

Jürgen Braun | Tatjana Braun

# Die 250 besten Checklisten für Unternehmenswachstum





Jürgen Braun | Tatjana Braun

# Die 250 besten Checklisten für Unternehmenswachstum

- Märkte erschließen und Vertrieb optimieren
- Effizient produzieren und Kosten senken
- Intelligent finanzieren und Umsatz steigern



**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Für Fragen und Anregungen:**

[braun@mi-wirtschaftsbuch.de](mailto:braun@mi-wirtschaftsbuch.de)

1. Auflage 2010

© 2010 by mi-Wirtschaftsbuch, FinanzBuch Verlag GmbH, München,

Nymphenburger Straße 86

D-80636 München

Tel.: 089\_651285\_0

Fax: 089\_652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Rainer Vollath, München

Lektorat: Desirée Šimeg, München

Umschlaggestaltung: Jarzina Kommunikations-Design, Holzkirchen

Satz: SIKA, Mering

Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

ISBN 978-3-86880-022-7

*Weitere Infos zum Thema:* \_\_\_\_\_

**[www.mi-wirtschaftsbuch.de](http://www.mi-wirtschaftsbuch.de)**

Gerne übersenden wir Ihnen unser aktuelles Verlagsprogramm.

# Inhalt

- Unternehmensziel: WachstumStrategie.....11**
  
- Teil I: Strategie.....15**
  
- 1 Ein starkes Fundament:  
Wichtige Analysen zum aktuellen Stand.....19**

  - 1.1 Produktanalyse .....19
  - 1.2 Kundenanalyse .....23
  - 1.3 Lieferantenanalyse .....26
  - 1.4 Wettbewerberanalyse.....28
  - 1.5 Marktpositionsanalyse .....32
  - 1.6 Produktportfolio-Analyse .....35
  - 1.7 Analyse der Unternehmensebenen .....38
  - 1.8 Vier Thesen als Spiegel des Unternehmens .....40
  - 1.9 Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT-Analyse).....43
  - 1.10 Analyse Ihrer Kernkompetenzen.....47
  - 1.11 Grundlagen zur Gestaltung einer Unternehmenskultur .....50

  
- 2 In Zukunft die Nase vorn: Strategische Planung .....59**

  - 2.1 Technologietrends erkennen.....59
  - 2.2 Produkttrends erkennen .....61
  - 2.3 Externe Einflüsse .....61
  - 2.4 Kernkompetenzen der Zukunft .....63
  - 2.5 Zukünftige Unternehmensebenen .....64

  
- 3 Das Strategieplanungsritual.....67**

  - 3.1 Situationsanalyse – kurz- und langfristig .....67
  - 3.2 Unternehmensvision.....69
  - 3.3 Strategische Zielplanung mit Kennzahlen  
(Balanced Scorecard).....72
  - 3.4 Erstellen Sie eine Fünf-Jahres-Strategie .....76
  - 3.5 Die langfristige operative Planung (Fünf-Jahres-Strategieplan).....79

3.6	Die kurzfristige operative Planung (Jahreszielplanung) . . . . .	81
3.7	Gestalten Sie die Jahreszielplanung . . . . .	82
3.8	Abschlussfragen zur Strategieplanung . . . . .	86
<b>4</b>	<b>Der Strategiedialog . . . . .</b>	<b>87</b>
4.1	Strategiedialog mit Schwung . . . . .	88
4.2	Reflexion eines Strategiedialogs . . . . .	89
	<b>Teil II: Organisationsentwicklung (Aufbauorganisation) . . . . .</b>	<b>91</b>
<b>5</b>	<b>Das Unternehmen kundenorientiert ausrichten . . . . .</b>	<b>95</b>
<b>6</b>	<b>Strategische Geschäftsfeldanalyse (SGF) . . . . .</b>	<b>97</b>
6.1	Erstellen einer SGF-Matrix . . . . .	97
6.2	Kritische Erfolgsfaktoren (KEF) . . . . .	99
<b>7</b>	<b>Schlüsselziele pro Geschäftsfeld . . . . .</b>	<b>101</b>
7.1	Abgeleitete Ziele aus den kritischen Erfolgsfaktoren . . . . .	101
7.2	Sind die Ziele SMART formuliert? . . . . .	102
7.3	Maßnahmenplan für die Ziele der KEF . . . . .	103
<b>8</b>	<b>Die richtige Organisationsform finden . . . . .</b>	<b>105</b>
8.1	Organisationsformen . . . . .	105
8.2	Aufbauorganisation und deren Abhängigkeiten . . . . .	107
8.3	Entscheidungshilfen für sinnvolle Organisationsformen . . . . .	107
8.4	Prioritäten der Aufbauorganisation . . . . .	122
8.5	Bewährte Trends der Aufbauorganisation . . . . .	124
<b>9</b>	<b>Eine neue Aufbauorganisation einführen . . . . .</b>	<b>125</b>
9.1	Maßnahmen-Masterplan . . . . .	125
9.2	Zuständigkeitsmatrix . . . . .	126
9.3	Reifegradbestimmung . . . . .	131

