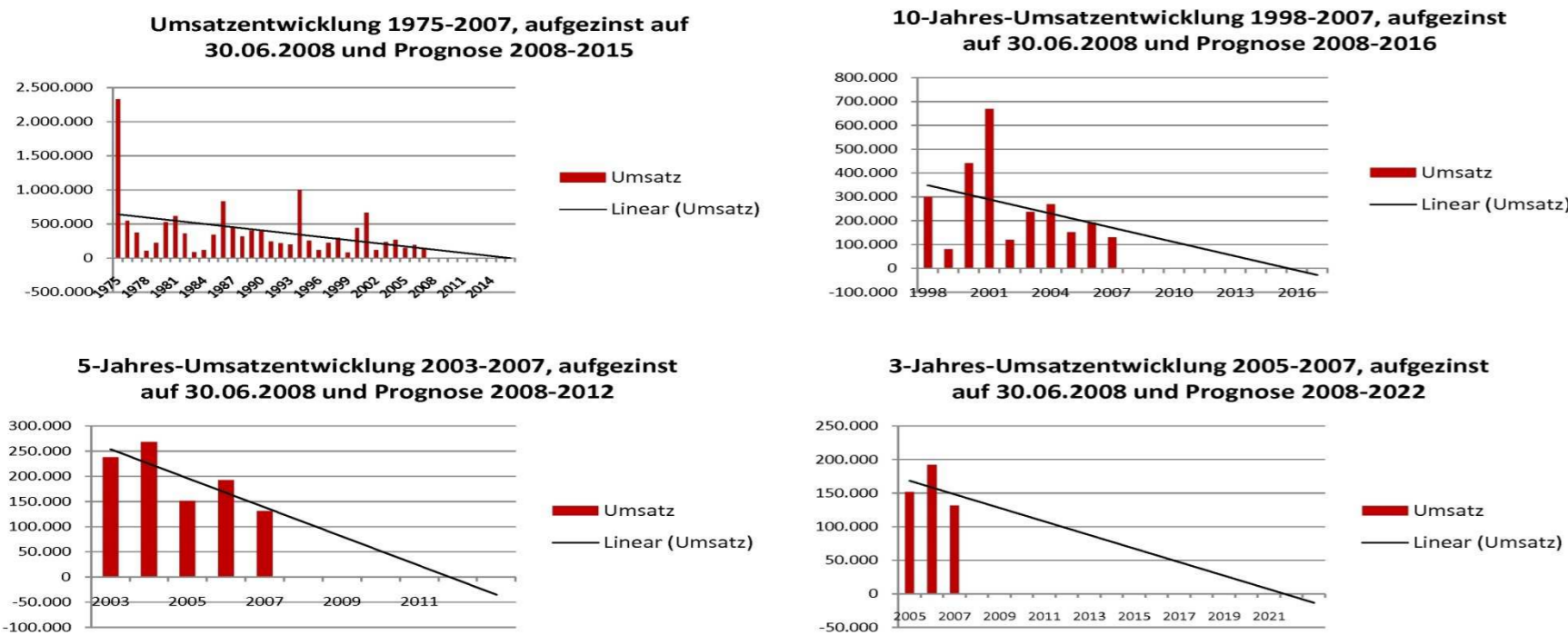


## 1 Vorstellung des Unternehmens

Unternehmen des Spezialmaschinenbaus für einen Teilbereich der Textilbranche  
Praktisch nur ausländischer Markt weltweit • keine kontinuierliche Geschäftstätigkeit mehr  
• Umsatz 2007: 129.087 EUR • 3 Geschäftsführer

Bisherige Entwicklung und Prognose: **Vollständiger Stillstand der Geschäftstätigkeit in 7-8 Jahren**



