



„Wer nicht weiß, wohin er will, darf sich nicht wundern, wenn er nicht ankommt“ (Mark Twain): Vor der Planung der Unternehmensstrategie steht die Festlegung der Unternehmensziele.

Bild: Fotoka/ageps

## Basis für den Unternehmenserfolg

# Die Strategie muss passen

Die Basis für das Erreichen von Zielen und Erfolg auch im Gebäudereiniger-Handwerk ist eine auf den Betrieb zugeschnittene Strategie. Eine Strategie verfolgt – bewusst oder unbewusst – jedes erfolgreiche Unternehmen. Jedoch führt die bewusste Auseinandersetzung mit den Zielen und der Vorgehensweise, diese zu erreichen, zu einer aktiven und zielgerichteten Gestaltung der Zukunft.

■ Folgt man dem amerikanischen Managementvordenker und Professor für Wirtschaftswissenschaften Michael Porter, so bedeutet strategisches Handeln: „... auf der Grundlage einer längerfristigen Betrachtungsweise einen Wettbewerbsvorteil zu entwickeln, der auf klaren Unterscheidungsmerkmalen beruht“. Anders ausgedrückt: Wenn Sie einen wunderbaren Sonnenaufgang erleben möchten und Sie dafür jeden Morgen frühzeitig aufstehen, sich konzentrieren und in Richtung Westen schauen, dann können Sie das so oft machen, wie Sie wollen, Sie werden keinen Sonnenaufgang erleben. Denn die Sonne geht im Osten auf.

### Erst Ziele festlegen, dann Strategie entwickeln

„Wer nicht weiß, wohin er will, darf sich nicht wundern, wenn er nicht ankommt.“ Dieser von Mark Twain stammende Aphorismus bringt es auf den Punkt. Vor der Planung der Unternehmensstrategie steht die Festlegung der Unternehmensziele. Erst im Anschluss geht es um das „Wie“ – die Frage, auf welchem Weg die Ziele erreicht werden sollen. Grundsätzlich kommen drei

Strategiearten in Betracht: Kostenführerschaft, Differenzierung oder Nischenstrategie.

### Welche Strategien gibt es?

Kostenführerschaft beschreibt die Strategie, durch geringere Kosten als der Wettbewerb einen Wettbewerbsvorteil und damit Marktanteile zu gewinnen. Die Differenzierungsstrategie – auch Präferenzstrategie genannt – zielt darauf ab, mit nicht preislichen Präferenzen (zum Beispiel Serviceleistungen) einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Die Nischenstrategie ist eine Strategie der Fokussierung. Sie kann sich auf bestimmte Leistungen, Zielgruppen oder Probleme beziehungsweise Engpässe, die eine bestimmte Leistung erfordern, beziehen. So gibt es in der Reinigungsbranche Unternehmen, die zum Beispiel die Bekämpfung von Schädlingen in den Vordergrund stellen, weil die gewählte Zielgruppe dieses Problem hat. Es gibt unzählige Möglichkeiten, das Geschäftsmodell strategisch auszurichten. Viele davon „... erweisen sich als unseriös und funktionieren in der Praxis einfach nicht“, so der Harvard Business

### **rationell-reinigen-Webinar: Wie Sie zum Leuchtturm werden**

Mit welcher Strategie Sie mehr Kunden auf Ihr Unternehmen und Ihre Dienstleistungen aufmerksam machen können, zeigt ein neues Webinar, das *rationell reinigen* als kostenlosen Service für Abonnenten der Printausgabe gemeinsam mit dem Unternehmensberater und Trainer Michael Borgstedt anbietet. Das Webinar findet am Dienstag, 16. Juni, zwölf Uhr, statt. Anmeldungen (unter Angabe der Abonnementnummer und Namen des Teilnehmers/der Teilnehmer) sind ab sofort möglich bei Christiane Wenke (Produktmanagement *rationell reinigen*), E-Mail: [christiane.wenke@holzmann-medien.de](mailto:christiane.wenke@holzmann-medien.de).