<b>Teil III: Effiziente Produktion</b>	<b>133</b>
<b>10 Effektive Prozesse durch Prozessbewusstsein</b>	<b>137</b>
10.1 Wertschöpfende Prozesse	138
10.2 Stützprozesse	140
10.3 Verschwendungsprozesse	141
10.4 Ordnung und Sauberkeit mit System	144
10.5 Abweichungen und Überbelastungen erkennen und beseitigen	146
<b>11 Prozesssicherheit durch standardisierte Abläufe</b>	<b>149</b>
11.1 Was kann alles standardisiert werden?	150
11.2 Eigenschaften sinnvoller Standards	152
11.3 Arbeitsplatz standardisieren	152
11.4 Nachhaltigkeit von Standards	153
<b>12 Qualität produzieren anstatt kontrollieren</b>	<b>155</b>
12.1 Qualitätserwartungen	155
12.2 Qualität durch Prozesse	156
12.3 Selbstverständnis für Qualität bei den Mitarbeitern	157
12.4 Qualitätsmängel	159
<b>13 Prozesssicherheit durch kontinuierliche Qualifikation</b>	<b>161</b>
13.1 Die Qualifikationsmatrix gestalten	161
13.2 Qualifikationen übersichtlich sortieren	162
<b>Teil IV: Vertrieb, Marketing und PR</b>	<b>163</b>
<b>14 Aktiv neue Kunden gewinnen</b>	<b>167</b>
14.1 Analyse zur Neukundengewinnung	167
14.2 Zielsetzung	169
14.3 Push-Methoden zur Neukundengewinnung	170
14.4 Pull-Methoden zur Neukundengewinnung	179

<b>15</b>	<b>Konsequent den Kundenstamm pflegen</b> .....	<b>189</b>
15.1	Analyse des Kundenstamms .....	189
15.2	Merkmale guter Kundenorientierung .....	190
15.3	Methoden zur Messung der Kundenzufriedenheit .....	191
<b>16</b>	<b>Qualifikation der Vertriebsmitarbeiter</b> .....	<b>193</b>
16.1	Gesprächsführung .....	193
16.2	Kommunikation kundenorientiert gestalten .....	198
16.3	Kundennutzen .....	199
16.4	An Angeboten dranbleiben .....	201
16.5	Bewertung von Leistung .....	202
16.6	Coaching der Vertriebsmitarbeiter .....	205
<b>Teil V: Führung</b>	.....	<b>211</b>
<b>17</b>	<b>Voraussetzungen für gute Führung</b> .....	<b>215</b>
17.1	Führen über Vertrauen .....	215
17.2	Rolle als Führungskraft .....	217
17.3	Führungspersönlichkeit .....	218
17.4	Führungsverhalten .....	219
<b>18</b>	<b>Führungskommunikation</b> .....	<b>223</b>
18.1	Zielorientiert .....	223
18.2	Motivierend .....	226
18.3	Ehrlich .....	227
<b>19</b>	<b>Personalauswahl und -entwicklung</b> .....	<b>231</b>
19.1	Kompetenzbasierte Personalarbeit .....	231
19.2	Anforderungsprofil und Stellenbeschreibung .....	232
19.3	Personalauswahlmethoden .....	235
19.4	Weiterbildung .....	243
<b>20</b>	<b>Führung von Teams</b> .....	<b>247</b>
20.1	Teamentwicklung .....	247
20.2	Kooperation in Teams .....	249



20.3	Effiziente Besprechungen führen .....	253
20.4	Interkulturelle Teams führen .....	254
20.5	Steuerung von Führungsteams .....	256
<b>21</b>	<b>Besondere Führungssituationen .....</b>	<b>259</b>
21.1	Neue Mitarbeiter .....	259
21.2	Mitarbeitergespräch .....	261
21.3	Konflikte .....	264
21.4	Veränderungen ankündigen .....	267
21.5	Kommunikation mit dem Betriebsrat .....	269
21.6	Abmahnung .....	270
 <b>Teil VI: Die Bank und Sie .....</b>		 <b>273</b>
<b>22</b>	<b>Umgang mit der Bank .....</b>	<b>277</b>
22.1	Erfolgreiches Beziehungsmanagement .....	277
22.2	Allgemeine Kommunikation mit der Bank .....	279
22.3	Präsentation für die Bank .....	282
<b>23</b>	<b>Finanzierungen .....</b>	<b>285</b>
23.1	Finanzierung von Betriebsmitteln .....	285
23.2	Finanzierung der Betriebs- und Geschäftsausstattung .....	291
23.3	Finanzierung von Immobilien .....	301
23.4	Finanzierung von Unternehmensbeteiligungen und -übernahmen .....	308
<b>24</b>	<b>Turnusgemäße Gespräche mit der Bank .....</b>	<b>317</b>
24.1	Jahresgespräche .....	317
24.2	Bilanzgespräch .....	320
24.3	Rating-Dialog .....	330
<b>25</b>	<b>Zusammenarbeit mit der Bank in Krisenzeiten .....</b>	<b>343</b>
25.1	Krisen erkennen .....	343
25.2	Systematik einer Krise .....	345
25.3	Stabilisierende Gespräche .....	349

*Für Jonas und Lewin*

# Unternehmensziel: Wachstum

Wer an einem Spross zieht, wird ihn vermutlich mitsamt Wurzeln aus der Erde reißen – das Wachstum der Pflanze beschleunigt er ganz sicher nicht. Nur durch kontinuierliche Pflege und in einem günstigen Umfeld ist gesundes Wachstum möglich.

