

# Strategieplan: Nähatelier für Migrantinnen

Beyeler Thomas, 04-860789, Zinggstrasse 33, 3007 Bern  
Fuchs Jan, 96-102264, Seidenweg 65, 3012 Bern,

6. Semester Bachelor of Business Administration FH

Betroffene Studienmodule:  
Marketing, HR Management, Organisation

Betreuende Dozentinnen und Dozenten:  
Frera Gerlinde, Peter Jürg, Burkhalter Walter, Leipner Ralf, Wägli Jürg

November 2008

# 1 Management Summary

## 1.1 Ausgangslage und Ziele

Im Rahmen der Absolvierung des Moduls "Strategische Planung und Methode im Unternehmen (SPLU)" an der PHW Hochschule Wirtschaft in Bern erarbeiteten zwei Studierende während drei Monaten als fachliche Begleiter zusammen mit der Geschäftsleitung das vorliegende erste Strategiepapier des Nähateliers für Migrantinnen. Dieses soll für das künftige, erfolgreiche Bestehen und Wachstum des lokal verwurzelten Kleinunternehmens mit integrativem Charakter massgeblich beitragen.

Das Strategiepapier zeigt auf den nachfolgenden Seiten konkret auf, wie die Instrumente der strategischen Planung für die Steuerung eines Kleinunternehmens wie das Nähatelier für Migrantinnen gewinnbringend eingesetzt werden können. Es stellt damit einen kompakten Überblick dar und ermöglicht so Dritten, wie zum Beispiel Donatoren, sich rasch und fundiert einzulesen.

Die Arbeit zeigt ebenfalls den Mehrwert der strategischen Planung insbesondere durch die Offenlegung des finanziellen Erfolges des Nähateliers für Migrantinnen auf. Abschliessend beschreibt sie die Resultate der strategischen Planung, welche auf die Steuerung des Unternehmens durch Leitung und Trägerschaft direkten Einfluss haben. Doch zunächst wurde als erster Schritt eine fundierte Analyse der Ausgangslage, die Umwelt- und Unternehmensanalyse vorgenommen und zusammengefasst.

## 1.2 Strategische Analyse

Aus der Analyse geht klar eine hohe Identifikation der Mitarbeiterinnen mit dem Nähatelier hervor. Die Einsatzbereitschaft und Loyalität ist durch eine langjährige Zusammenarbeit gekennzeichnet und der Stellenwechsel bei Leitung und Näherinnen enorm gering. Mitarbeiterinnen verlassen das Nähatelier in der Regel nur durch eine begleitete berufliche Weiterentwicklung, wenn sie eine Festanstellung in einer ähnlich gelagerten Firma finden, wo sie ihre im Nähatelier erworbenen Fähigkeiten einbringen können.

Ebenfalls sind alle Mitarbeitenden stark daran interessiert und orientiert, die Kundenaufträge innerhalb der vereinbarten Zeit in einer guten Qualität zu erfüllen. Die Öffnungszeiten des Nähateliers entsprechen durchaus den Bedürfnissen des derzeitigen Kundenstamms. Im Rahmen des angestrebten, angemessenen organischen Wachstums ist eine Überprüfung der bestehenden Öffnungszeiten ratsam und sinnvoll. Dies im Hinblick auf mögliche, neue Kundensegmente – wie zum Beispiel Berufstätige, welche den Bügelservice in Anspruch nehmen könnten – und deren Wünsche bzw. zeitlich eingeschränkte Freiräume über die Mittags- und während den Abendstunden.

Nur Dank des ausgesprochen hohen Kostenfokus der Geschäftsleitung wie auch der Geschäftsführung besteht das Nähatelier seit 10 Jahren am Markt. Aufgrund der dünnen finanziellen Kapitaldecke konnten in den letzten Jahren auch wenige Investitionen (Ersatzanschaffungen von Nähmaschinen) getätigt werden. Die ersetzten Maschinen wurden bereits teilweise aus zweiter Hand gekauft.

Die Entlohnung der Näherinnen ist variabel (90% des Dienstleistungspreises) und somit ohne Erträge kein fixer Kostenblock in der Buchhaltung. Durch die Einbettung des Nähateliers in die Struktur des vbg fallen keine Mietkosten an, was die Preisbildung und Gewinnmarge günstig beeinflusst.

### 1.3 Vision und Leitbild

Der übergeordnete Zweck des Nähateliers ist ein Empowerment von Migrantinnen. Diese werden bei ihrer sozialen und kognitiven Qualifizierung und Integration gestützt und beruflich durch die Arbeit, die sie im Nähatelier verrichten, qualifiziert. Das Unternehmen erarbeitet sich dabei seine Auslagen und Beträge für nötige Investitionen nach den Regeln der freien Marktwirtschaft.

Das Leitbild des Nähateliers hält fest, dass sich alle Mitarbeitenden gegenüber der Kundschaft als professionellen Ansprechpartner für Näharbeits-Dienstleistungen jeglicher Art in den Bereichen Flickern, Ändern, Couture oder Bügeln sehen. Dabei werden sie fachlich eng durch eine qualifizierte Schneiderin begleitet, was ihren Kunden eine hohe Qualität der Arbeiten garantiert. Die Zusammenarbeit innerhalb der Unternehmung und gegenüber allen Beteiligten ist geprägt durch Offenheit gegenüber verschiedensten Kulturen. Während der Arbeit wird Deutsch gesprochen, was die Mitarbeitenden gegenseitig vom Wissen der anderen profitiert lässt. Wie bereits bei der Vision erwähnt, stärken die Bekanntschaften und Erfahrungen der Mitarbeitenden während dem Arbeitsalltag ihr Selbstbewusstsein und führen so zum gewünschten Empowerment.

### 1.4 Strategieentwicklung

In den 10 Jahren der Geschäftstätigkeit konnte das Nähatelier eine treue Stammkundschaft für das Geschäftsfeld Flickern aufbauen. Das gesteigerte Umweltbewusstsein und der aufgekommene Nachhaltigkeitsgedanke führen dazu, dass Kleider wieder länger getragen, allenfalls geflickt oder für andere Verwendungszwecke abgeändert werden. Die Flickarbeiten sind somit ein solider Ertragspfeiler für das Nähatelier und generieren regelmässige Aufträge und Umsatz.

Ein wichtiges strategisches Geschäftsfeld ist das "Ändern" von Textilien. In der heutigen Gesellschaft ist ein steigendes Bedürfnis festzustellen, ihre Kleidung zwar ab Stange zu einem akzeptablen Preis zu kaufen, durch Änderungsarbeiten aber auf ihre individuelle Wünsche und Statur anpassen zu lassen, um damit ein perfekt sitzendes Kleidungsstück tragen zu können.

Der Wunsch, die Bügel-Dienstleistung an Dritte abzugeben, um dadurch mehr Freizeit zu erlangen, führt dazu, dass der Bügelservice auch beim Nähatelier ein grosses Marktpotential aufweist. Entsprechende funktionale Ziele und Massnahmen werden insbesondere in der Marketing-Strategie nachfolgend definiert.

Die unter Vision und Leitidee erwähnten sozialen und gesellschaftlichen Aspekte des Nähateliers sind zudem für alle strategischen Geschäftsfelder eine Erfolgsposition. Der Kunde erhält nicht nur eine Dienstleistung zu einem attraktiven Preis, sondern er unterstützt damit auch eine sinnvolle Initiative zur Integration und Qualifikation von Menschen mit Migrationshintergrund.

### 1.5 Fazit

Der unternehmerische Wert der sozialen und kognitiven Qualifizierung und Integration der Näherinnen ist zwar nicht unmittelbar in der Buchhaltung aufgeführt, wird jedoch durch die äusserst erfreulichen, regelmässigen Beiträge und Spenden der Stiftungspartnerschaften und Gönnerinnen und Gönner bewiesen. Durch ein konsequentes Umsetzen der definierten Massnahmen und Anpassungen im Bereich Marketing und Finanzen kann das Verhältnis zwischen eigenen Erträgen und fremden Beiträgen sukzessive bis hin zur vollständigen Unabhängigkeit unter Wahrung des Empowerments für Migrantinnen erreicht werden.