Manager in seiner Onlineausgabe von Juni 2013. Die Gründe dafür liegen einerseits in nichtvorhersehbaren, willkürlichen Marktschwankungen und andererseits den unterschätzten Einflüssen von Zufällen, so die Autoren. Um die Antwort auf die Frage zu erhalten: „Welche wahren Gründe führen zu Spitzenleistungen?“, analysierten die Autoren über 44 Jahre die Daten von mehreren hundert erfolgreichen Unternehmen. Das Ergebnis: „Spitzenunternehmen folgten bei ihren Entscheidungen, so unterschiedlich sie auch waren, nur drei Grundregeln: 1. Besser statt billiger. 2. Umsatz vor Kosten. 3. Andere Regeln gibt es nicht.“ Für die Unternehmensstrategie bedeutet dies das Vermeiden von Preiskämpfen, eine Differenzierung vom Wettbewerb durch wahrnehmbare Unterscheidungsmerkmale sowie das Steigern des Umsatzes.

### **Kräfte und Mittel konzentrieren**

Warum haben einige Unternehmen die Nase immer vorne und sind selbst unter widrigsten Wettbewerbsbedingungen erfolgreicher als andere? Der Systemforscher Wolfgang Mewes ging dieser Frage nach. Er analysierte mehrere tausend Unternehmen und Führungskräfte, um deren Erfolgsgeheimnis zu ergründen. Er fand heraus, dass alle einer ähnlichen Strategie folgten. Sie lässt sich mit dem Grundsatz skizzieren: „Der Spezialist schlägt den Generalisten.“ Hermann Simon, Wirtschaftsprofessor und Autor schreibt in seinem Buch „Hidden Champions des 21. Jahrhunderts“: „Weltklasse wird man nicht durch breite Streuung der Ressourcen, sondern nur durch nachhaltige Konzentration.“

In Zeiten hoher Komplexität, in denen das Angebot an Produkten, Dienstleistungen und Informationen die Suche nach passenden Lösungen nicht vereinfacht, sondern erschwert, orientieren sich Menschen zunehmend an Spezialisten und Experten. Langfristig sind Unternehmen erfolgreicher, wenn sie in einer Sache besonders gut sind, als in vielen mittelmäßig. Das Produkt- und Leistungsportfolio breit aufzustellen führt zur Verzettelung und in die wirtschaftliche Sackgasse. Diese Erfahrung mussten schon viele Unternehmen machen, die versucht haben, durch Firmenzukäufe oder die sinnfreie Erweiterung ihres Portfolios Gewinne einzufahren.

### **Die engpasskonzentrierte Strategie**

Die von Mewes, bereits in den 70er Jahren entwickelte engpasskonzentrierte Strategie (EKS) legt den Schwerpunkt unternehmerischen Handelns – entgegen der klassischen Betriebswirt-