Mit Unternehmen verhält es sich ganz ähnlich: Ihr Wachstum ist das Ergebnis treffsicherer Entscheidungen und günstiger Rahmenbedingungen. Es äußert sich – manchmal mehr, manchmal weniger – in sichtbaren Größen wie Umsatz, Mitarbeiterzahl oder Gebäudegröße.

Unternehmenswachstum bedeutet jedoch nicht, einfach größer zu werden. Es geht vielmehr um eine kontinuierliche Entwicklung: agiler werden, unter veränderten Bedingungen überlebensfähig bleiben. Dies erfordert Weitsicht, Ausdauer – und eine langfristige strategische und finanzielle Planung.

Unternehmern und Führungskräften hilft dabei ein Managementsystem, das in der Praxis greift und nachhaltig wirkt. Wir haben für Sie Ideen und Werkzeuge zusammengestellt, die in der Praxis bereits Erfolge erzielt haben; dabei haben wir genau die Auswahl getroffen, von der Sie unserer Erfahrung nach am meisten profitieren werden. Ziel ist, dass der Unternehmer und seine Führungskräfte nicht nur operativ *im* Unternehmen, sondern auch strategisch *am* Unternehmen arbeiten.

In Checklisten erfassen wir die sechs Bereiche, auf die wachsende Unternehmen des Mittelstands besonders achten sollten:

## I. Strategie

Strategie ist Ihr zentrales Steuerungsinstrument. Sie beginnt mit der Bestandsaufnahme im eigenen Unternehmen: Produkte, Wettbewerber, Märkte und Kooperationspartner. Ihre Analyse ermöglicht den Überblick über Einflüsse und Stellhebel, damit Entscheidungen und Prioritäten auf einer soliden Basis stehen. Es gilt, Trends sowie äußere Einflüsse zu erkennen und in die Planung einzubinden. So wird eine pragmatische Strategieplanung zur Grundlage für die aktive Gestaltung des Unternehmenswachstums.

## **II. Aufbauorganisation**

Die Aufbauorganisation legt den Grundstein für Zusammenarbeit und Effizienz im Unternehmen. Sie erfolgt in vier Stufen:

1. Orientierung am Kundennutzen mit den entsprechenden Werkzeugen
2. Den aktuellen Stand der Organisationsform erkennen
3. Die passende Organisationsform im Hinblick auf den Kunden wählen
4. Die neue Organisationsform geschickt einführen und damit Nachhaltigkeit und Akzeptanz gewinnen

So bleiben Unternehmen flexibel und sind bereit für zukünftige Anforderungen des Marktes.

## **III. Produktion**

In sinnvoll wachsenden Unternehmen ist die Produktion konsequent auf zwei wesentliche Ziele ausgerichtet: Wirtschaftlichkeit und Qualität. Denn Unternehmen, die in Deutschland, Österreich und der Schweiz produzieren, müssen die Kosten so gering und die Qualität so hoch wie möglich halten – und brauchen dazu natürlich auch unternehmerisch denkende Mitarbeiter.

Wir gehen unter anderem folgenden Fragen auf den Grund: Welches sind die Grundlagen einer auf Wirtschaftlichkeit und Qualität ausgerichteten Produktionsorganisation? Wann sind Prozesse effektiv? Wann sind Prozesse sicher? Wie sieht ein modernes Qualitätsbewusstsein aus?

## **IV. Vertrieb, Marketing, PR**

Auf die richtige Mischung der Absatzinstrumente kommt es an – die wichtigsten davon stellen wir in diesem Kapitel vor, von der Kaltakquise über Mailings bis zum Messeauftritt. Damit Ihr Vertrieb funktioniert, zeigen wir auf, welche Kriterien für gute Verkäufer gelten und wie Sie den Vertriebs Erfolg konkret messen.

Besonders am Herzen liegen uns außerdem Stammkunden, denn diese sorgen meist für ordentliche Umsätze bei niedrigen Kosten. Für sie sind Werkzeuge hilfreich, die Kundenzufriedenheit messen oder die Merkmale tatsächlicher Kundenorientierung aufzeigen.

## V. Führung

Reflexion des eigenen Führungsverhaltens ist die Voraussetzung, um Führung kontinuierlich zu verändern und unternehmenswirksam anzupassen. Wie kommunizieren Sie zielorientiert, motivierend und ehrlich – auch im hektischen und fordernden Unternehmeralltag? Wie gehen Sie mit schwierigen Führungssituationen um und lösen Standardaufgaben wie Mitarbeitergespräche mit Bravour? Dieser Teil gibt Ihnen die wichtigsten Instrumente an die Hand.

