



Schritte der Unternehmensstrategie	Beschrieb des Entscheides, der Ziele und der Grundsätze	Kurze Begründung (warum)
<p><b>1. Unsere Vision in einem Satz</b></p> <p><i>Wir sind die Nr. 1 im Vertrieb von Lernmaterial.</i></p>	<p>Wir wollen das führende Unternehmen im Fachhandel für Lernmaterial werden.</p> <p><b>Der Fachmarkt für Lern- und Bildungsmaterial. Die Fachbuchhandlung zum Lernen.</b></p>	<p>Lernmaterial als <b>öffentliches Gut</b>. Die Schweiz und ihr <b>Rohstoff Bildung. Lebenslanges Lernen</b>. Schul- und Bildungsqualität. - Zugang und Übersicht, Verfügbarkeit, Erreichbarkeit.</p>
<p><b>2. Strategische Erfolgspositionen SEPs</b></p> <p><b>2.1 Zu erhaltende und zu fördernde SEPs</b></p> <p><b>2.2 Neu aufzubauende SEPs</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Thematik:</b> Spezifische <b>Sortimentsgestaltung</b> "DAS LERNMATERIAL". Content Management: Das „<b>THEMA LERNEN</b>“ besetzen.</li> <li>2. <b>Vollständigkeit:</b> Breites und tiefes Sortiment (40 Fachthemen, alles Erhältliche an Ort).</li> <li>3. <b>Segmentierung:</b> Acht Kundengruppen gemäss Alters- und Lernstufen.</li> <li>4. <b>Systematik:</b> Produktepräsentation (Thema und Lernstufe), effizientes <b>Kundenleitsystem</b>.</li> <li>5. <b>Communities</b> in den Kundengruppen (Chatrooms, Guestbooks, Pinboards.)</li> <li>6. <b>Distribution / Marktpenetration:</b> Mit modernsten Kommunikationsmitteln "Social Media".</li> <li>7. <b>Relevanz und Inhalt:</b> Das Thema „Lernen, Bildung, Weiterbildung“ ist von grosser Relevanz.</li> <li>8. <b>Onlineshop</b> mit einer neuartigen Bedienungsfreundlichkeit (kein mee-too Internetshop).</li> <li>9. <b>Bring-Struktur:</b> Mit den Shopmobilen auf das Lernpublikum zugehen. Unkonventionell.</li> <li>10. <b>Effizienz &amp; Rentabilität</b> durch <b>Shop-Design und Regalkonzept:</b> Weniger Verkaufspersonal, grössere Anzahl Produkte pro Verkaufsfläche durch hohe Regale auch im Innenraum.</li> <li>11. <b>Events</b>, Kurse, Veranstaltungen, Vorträge, Lesungen, Top-Referenten zu Lernthemen.</li> <li>12. <b>Zeitschriften-Magazin</b> "Learning-Zeitung". <b>8 Zielgruppen, Partizipation</b> (Konversion).</li> </ol>	<p>Marktlücke.</p> <p>Zusatzservices. Kundenbindung. Added Value. USP.</p> <p>Marketing (Approach von spezifischen Zielgruppen).</p>
<p><b>3. Prioritäten bezüglich geografischer Märkte</b> (Rangfolge der Regionen)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stadt Winterthur und Agglomeration <b>Zürich</b> („Das Millionen-Zürich“), Kanton Zürich.</li> <li>2. <b>Die deutschsprachige Schweiz</b></li> <li>3. <b>Deutschland und Österreich DACH</b></li> <li>4. Ev. später, weitere Sprachräume International (ev. Franchising)</li> </ol>	<p>Lokale Kenntnisse der Initianten. Besetzung des <b>Key-Place Zürich</b>. Ausschöpfung des primären Sprachraumes.</p>