## 2 Inhaltsverzeichnis

1 Management Summary.....	2
1.1 Ausgangslage und Ziele.....	2
1.2 Strategische Analyse.....	2
1.3 Vision und Leitbild.....	3
1.4 Strategieentwicklung.....	3
1.5 Fazit.....	3
2 Inhaltsverzeichnis.....	4
3 Einleitung.....	6
3.1 Ausgangslage.....	6
3.2 Zielsetzung und Abgrenzung des Themas.....	6
3.3 Vorgehen.....	7
4 Theoretische Grundlagen der strategischen Planung.....	7
4.1 Definition und Begriffserklärung.....	7
4.1.1 Begriff der Strategie.....	7
4.1.2 Strategische Planung und strategischer Planungsprozess.....	8
4.2 Ziele der strategischen Planung.....	9
4.2.1 Prozessuales Ziel: Verlässlichkeit und Kontinuität.....	10
4.2.2 Inhaltliches Ziel: Erleichterte Entscheidungsfindung.....	10
4.2.3 Kontroll-Ziel: Überprüfung der Strategieumsetzung.....	10
5 Der strategische Planungsprozess des Nähateliers für Migrantinnen.....	11
5.1 Strategische Ausgangslage.....	11
5.1.1 Hintergrund für die Initiative.....	11
5.1.2 Beweggründe zur Bildung des Unternehmens.....	11
5.1.3 Unternehmerische Abgrenzung zur Gemeindearbeit.....	11
5.1.4 Trägerschaft und Organigramm.....	12
5.1.5 Strategische Segmentierung.....	13
5.2 Globale Umwelt- und Branchenanalyse.....	13
5.3 Unternehmensanalyse.....	16
5.3.1 Wahl des Analyse-Instruments.....	16
5.3.2 Kulturanalyse.....	16
5.4 Strategische Analyse der gegenwärtigen Gesamtsituation.....	18
5.4.1 Positionierung der strategischen Geschäftsfelder im Portfolio.....	20
5.5 Vision und Leitbild.....	21
5.5.1 Unternehmensphilosophie.....	21
5.5.2 Strategische Intentionen.....	21
5.5.3 Das Leitbild.....	22
5.6 Strategieentwicklung: Festlegung der Stossrichtungen.....	23
5.6.1 Leitidee.....	23
5.6.2 Nutzenpotentiale.....	23
5.6.3 Multiplikation.....	24
5.6.4 Strategische Erfolgspositionen.....	24
5.6.5 Leistungs-/Marktprioritäten.....	25
5.6.6 Funktionale Grundsätze und zeitliche Umsetzung.....	26
5.7 Strategieentwicklung: Wettbewerbsstrategie.....	26
5.8 Strategieentwicklung: Marketing-Strategie.....	29

5.8.1	Definition des Begriffs Marketing.....	29
5.8.2	Marketing als praktische Aufgabe.....	29
5.8.3	Zielgruppe des Nähateliers.....	32
5.8.4	Bisherige Marketingaktivitäten des Nähateliers für Migrantinnen.....	33
5.8.5	Kommunikationsmassnahmen .....	33
5.8.6	Website erstellen lassen.....	35
5.8.7	Verstärkung von Public Relations.....	35
5.8.8	Branding.....	36
5.8.9	Profilierungsmassnahmen der Unternehmung.....	37
5.9	Personal- und IT-Strategien.....	38
5.9.1	Aller Anfang mit Nähkursen.....	39
5.9.2	Qualifizierungsprogramme.....	39
5.10	Umsetzung der strategischen Ziele .....	39
5.10.1	7-S-Modell.....	40
5.11	Steuerung der Strategie: Die Finanzplanung.....	42
5.11.1	Rahmenbedingungen: Prognosen und Planungstiefe.....	42
5.11.2	Volumen- und Ertragsplanung.....	43
5.11.3	Kostenplanung.....	43
5.11.4	Planung der Beiträge.....	44
5.11.5	Plan-Erfolgsrechnung 2008 – 2010.....	46
5.11.6	Plan-Bilanz 2008 – 2010.....	47
6	Strategisches Controlling.....	48
6.1	Regelkreis der Führungsinstrumente.....	48
6.2	Ausgewählte Führungsinstrumente.....	48
6.2.1	Unternehmenskulturanalyse.....	48
6.2.2	Prämissen-, Wirksamkeits- und Durchführungskontrolle.....	48
6.3	Finanzielles Überprüfungsinstrument für die Strategieerreichung.....	49
7	Schlussbetrachtung.....	49
8	Verzeichnisse.....	51
8.1	Abbildungsverzeichnis.....	51
8.2	Tabellenverzeichnis.....	51
8.3	Abkürzungsverzeichnis.....	51
9	Literaturverzeichnis.....	52
10	Selbständigkeitserklärung.....	52
	Anhänge.....	53
10.1	Anhang 1: Wohnbevölkerung im Quartier V.....	53
10.2	Anhang 2: Anzahl Betriebe und Angestellte im Quartier V.....	54
10.3	Anhang 3: Bewertung der Wettbewerbsstärke.....	55
10.4	Anhang 4: Bewertung der Marktattraktivität.....	55
10.5	Anhang 5: Preisliste.....	56

## **3 Einleitung**

### **3.1 Ausgangslage**

Die Autoren dieser Arbeit beschäftigen sich im täglichen Leben weder mit der strategischen Planung einer Unternehmung, noch mit der Leitung eines Nähateliers für Migrantinnen. Im Rahmen des Moduls "Strategische Planung im Unternehmen SPLU" an der PHW Hochschule Wirtschaft, Bern, wurden an die Autoren jedoch die Aufgabe gestellt, sich mit der Entwicklung einer Strategie aus der Vision und dem Leitbild auseinander zu setzen, sich mit der Vorgabe von Teilen der Gesamtstrategie als Basis für die funktionale Strategien zu befassen sowie Einzelergebnisse zusammenzufügen und daraus ein Gesamtkonzept zu erarbeiten.

Durch das private Umfeld erfuhren die beiden Studierenden und Autoren dieser Modularbeit im Sommer 2008, dass das Nähatelier für Migrantinnen für das künftige, erfolgreiche Bestehen und Wachstum des lokal verwurzelten Kleinunternehmens mit integrativem Charakter fachliche Unterstützung bezüglich der erstmaligen Erarbeitung einer Unternehmensstrategie in Papierform sucht. Gemeinsam mit Frau Miriam Schwarz, der Fachperson für die Quartierarbeit Bern-Nord der Vereinigung für Beratung, Integrationshilfe und Gemeinwesenarbeit (vbg), Bern, als strategische Leiterin des Nähateliers, nahmen die Autoren die Herausforderung an, in diesem äusserst interessanten Spannungsfeld von nicht-subventionierter Gemeinwesenarbeit und Kleinunternehmertum nach den Regeln der freien Marktwirtschaft die Strategie des Nähateliers für Migrantinnen zu analysieren, auszuarbeiten, in teils langen und intensiven, aber konstruktiven Diskussionen zu definieren und präzisieren und mit vorliegender Arbeit zu Papier zu bringen.

### **3.2 Zielsetzung und Abgrenzung des Themas**

Diese Arbeit des Moduls "Strategische Planung und Methode im Unternehmen (SPLU)" der PHW Hochschule Wirtschaft in Bern zeigt auf, wie die Instrumente der strategischen Planung und dem strategischen Planungsprozess für die Steuerung des Kleinunternehmens Nähatelier für Migrantinnen gewinnbringend eingesetzt werden können. Aus dieser Oberzielsetzung werden folgende drei Ziele abgeleitet:

1. Die Arbeit beinhaltet ein kompakter Überblick über die strategische Planung des Nähateliers für Migrantinnen. Dies ermöglicht Dritten, wie zum Beispiel Donatoren, sich rasch und fundiert einzulesen.
2. Die Arbeit zeigt den Mehrwert der strategischen Planung insbesondere durch die Offenlegung des finanziellen Erfolges des Nähateliers für Migrantinnen auf.
3. Die Arbeit beschreibt die Resultate der strategischen Planung, welche auf die Steuerung des Unternehmens durch Leitung und Trägerschaft direkten Einfluss haben.

Abgrenzung: In Anbetracht der Unternehmensgrösse als Kleinunternehmen mit maximal 15 Mitarbeitenden und den jährlich zur Verfügung stehenden, insbesondere finanziellen Ressourcen fokussiert diese Modularbeit vornehmlich auf die Situationsanalyse, Unternehmensvision, die funktionalen Strategien Marketing und Finanzen sowie den wichtigsten und für das Unternehmen nützlichsten Aspekten des Controllings. Die Themen IT und Personal werden ebenfalls in diesem Dokument gestreift und in sinnvollem, der Unternehmensgrösse und -bedürfnisse angemessenen Umfang abgehandelt. Theorien wie die Balanced Scorecard von Kaplan und Norton zur systematischen Erhebung und Abbildung von Kennzahlen, welche die Zielsetzung und Leistungsfähigkeit in kritischen Bereichen der Strategie fördern, wurden zwar geprüft, allerdings in Anbetracht des Unternehmensgrösse und dessen Ressourcen derzeit ad acta gelegt.

### **3.3 Vorgehen**

Nach diesem einleitenden ersten Teil werden im nächsten Teil die Begriffe abgegrenzt. An dieser Stelle werden insbesondere die Fragen nach der Bedeutung und der Daseinsberechtigung einer genügend umfassenden Finanzplanung für ein Kleinunternehmen wie das Nähatelier für Migrantinnen geklärt.

Im dritten Teil, dem Hauptteil der Arbeit, wird der notwendige Inhalt für die strategische Planung näher betrachtet. Dabei werden jedoch nicht alle möglichen Instrumentenkombinationen und Prozessvarianten abgehandelt, sondern die entscheidenden Inhalte und Zusammenhänge für die strategische Planung eines Unternehmens in der Grösse des Nähateliers aufgezeigt. Der Musterprozess soll dem Anspruch genügen, für eine Betriebssteuerung die notwendigen Grössen zu planen und diese umsetzbar zu machen.

Der vierte Teil legt die Beschreibung und die Praxisrelevanz der Resultate aus der strategischen Planung dar. Dabei liegt der Fokus auf der Weiterverwendbarkeit und dem Mehrwert der Planungsresultate.