## VI. Bank

Ein wesentlicher Begleiter eines Unternehmens ist die Hausbank. Am Anfang der Beziehung zu ihr steht die Existenzgründung: Die Bank unterstützt Sie mit Finanzierungsmitteln und bei der Abwicklung des Zahlungsverkehrs. Es folgen Wachstums- und Reifephasen, in welchen Investitionen finanziert werden müssen. Für den Unternehmer selbst werden zunehmend private Themen bedeutsam, wie eine eigene Immobilie oder die private Altersvorsorge. Schließlich steht Ihnen die Bank zur Seite, wenn es um Nachfolge oder Verkauf geht.

In jeder Phase sind die Gespräche mit dem Kundenberater in der Bank entscheidend. Wie argumentieren Sie, welche Punkte sind für die Bank wichtig?

Für eine gute Ernte braucht der Landwirt Geduld, und alle Faktoren müssen stimmen: das Saatgut, das Licht, die Erde, die Regenmenge und vieles mehr. Nicht alles liegt im Einflussbereich des Bauern, denn das Wetter kann er zum Beispiel nicht bestimmen.

Genauso ist es für den Unternehmer. Manche Faktoren liegen nicht in seiner Macht: Märkte, Konjunktur und der Wettbewerb lassen sich nur beschränkt steuern. Die sechs hier beschriebenen Bereiche aber kann er beeinflussen – und mit ihnen das Wachstum seines Unternehmens steuern. Wer sie stets im Blick behält, bereitet den Boden für ein gesundes Unternehmenswachstum.



## Teil I: Strategie

---

**»Wer andere jagen will, muss selbst gut laufen können.«**

Schwedisches Sprichwort





Alle Unternehmen wollen den Wettkampf um Kunden gewinnen: Neue Kunden sollen kommen, bestehende Kunden gerne wiederkehren und neue Märkte erschlossen werden. Um das zu erreichen, wird viel unternommen. Die Unternehmen optimieren ihre Prozesse, investieren in das Marketing und verbessern den Vertrieb. Doch all das nützt wenig, wenn das Unternehmen nicht fit für Wachstum ist. Das Instrument für gutes Wachstum lautet Strategie. Sie ermöglicht,

- die Ursache von Erfolgen zu finden und sie damit zu duplizieren.
- notwendige Musterunterbrechungen zu erkennen und einzuleiten, um aus den alltäglichen Gewohnheiten herauszutreten und aus einer angemessenen Distanz auf die eigene Arbeit (Produkt, Service, Führung, Abläufe, Strukturen et cetera) zu schauen und die Weichen für die Zukunft zu stellen.
- eine Selbstreflexion des ganzen Unternehmens: Alle betrachten das Gewohnte selbstkritisch und stellen Grundannahmen über Märkte, Wettbewerber und das eigene Unternehmen immer wieder auf den Prüfstand – für stetige Entwicklung.
- eine periodische Standortbestimmung. Jeder gute Strategie weiß: Die Zukunft ist nicht exakt planbar. Eine gute Strategie ermöglicht aber regelmäßige Zwischenstände, die zeigen, wo das Unternehmen steht.
- eine aktive Steuerung des Unternehmens: Die Zukunft gemeinsam zu erschaffen verlangt ausreichend Zeit für ein gezieltes, methodisch angeleitetes Nachdenken über die künftige Realität. Die Strategie muss an der richtigen Stelle verlangsamt werden, um nach einem Engpass wieder zu beschleunigen.

In vielen Unternehmen wird Strategiearbeit oft als ernster, zäher und langatmiger Prozess angesehen. Sicherlich braucht man viel Geduld, Ausdauer und Disziplin, um gute Erfolge zu erzielen. Es hindert Sie aber auch niemand daran, mit Spaß, Humor und Kreativität an die Sache zu gehen.

Wie gut ist Ihre Strategie? Die folgende Checkliste hilft Ihnen, das herauszufinden. Gegebenenfalls können Sie dann nachsteuern.

**Checkliste: Wie fit sind Sie strategisch?**

Frage	Antwort
Wie viel Prozent ihrer Zeit verwenden Manager für die Frage, wie sich die Welt um sie herum in den kommenden fünf Jahren verändern wird?	
Wie viel Zeit wird in den jeweiligen Führungsteams genutzt, um eine gemeinsam getragene Vorstellung von dieser Zukunft zu entwickeln und ein Bild aufzuzeigen, wie man als Unternehmen dastehen will?	
Welche langfristige Unternehmensvision haben Sie?	
Haben Sie eine langfristige Strategie (fünf bis sieben Jahre)?	
Wie planen Sie Ihre Jahresziele?	
Wie lauten Ihre Unternehmensziele?	
Wie reagieren Sie auf Strategieabweichungen?	

# 1 Ein starkes Fundament: Wichtige Analysen zum aktuellen Stand

»Wer nicht weiß, wo er ist, braucht sich nicht zu wundern, wenn er irgendwo anders ankommt.«

Unbekannter Autor

Einen Überblick zu haben – das ist das entscheidende Fundament für jede gute Strategie. Verschaffen Sie sich also schnell einen Überblick über Ihre Kunden, Märkte und Wettbewerber, um Ihre nächsten Schritte und Ihre langfristige Perspektive sinnvoll zu planen.