Schritte der Unternehmensstrategie	Beschrieb des Entscheides, der Ziele und der Grundsätze	Kurze Begründung (warum)
<b>4. Prioritäten bezüglich Teilmärkte</b> (Rangfolge Produktgruppen / Dienstleistungskategorien)	a. <b>Books:</b> Lernhilfen, Sach- und Fachbücher, Lehrmittel, Schulbücher, Lernmaterial. b. <b>Non-Books:</b> Software, CD's, Medienpakete, Audiovisuelles, Karteikasten c. <b>Toys / edukative Spielgeräte,</b> Lerngegenstände, Baukästen, Diversa	Bestsellers aus Produktgruppen
<b>5. Prioritäten bezüglich Marktpartner</b> (Rangliste) <b>5.1 Prioritäten Produktverwendersegmente</b>	1. <b>Learners: Schüler, Studierende,</b> Selbstlerner (60% aller Marktteilnehmer) 2. <b>Family: Eltern, Grosseltern,</b> Verwandte, Gotte, Göttis, Bekannte, Schenkende (30% a.M.) 3. <b>Trainers: Lehrpersonen, Ausbilder,</b> Pädagogen, Trainer, Erwachsenenbilder, Animatoren, Jugendarbeiter, Jugendleiter (10% aller Marktteilnehmer)	Priorität gemäss Anteil am potentiellen <b>Marktvolumen.</b>
<b>5.2 Prioritäten externe Beeinflusser</b>	1. Öffentliche Meinung, Presse & Medien, Blogs, Social Media 2. Schulbehörden, Erziehungsdirektionen, Pädagogische Fachhochschulen 3. Elternvereine, Lehrerverbände 4. Lehrpersonen, Schulen, Institute	
<b>5.3 Prioritäten bezüglich Vertriebspartner</b> (bei Indirekt-Vertrieb)	Direktvertrieb mit 4 eigenen Kanälen: Onlineshop, 2 Shops, 1 Shopmobil.	



Schritte der Unternehmensstrategie	Beschrieb des Entscheides, der Ziele und der Grundsätze					Kurze Begründung (warum)
<b>6. Strategische Geschäftsfelder (SGFs)</b>  <b>6.1 Bildung strategischer Geschäftsfelder</b>	<b>Marktsegmente</b>  <b>Produkte / Kanal</b>	<b>1. Learners</b>  <b>60%</b>	<b>2. Family</b>  <b>30%</b>	<b>3. Trainers</b>  <b>10%</b>	<b>4. ...</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grösse der Kundengruppe (L:60%, F:30%, T:10%)</li> <li>Anteil am pot. Marktvolumen</li> </ul>
	1. Onlineshop	XXX	XXX	XX		
	2. Shop	XXX	XXX	XX		
	3. Shopmobil	XX	XX	X		
	4. ...					
<b>6.2 Evtl. Prioritäten der SGFs</b>	1. SGF: <b>Learners</b> 2. SGF: <b>Family</b> 3. SGF: <b>Trainers</b>					
<b>6.3 Evtl. Phasenplanung bezüglich Segment, Teilmärkte oder SGFs</b>	1. Onlineshop 2. Shop1 Winterthur 3. Shopmobil 4. Shop2 Zürich					



# IFJ-Erfolgswerkzeug: Unternehmensstrategie (Strategiemodul 3)

Seite 4

Lernmobil GmbH, Projekt LearningCenter.ch  
Christoph Knecht, Winterthur, 079 / 672 0 672  
20. September 2011 [knecht.chris@amx.ch](mailto:knecht.chris@amx.ch)

Schritte der Unternehmensstrategie												Kurze Begründung (warum)
7. Wachstumsziele		Jahr 1		Jahr 2		Jahr 3		Jahr 4		Jahr 5		
		Umsatz	Brutto- marge									
7.4 Umsatz und Margen/DB-Ziele nach	1											
	2											
	3											
	4											
	5											
	6											
	7											
	8											
	9											
	10											
	<b>Total</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
	Ø Umsatz und Margen/DB-Ziele pro Mitarbeiter 1)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	



4\_74a.xls

Doppelklicken Sie auf das Excel-Icon um die Datei zu starten.