Abgeschlossen wird die vorliegende Arbeit mit einer Schlussbetrachtung, in der die wichtigsten Gedankengänge in zusammengefasster Form sowie, als Abrundung des gesamten Dokuments, das Fazit der Arbeit abgeleitet werden.

## **4 Theoretische Grundlagen der strategischen Planung**

### **4.1 Definition und Begriffserklärung**

#### **4.1.1 Begriff der Strategie**

Das Wort "Strategie" hat seine Wurzeln im Griechischen und besteht aus den Wörtern "stratos" für Heer und "agein" für führen (vgl. Lombriser/Abplanalp 1997: 19). Strategie kann von der Heerführung adaptiert in die heutige Zeit als „Mittel zum Aufbau und zur Sicherung von Erfolgspotentialen“ (Grünig/Kühn 2004: 7) definiert werden. Erfolgspotentiale sind insbesondere erstens eine attraktive Wettbewerbsposition in spezifischen Absatzmärkten, zweitens einen dauerhaft marktwirksame Wettbewerbsvorteile im Angebot durch eine Leistungs- oder Kommunikationsdifferenzierung und drittens Wettbewerbsvorteile bei den Ressourcen wie Kapital für Investitionen oder Mitarbeitende, die für die Leistungserbringung erhalten werden (vgl. Grünig/Kühn 2004: 7).

Als Erfolgspotentiale gelten dabei insbesondere

- „bedeutende Marktanteile in genügend grossen, möglichst noch wachsenden Märkten oder (...) Positionen als Marktführer.“ (Grünig/Kühn 2004: 7)
- anhaltende Differenzierung gegenüber den Mitbewerbern im Bereich Qualität der Produkte oder Dienstleistungen, erhöhter Kundendienst, wirkungsvollere Werbung oder die Preisführerschaft.
- Dauerhaft auf den Kunden wirkende Wettbewerbsvorteile bei den unternehmerischen Ressourcen wie Mitarbeitende, technologische Vorreiterrollen, Finanzen, Informationssysteme, aber auch Markenimage und der Unternehmenskultur (vgl. Grünig/Kühn 2004: 7).

Mit der Strategie werden vom Einzelunternehmen bis zum multinationalen Konzern, unabhängig von der Unternehmensgrösse, die nötigen Voraussetzungen in der Gegenwart und nahen Zukunft definiert, welche langfristig die Existenz des Unternehmens sichern und dauerhaft angemessenen Gewinnen erzielen lassen (vgl. Grünig/Kühn 2004: 7). Nur mit diesen Gewinnen können die oben erwähnten nötigen Ressourcen generiert werden. Jüngsten Strategieansätzen von Gary Hamel und C.K. Prahalad zu Folge, hängt der Unternehmenserfolg „letztlich nicht vom Markt, sondern von den Ambitionen des Unternehmens und von

der kreativen Nutzung der vorhandenen Ressourcen“ (Lombriser/Abplanalp 1997: 21) ab. Die Strategie ist somit eine Art oberste Leitplanke, um vorhandene, eigene Ressourcen optimal zur Erreichung des gesteckten Ziels oder strategischen Vorhabens zu erreichen.

#### **4.1.2 Strategische Planung und strategischer Planungsprozess**

„Von strategischer Planung spricht man, wenn das Management danach strebt, den Prozess der Strategieerarbeitung systematisch anzugehen und die auf diesem Weg entstehenden Strategien rational, datengestützt zu begründen“ (Grünig/Kühn 2004: 10). Dadurch gewinnt das Management eine höhere Entscheidungssicherheit, da im Unterschied zur früheren reinen Hochrechnung der eigenen Finanzzahlen in der so genannten Langfristplanung nach dem 2. Weltkrieg Umwelteinflüsse und Mitbewerber einbezogen werden (vgl. Lombriser/Abplanalp 1997: 23). Zudem können durch die Einhaltung einer genau definierten Methodik bereits bei der Analyse- und Entwicklungsphase die relevanten Aspekte zur wirkungsvollen Umsetzung der strategischen Ziele berücksichtigt und in wiederholendem Rhythmus für die Anpassung der Strategie auf ihre Gültigkeit überprüft werden. Der gesamte Planungsaufwand lohnt sich somit und kann dennoch insbesondere bei kleinen Unternehmen schlank und in sinnvollen Grenzen gehalten werden.

Der strategische Planungsansatz unterscheidet sich vom operativen Tagesgeschäft darin, dass die Analyse und Unternehmensziele langfristiger Natur sind und zur Sicherung der genannten Erfolgspotentiale dienen. Sie ist also der operativen Planung stets mehrere Schritte voraus und will nicht auf kurze Sicht Gewinne oder Liquidität erzielen, sondern Spielraum für die operative Tätigkeit schaffen. „Wer die Wechselbeziehung zwischen strategischer und operativer Planung nicht wahrnimmt, läuft Gefahr, dass er zugunsten kurzfristiger Erfolgsverbesserung langfristig wichtige Erfolgspotentiale aufs Spiel setzt“ (Lombriser/Abplanalp 1997: 30). Zur Umsetzung dieser strategischen Führungsaufgabe werden entsprechende Instrumente benötigt. „Wichtige Strategische Instrumente sind:

- Die Vision und das Unternehmensleitbild,
- Die strategische Planung und deren Analyseinstrumente,
- Die aus der Planung resultierenden Strategiedokumente,
- Die Aktions- und Projektpläne,
- Das strategische Budget,
- Das Belohnungssystem,
- Das strategische Informationssystem (inkl. Frühwarnsystem),
- Issue Management, Weak Signal Management und Krisenmanagement.“

(Lombriser/Abplanalp 1997: 55f)

Beabsichtigte Strategien stellen somit eigentliche Planvorgaben dar, mit denen die angestrebten Erfolgspotentiale erreicht werden sollen. „Wegen der Vielfalt und der Erfolgsbedeutung strategischer Vorgaben werden beabsichtigte Strategien im Allgemeinen schriftlich in Dokumenten festgehalten“ (Grünig/Kühn 2004: 9). Von grosser Bedeutung ist deshalb, dass die Planungskompetenz und -verantwortlichkeit bei der obersten Unternehmensleitung liegt, damit diese die entsprechende Identifikation und Hingabe zur Umsetzung der Strategie aufweist. Die Strategieplanung wird folglich am besten systematisch in die mittelfristige Planung und die Jahresplanung integriert und ermöglicht so die frühzeitige Reaktion auf Veränderungen (vgl. Grünig/Kühn 2004: 11).

Die nachfolgende Abbildung visualisiert und fasst die Verbindung zwischen strategischer Planung und Strategien in präzisen Worten zusammen (vgl. Grünig/Kühn 2004: 15).

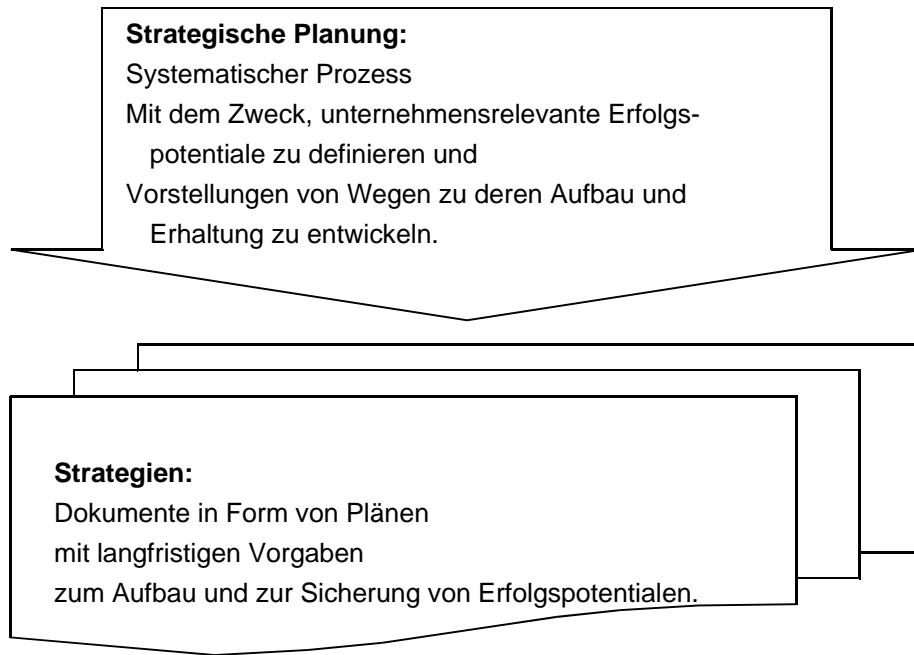


Abbildung 1: Strategische Planung und Strategien (Grünig/Kühn 2004)

## 4.2 Ziele der strategischen Planung

Als Hauptziele der strategischen Aktivitäten nennen Lombriser und Abplanalp der Erhalt bestehender sowie Aufbau neuer Erfolgspotentiale, also sozusagen "das Richtige tun". Dabei geht es um langfristige Ziele wie Geschäftsfelder, Produkte, Dienstleistungen, Technologien, Marketingstrategien, Investitionsbudgets, neue Fähigkeiten suchen, neue Märkte entwickeln und testen oder die langfristige Personalentwicklung (vgl. Lombriser/Abplanalp 1997: 28f).