## 1.1 Produktanalyse

Mit welchen Produkten machen Sie den größten Gewinn? Welche werden regelmäßig verkauft und welche nur sporadisch? Durch die Analyse Ihrer Produkte können Sie schnell erkennen, wo Sie in Ihrem Unternehmen genauer hinschauen müssen. Ist es eher ratsam, bei einem Renner die Produktion noch wirtschaftlicher zu gestalten? Oder sollten Sie Produkte, die nicht so gut laufen, überarbeiten, indem Sie das Marketing oder den Vertrieb einschalten?

Mit der folgenden Checkliste können Sie Ihren Handlungsbedarf schnell erkennen.

### Checkliste: Strategische Fragen zur Produktanalyse

Frage	Antwort	Konsequenz
Welche Produkte sind der Renner?		
Mit welchen Produkten machen Sie den größten Umsatz/Gewinn/DB?		
Wie kann der Renner geschützt werden?		

Welche Weiterentwicklungen sind nötig, damit Sie mit Ihren Produkten Kundennutzen erzielen?		
Welches sind Ihre B-Produkte?		
Wie kann der Umsatz bei B-Produkten erhöht werden?		
Mit welchen Investitionen können Sie Ihre B-Produkte zum Renner machen?		
Welches sind Ihre C-Produkte?		
Wie kann der Umsatz bei C-Produkten erhöht werden?		
Welche C-Produkte müssen eliminiert werden, damit der Produktmix überschaubar bleibt?		
Welche Produkte werden regelmäßig bezogen?		
Welche Produkte werden unregelmäßig bezogen?		
Wie können Sie den regelmäßigen Bezug in der Produktion in einen gleichmäßigen Fluss bringen?		
Welche Nebeneffekte erzeugen die unregelmäßig bezogenen Produkte?		
Wie können Sie bei unregelmäßig bezogenen Produkten einen konstanten Bezug erzeugen?		
Wie können Sie den Steuerungsaufwand bei unregelmäßig bezogenen Produkten möglichst klein halten?		

## Checkliste: Produktanalyse anhand übersichtlich sortierter Produktdaten

Oft lassen sich die Fragen nicht spontan beantworten. Man braucht vielmehr eine übersichtliche Tabelle, welche die Daten einfach strukturiert und grafisch darstellt. Hier ein Beispiel, wie Sie eine Produktanalysetabelle gestalten können.

Kategorie	Produkt	Stück/Produkt	Verbrauchszyklus	Stückpreis (in Euro) Ertrag/ Umsatz	Jahresumsatz/ Produkt	Produktkategorie
Ax	Ax Produkt 1	50	X	100,00	5.000	A
Ax	Ax Produkt 2	35	X	150,00	5.250	A
Ax	Ax Produkt 3	20	X	300,00	6.000	A
Ay	Ay Produkt 4	15	Y	25,00	375	A
Ay	Ay Produkt 5	5	Y	50,00	250	A
Az	Az Produkt 6	2	Z	600,00	1.200	A
Az	Az Produkt 7	2	Z	500,00	1.000	A
Bx	Bx Produkt 8	0	X	75,00	0	B
By	By Produkt 9	5	Y	125,00	625	B
By	By Produkt 10	5	Y	225,00	1.125	B
By	By Produkt 11	5	Y	100,00	500	B
By	By Produkt 12	10	Y	75,00	750	B
Bz	Bz Produkt 13	3	Z	200,00	600	B
Cx	Cx Produkt 14	0	X	50,00	0	C
Cy	Cy Produkt 15	2	Y	350,00	700	C
Cy	Cy Produkt 16	2	Y	250,00	500	C
Cy	Cy Produkt 17	3	Y	100,00	300	C
Cz	Cz Produkt 18	1	Z	150,00	150	C
Cz	Cz Produkt 19	1	Z	150,00	150	C
Cz	Cz Produkt 20	2	Z	200,00	400	C