Quellen: GuV des Unternehmens 1975-2007; Statistisches Bundesamt 2008

## 2 Umweltanalyse

### 2.2 Kundenanalyse

#### 2.2.2 Kundenbefragung – Auswertung 1: Allgemein

**Kunden positiv, professionell und zufrieden – Maschinen gut – Unternehmenspräsentation nicht gut**

- Einschätzung des eigenen Branchenbereichs (6)<sup>1</sup>: mittel mit künftiger Tendenz zu besser
- Wichtigstes Kaufkriterien (6) : Marke
- Bedeutung der Anschaffung (3): hoch bis mittel
- Erwartung bei Kaufkontakten (3): 1. zügige, professionelle Abwicklung; 2. Persönlichen Kontakt/Vertrauen
- Bevorzugter Kommunikationsweg bei der Anschaffung (5): Email (75%)
- Bevorzugter Beschaffungsweg von Maschinen (3): Direkt vom Hersteller (95%)
- Bevorzugte Informationsquellen über Maschinen (7): 1. andere Hersteller des eigenen Branchenbereichs/Geschäftspartner; 2. Maschinenhersteller; 3. Internet (andere nahe 0%)
- Kaufzufriedenheit bei dem Unternehmen(3):zufrieden und sehr zufrieden (zusammen 90%)
- Bessere Maschinen als die Maschinen des Unternehmens (2): Nein (80%)
- Kenntnis der Produktpalette des Unternehmens (5): mittel und schlecht (zusammen 70%)
- Kaufabsicht von Maschinen in nächster Zeit (3):
  - Ja (50%), vielleicht (5%)
- Kundenunternehmen:
  - ø 51 Mitarbeiter
  - eigene Ertragslage: gut und mittel (zusammen 89%)
  - (auch) BWL-Leitung: Nein (58%)

<sup>1</sup> Zahlen in Klammer = Anzahl der Antwortmöglichkeiten in der Kundenbefragung

## 2 Umweltanalyse

### 2.2 Kundenanalyse

#### 2.2.3 Kunden- und Marktpotenzial

**Enormes Potenzial praktisch vollständig ungenutzt**

Kunden und Markt	
Weltweit	Unternehmen
Kunden: ca. 86.000	Kunden: 61 oder 1 von 1.415 potenziellen (0,07%)
Marktpotenzial: ca. 633 Mio. bis 1,27 Milliarden EUR <sup>1</sup>	Umsatz: 1,- EUR von 4.876,- EUR potenziellen (0,02%)

#### 2.3 Wettbewerberanalyse (Ergebnis)

**Wettbewerber X in der Nische und „Marke Eigenbau“ größte Konkurrenten**

Drittgrößter Konkurrent sind die Gebrauchtmachines und damit das bisher praktizierte Geschäftsmodell des Unternehmens des Handels mit Gebrauchtprodukten aus eigener und vor allem aus Konkurrenzproduktion.

Das Unternehmen ist das einzige weltweit, dass sämtliche Maschinen zur Herstellung der zu Grunde liegenden Spezialtextilien vom aufbereiteten Rohmaterial bis zum fertigen Textil produziert und anbietet.