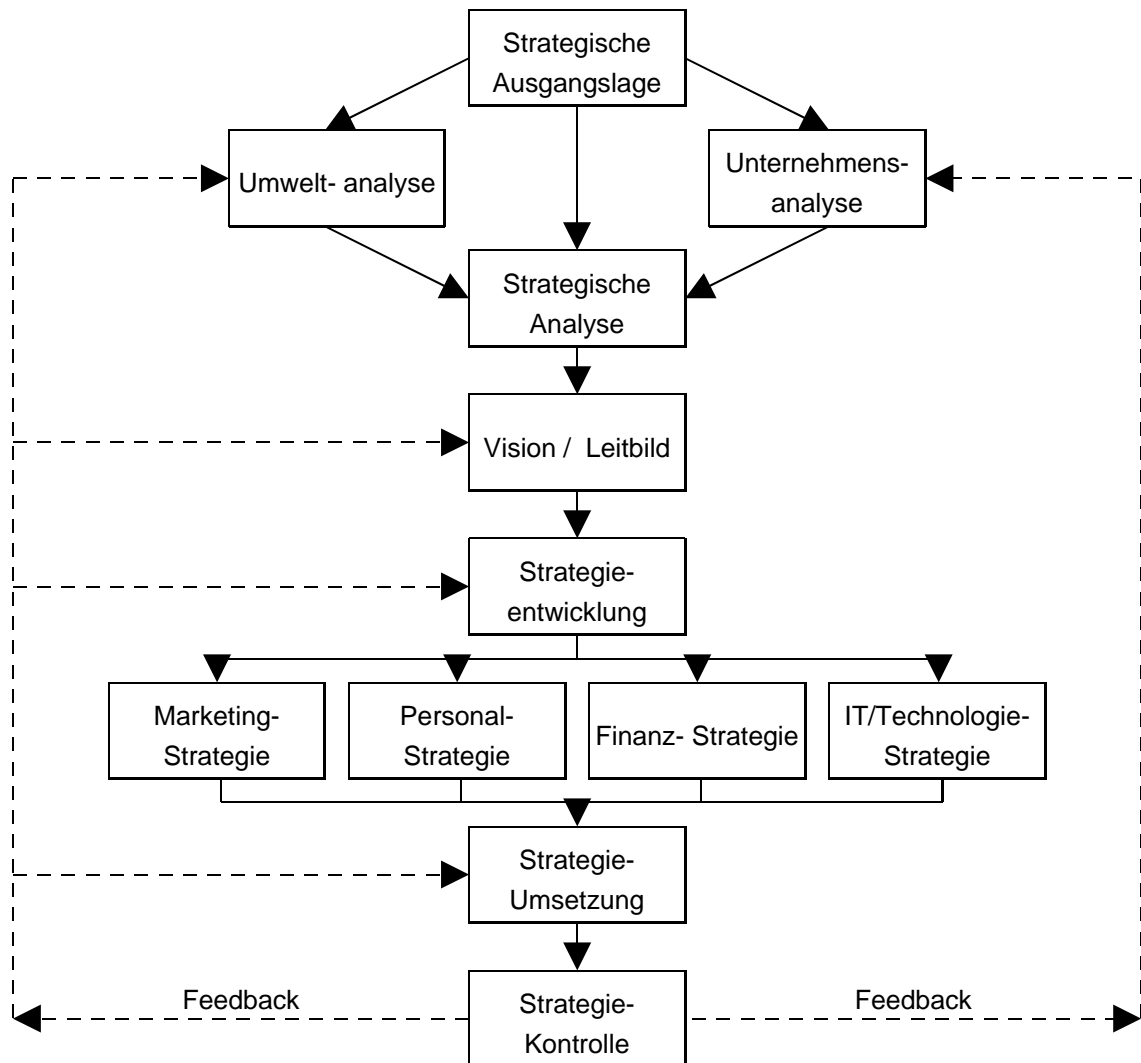


Abbildung 2: Modell des Strategischen Managements (Lombriser Abplanalp 1997)

#### 4.2.1 Prozessuales Ziel: Verlässlichkeit und Kontinuität

Durch die Integration der Strategie in die mittelfristige und jährliche Planung und dem stetigen Durchlaufen des gleichen Prozesses als Regelkreislauf steigt die Qualität der Strategie von Periode zu Periode. Dies bedingt allerdings, dass sie in den Perioden in gleicher Art und Weise mit denselben Methoden von qualifizierten Führungskräften erarbeitet wird. Dies schafft Vertrauen in die Strategie, eine hohe Verlässlichkeit und gewisse Konstanz in der heutigen sich schnell verändernden Wirtschaftswelt.

#### 4.2.2 Inhaltliches Ziel: Erleichterte Entscheidungsfindung

Die Planungsarbeit soll die Entscheidungsfindung der Unternehmensleitung erleichtern. Die strategische Planung darf kein Selbstläufer sein, sondern muss der Unternehmensleitung die Möglichkeit bieten, Entscheidungen bei der Wahl der Strategie und der finanziellen und personellen Ressourcenallokation zu treffen und zu begründen. Dies geschieht durch das systematische Vorgehen, der gründlichen Analyse, konsistenter Fakten- und Datenunterlegung und den ermöglichten Aussagen zum Geschäftsportfolio.

#### 4.2.3 Kontroll-Ziel: Überprüfung der Strategieumsetzung

Die strategische Planung wird gleichzeitig zu einem Kontrollinstrument, wenn sie als ein rollender, sich stets wiederholender Prozess definiert wird. Durch die erwähnte Kontinuität und Vergleichbarkeit von mehreren Perioden wird ein Soll-Ist-Vergleich ermöglicht. Dabei werden die Prognosen für die

nachfolgenden Perioden laufend verbessert durch die Integration der bisherigen Strategieumsetzung in die jeweils neue Ausgangslage. Und durch das Bekanntsein von Einflussfaktoren können diese gemessen und frühzeitig finanzielle Schwierigkeiten und Gefahren bei der Umsetzung einer Strategie erkannt werden.

## **5 Der strategische Planungsprozess des Nähateliers für Migrantinnen**

### **5.1 Strategische Ausgangslage**

Das Thema Nähen ist ein in vielen Kulturen angesehenes und den Frauen zugeschriebenes Arbeitsfeld. Es ist somit das Vehikel, um die vordringlichere Integrationsthematik anzugehen. Der stufenweise und sehr niederschwellige Aufbau vom Nähkurs mit Integrationshilfe zum Nähatelier bis zur geplanten Verselbständigung einer Kooperative eröffnet Perspektiven und motiviert die Teilnehmerinnen zu erhöhten Integrationsanstrengungen. Oftmals ist es die erste Möglichkeit, sich von der häuslichen Isolation zu lösen und ausser Haus die ersten Kontakte zu knüpfen.

#### **5.1.1 Hintergrund für die Initiative**

Nähkurse für Migrantinnen entstanden auf Wunsch der Migrantinnen. Sie möchten Angenehmes (Nähen) mit den nützlichen Informationen (Integrationshilfe) verbinden. Die meisten Frauen, die an den Nähkursen der Informationsstelle für Ausländerinnen- und Ausländerfragen ([www.isabern.ch](http://www.isabern.ch)) teilnahmen, waren teils ohne Arbeit mangels Sprachkenntnissen, nicht Anerkennung ihrer Ausbildungen, teils auch ohne Ausbildung. Für die zuständige isa-Beraterin Miriam Schwarz war es sehr verständlich, dass sich die Frauen eine gewisse unabhängige Position gegenüber ihren Familien und Unterstützungsinstitutionen (Fürsorge, Hilfswerke, Arbeitslosenversicherung usw.) erarbeiten wollten.

#### **5.1.2 Beweggründe zur Bildung des Unternehmens**

Die Idee, ein Nähatelier aufzubauen, entstand aus diesen "Nähkursen mit Integrationshilfe" im Infopunkt Lorraine der isa. Damit 1996 die Realisierung des Nähateliers geplant werden konnte, wurden bei Institutionen, Organisationen, Kirchen, Privatpersonen eine Bedürfnisabklärung durchgeführt. Die Rückmeldungen waren sehr positiv und bestärkten die Initiantinnen, an dieser Idee weiter zu arbeiten.

Die Planung und Durchführung erfolgt gemeinsam mit einer Gemeindewesenarbeit-Fachfrau sowie den Kursleiterinnen und Teilnehmerinnen von Vorgängerkursen. Im Januar 1997 startete eine Werbekampagne in verschiedenen Berner Zeitungen, um auf das Nähatelier aufmerksam zu machen. Das Nähatelier wurde mit einem Apéro eröffnet und bekam relativ rasch Aufträge von Privatpersonen, Institutionen, Kirchen und weiteren Organisationen.

Das Nähatelier arbeitete in den Räumlichkeiten des Infopunktes bis zum Jahr 2002, nach dessen Schliessung zog es in den "Breitsch-Träff", Breitenrainplatz 27, 3014 Bern, um. Es wird weiterhin von derselben Personengruppe wie damals betreut.