Schritte der Unternehmensstrategie	Beschrieb des Entscheides, der Ziele und der Grundsätze	Kurze Begründung (warum)
<p><b>8. Grundsatzentscheide zum Marketing</b></p> <p><b>8.1 Firmenname</b> (und evtl. Zusätze) / <b>Erscheinungsbild</b> (Produktmarken)</p>	<p>Name: "<b>LearningCenter.ch – Das Lernmaterial</b>" „LearningCenter.ch – Der Fachmarkt für Lernmaterial.“ „LearningCenter.ch – Die Fachbuchhandlung zum Lernen.“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Das <b>Branding</b> soll professionell entwickelt werden. CD/CI. Logo und Signet.</li> <li>Strategische Markenführung.</li> </ul>	<p>long term strategy</p>
<p><b>8.2 Qualitätsniveau</b> (evtl. Sortimentsbreite und -tiefe)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PRODUKTEPROFIL: "<b>to learn</b>", abgegrenzt von "to play", "to read", "to create".</li> <li>SORTIMENT: <b>50 Fachthemen</b> (Englisch, Bio, Rechnen) auf <b>8 Lernstufen</b> (Vorschule bis Matura).</li> <li>BREITE des Sortiments: so <b>breit</b> wie möglich (alle relevanten Themen).</li> <li>TIEFE des Sortiments: so <b>tief</b> wie möglich (Bestsellers zu Beginn, dann zunehmende Auswahl).</li> </ul>	<p>Leader im edukativen Bereich. Komplette Bestsellers. Rentabilitätsgrenze.  (siehe Beilage: Produktprofil)</p>
<p><b>8.3 Zusatzleistungen, Serviceleistungen</b> (zu Punkt 4)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Communities, Foren, Partizipation, Bewertungen, Kommentare, Scouts, ...</li> <li>Events, Veranstaltungen</li> <li>Zeitschriften-Magazin mit acht Zielgruppen: Partizipation. Tipps &amp; Tricks zum Lernen.</li> </ol>	<p>Kundenbindung, Added Value, Marketing (fokussierte Bewerbung der klar definierten Zielgruppen)</p>
<p><b>8.4 Preispolitik, Konditionen</b> (z.B. Stundenhonorare, Preisniveau)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Buchhandel:</b> Branchenübliche Preise.</li> <li><b>Spielwarenhandel:</b> Empfohlende Richtpreise.</li> </ul> <p>Keine Tiefpreispolitik. Dank vier Absatzkanälen: Mengenrabatte bei Zulieferern.</p>	
<p><b>8.5 Verkauf</b> (persönlicher, telefonischer Verkauf)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Direktverkauf: Fachmarkt / Fachbuchhandlung</b> (Onlineshop, Shop, Shopmobil).</li> <li><b>Fachberatung</b> sekundär - <b>Verkaufsberatung</b> primär (Bestellen, Liefern, Geschenksverpackung, etc. )</li> <li><b>Verkaufs-Community:</b> Produkte-Feedbacks der Konsumenten, Guestbooks, Chatrooms, Pin- Boards.</li> <li><b>Show-Effekt</b> mit Shopmobil: Attraktion. Marketing.</li> </ul>	<p>Effizientes <b>Shop-Konzept</b>, Leistungsstarkes <b>Kundenleitsystem</b>, <b>Partizipation</b> der Konsumenten. Shopmobil als Überraschungseffekt.</p>



