

Nicht nur besser. Anders!

Wenn der Markt stagniert und die Rendite sinkt, wird es höchste Zeit für eine strategische Neuausrichtung.

■ Die Branchenumsätze im Malerhandwerk sind seit mehreren Jahren rückläufig. Das Auftragsvolumen schrumpft, die Anzahl der Malerbetriebe ist in den letzten Jahren hingegen nicht merklich zurückgegangen. Immer mehr Betriebe bewerben sich um denselben Auftrag. Der Preiskrieg ist so hart wie noch nie. Am Markt herrscht längst Verdrängungswettbewerb.

Wie gehen die Betriebe mit dieser Situation um? In vielen Einzelgesprächen zeigt sich, dass die meisten Betriebe überfordert sind. Man merkt zwar, dass man im angestammten Geschäftsfeld kein Geld mehr verdient, aber der Schritt zu einer Veränderung wird nicht gegangen. Statt dessen wird an einem Markt festgehalten, der keiner mehr ist. Das ist falsch!

Anders statt besser

Stellen Sie sich vor, Sie würden heute Ihr Unternehmen neu gründen. Warum eigentlich? Was wollten Sie im Markt bewegen? Was wäre Ihre tragende Idee? Die Idee, mit der Sie sich von Ihrem Wettbewerb unterscheiden! Die Idee, die dazu führt, dass man gerade Ihnen einen Auftrag erteilt.

Merken Sie etwas? Es geht hier nicht darum, dass Sie ein alteingesessener Betrieb sind, den es vielleicht schon seit vielen Generationen gibt. Es geht auch nicht um das, was Sie in der Vergangenheit geleistet haben. Es geht hier nur um

die Zukunft. Es geht darum auch in Zukunft Geld zu verdienen, d.h. wettbewerbsfähig zu sein. Und dazu müssen Sie eine Abgrenzung zu Ihren Wettbewerbern schaffen. Sie müssen etwas ändern: Ihre Strategie.

Strategie

Was ist eigentlich eine Strategie? Zunächst einmal gibt die Strategie eines Unternehmens eine Antwort auf die Frage, in welchen Geschäftsfeldern das Unternehmen tätig sein will. Also welche Produkte und Leistungen angeboten, welche Kundengruppen angesprochen oder welche Anwenderprobleme gelöst werden sollen. Weiterhin wird in der Strategie festgelegt, wie der Wettbewerb in den Geschäftsfeldern bestritten werden soll. Hier geht es darum Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Unternehmen zu schaffen: Wie will das Unternehmen den anderen Anbietern begegnen? Mit welchen Merkmalen will sich das Unternehmen von seiner Konkurrenz absetzen?

Sie merken schon: Es geht darum, dass Sie Ihrem Unternehmen einen Markt bereiten, auf dem der Wettbewerb sehr gering ist. Das ist die Voraussetzung für eine gute Rendite.

SWOT-Analyse

Wie findet man die neue Strategie? Wer etwas verändern will, der muss zualler-



Thomas Scheld

erst einmal wissen, wo er steht. Sie müssen also zunächst Ihre aktuelle Wettbewerbsposition genau kennen. Und hierbei gilt: nicht jeder kann alles, aber jeder kann etwas besonders gut! Um herauszufinden, was Sie gut können, gibt es die SWOT-Analyse. SWOT steht für strengths (Stärken), weaknesses (Schwächen), opportunities (Chancen) und threats (Risiken). Die Analyse hat das Ziel, einen möglichst objektiven Eindruck von der aktuellen Situation Ihres Unternehmens zu gewinnen.

- **Umweltsituation:** Die Trends
Sie starten mit der globalen Umwelt und stellen zunächst die Frage, welche

Entwicklungen in der Gesamtwirtschaft, der verfügbaren Technologie, dem politisch-rechtlichen System, der Gesellschaft und der natürlichen Umwelt Auswirkungen auf Ihr Unternehmen haben werden. An diesen Rahmenbedingungen können Sie zwar meist nichts ändern, aber Sie können sich darauf einstellen. Stellen Sie beispielsweise die Frage, welche Auswirkungen der gesellschaftliche Wertewandel und die „Geiz ist geil“-Mentalität auf Ihr aktuelles Geschäftsfeld haben? Und fragen Sie, welche technologischen Neuerungen Ihnen Ihr Tagesgeschäft erleichtern können.

Es geht um das Aufspüren der relevanten Trends für die nächsten paar Jahre: Gesellschaften entwickeln sich. Und Ihr Unternehmen muss sich mitentwickeln.

• Wettbewerbsposition

Betrachten Sie Ihre aktuellen und Ihre möglichen neuen Geschäftsfelder und beurteilen Sie deren Attraktivität. Wie stark ist beispielsweise Ihre aktuelle Bedrohung durch andere Anbieter? Gibt es viele, die das Gleiche machen wie Sie? Und was ist Ihren Kunden wichtig? Können Sie Ihre eigenen Leistungen noch hinreichend abgrenzen und so gute Aufträge bekommen? Und natürlich stellt sich die Frage, wie Ihr Verhältnis zu Ihren Lieferanten ist. Sind Sie ein bedeutender Partner oder ein „kleines Licht“? Und was tut Ihr Lieferant für Sie?