#### **5.1.3 Unternehmerische Abgrenzung zur Gemeindearbeit**

Im Hinblick auf das Gesamtziel Niederschwelligkeit und Erreichung schwer zugänglicher Bevölkerungsgruppen, insbesondere nicht berufstätige Mütter, ergibt sich die Notwendigkeit, nicht nur für den Fachbereich Nähen eine Lehrperson anzustellen, sondern ebenso viel Gewicht auf eine individuelle und kompetente Betreuung des Integrations- und Kulturvermittlungsbereichs zu legen. Unerlässlich ist dabei erfahrungsgemäss ein Kinderbetreuungsangebot.

Es ist allerdings kein Arbeitslosenprojekt, sondern ein nach betriebswirtschaftlichen Aspekten geführtes Projekt zur Integration in die Arbeitswelt, in die soziale Umgebung sowie zur Unterstützung im Alltag. Das Nähatelier erhielt und erhält keine direkten Subventionen der öffentlichen Hand.

### 5.1.4 Trägerschaft und Organigramm

Das Nähatelier für Migrantinnen ist ein Projekt der Quartierarbeit Bern-Nord (isa) der Vereinigung für Beratung, Integrationshilfe und Gemeinwesenarbeit, vbg. Die Quartierarbeit Bern-Nord ist für die Sicherung der Finanzierung, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Begleitung des Projektes etc. zuständig. Sie wird durch eine Mitarbeiterin der Quartierarbeit Bern-Nord ausgeführt. Die operative Leitung des Nähateliers ist einer Fachperson (Migrantin) übertragen.

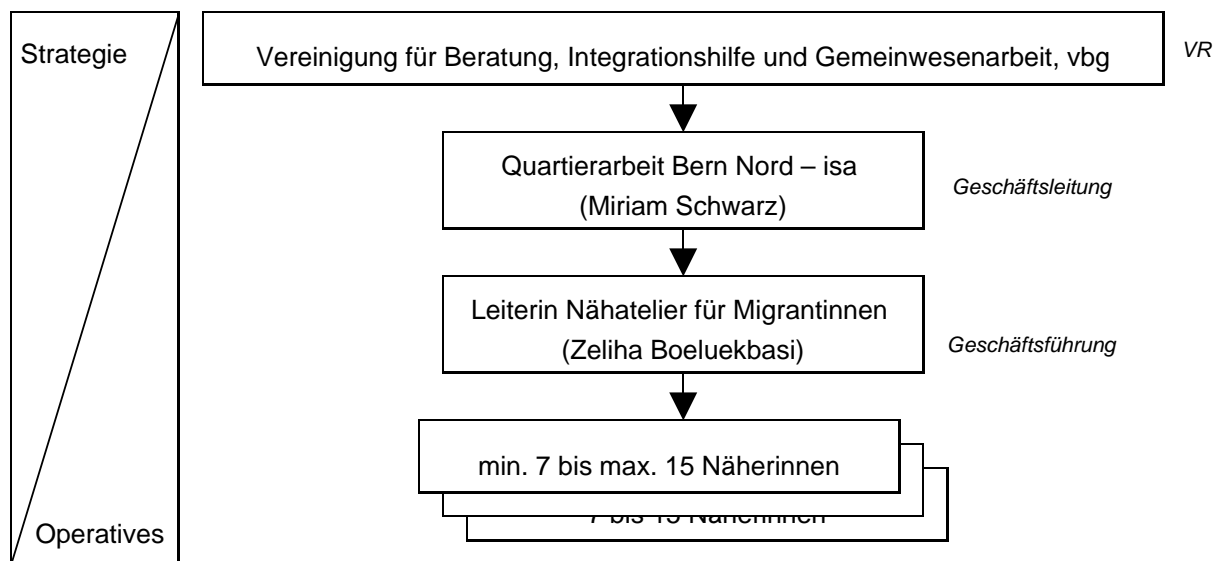


Abbildung 3: Organigramm Nähatelier für Migrantinnen

Aus dem sehr schlanken Organigramm geht hervor, dass das Nähatelier von einer Leiterin geführt wird, welche für die Führung des Tagesgeschäfts zuständig ist und die Näherinnen als gelernte Schneiderin fachlich und integrativ betreut. Über die Geschäftsführerin des Nähateliers werden in der Regel die meisten Kundenaufträge angenommen, einer Näherin mit entsprechenden Kapazitäten vergeben und nach erfolgter Umsetzung dem Kunden wieder ausgehändigt und das Entgelt für die erbrachte Leistung in bar einkassiert. Es sind innerhalb des Ateliers keine funktionalen Abteilungen vorhanden, sondern jede Näherin erhält als "Case Workerin" einen Auftrag, welchen sie selbständig oder unter allfälligen Rückfragen bei der Geschäftsführerin umsetzt. Sämtliche personellen Entscheide liegen bei der Leiterin des Nähateliers.

Die operative Leitung (Zeliha Boeluekbasi) hat somit einen hohen Grad an Autonomie und selbständiger Geschäftsführung. Im Gegenzug dazu werden die strategische Arbeiten von der Fachperson der Quartierarbeit unter aktivem Beizug der Leiterin des Nähateliers geplant, erarbeitet, umgesetzt und kontrolliert. Die Geschäftsleiterin, Frau Miriam Schwarz, ist gleichzeitig die ursprüngliche Initiatorin des Nähateliers für Migrantinnen. Ihr obliegt insbesondere die engagierte, wichtige Öffentlichkeitsarbeit, die intensive Kontaktpflege sowie Beitrags- und Vertragsverhandlungen mit den Gönnern. Die vbg ihrerseits hält die Dachfunktion inne und ist ähnlich einem Verwaltungsrat einer Aktiengesellschaft oberste Instanz mit entsprechenden Kontrollfunktionen, insbesondere in den finanziellen Unternehmensaspekten.

## 5.1.5 Strategische Segmentierung

Anhand der Outside-in-Methode werden die Ziele des Nähateliers nach marktorientierten Gesichtspunkten dargestellt. Diese Methode fördert das strategische Denken im Unternehmen. Die Darstellungsweise orientiert sich an den Marktbedürfnissen, Verfahren und Abnehmergruppen. Sie stellt zukunftsorientiert auch mögliche in der Gegenwart noch nicht angebotene Verfahren, Kundenbedürfnisse oder Abnehmergruppen gegenüber (vgl. Lombriser/Abplanalp 1997: 71f).

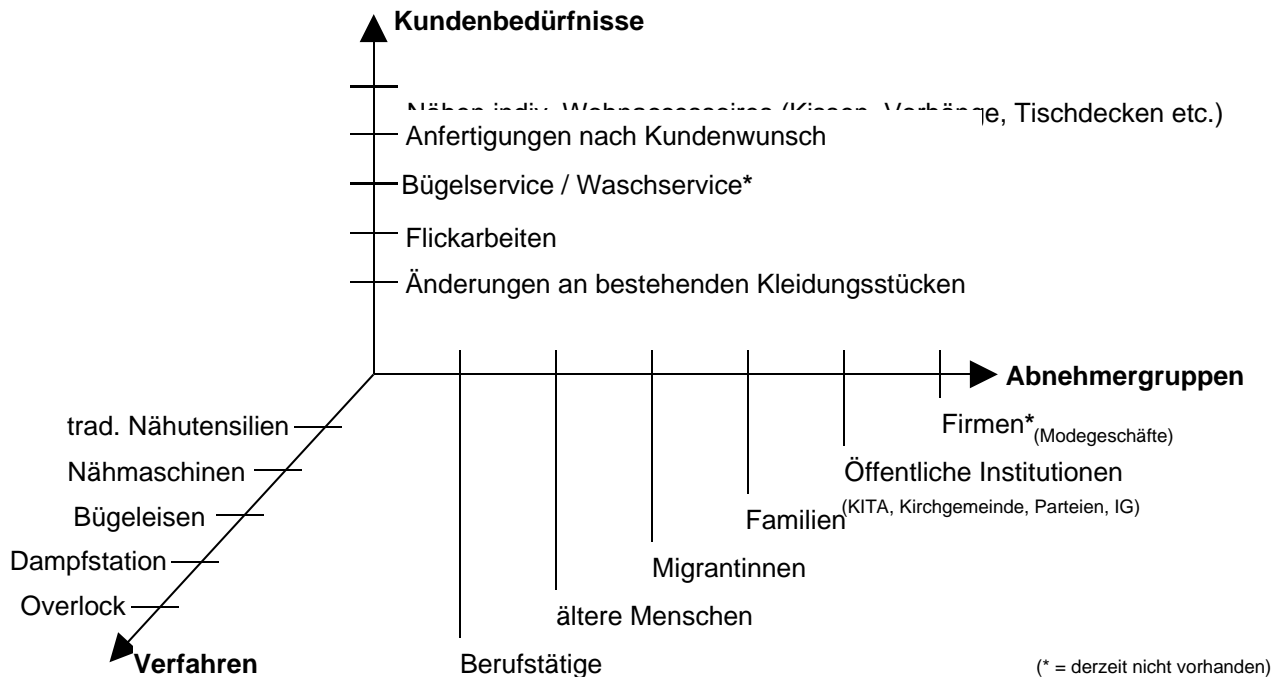


Abbildung 4: Abgrenzungs-Bezugsrahmen nach Outside-in-Methode fürs Nähatelier

Erkennbar aus 10-jähriger Berufspraxis ist, dass die ermittelten Kundenbedürfnisse nicht in gleichem Mass auf alle Abnehmergruppen zutreffen. So sind tendenziell Anfertigungen nach Kundenwunsch oder das Nähen diverser Artikel eher Aufträge einer öffentlichen Institution, die beispielsweise Kissen herstellen lassen, während ältere Menschen öfters Flickarbeiten von besonders geschätzten Kleidungsstücken in Auftrag geben und Berufstätige die Änderung an Kleidungsstücken oder Bügel-service nutzen. Insgesamt lassen sich aber keine genaueren, homogenen Geschäftsfelder ableiten.