Schritte der Unternehmensstrategie	Beschrieb des Entscheides, der Ziele und der Grundsätze	Kurze Begründung (warum)
<b>8.6 Wichtige Kommunikationsinstrumente</b> (Werbung, Verkaufsförderung, PR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presse und Medien, <b>Fachpresse</b>, Fachorganisationen</li> <li>• Fulminanter <b>Markteintritt</b>, Starter-Magazin, Spezialpromo, Guerillia Marketing, Social Media</li> <li>• Hauseigenes Magazin mit strukturiertem Zielgruppen-Approach</li> <li>• Shopmobile unterwegs auf Märkten, Chilbis, Dorffeste, Publikumsfestivitäten, Messen, ...</li> </ul>	Maximale Marktbearbeitung mit verfügbaren Mitteln.
<b>8.7 Vertrieb</b> (Transport, physische Distribution)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Onlineshop</b>: Versandhandel</li> <li>2. <b>Shop</b>: Ladenverkauf</li> <li>3. <b>Shopmobil</b>: Verkaufswagen, Marktfahrer</li> </ol>	
<b>9. Grundsätze zur Organisation und Infrastruktur</b>  <b>9.1 Standort(e) in Phasen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. <b>Startphase / Markteintritt</b> (Jahr 1): <b>Onlineshop, 2 Shops</b> (Winterthur und Zürich), <b>Shopmobil</b>.</li> <li>b. <b>Konsolidierungsphase</b> (bis ca. Jahr 3: Breakeven): Etablierung der Abläufe und Strukturen.</li> <li>c. <b>Expansionsphase</b> (ab Jahr 3): ev. weitere Shopmobile und weitere Shops.</li> </ol>	
<b>9.2 Aufbauorganisation in Phasen</b> (inkl. Kooperations- und Netzwerkpartner)	<p>Die Gründung der Lernmobil GmbH ist am 8. Juni 2007 erfolgt, bisher ohne Aktivitäten im Markt.</p> <p><b>Das Unternehmens-Team</b> mit Funktionen für die Start-up Phase ab Sommer 2012 sieht wie folgt aus (per 15. September 2011):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Christoph Knecht</b>, ck consulting REFLEckTOR, Einzelfirma Funktion: Geschäftsführung I, Produktmanagement, Personalführung, Koordination</li> <li>• <b>Andreas Szostek</b>, Eidg. Dipl. Detailhandelskaufmann, Leiter Fachmärkte Detailhandel Funktion: Geschäftsführung II, start-up Management ad interim</li> <li>• <b>Markus Gieppner</b>, Emerald Media, Handel &amp; Technologie, Inhaber Funktion: Software Engineering, Internetshop</li> <li>• <b>Marco Rüegg</b>, De Lorean Power GmbH, Geschäftsführer Funktion: Mobile Apps, ICT, Relation Mngt Fachhochschulen</li> </ul>	



- **Sinikka Jenni**, movimento projects, Kulturmanagement- Kommunikation  
Funktion: Kommunikation, PR
  - **Izurieta Esther**, Fachfrau für Personal und Finanz, Sozialversicherungsexpertin i.A.  
Funktion: Buchhaltung, Back-Office
  - **Privitera Andrea**, Wirtschaftsinformatiker FH  
Funktion: ICT
  - **Zbinden Gregor**, Nexxt Büro für Unternehmensentwicklung GmbH  
Funktion: Unternehmens- und Managementberatung, Reflecting Partner
- ... plus verschiedene **Kooperationspartner** (Internetbuchhandlung, etc.), wie zB.
- **Aldo Bertazzo**, Geschäftsführer **Contavis AG** Treuhand, [www.contavis.ch](http://www.contavis.ch)  
Funktion: Buchhaltung, Treuhand, Administration
  - **Jürg Martin**, Rechtsanwalt, Managing Partner bei MSM Group, [www.msmsgroup.ch](http://www.msmsgroup.ch)  
Funktion: Support „legal, business & office“, start-up Coaching.
  - ...
- Weitere **Kooperationspartner, Personen und Offerten** sind bekannt je nach Themenbereich (für Ladeneinrichtung, Trucking, Design, CD/CI, Marketing, Eventmanagement, Hardware, etc.)

