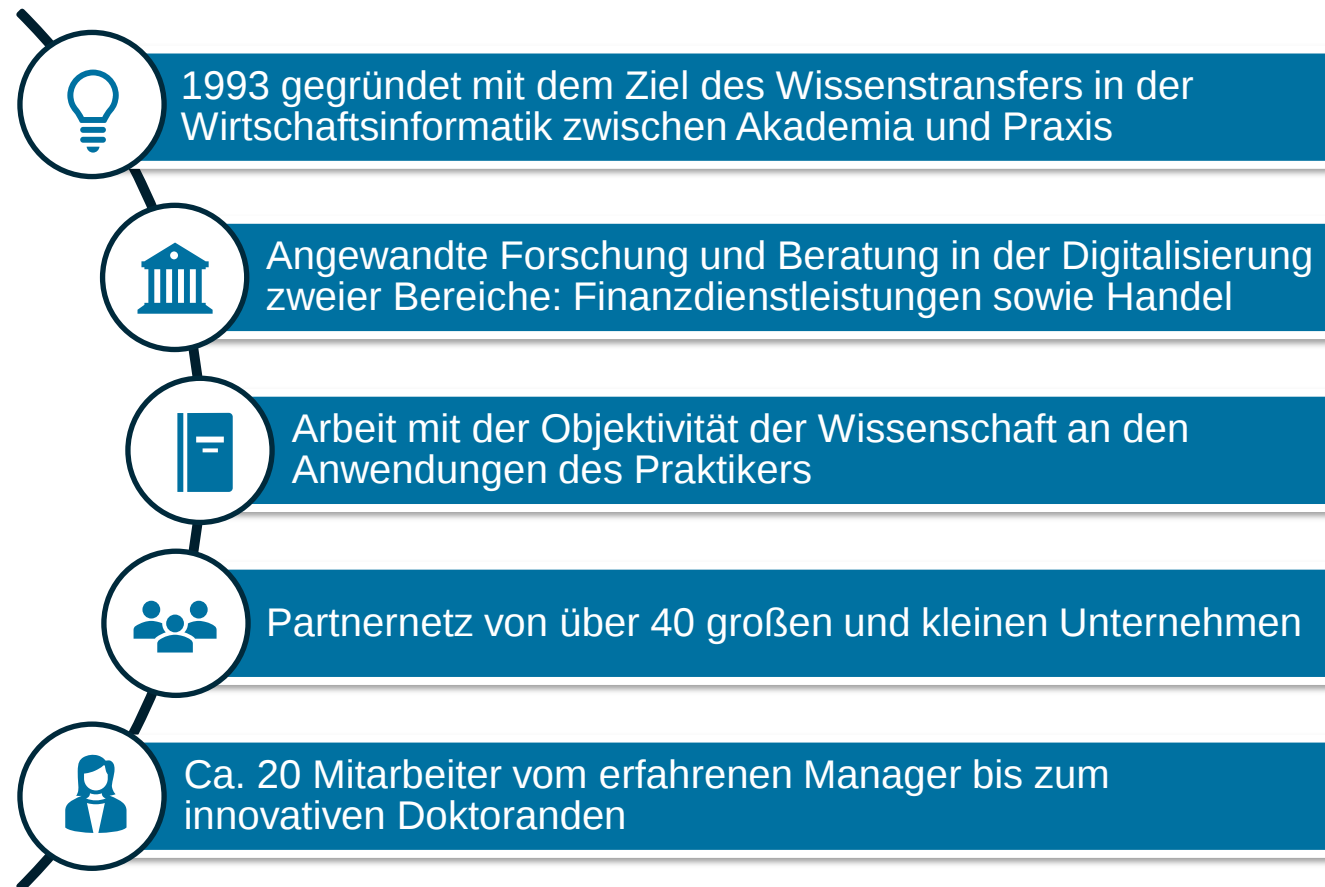
0941 788391-0



erfolgreichhandeln@ibi.de



Über ibi research



Partner & Unterstützer





Bayerisches Staatsministerium für
Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie
stmwi.bayern.de