Bei der Geschäftsfeldanalyse betrachten Sie der Reihe nach neue Wettbewerber, Kunden, Lieferanten, Ersatzprodukte und -leistungen, Ihre Konkurrenten und natürlich auch die Beziehungsgeflechte in Ihrem Markt. Und immer fragen Sie nach Ihren Chancen und Risiken.

• Unternehmensanalyse: Stärken und Schwächen

Wo unterscheidet sich Ihr Betrieb aktuell von seinen Wettbewerbern? Was kann der Betrieb viel besser als andere? Welche besonderen Fähigkeiten liegen im Unternehmen vor? Und wo liegen Ihre Schwächen? Beantworten Sie diese Fragen sowohl aus Sicht Ihrer Konkurrenten als auch insbesondere aus dem Fokus Ihrer Kunden. Es geht darum, dass Sie ein Bündel an Fähigkeiten und Wissen, an Ressourcen und Know-how

finden, das in dieser Kombination in Ihrem Markt kein anderer hat. Diese Kernkompetenzen sind dann die Grundlage für Ihre Einzigartigkeit im Markt.

Betriebsblindheit

Vorsicht, es geht hier nicht um allgemeines „Geschwafel“, es geht um konkret fassbare Fakten, um Stärken, die kurzfristig genutzt und ausgebaut werden können und um Schwächen, die es langfristig abzubauen gilt. Und dafür brauchen Sie ein objektives Bild Ihres Unternehmens. Leider zeigt die Praxis, dass viele Betriebsinhaber dazu alleine nicht in der Lage sind. Weil man in den gewohnten Strukturen und im angestammten Markt einfach zu eingefahren ist. Wenn Sie den Eindruck haben, dass es Ihnen auch so geht, dann holen Sie sich Hilfe von außen. Das ist besser als alles einfach weiterlaufen zu lassen – schließlich geht es um Ihre Zukunft!

Weniger ist mehr

Sie alleine legen fest, in welchen Segmenten des Marktes Sie agieren und welche Sie meiden wollen. Merken Sie etwas? Es geht nicht darum, jedem Auftrag hinterherzulaufen und jeden möglichen Kunden anzusprechen. Es geht darum, dass Sie Ihre Kernkompetenzen voll ausspielen. Sie bestimmen, welche Arbeiten Sie anbieten und welche Aufträge Sie annehmen wollen. Und Sie sind nur in den Bereichen tätig, die sich für Ihr Unternehmen besonders lohnen. Bereiche, in denen Ihnen der Wettbewerb nicht das Wasser reichen kann. Viele Untersuchungen in der Praxis zeigen: der Beste in der schlechtesten Branche ist erfolgreicher als der Durchschnitt in der besten Branche! Also überlegen Sie sich genau, in welchen Bereichen Ihr Malerbetrieb eine führende Rolle spielen kann. Machen Sie 80 Prozent Ihres Umsatzes mit 20 Prozent Ihrer Leistungen. Setzen Sie Schwerpunkte!

Konkrete Ziele

Es ist entscheidend, dass Sie in Ihrem Unternehmen eine klar formulierte Strategie haben. Genauso wichtig ist,

dass diese Strategie auch im Tagesgeschäft umgesetzt wird. Und das Tagesgeschäft führt uns zu Ihren Mitarbeitern. Wenn Ihre Mitarbeiter die Strategie Ihres Unternehmens nicht kennen und wenn Sie nicht wissen, was das alles für die tägliche Arbeit bedeutet, dann ist jede noch so gute Strategie zum Scheitern verurteilt. Deshalb müssen Sie Ihre Strategie bekannt machen und Sie müssen daraus konkrete Teilziele für das Tagesgeschäft ableiten: was bedeutet Ihre Strategie für den Umgang mit den Kunden, für Ihr Auftreten im Markt? Was folgt daraus für die Organisation Ihres Malerbetriebs, für die Zuständigkeiten und die Arbeitsabläufe? Welche finanziellen Folgen entstehen durch Ihre Strategie? Formulieren Sie so konkret wie möglich und denken Sie daran: was Sie Ihren Mitarbeitern nicht sagen, das können diese nicht wissen!

Wachsam sein

Wer eine Strategie formuliert, der muss deren Umsetzung und die entstehenden Ergebnisse auch überwachen. Sie müssen also wissen, ob „grundsätzlich alles rund läuft“. Dafür brauchen Sie einen permanenten und schnellen Überblick: Wenige aussagefähige Kennzahlen, die die Logik Ihres Unternehmens abbilden und die Ihnen helfen, rechtzeitig einzugreifen. Die Gesellschaft verändert sich und mit ihr der Markt. Deshalb ist Ihre Strategie nicht für die Ewigkeit. Sie können sich nicht darauf ausruhen, denn das Einzige, worauf Sie sich verlassen können ist der Wandel. Und da müssen Sie mitmachen!

Thomas Scheld

Kontakt:
Thomas Scheld
c/o C.A.T.S.-Soft GmbH
Eigenroder Straße 1
35075 Gladenbach
Tel: (06462) 9374-0
Fax: (06462) 9374-30
scheld@cats-soft.de
www.maler-software.net