**9.3 Wichtige Arbeitsabläufe**  
(Prozesse wie Verkaufsstufenplan, Auftragsabwicklung etc. in Schritten)

- Die Prozessabläufe bei Onlineshop / Shop / Shopmobil werden primär durch das **angestellte Personal** umgesetzt: Die **Filialleitungen** (Job-Sharing zu zweit) managen die Abläufe ihrer Profitcenters weitgehend eigenständig gemäss Branchenkenntnis und persönlicher Fachkompetenz.
- Das **Unternehmens-Team** (die Firmenleitung) stellt die Rahmenbedingungen sicher.



Schritte der Unternehmensstrategie	Beschrieb des Entscheides, der Ziele und der Grundsätze	Kurze Begründung (warum)
<p><b>10. Grundsätze zur Personalführung</b></p> <p><b>10.1 Mitarbeiterplanung</b> (Anzahl) in Phasen (in Ergänzung zu Punkt 7)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flowteams und <b>Lernende Organisation. Selbstorganisierende Gruppen.</b> Funktionale Sub-Teams / Profitcenters (GF, Filialleitung, Ladenpersonal, Back-Office, Shopmobil-Teams, Online-shoppers). Management by Objectives MBO.</li> <li>Ausschliesslich <b>Teilzeitarbeitende</b> (zw, 50 und 70 Stellenprozenten).</li> </ul> <p>a. Firmenleitung: Marketing, Kommunikation, Industrial Design etc. (auf Mandatsbasis, via Aufwand)  b. Geschäftsführung: 1 Geschäftsführer 70% (start-up 12 Monate: zusätzlicher GF)  c. Back-Office 100% (2 Pers.),  d. Filialleitung 2 x 140% (2 Pers.), Total 4 Pers. 280%  e. Ladenpersonal 2 x 180% (3 Pers.), Total 6 Pers. 240%  f. Shopmobil 210% (3 Pers.), Total 3 Pers. 210%</p> <p>Anzahl Mitarbeitende in Teilzeitanstellung während den ersten drei Jahren:  ca. <b>17 festangestellte Personen</b> (ohne Mandate).</p>	<p><b>Corporate Social Responsibility CSR</b>, geringere <b>Betriebsblindheit</b>, Motivation und Flow bei der Arbeit, Teilzeitiges Modell zugunsten Familie, Weiterbildung und andere Lebensbereiche (Personal Mastery).</p>
<p><b>10.2 Weiterbildung</b> (Unternehmer / Partner, Weiterbildung und Mitarbeiter-Trainings) (bei Bedarf)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pro Person Fr. 400.- Weiterbildungsbudget pro Monat.</li> <li>Job-Rotation: Wissenstransfer innerhalb des Betriebs</li> </ul>	
<p><b>10.3 Lohnsystem</b> (Unternehmer / Partner, Löhne, Lohnsystem Mitarbeiter)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>siehe Lohnempfehlungen für kaufmännische Berufe und Berufe im Detailhandel.</li> </ul>	<p>s. Beilage</p>
<p><b>10.4 Führungsstil</b> (Führungsmodell)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der konstruktiv-kooperative Führungsstil.</li> <li>Der Chef (die Firmenleitung, die Vorgesetzten) als Coach von Fachpersonen.</li> <li>Transparenz in der Vision und in den Zielsetzungen, Aufgabenbereichen. MBO.</li> <li>Gesamt-Leistungen als Verband von mehreren Sub-Teams.</li> </ul>	
<p><b>10.5 Grundsätze zur Nachfolgeregelung</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stellvertretungen auf allen Stufen. Delegieren. Ressorts.</li> </ul>	