#### 2.4 Branchenstrukturanalyse (Ergebnis)

**Neue Markteintritte (Eigenbauer) und Konkurrenz im Markt als größte Bedrohungen**

<sup>1</sup> Auf Basis der Unternehmens-Preise 2008

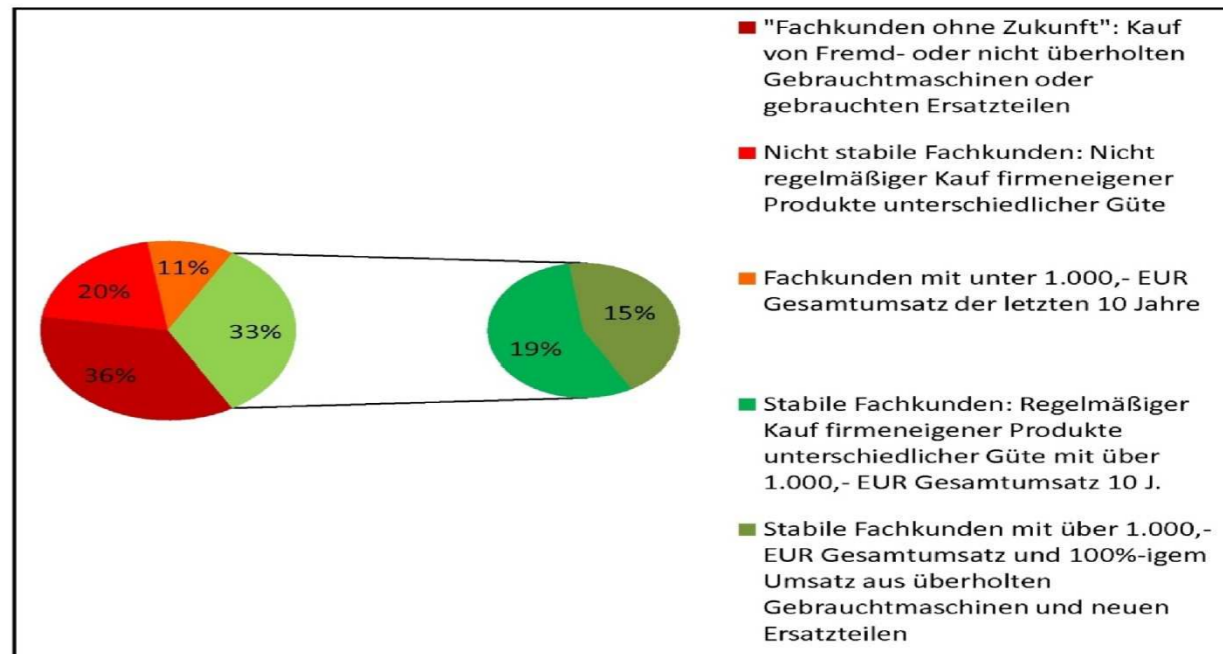
## 2 Umweltanalyse

### 2.1 Issue-Impact-Matrix und Umwelt-Szenarien

**Größter Einfluss auf das Unternehmen: Soziokultur • Wahrscheinliches Umwelt-Szenarium: Kein Wandel**

#### 2.2 Kundenanalyse – 2.2.1 Kundenstruktur

**Keine Topkunden<sup>1</sup> • 33% Potenzialkunden<sup>2</sup> • 67% aller Kunden mit nicht tragfähigem Umsatz**



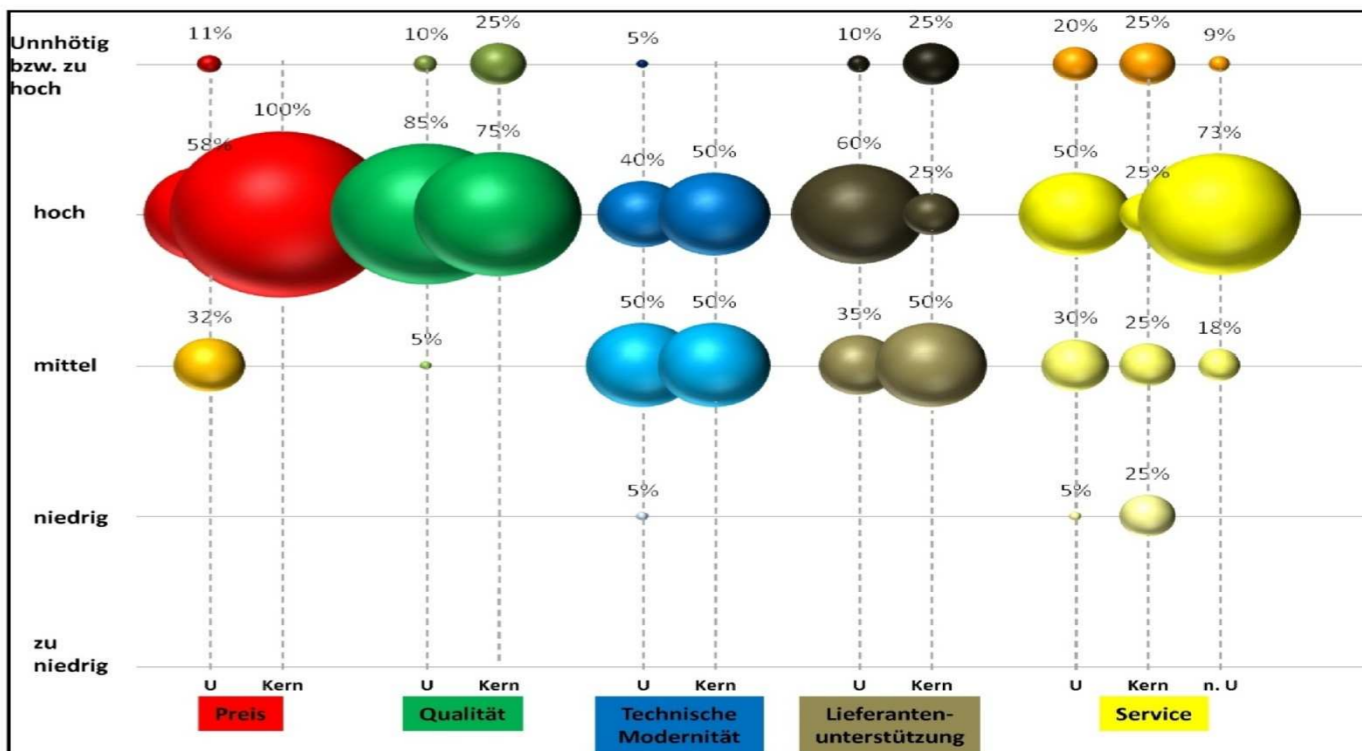
<sup>1</sup> Kauf von firmeneigenen Neumaschinen • <sup>2</sup> Kauf firmeneigener überholter Gebrauchtmachines und neuer Ersatzteile/Nebenprodukte  
Quellen: Ausgangsrechnungen des Unternehmens 1998-2007

## 2 Umweltanalyse

### 2.2 Kundenanalyse

#### 2.2.2 Kundenbefragung – Auswertung 2: Produkte des Unternehmens und das Unternehmen selbst

**Preis zu niedrig – Qualität zu hoch – Modernität nicht gut - Lieferantenunterstützung und Service nicht zufrieden stellend**