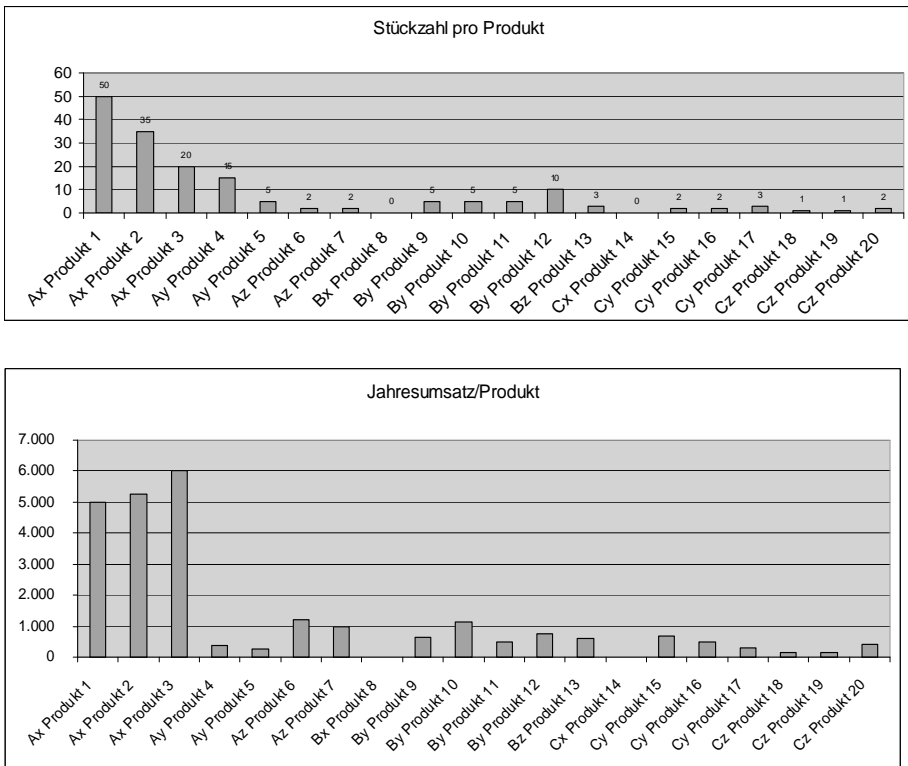


Abbildung 1: Produktanalyse

In der Produktanalyse werden zwei wichtige Parameter unterschieden:

1. Produktkategorien nach ABC
2. Verbrauchszyklen nach xyz

## Checkliste: Was bedeuten die drei Produktkategorien ABC?

Produktkategorien ABC	Ihre Produkte
A-Teile sind die Anzahl der Artikel bis zu 80 Prozent vom Gesamtumsatz	
B-Teile sind die Anzahl der Artikel bis zu 15 Prozent vom Gesamtumsatz	
C-Teile sind die Anzahl der Artikel bis zu 5 Prozent vom Gesamtumsatz	

### Checkliste: Was bedeuten die drei Verbrauchszyklen xyz?

Verbrauchszyklen xyz	Ihre Verbrauchszyklen
x-Teile: bedeutet einen regelmäßigen Verbrauch (< 1 Tag oder Woche)	
y-Teile: Der Verbrauch ist regelmäßig, aber nicht konstant (> 1 Woche oder Monat)	
z-Teile: Der Verbrauch ist unregelmäßig (> 1 Monat oder Quartal oder halbes Jahr)	

## 1.2 Kundenanalyse

Wer sind Ihre Hauptkunden? Und welche Kunden brauchen erhöhte Aufmerksamkeit? Welche Kunden machen nur Arbeit und bringen wenig Ertrag? Auf welche Kunden soll das Geschäft künftig stärker ausgerichtet werden?

Solche Fragen können mit der Kundenanalyse beantwortet werden. Um die Kundenstruktur zu erforschen, empfiehlt sich die gleiche TABELLengrundlage wie bei der Produktanalyse.

Die Kunden-ABC-xyz-Analyse liefert eine genaue Erkenntnis über die Aufteilung der Kunden. Die Hauptkunden (A-Kunden) sind diejenigen, mit denen circa 70 bis 80 Prozent des Umsatzes oder der Geschäftsergebnisse erzielt werden und die für das Geschäft unverzichtbar sind. Der Anteil der B-Kunden liegt zwischen 5 und 15 Prozent. Sie sind die potenziellen zukünftigen Ergebnisträger. C-Kunden haben einen Anteil von weniger als 5 Prozent. Sie sind relativ unwichtig, weil sie zu Ihrem Unternehmenswachstum wenig Umsatz beisteuern.

### Checkliste: Beispieltabelle für eine Kunden-ABC-xyz-Analyse

Kategorie	Kunden	Bestellungen/Jahr	Bestellzyklus	Umsatz/Jahr	Jahresumsatz/Kunde	Kundenumsatzkategorie
Ax	Ax Kunde 1	50	x	100,00	5.000	A
Ax	Ax Kunde 2	35	x	150,00	5.250	A

Ax	Ax Kunde 3	20	x	300,00	6.000	A
By	By Kunde 9	5	y	125,00	625	B
By	By Kunde 10	5	y	225,00	1.125	B
By	By Kunde 11	5	y	100,00	500	B
By	By Kunde 12	10	y	75,00	750	B
Bz	Bz Kunde 13	3	z	200,00	600	B
Cx	Cx Kunde 14	0	x	50,00	0	C
Cz	Cz Kunde 19	1	z	150,00	150	C
Cz	Cz Kunde 20	2	z	200,00	400	C