Schritte der Unternehmensstrategie	Beschrieb des Entscheides, der Ziele und der Grundsätze	Kurze Begründung (warum)
11. Grundsätze zum Riskmanagement (Versicherungen)	<ul style="list-style-type: none"><li>Fachpersonen beiziehen. Kooperationspartner.</li></ul>	
12. Grundsätze zur Innovation und Entwicklung (Neu- und Weiterentwicklung)	<ul style="list-style-type: none"><li>Feedbackers. Community. Social Media. Bewertungen. Partizipation</li></ul>	
13. Grundsätze zur Beschaffung und zum Einkauf (Hauptlieferanten)	<ul style="list-style-type: none"><li>Wir nehmen gemäss Produktdefinition alle Anbieter von Lernprodukten ins Sortiment. Wir wollen keine Dominanz von einzelnen Verlagen oder Anbietern.</li><li>Wir halten uns an die Usanzen im Schweizerischen Buch- und Detailhandel.</li><li>Schrittweise Profilierung nach Absprache mit den Fachpersonen Profitcenters (Filialleitungen).</li></ul>	- Unternehmensentwicklung im Team.
14. Grundsätze zur Fertigung (bei Bedarf)	<ul style="list-style-type: none"><li></li></ul>	
15. Grunds. zur Finanzierung 15.1 Eigenkapital, Beteiligung-Dritter, Fremdkapital	<ul style="list-style-type: none"><li>Der Initiant C. Knecht hält als Stimmrechtsaktionär die Mehrheit (51%).</li><li>Die Mitglieder des Unternehmerteams, Partner, Kooperationspartner können sich beteiligen.</li><li>Investoren können sich beteiligen.</li></ul>	C. Knecht garantiert die Umsetzung der Vision. Keine Abweichung durch Partikularinteressen.



Schritte der Unternehmensstrategie	Beschrieb des Entscheides, der Ziele und der Grundsätze	Kurze Begründung (warum)
<b>15.2 Investitionen</b> (in Phasen)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ... siehe Budgetkalkulations-Tabelle.</li></ul>	
<b>15.3 Rendite, Cashflow</b> (Gewinn in % des Umsatzes, Eigenkapitals, Umsatz ./ . Aufwand in % des Umsatzes)	<ul style="list-style-type: none"><li>• siehe Budgetkalkulations-Tabelle.</li><li>• Verzinsung von Risiko-Kapital mit 7 %</li><li>• Normal Case: Break-Even ab Q7</li><li>• Kapitalbedarf: 1.2 Mio</li></ul>	
<b>16. Grundsätze zum Controlling</b> (periodische Soll / Ist-Vergleiche)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Partner beiziehen.</li></ul>	
<b>17. Grundsätze zur Qualitätssicherung</b> (inkl. Kundenzufriedenheitsanalyse)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Feedbackers, Communities, Bewertungen.</li></ul>	



Jahr	Diese Meilensteine wollen wir in den nächsten 5 Jahren erreichen/sicherstellen	Termin	Woran erkennen wir, ob wir die Meilensteine erreicht haben ?
Jahr 1 :	<ul style="list-style-type: none"><li>• Betriebskapital vorhanden</li><li>• Markteintritt mit <b>Onlineshop</b></li><li>• Geschäftseröffnung Shop 1 und Shop 2 (Region Winterthur / Zürich)</li><li>• Lancierung von <b>Shopmobil 1</b> mit Sponsoren</li><li>• ...</li></ul>	03.2012 03.2012 08.2012 08.2012	<ul style="list-style-type: none"><li>• Finanzierung ist sichergestellt.</li><li>• Onlineshop bringt Umsatz</li><li>• Kunden kaufen im Laden</li><li>• Shopmobil on the road</li><li>• ...</li></ul>
Jahr 2 :	<ul style="list-style-type: none"><li>• Konsolidierung des operativen Geschäfts</li><li>• ...</li></ul>	2013	<ul style="list-style-type: none"><li>• Konstant steigender Umsatz</li><li>• ...</li></ul>
Jahr 3 :	<ul style="list-style-type: none"><li>• Konsolidierung des operativen Geschäfts</li><li>• Vorbereitung der Expansion: Franchising od. natürliches Wachstum (andere Kantone, DACH)</li><li>• ...</li></ul>	2014 08.2014	<ul style="list-style-type: none"><li>• Konstant steigender Umsatz</li><li>• Strategievarianten liegen vor</li><li>• ...</li></ul>
Jahr 4 :			
Jahr 5 :			