U (Unternehmen): Kunden überwiegend firmeneigener Produkte

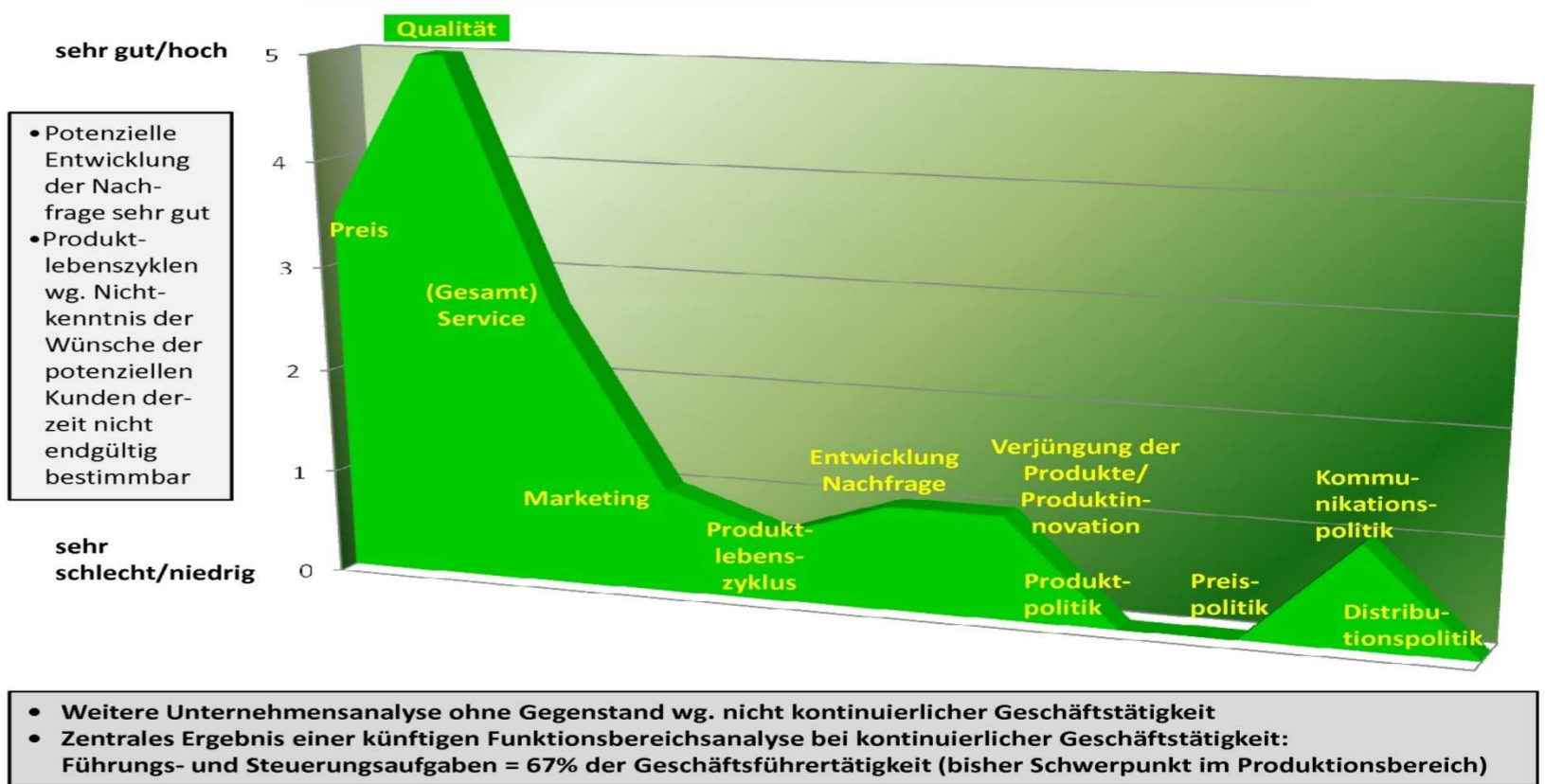
Kern: die 5 besten Kunden firmeneigener Produkte

n. U (nicht Unternehmen): Kunden überwiegend nicht firmeneigener Produkte (nur bei Service als Vergleich, um das Verzerrungspotenzial derer Aussagen zu verdeutlichen; deshalb in diese Betrachtung ansonsten nicht mit einbezogen)