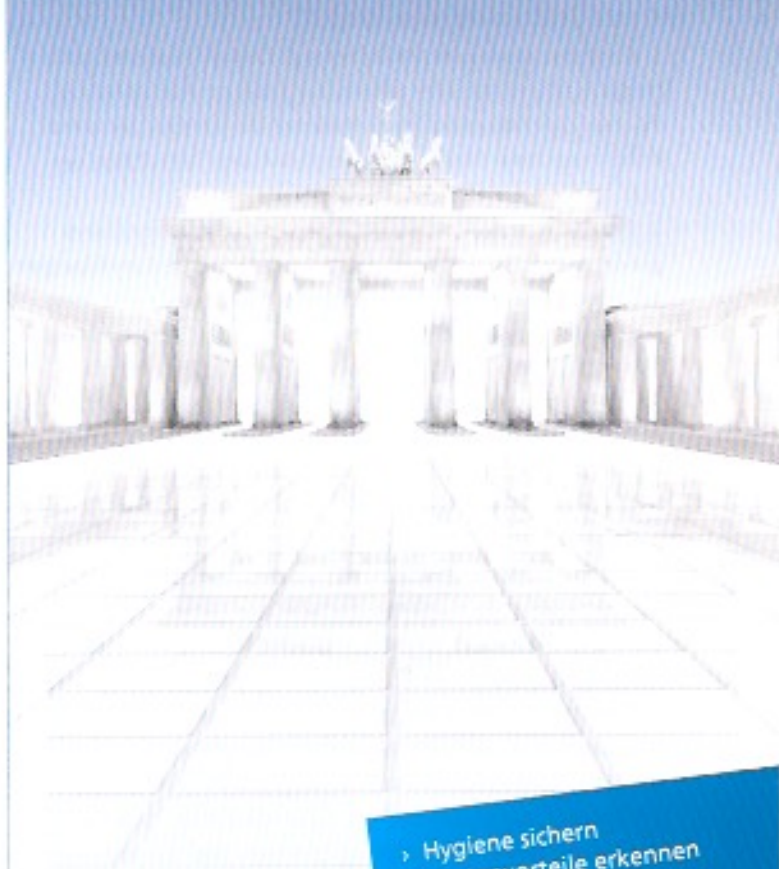


# **CMS Berlin 2015** **Cleaning. Management. Services.**

**Internationale Fachmesse und Kongress**

**22.–25. September 2015**

[www.cms-berlin.de](http://www.cms-berlin.de)



- > Hygiene sichern
- > Kostenvorteile erkennen
- > Sparpotenziale nutzen
- > Standards verbessern
- > Qualität sichtbar machen



Die Gebäudedienstleister  
Bundesverbund



VDMA IHO

**Messe Berlin**

schaftslehre – nicht auf die Maximierung von Gewinnen, sondern auf die Maximierung des Kundennutzens. Lothar J. Seiwert, Deutschlands führender Zeitmanagement-Experte, drückt es so aus: „Wer nicht versucht, allen Kunden alles recht zu machen, sondern sich auf bestimmte Zielgruppen und deren Probleme konzentriert, handelt unternehmensstrategisch richtig – und kann seinen Erfolg nicht mehr verhindern!“ Die EKS beruht auf vier Grundprinzipien und hat sieben Umsetzungsphasen.

### Die vier Grundprinzipien der EKS

- ▶ **1. Konzentration statt Verzettlung:** Wer sich voll und ganz darauf konzentriert, eine bestimmte Sache immer besser zu machen, ist zwangsläufig erfolgreicher als jemand, der seine Kräfte nach dem Gießkannenprinzip auf viele Aktivitäten verteilt.
- ▶ **2. Der wirkungsvollste Punkt:** Das Lösen eines besonders gravierenden Problems hat zwangsläufig positive Auswirkungen auf alle anderen Unternehmensebenen. Man stelle sich dazu eine aufgereichte Linie mit Dominosteinen vor. Sobald der erste Stein fällt, folgen in einer Kettenreaktion alle anderen. Das Anstoßen des ersten Steins steht in diesem Beispiel für den wirkungsvollsten Punkt, um die gewünschte Kettenreaktion herbeizuführen. Jedes System hat einen solchen wirkungsvollsten Punkt, von dem aus die Entwicklung des gesamten Systems angestoßen wird.
- ▶ **3. Minimumfaktor/Engpass:** In vernetzten Systemen kommt es nicht darauf an, möglichst große Kräfte einzusetzen, sondern den wirkungsvollsten Ansatzpunkt zu nutzen. Wenn es gelingt, seine Kunden durch das Lösen von Problemen und Engpässen in ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen, und dabei den wirkungsvollsten Punkt trifft, besitzt die Eintrittskarte zum Erfolg.
- ▶ **4. Nutzen statt Gewinnmaximierung:** Die EKS lehnt nicht das Streben nach Gewinn ab, sondern die Art, ihn zu erzielen. Die direkte Gewinnmaximierung darf nicht das übergeordnete Ziel unternehmerischer Tätigkeit sein, sondern die indirekte Gewinnmaximierung durch Nutzenmaximierung, das heißt: die Steigerung des Nutzens für die Zielgruppe. Mit der Nutzenmaximierung für die Zielgruppe steigt der Unternehmensgewinn.

Das angestrebte Ziel der engpasskonzentrierten Strategie besteht darin, dem Verdrängungs- und Preiswettbewerb zu entgehen und durch besondere Leistungen eine einzigartige Marktposition zu erreichen. Die Formel dazu lautet: „Angenehm Auffallend Anders Als Alle Anderen“ (6A-Prinzip). Im Kern geht es um das Bestreben, mit dem eigenen Angebot genau in die Bedarfslücke der Zielgruppe hineinzupassen und einen wahrnehmbaren Mehrwert zu schaffen. Viele Unternehmer begnügen sich heute damit, vorhandene Produkte und Dienstleistungskonzepte einfach nur zu kopieren. Das führt unweigerlich in die Vergleich- und Austauschbarkeit, in deren Folge es oft zu einem ruinösen Preiswettbewerb kommt. Erfolgversprechender ist es, ein unverwechselbares Profil und damit einen wahrnehmbaren Mehrwert zu schaffen.