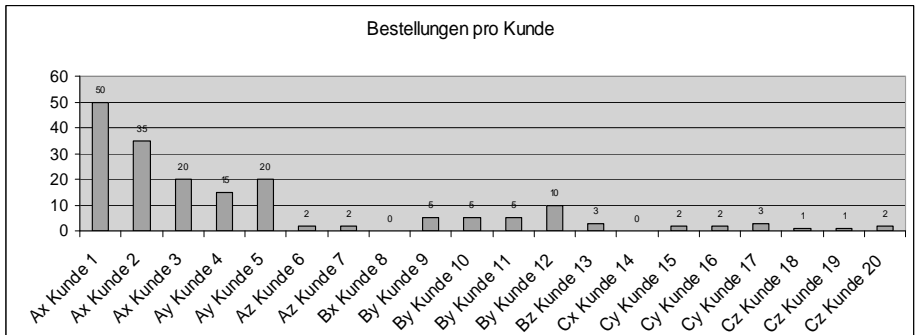
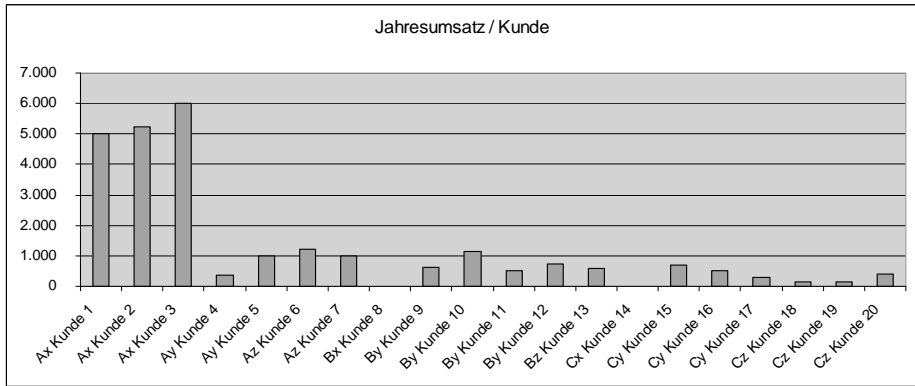


Abbildung 2: Kundenanalyse



## Checkliste: Strategische Fragen zur Kundenanalyse

Frage	Antwort	Konsequenz
Wer sind Ihre Hauptkunden?		
Haben Sie einen gesunden Mix aus A-, B- und C-Kunden?		
Welchen Umsatz erzielen Sie mit Ihren A-Kunden?		
Unterliegen Sie durch Ihre Hauptkunden einem Preisdiktat?		
Bestehen Abhängigkeiten oder Übernahmen von A-Kunden?		
Wie können Sie für Ihre A-Kunden weiterhin attraktiv sein?		
Welchen Leidensdruck haben Ihre A-Kunden?		
Wie können Sie den Leidensdruck verringern?		
Wer sind Ihre B-Kunden?		
Wie hoch ist Ihr Umsatz mit den B-Kunden?		
Wie können Sie die B-Kunden zu A-Kunden machen?		
Welchen Leidensdruck haben die B-Kunden?		

Wie können Sie Ihre B-Kunden weiterhin halten?		
Wer sind Ihre C-Kunden?		
Wie hoch ist Ihr Umsatz mit den C-Kunden?		
Wie können Sie bestimmte C-Kunden zu B-Kunden machen?		
Welche C-Kunden passen nicht mehr zu Ihrer Strategie?		

### 1.3 Lieferantanalyse

Die Lieferantanalyse gibt einen Überblick über die Verteilung Ihrer Lieferanten. Sie lässt Rückschlüsse zu, um zu entscheiden, mit wem und wie Sie Geschäftsverbindungen und Kooperationen eingehen können.

Preise entwickeln, die Qualität erhöhen, Termine verbessern und Liefervereinbarungen präzisieren: Das sind Dinge, die Ihnen durch eine sorgfältige Lieferantanalyse noch besser gelingen. Dieses Analysewerkzeug ist so wie die Kundenanalyse und die Produktanalyse aufgebaut.

#### Checkliste: Beispieltabelle für die Lieferantanalyse

Kategorie	Lieferanten	Bestellungen/Jahr	Bestellzyklus	Umsatz/Jahr	Jahresumsatz/Kunde	Kundenumsatzkategorie
Ax	Ax Lieferant 1	50	x	100,00	5.000	A
Ay	Ay Lieferant 5	20	y	50,00	1.000	A
Az	Az Lieferant 6	2	z	600,00	1.200	A
Az	Az Lieferant 7	2	z	500,00	1.000	A
Bx	Bx Lieferant 8	0	x	75,00	0	B
By	By Lieferant 12	10	y	75,00	750	B
Bz	Bz Lieferant 13	3	z	200,00	600	B

Cx	Cx Lieferant 14	o	x	50,00	o	C
Cy	Cy Lieferant 15	2	y	350,00	700	C

**Checkliste: Strategische Fragen zur Lieferantenanalyse**

<b>Frage</b>	<b>Antwort</b>	<b>Konsequenz</b>
Haben Sie die richtigen Lieferanten?		
Wie viele Hauptlieferanten haben Sie und wer sind sie?		
Welchen Einfluss üben diese auf Preis, Qualität und Leistung aus?		
Wie pflegen Sie Ihre Beziehungen zu den A-Lieferanten?		
Verstehen die Lieferanten Ihre Produktionsphilosophie?		
Welche Abhängigkeiten bzw. welche Verhandlungsmacht können diese auf das Unternehmen ausüben?		
Wie viele B-Lieferanten haben Sie und wer sind diese?		
Wie groß ist der Abstimmungsaufwand in Bezug auf Qualität und Liefertermintreue?		
Wie viele C-Lieferanten haben Sie und wer sind diese?		

Mit welchen Strategien entwickeln Sie enge Lieferantenpartnerschaften?		
Wie wählen Sie neue Lieferanten aus?		