## 3 Unternehmensanalyse

### Produktanalyse vor dem Hintergrund der Kundenbefragung

**Außer Produktqualität alles überwiegend sehr im Argen**

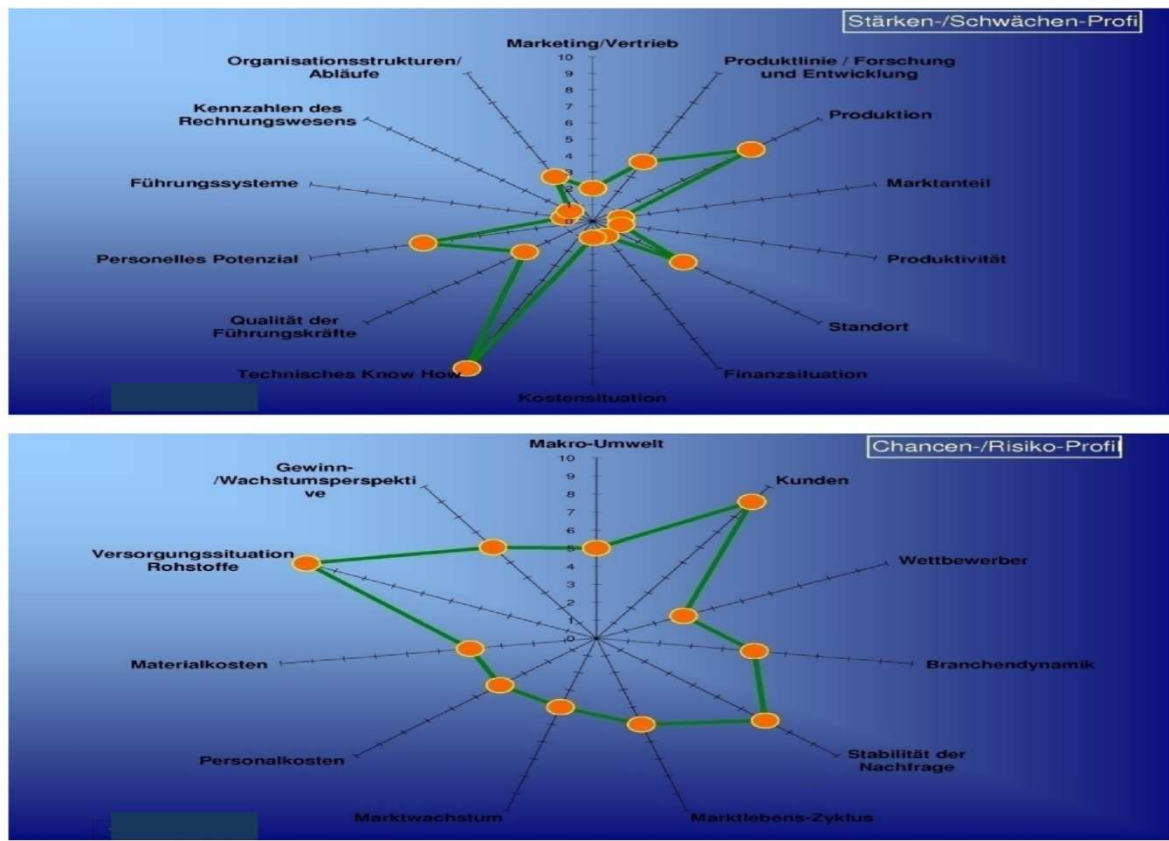


- Weitere Unternehmensanalyse ohne Gegenstand wg. nicht kontinuierlicher Geschäftstätigkeit
- Zentrales Ergebnis einer künftigen Funktionsbereichsanalyse bei kontinuierlicher Geschäftstätigkeit: Führungs- und Steuerungsaufgaben = 67% der Geschäftsführertätigkeit (bisher Schwerpunkt im Produktionsbereich)

## 4 Zusammenfassung von Umwelt- und Unternehmensanalyse

### 4.1 SWOT

**Umwelt ermöglicht wesentlich größeren Aktionsradius, als Unternehmen derzeit ausfüllen kann**



Quelle:  
Eigene  
Darstellung auf  
Basis von SWOT-  
Analyse (2008).

## 4 Zusammenfassung von Umwelt- und Unternehmensanalyse

### 4.2 Strategien aus der SWOT-Matrix

**Fünf wesentliche Strategien**

Marktdurchdringung
Einführung eines Controlling
Bereinigung und Modernisierung des Produktportfolios
Einstellung des Handels mit Gebrauchtmachines, insbes. der Konkurrenz
Direkter Angriff gegen Konkurrent X in der Nische

## 5 Zielfindung, Strategiebewertung, Strategieauswahl und Strategieformulierung

### Zielfindung

- Zentrales Unternehmenssymbol: Arbeit um der Arbeit willen
- Zentraler Machtfaktor: Geschäftsführer sen.
- Zentrale Grundüberzeugungen und Werte: Bau von Maschinen der Technik willen
- Zentraler betriebsinterner Zielkonflikt: Cash Flow/Abhängigkeit (Geschäftsführer jun.) vs. Langfristigkeit/Unabhängigkeit (Geschäftsführer sen. und Geschäftsführerin)
- Dennoch mittel- bis langfristig beständiges Mission Statement möglich