### Buchtipps

Kerstin Friedrich, Fredmund Malik, Lothar Seiwert: „Das große 1x1 der Erfolgsstrategie. EKS – Die Strategie für die neue Wirtschaft“, Gabal Verlag, 24,90 Euro. Das Buch kann auch bei Holzmann Medien ([www.holzmann-medienshop.de](http://www.holzmann-medienshop.de)) bestellt werden.

### Die sieben Umsetzungsphasen der EKS

- ▶ 1. Analyse der Ist-Situation und Unternehmensstärken.
- ▶ 2. Das erfolgversprechende Spezialgebiet.
- ▶ 3. Die erfolgversprechendste Zielgruppe.
- ▶ 4. Analyse der Probleme und Engpässe.
- ▶ 5. Innovationsstrategie.
- ▶ 6. Kooperationsstrategie.
- ▶ 7. Das konstante Grundbedürfnis.

Eine wesentliche Erfolgszutat der EKS besteht darin, sich auf die eigenen Stärken zu konzentrieren und vorhandene Schwächen zunächst einmal zu vernachlässigen. Führt doch eine Fokussierung auf die Schwächen eher zu Mittelmäßigkeit als zu überragenden Leistungen.

In der ersten Phase der Umsetzung geht es daher um die Analyse der Unternehmenssituation und Stärken. Jedes Unternehmen und jeder Menschen hat spezielle Stärken. Diese haben ihre Grundlage in besonderen Fähigkeiten, Eigenschaften, Wissen und gemachten Erfahrungen. Dazu zählen innovative Produkte und Leistungen, gut ausgebildete Mitarbeiter, spezielles Know-how, ein exklusiver Zugang zur Zielgruppe und niedrige Fixkosten.

Nachfolgende Fragen stehen zur Analyse der Unternehmenssituation im Vordergrund:

- ▶ Welche Stärken und potenzielle Fähigkeiten zeichnen das Unternehmen aus?
- ▶ Welche Kundenprobleme hat das Unternehmen bereits gelöst?
- ▶ Welche nicht materiellen Werte (zum Beispiel Wissen) gibt es im Unternehmen?
- ▶ Was ist die Unternehmensmission (Zweck) und welche Ziele gibt es im Unternehmen?

In der zweiten Phase steht die Form der Spezialisierung im Fokus der Überlegungen. Es geht um die Fragen:

- ▶ Welche Spezialisierungen lassen sich aus den individuellen Unternehmensstärken ableiten?
- ▶ Welche besonderen Probleme können mit den speziellen Stärken gelöst werden und welchen besonderen Mehrwert kann das Unternehmen bieten?

Phase drei beschäftigt sich mit der Zielgruppe und den Menschen, für die das Unternehmen seine Leistungen erbringt. Die Konzentration auf eine spezielle Zielgruppe ist insofern von Bedeutung, als es nur mit großem Aufwand gelingt, es allen Zielgruppen immer recht zu machen. Fragen nach den aktuellen Kunden, den Umsätzen, die mit diesen generiert werden, deren Marktsituation und Erreichbarkeit geben Aufschluss über die erfolgversprechendste Zielgruppe. In der vierten Phase geht es darum, zusammenzufassen, welche ganz offensichtlichen Zielgruppenprobleme bereits bekannt sind und welche Probleme, Engpässe,

## Unternehmensstrategien in der Praxis

Unternehmensstrategien im Gebäudereiniger-Handwerk: Drei Beispiele aus der Praxis finden Sie nachfolgend auf den Seiten 16 und 17.

Wünsche und Bedürfnisse die Zielgruppe darüber hinaus hat, die das Unternehmen lösen kann. Ausgangspunkt sind beispielsweise in der Vergangenheit eingegangene Reklamationen, Beschwerden und Anfragen.