Anhand der technischen Verfahren, den prozessualen Aspekten und dem körperlichen Anspruchsgehalt der Arbeit werden die folgenden strategischen Geschäftsfelder (SGF) gebildet: Flicker & Ändern, Waschen & Bügeln, Couture.

## 5.2 Globale Umwelt- und Branchenanalyse

Anhand der nachfolgenden Trendeinschätzung werden mögliche allgemeine Einflüsse von Aussen auf das Nähatelier in den nächsten Jahren aus den fünf Umweltsphären Ökologie, Technologie, Wirtschaft, Gesellschaft und Politik/Recht festgehalten. Daraus lassen sich in einem nächsten Schritt die zukünftigen Chancen und Gefahren ableiten, die vom Nähatelier genutzt bzw. bewältigt werden müssen. „Bei der Analyse sollten wir uns auf besonders kritische Bereiche konzentrieren und uns nicht zu jedem Kriterium äussern. Qualität geht hier vor Quantität.“ (Lombriser/Abplanalp 1997, 94)

<p>Ökologie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Elektrizität ist die Hauptenergie zur operativen Tätigkeit des Nähateliers. Die tendenziell steigenden Strompreise schlagen sich in den Betriebskosten nieder. Der geringe Energiebedarf und die bisher nicht vorgenommene Weiterverrechnung lassen vorerst eine Vernachlässigung dieses Aspekts zu.</li> <li>– Das gesteigerte Umweltbewusstsein und der aufgekommene Nachhaltigkeitsgedanke führen dazu, dass Kleider wieder länger getragen, allenfalls geflickt oder für andere Verwendungszwecke abgeändert werden.</li> <li>– Gesellschaftlich ist man immer mehr darauf bedacht, den Stromverbrauch für die Arbeitsgeräte permanent zu verkleinern (Energieeffizienzklassen).</li> </ul>
<p>Technologie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Einen grossen technologischen Schub erlebten wir seinerzeit durch die elektrische Nähmaschine oder das Bügeleisen und die Waschmaschine. Die nachfolgenden Produktinnovationen erleichtern die Handhabung der genannten Geräte weiter, ändern aber Arbeitsprozesse nicht revolutionär.</li> <li>– Die Entwicklung bei Nähmaschinen findet derzeit vor allem im Bereich von Displays und Software statt.</li> </ul>
<p>Wirtschaft</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die wirtschaftliche Lage führt dazu, dass gewisse Bevölkerungsgruppen wie etwa ältere Menschen oder Grossfamilien bestehende Kleidungsstücke abändern oder flicken lassen.</li> <li>– Preislich sind Geräte wie Nähmaschine und Bügeleisen heute beinahe für jeden normalen Haushalt erschwinglich und in allen Preisklassen erhältlich.</li> <li>– Das hohe Lohnniveau in der Schweiz führt dazu, dass etliche Unternehmen gewisse Prozessschritte zentralisieren oder auslagern.</li> <li>– Die hohe Kaufkraft in der Schweiz erlaubt es hingegen, z.B. Nähatelier oder Bügelservices regelmässig Aufträge zu erteilen.</li> </ul>
<p>Demografische und sozialpsychologische Entwicklungstendenzen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Das Breitenrainquartier erfreut sich als Wohn- und Arbeitsort nach wie vor einer grossen Beliebtheit bei sämtlichen Altersgruppen, was zu einer guten Durchmischung und einem aktiven Quartierleben führt.</li> <li>– Im Breitenrain-Lorraine-Quartier ist eine gute Durchmischung von Nationalitäten gegeben. Die Auswertung "Ausländische Wohnbevölkerung nach Statistischen Bezirken und Nationalitäten am 31.12.2005" der Statistikdienste der Stadt Bern weist 4695 Einwohnerinnen und Einwohner aus über 22 Nationen auf (vgl. Anhang 1).</li> <li>– Im Quartier arbeiteten zudem per 31.12.2005 17'745 Personen in 999 Betrieben des tertiären Sektors (vgl. Anhang 2).</li> <li>– Die durchschnittliche Lebenserwartung beider Geschlechter nimmt in der Schweiz kontinuierlich zu. Dadurch und durch die Verschiebungen in der Alterspyramide wächst eine für das Nähatelier wichtige Zielgruppe.</li> </ul>
<p>Politik und Recht</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Das Nähatelier ist indirekt abhängig von der Kantonal- und Kommunalpolitik in den Bereichen Beratung (Miriam Schwarz) und kostenloser zur Verfügungsstellung der Lokalität (Breitsch-Träff) der Quartierarbeit.</li> <li>– Da keine Reinigung angeboten wird, sind Gesetze im Bereich Umwelt- und Gewässerschutz nicht von Bedeutung.</li> <li>– Arbeitsrechtlich untersteht das Nähatelier den Gesetzen und Veränderungen in Bereichen wie Vorsorge und Arbeitsplatzsicherheit, hat jedoch keine aussergewöhnlichen Vorkehrungen zu treffen.</li> </ul>

Tabelle 1: Globale Umweltanalyse

Als Branche wird eine Gruppe von Unternehmen bezeichnet, deren Produkte sich gegenseitig nahezu ersetzen können. Die nachfolgenden fünf Wettbewerbskräfte sind entscheidend für die Wettbewerbsintensität und Rentabilität der entsprechenden Branche, wobei für die Strategiefindung die stärkste(n) dieser Kräfte ausschlaggebend ist (sind) (vgl. Porter 1999, 35ff):

Die Gefahr des Markteintritts	Dadurch, dass wenig Infrastruktur und Kapital benötigt werden und fast alle Kosten inklusive Lohnkosten variabel und auftragsabhängig sind, entstehen viele meist von Frauen geführte Einzelunternehmen, welche Nähdienste als Nebenerwerb zur Familienbetreuung anbieten. Diese nutzen als Vertriebskanal meist ihr persönliches Umfeld und können sich rasch an die Marktbedürfnisse anpassen. Durch den Bekleidungshandel wie z.B. PkZ findet eine Bündelung der Aufträge zur Nutzung der "economics of scale" (Kostendegression) an einzelne, spezialisierte Anbieter statt.
Gefahr durch Ersatzprodukte	Ersatzdienstleistungen im Sinne von Reparatur oder Anpassung von Kleidern oder Accessoires gibt es keine. Allerdings ist immer der weitaus geläufigere, oft preiswertere und einfachere Weg des Neukaufs, von in grossen Mengen meist im Ausland produzierter Standardware, möglich.
Verhandlungsstärke von Kunden	„Die Abnehmer "konkurrenzieren" mit der Branche massgeblich, indem sie die Preise viel mehr drücken, höhere Qualität oder bessere Leistung verlangen und Wettbewerber gegeneinander ausspielen – alles auf Kosten der Rentabilität der Branche“ (Porter 1999: 58) Dies hat in der Nähbranche im Unterschied zu früher stark zugenommen, da in der Gesellschaft der Stellenwert von geflickten oder auf Mass angefertigte Kleidungsstücke oder Accessoires lange stark abgenommen hat.
Verhandlungsstärke von Lieferanten	Da die verwendeten Materialien bei zahlreichen Lieferanten erhältlich sind und keine fixe Vertragsbindungen bestehen, ist die Macht der Lieferanten eher als gering und wenig relevant einzustufen.
Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern	Die Rivalität ist durch Massnahmen einzelner Konkurrenten wie Preis- oder Werbeoffensiven, neuen Dienstleistungen oder verbesserten Service zu spüren. Es bestehen zwar zahlreiche Unternehmen, durch die grosse Segmentierung innerhalb der Branche und den beschränkt vorhandenen Marketingressourcen ist der Wettbewerbsdruck gering.

Tabelle 2: Die Triebkraft des Branchenwettbewerbs (Porter 1999)

Die genaue Quantifizierung des sehr regionalen Marktes mit Marktvolumen, -potential und -anteil ist nicht möglich. Detaillierte sekundäre Marktforschungen und Angaben von Verbänden, Banken und statistische Ämter sind in vertretbarem Kostenrahmen fürs Nähatelier keine erhältlich und wenig aussagekräftig.

Um die eigenen strategischen Geschäftsfelder (SGF) zu positionieren bzw. deren Strategie zu entwickeln, werden grundsätzlich strategische Konkurrenzvergleiche benötigt. Die wichtigsten Konkurrenten sind in der Regel nach der Definition der SGF und der Branchenanalyse relativ einfach zu bestimmen. Dies stellt jedoch das Nähatelier vor Schwierigkeiten, da bedeutende Konkurrenzvergleiche auf dem stark segmentieren und breit gestreutem Markt von Schneiderarbeiten nur beschränkt verfügbar sind. Oft sind Nähateliers und Schneidereien Einzelunternehmungen und folglich Informationen zu deren erkennbaren

Strategien, Stellung im Markt mit Umsatz, Marktanteil, Image sowie deren Infrastruktur, Finanzkraft, Qualifikation der Mitarbeitenden und Qualität der Dienstleistungen nicht erhältlich.