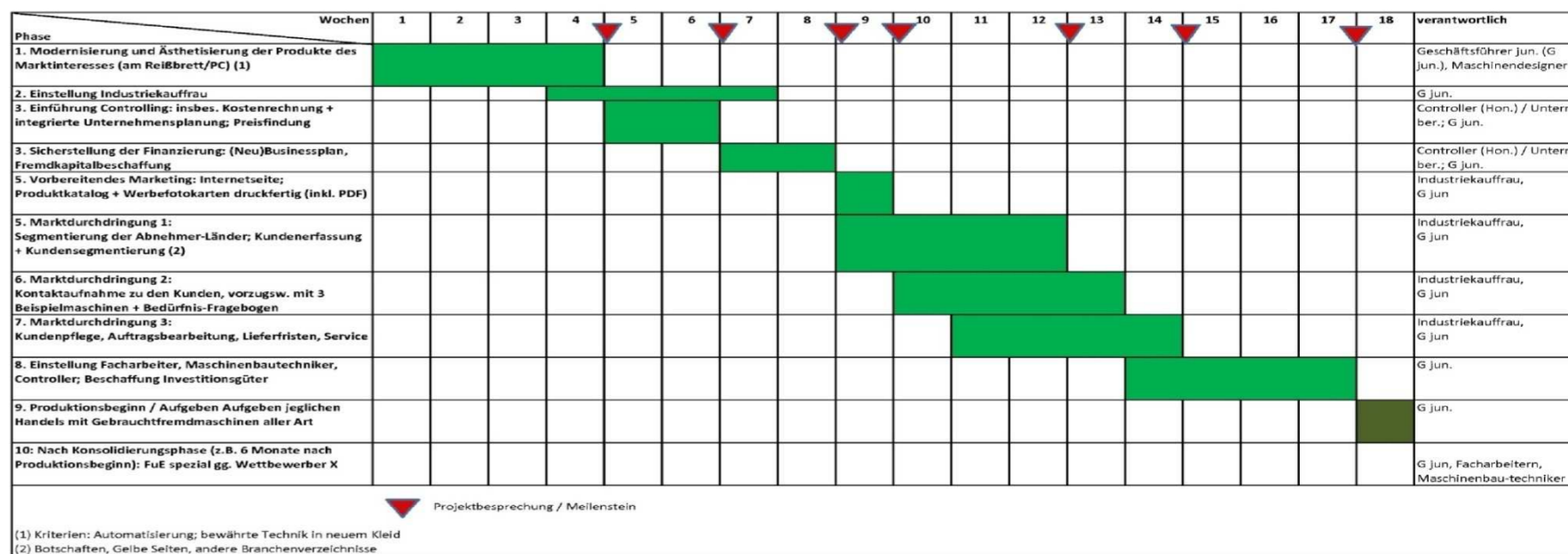
**Strategische Szenarien, Ableitung strategischer Optionen, Strategiebewertung und Strategieauswahl sind obsolet, da die Strategie bereits an dieser Stelle mit den Strategien aus der SWOT-Matrix und vor dem Hintergrund der herausragenden Produktqualität des Unternehmens gemäß Kundenbefragung im Wesentlichen feststeht:**

**Wachstumsstrategie der Marktdurchdringung und generische Strategie der Differenzierung, die in Form der Qualitätsstrategie als simultane hybride Strategie auf die bisherige Unternehmensstrategie der Produktqualität aufsetzt**

## 6 Strategieimplementierung

### Projektzeitplan und Meilensteine

**Nach 18 Wochen Wiederaufnahme einer kontinuierlichen Geschäftstätigkeit**



Begleitung zunächst durch Umsetzungscontrolling, nach Produktionswiederaufnahme auch durch Ergebniscontrolling