### Phase fünf ist die wichtigste

Phase fünf, die Innovationsstrategie, ist die wichtigste Phase. Ging es in den vorangegangenen Phasen darum, wesentliche Informationen zu generieren und zu filtern, gibt Phase fünf die Antwort auf die Frage, mit welchen Leistungen oder Leistungsergänzungen das Leben der Zielgruppe noch einfacher gestaltet werden kann. Phase fünf beinhaltet die Suche nach Lösungen für das drängendste Problem der Zielgruppe. Es ist wichtig, dass es sich dabei um ein Problem handelt, das von der Zielgruppe auch als gravierend erlebt wird. Um Erkenntnisse darüber zu erlangen, bieten sich Kundenbefragungen und Kundeninterviews an.

Mit der Innovationsstrategie ist der Rahmen für eine Problemlösung geschaffen. Möglicherweise ist es an dieser Stelle erforderlich, über eine Kooperation mit anderen Unternehmen oder Partnern nachzudenken. Phase sechs beschäftigt sich mit dieser Fragestellung. Oft macht gerade diese Phase erst eine umfassende Problemlösung für die Zielgruppe möglich. Zur Verdeutlichung bietet sich ein arabisches Sprichwort an: „Wer allein arbeitet, addiert, wer gemeinsam arbeitet, multipliziert.“ Denken Sie dabei nur an einen Gebäudedienstleister, der eine Kooperation mit einem Gartenlandschaftsbaubetrieb eingeht, um damit seinen Kunden einen Mehrwert zu bieten („Alles aus einer Hand“).

Darüber hinaus profitieren beide Partner von den jeweils beim anderen Unternehmen vorhandenen Kundenkontakten. Die siebte Phase der EKS dient der Absicherung der Unternehmensstrategie. Die Ermittlung des konstanten Grundbedürfnisses, das hinter den Produkten und Leistungen des Unternehmens steht, dient zum einen der Einschätzung von Chancen und Risiken und zum anderen dem langfristigen Aufbau der Marktführerschaft.

Insbesondere in kleineren Unternehmen wird getreu dem Zitat von Mark Twain vorgegangen: „Als sie das Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten sie ihre Anstrengungen.“ Die Basis für das Erreichen von Zielen und Erfolg ist eine auf das Unternehmen zugeschnittene Strategie – getreu dem afrikanischen Sprichwort: „Das Morgen gehört demjenigen, der sich heute darauf vorbereitet.“ ■■■

Michael Borgstedt | heike.holland@holzmann-medien.de



Michael Borgstedt

ist Gebäudereinigermeister, Betriebswirt (B.A.) und Businesscoach (Borgstedt Training & Consulting). Als Experte für Prozess- und Organisationsberatung unterstützt er seine Kunden bei der Zukunftsentwicklung | [www.michaelborgstedt.de](http://www.michaelborgstedt.de) | [info@michaelborgstedt.de](mailto:info@michaelborgstedt.de)

# Frische Luft für Sanitärräume!



## Oxycal mit Sauerstoff-Power

- lässt Schmutz-, Kalk- und Urin-Rückständen keine Chance
- vertreibt dauerhaft unangenehme Gerüche, schafft frische Luft
- ist für die Reinigung und Hygiene in stark frequentierten, öffentlich zugänglichen Sanitärbereichen, z.B. in Flughäfen, Bahnhöfen, usw. unerlässlich

**Altenpflege Nürnberg**  
vom 24. bis 26. März  
Halle 002 - Stand E50



Oxycal ist eine weitere Innovation der KIEHL-Produktforschung.



Johannes KIEHL KG  
Robert-Bosch-Straße 9  
D-85235 Odelshausen  
Tel. 08134/88 05-0  
Fax 08134/84 88  
[info@kiehl-group.com](mailto:info@kiehl-group.com)

Niederlassungen in  
Genshagen/ Berlin,  
Elmshorn/ Hamburg,  
Hemmoie, Cadenweggen/  
Magdeburg, Köln-Parz,  
Rödermark/ Frankfurt  
München, Nürnberg

KIEHL Schweiz AG  
St. Dionys-Str. 33  
CH-8945 Jona  
Tel. 055/254 74 74  
Fax 055/254 74 75  
[ch@kiehl-group.com](mailto:ch@kiehl-group.com)

KIEHL Austria GmbH  
Perfektsstraße 57  
A-1230 Wien  
Tel. 01/6 04 99 83  
Fax 01/6 04 99 84  
[info@kiehl.at](mailto:info@kiehl.at)