### 5.3 Unternehmensanalyse

#### 5.3.1 Wahl des Analyse-Instruments

Anhand der Unternehmensanalyse wird trotz sozialer, integrativer Aufgabe des Nähateliers in der Quartierarbeit die Wettbewerbsfähigkeit des Kleinunternehmens im Markt dargestellt. In der Theorie bestehen mit der Fähigkeits-, Wertketten-, Kundenstruktur-Analyse und dem Benchmarking zahlreiche Möglichkeiten, die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens aufzuzeigen (vgl. Lombriser/Abplanalp 1997: 135ff).

Aufgrund der schlanken Unternehmensorganisation, der einfachen Prozessen und den wenigen unmittelbaren Mitbewerber ist deren Aussagekraft jedoch von geringer Natur. Durch die starke Ausprägung als sozialorientiertes Dienstleistungsunternehmen ist jedoch die Kulturanalyse von grosser Bedeutung fürs langfristige Fortbestehen und den Erfolg der Unternehmung.

#### 5.3.2 Kulturanalyse

Für die Analyse der Unternehmenskultur wurde bewusst die Form der systematischen Erhebung mittels schriftlichem Fragebogen je an die Initiatorin und die Leiterin des Nähateliers gewählt. Ziel war weniger, allfällige Fehleinschätzung der Unternehmensleitung aufzudecken (vgl. Lombriser/Abplanalp 1997: 150), sondern aus den unterschiedlichen strategischen respektive operativen Perspektiven Gemeinsamkeiten und Abweichungen festzustellen, was Rückschlüsse auf Erfolge und Misserfolge von bisherigen und künftigen Strategien zulässt. Die Fragebogen wurden unabhängig von einander mit bestem Wissen und Gewissen ausgefüllt und mit entsprechenden Kommentaren begründet ergänzt.

Kriterien	Ausprägungen	Strategische Sicht					Operative Sicht						
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Kunden	Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse, -service, -pflege, -beziehungen, -wertschätzung												
Mitarbeiter	Wertschätzung, Vertrauen, Teamwork, Partizipation												
Leistung/ Resultat	Klare und stimulierende Ziele, Identifikation mit Zielen, Einsatzbereitschaft, Leistungshonorierung												
Kosten	Kostenbewusstsein, Sparmentalität, Einhaltung des Budgets												
Innovation	Förderung von Innovation, Risikobereitschaft, Toleranz von Experimenten/Fehlern												
Flexibilität	Lern-/Veränderungsbereitschaft, Offenheit für Neues, Umgang mit Absenzen												
Zeit	Dauer der Auftragsumsetzung, Termingenauigkeit, Einhaltung der Öffnungszeiten												
Technologie	Technischer Stand der Maschinen, Verfahren, Bedeutung der Technologie												
Unité de doctrine	Identifikation mit dem Unternehmen, Loyalität, Gemeinschaftsgeist, konstruktives Konfliktverhalten												

Tabelle 3: Fragebogen zur Unternehmenskultur-Analyse strategisch und operativ

Bemerkungen zum Fragebogen:

- 1) Kunden: Die Kunden sind sehr wichtig für uns, deshalb pflegen wir immer unsere Beziehungen zu den Kunden und Kundinnen.
- 2) Mitarbeiter: Wir arbeiten gemeinsam und helfen auch einander beim Deutschlernen. Es gibt Partizipation, wenn zwei Frauen ihre Muttersprache sprechen wollen.
- 3) Leistung/Resultat: Wir haben klare Ziele und wollen immer besser werden. Die Frauen bekommen 90% vom Einkommen der Aufträge.
- 4) Kosten: Wir müssen das Budget einhalten, anders geht es nicht.
- 5) Innovation: Das hat mit den Finanzen zu tun. Wir haben Toleranz von Fehlern.
- 6) Flexibilität: Wir sind offen für Neues, wenn eine Frau zwei Stunden Morgen oder gegen Abend ausserhalb unserer Unternehmung arbeitet, haben wir Verständnis dafür.
- 7) Zeit: Wir bleiben länger, wenn es nötig ist. Manchmal bringen wir die Aufträge nach Hause zu unseren Kunden.
- 8) Technologie: Maschinen sind für uns wichtig, aber wir haben nicht genug Geld, neue Maschinen zu kaufen.
- 9) Unité de doctrin: Bis jetzt hatten wir keine Konflikte und wir haben gut zusammen gearbeitet.

Zusammenfassung der Unternehmenskultur-Analyse:

Mitarbeiterfokus	Aus der Analyse geht klar eine hohe Identifikation mit dem Nähatelier hervor. Die Mitarbeiterinnen arbeiten engagiert und gerne in der Unternehmung und sind auch bereit, Überstunden zu leisten, wenn dies die Auftragslage erfordert. Die Loyalität ist durch langjährige Zusammenarbeit gekennzeichnet und der Stellenwechsel bei Leitung und Näherinnen enorm gering. Mitarbeiterinnen verlassen das Nähatelier in der Regel nur durch eine begleitete berufliche Weiterentwicklung, wenn sie eine Festanstellung in einer ähnlich gelagerten Firma finden, wo sie ihre im Nähatelier erworbenen Fähigkeiten einbringen können.
Kundenfokus	Wie bezüglich den Überstunden erwähnt, sind alle Mitarbeitenden stark daran interessiert und orientiert, die Kundenaufträge innerhalb der vereinbarten Zeit in einer guten Qualität zu erfüllen. Die Öffnungszeiten des Nähateliers entsprechen durchaus den Bedürfnissen des derzeitigen Kundenstamms. Im Rahmen des angestrebten, angemessenen organischen Wachstums ist eine Überprüfung der bestehenden Öffnungszeiten ratsam und sinnvoll. Dies im Hinblick auf mögliche, neue Kundensegmente – wie zum Beispiel Berufstätige, welche den Bügelservice in Anspruch nehmen könnten – und deren Wünsche bzw. zeitlich eingeschränkte Freiräume über die Mittags- und während den Abendstunden.
Kostenfokus	Nur Dank des ausgesprochen hohen Kostenfokus der Geschäftsleitung wie auch der Geschäftsführung besteht das Nähatelier seit 10 Jahren am Markt. Aufgrund der dünnen finanziellen Kapitaldecke konnten in den letzten Jahren auch wenige Investitionen (Ersatzanschaffungen von Nähmaschinen) getätigt werden. Die ersetzten Maschinen wurden bereits teils aus zweiter Hand gekauft. Die Entlohnung der Näherinnen ist variabel (90 % des Dienstleistungspreises) und somit ohne entsprechende Erträge kein fixer Kostenblock in der Buchhaltung. Durch die Einbettung des Nähateliers in die Struktur des vbg fallen keine Mietkosten an, was die Preisbildung und Gewinnmarge günstig beeinflusst.

Tabelle 4: Zusammenfassung der Unternehmenskultur-Analyse

#### 5.4 Strategische Analyse der gegenwärtigen Gesamtsituation

	Stärken	Chancen	Gefahren	Schwächen
F i n a n z e n	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 10 Jahre Erfahrung und Bestehen am Markt ohne jegliche staatliche Subventionen</li> <li>- Vorteilhafte Rahmenbedingung (keine Miete) durch langjährige, intensive Kooperation mit der Quartierarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3-jährige Vereinbarung mit der Otto Erich Heynau-Stiftung. Die Beiträge sind zweckbestimmt für die Weiterführung des Projekt (Nähatelier für Migrantinnen) der Quartierarbeit Bern-Nord mit mindestens sieben Teilnehmerinnen pro Jahr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grosse Abhängigkeit von politischen Entwicklungen sowie Wohlwollen von privaten Spendern sowie karitativen Organisationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durch die Konstellation der Trägerschaft ist der Handlungsspielraum für die Führung des Unternehmens nach marktwirtschaftlichen Aspekten eingeschränkt</li> <li>- Aufgrund des knapp bemessenen Budgets können keine nachhaltigen und längerfristigen Werbekampagnen geführt werden</li> </ul>
P e r s o n a l	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Loyale, engagierte Leiterin</li> <li>- Belegbare Erfolge in der Weitervermittlung in die Privatwirtschaft von diversen ehemaligen Näherinnen</li> <li>- Qualitätssicherung durch obligatorisches Absolvieren von zwei aufbauenden Nähkursen sowie permanente Hilfestellung durch anwesende Nähatelier-Leitung</li> <li>- Hohe intrinsische Motivation der Näherinnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laufend ist der Wunsch von weiteren Frauen mit Migrationshintergrund vorhanden, sich nach erfolgreich absolvierter Qualifizierung beruflich im Nähatelier zu engagieren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Geschäftsleiterin und Geschäftsführerin sind beide starke und unverzichtbare Schlüsselpersonen. Deren Austritt würde ein grosses Führungsvakuum hinterlassen. Eine vorzeitige Nachfolgeplanung ist anzustreben.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vernachlässigung gewisser betriebswirtschaftlicher Aspekte in der Unternehmensführung</li> <li>- Mitbestimmungsrecht und Flexibilität (z.B. Öffnungszeiten) bezüglich Räumlichkeiten (da keine Miete bezahlt werden muss) stark eingeschränkt</li> </ul>

