

3.4.6 Managementinstrument: Bestimmung der strategischen Erfolgsfaktoren

Der Erfolg einer Organisation in einem bestimmten Markt(-segment) mit bestimmten Kunden und bestimmten Wettbewerbern kann von vielerlei Faktoren abhängen. Folgende Erfolgsfaktoren wären u. a. für Organisationen der Bildung, Beratung und sozialen Dienstleistung denkbar:

- hohe Qualität;
- niedriger Preis;
- gutes Image/Prestige des Anbieters;
- genaue Bedarfserschließung;
- Flexibilität der Angebote;
- besonderer Service;
- gute Erreichbarkeit;
- Ambiente der Organisation;
- technische Ausstattung;
- Erlebnisqualität der Maßnahmen;
- gute Kundenbetreuung
- etc.

Vorgehen bei der Bestimmung der strategischen Erfolgsfaktoren (vgl. Tabelle 4):

1. Fertigen Sie eine Liste möglichst *aller* Faktoren an, auf denen der Erfolg einer beliebigen Organisation Ihrer Branche beruhen *könnte*.
2. Bewerten Sie auf einer Skala von 1 (unbedeutend) bis 10 (äußerst bedeutsam) diese Faktoren zunächst in Bezug auf die von Ihnen vermutete Wichtigkeit für Ihre realen und potenziellen Kunden.
3. Anschließend bewerten Sie, wo Ihre Organisation in Bezug auf jeden Faktor im durchschnittlichen Wettbewerbsvergleich steht auf einer Skala von -3 (unterdurchschnittlich) bis +3 (*überdurchschnittlich*).

Tabelle 4: Bewertung der Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktoren		Wichtigkeit für Ihre Kunden (1 bis 10)	Wettbewerbsvergleich (-3 bis +3)
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			

Wenn Sie diese Bewertungen in das folgende Portfolio übertragen, erfahren Sie anschaulich, wie Sie mit den strategischen Erfolgsfaktoren Ihrer Branche in Beziehung auf deren Bedeutung für Ihre Kunden und im Vergleich mit Ihren Wettbewerbern aufgestellt sind. Damit erfahren Sie zugleich, wo Sie gegebenenfalls Ihre Kraft an der falschen Stelle vergeuden, die Sie besser zur Qualifizierung eines vernachlässigten Erfolgsfaktors einsetzen sollten. Wenn Sie beispielsweise in einem Faktor besonders gut sind, der Ihren Kunden wenig bedeutet, dann sollten Sie Ihre Kraft lieber an den Punkten einsetzen, wo Sie im Vergleich zum Wettbewerb unterdurchschnittlich abschneiden, die aber von Ihren Kunden als bedeutsam bewertet werden.

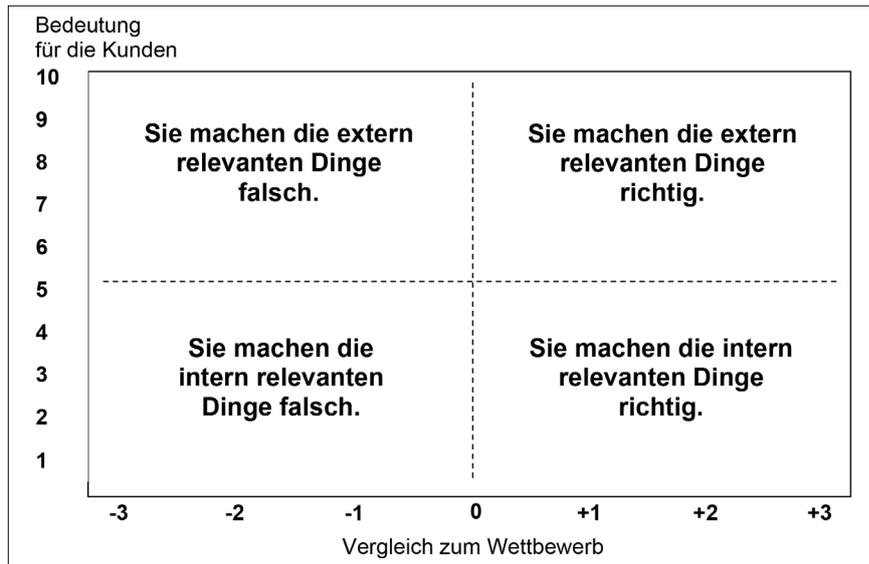


Abbildung 9: Visuelle Darstellung der Bewertung der Erfolgsfaktoren

Alle Faktoren links der vertikalen, gestrichelten Mittellinie des Portfolios sind in Ihrer Organisation nicht auf dem erforderlichen Stand des Wettbewerbs (vgl. Abbildung 9). Liegen Ihre Faktoren im Quadrant rechts oben, dann können Sie sicher sein, dass Sie sich um die richtigen Dinge in der richtigen Art und Weise kümmern.