## 1.4 Wettbewerberanalyse

Wo stehen Ihre Wettbewerber? Diese Frage können Sie mit der Wettbewerberpotenzialanalyse beantworten. Sie gibt Ihnen nicht nur einen differenzierten Blick auf Ihre Wettbewerber im Vergleich zu Ihrem Unternehmen, sondern setzt sie auch in Bezug zu den Kaufkriterien der Kunden.

### Checkliste: Vorgehensweise für eine Wettbewerberanalyse

Wettbewerberanalyse	Erledigt
1. Versetzen Sie sich in Ihre Kunden und fragen Sie sich: »Was ist mir als Kunde wichtig? Welches sind meine wichtigsten Kaufkriterien?« Dabei sind folgende Hauptkategorien möglich: Unternehmen, Produkt, Service, Vertrieb et cetera.	<input type="checkbox"/>
2. Gewichten Sie die Kaufkriterien nach der Größe des Problems für Ihre Zielgruppen. 2 = gering, 4 = normal, 6 = sehr wichtig	<input type="checkbox"/>
3. Nehmen Sie eine ehrliche Bewertung Ihres Unternehmens in Bezug auf die Erfüllung der Kriterien vor. 1 = mangelhaft, 2 = ausreichend, 3 = befriedigend, 4 = gut, 5 = sehr gut	<input type="checkbox"/>
4. Bewerten Sie Ihre Wettbewerber so gut wie möglich in Bezug auf die Erfüllung dieser Kriterien.	<input type="checkbox"/>
5. Um die Unterschiede der Wettbewerberpotenziale schnell sichtbar zu machen, ist ein Netzdiagramm geeignet.	<input type="checkbox"/>
6. Sammeln Sie Erkenntnisse und ziehen Sie daraus Konsequenzen.	<input type="checkbox"/>

**Checkliste: Auswertung der Wettbewerberanalyse**

Unternehmen		Gewichtung (G)	Eigenes Unternehmen		Wettbewerber 1		Wettbewerber 2		Wettbewerber 3	
			Summe (G × SE)	Selbsteinschätzung (SE)	Summe (G × SE)	Selbsteinschätzung (SE)	Summe (G × SE)	Selbsteinschätzung (SE)	Summe (G × SE)	Selbsteinschätzung (SE)
Unternehmen	Image									
	Finanzkraft									
	Organisationsstruktur									
	Mitarbeiterqualifizierung									
	Innovationskraft									
Produkte	Preis-Leistungs-Verhältnis									
	Funktionalität									
	Zuverlässigkeit									
	Innovationsdynamik									
	Standardisierungsgrad									
	Produktbeschreibung									
	Produktpalette/-vielfalt									
	Produktbehandlung									

<b>Service</b>	Zuverlässigkeit																		
	Fairness/Kulanz																		
	Freundlichkeit																		
	Logistikleistung																		
	Beratung																		
	Erreichbarkeit																		
	Lieferzeit																		
	Reklamationsrate																		
<b>Vertrieb</b>	Beratung																		
	Zuverlässigkeit																		
	Erreichbarkeit																		
	Kontakte/ Netzwerk																		
<b>Summe</b>																			

Beispiel für ein Netzdiagramm zur grafischen Darstellung der Auswertung:

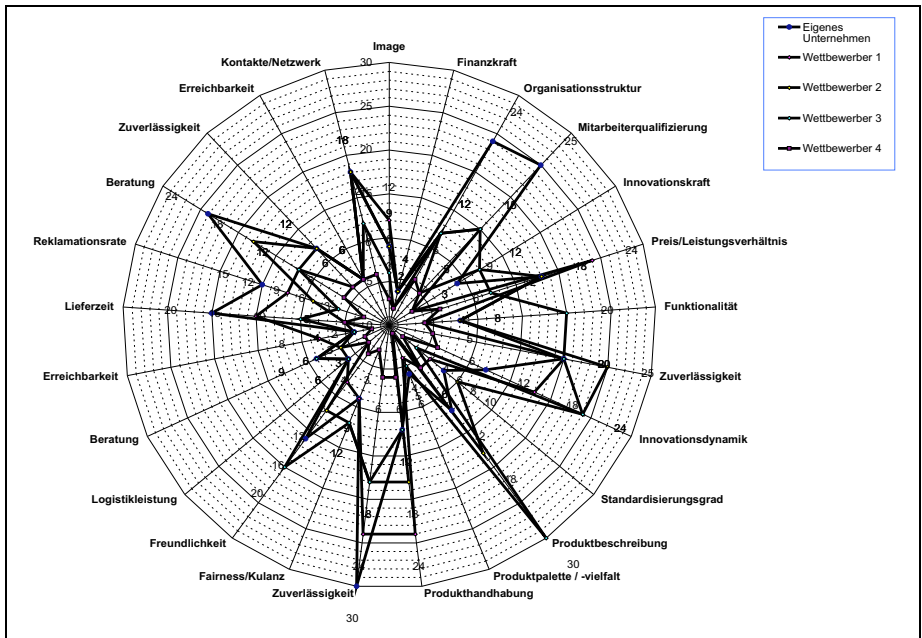


Abbildung 3: Wettbewerberpotenzialanalyse