D i e n s t l e i s t u n g	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Äusserst attraktives Preis-/Leistungsverhältnis der angebotenen Dienstleistungen</li> <li>- Steigerungspotenzial vorhanden, ausbaufähig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schlanke Struktur führt dazu, dass das Potenzial im Bereich Netzwerk und Marketingmöglichkeiten noch nicht vollumfänglich ausgeschöpft werden kann</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Standort und Wahrnehmung als Untermieterin beim "Breitsch-Träff" nicht gleichwertig wie ein Geschäft mit eigenen Lokalitäten (Schaufenster)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der lange Instanzenweg verhindert die schnelle Reaktion auf sich verändernde Bedürfnisse des Marktes</li> </ul>
--	---	--	---	--

Tabelle 5: SWOT-Analyse der Gesamtsituation

### 5.4.1 Positionierung der strategischen Geschäftsfelder im Portfolio

Das Portfolio wird analog dem Bankenjargon für Wertschriftenportefeuilles als „Beurteilung einer Gesamtheit von Investitionsgelegenheiten“ (Grünig/Kühn 2004: 199) bezeichnet. Damit sollen alle derzeitigen und potentiellen Geschäfte als Teil der Gesamtstrategie gesehen und bewertet werden. Da fundierte und zuverlässige Angaben zum Marktvolumen und –anteil schwer erhältlich sind, wird die nachfolgende 9-Felder-Matrix von McKinsey gewählt. Die einzelnen Bewertungen zur Wettbewerbsstärke und Marktattraktivität sind im Anhang 3 und 4 ersichtlich. Das Ist-Portfolio „zeigt auf, wie die zukünftige Positionierung unserer Geschäfte aussehen könnte, wenn wir die derzeitige Strategie und die heute vorhandenen Fähigkeiten beibehielten“ (Lombriser/Abplanalp 1997: 201).

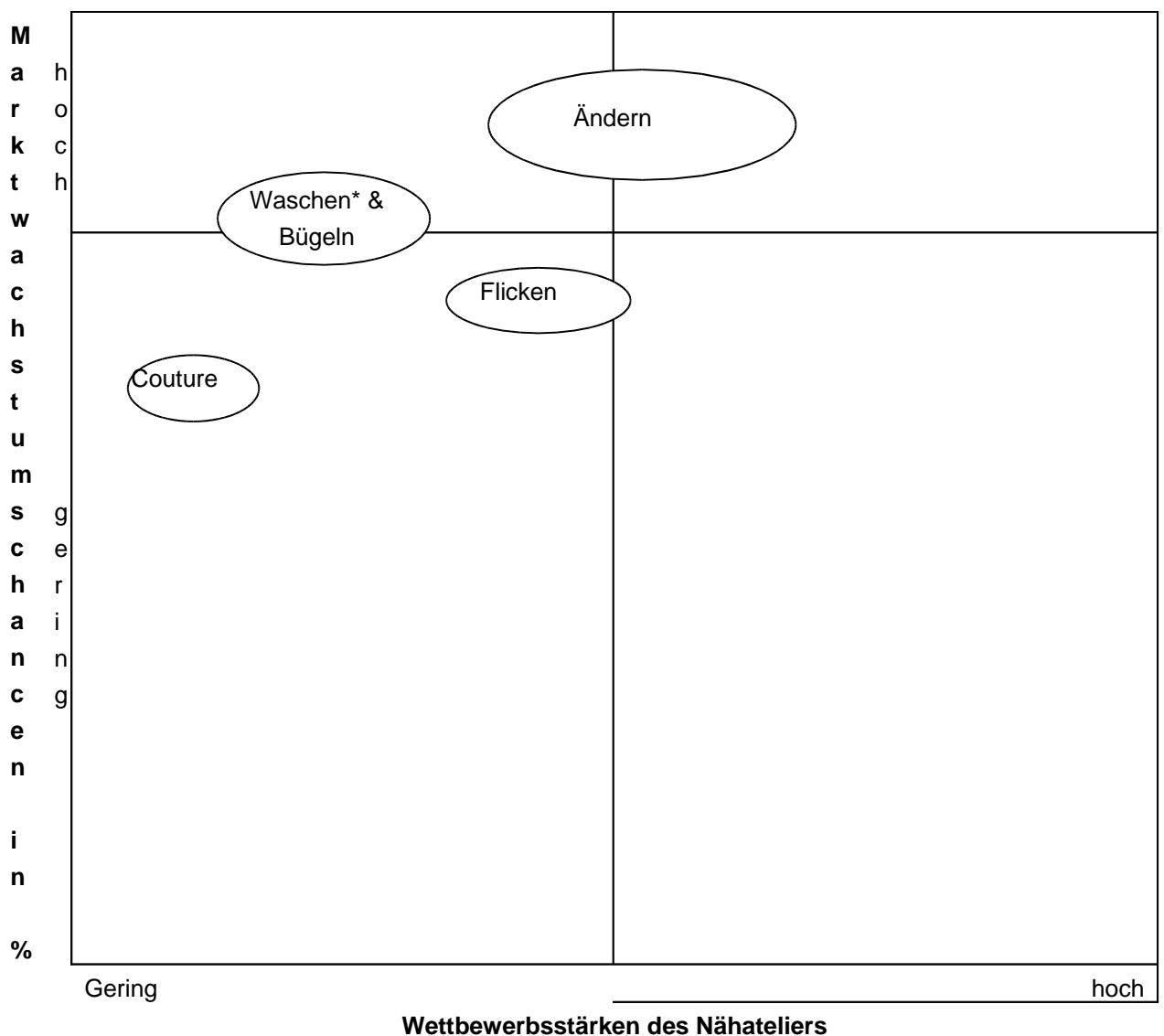


Abbildung 5: Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsstärken-Matrix nach McKinsey

Beurteilung der obenstehenden Abbildung:

- Die Größe der abgebildeten Kreise entspricht in etwa dem Anteil am Unternehmensumsatz unter Berücksichtigung der Marktwachstumschancen und der eigenen Stärken des Nähateliers.
- In der heutigen Zeit zählen Wasch- und Bügelservice für eine gewisse Gesellschaftsgruppe zu den alltäglichen Besorgungen. Diese akzeptieren wohl kaum eingeschränkte Öffnungszeiten wie diese des Nähateliers. Deshalb ist hier die Wettbewerbsstärke ressourcenbegrenzt. Zudem wird derzeit der

Wasch- oder Reinigungsservice durch die räumliche Begebenheit, die notwendigen Maschinen sowie der zusätzlichen gesetzlichen Vorschriften und Komplexität (u.a. Gewässerschutzgesetz) nicht angeboten.

- Allerdings zählen Flick- und Änderungsarbeiten auch für die obenerwähnte Gesellschaftsgruppe nicht zum Alltäglichen und die Bereitschaft, beispielsweise die neu erworbene Hose für ein paar Tage nach dem Kauf im Nähatelier zu lassen, ist grösser und entspricht auch häufig der Usanz von Geschäften.
- Bei der Couture ist einerseits das Marktwachstum beschränkt und Aufträge stark vom guten Namen des/der Couturiers/ère abhängig. Zudem erfüllt das Nähatelier die hohen Erwartungen dieser Zielgruppe bezüglich Verkaufslokalität nicht.
- Die Kernkompetenz des Nähateliers liegt eindeutig im Bereich von Änderungsarbeiten und komplementär dazu im Bereich Flickarbeiten.

## 5.5 Vision und Leitbild

„Die Vision dient als Leitplanke für die Formulierung und Umsetzung einer Strategie.“ (Lombriser/Albplanalp 1997: 213) Eine Vision besteht aus einer Unternehmensphilosophie, der strategischen Intention (in Form von hochgesteckten Unternehmenszielen) und dem für Anspruchsgruppen und Öffentlichkeit abgeleiteten Leitbild.

Die Vision bedient sich ganz bewusst einer bildhaften, einfachen Sprache und ist das heute projizierte Bild des Nähateliers für Migrantinnen in der Zukunft. Damit hat sie stark richtungweisenden, orientierenden und motivierenden Charakter. Denn „eine gemeinsame Vision, eine gemeinsame Sehnsucht, schafft Motivation und Identifikation.“ (Dorizzi/Stocker 2006: 14) Sie zeigt in der Mission den Mitarbeiterinnen Sinn und Zweck ihrer Aufgaben auf, weshalb sich ihr Engagement und ihr Einsatz lohnen und was sie zur Erreichung der gemeinsamen Ziele beisteuern können (vgl. Lombriser/Albplanalp 1997: 215).

Neben dieser Energie in Form von Stolz oder Freude erzeugt die Vision ein Gefühl von Sicherheit und Stabilität, da die Geschäftsführung weiss, „trotz turbulenter Umweltentwicklungen anhand von Prioritäten selbständig und initiativ strategische Entscheide zu treffen.“ (Lombriser/Abplanalp 1997: 215) Dies erleichtert den Konsens in der Unternehmensleitung und ermöglicht einen kontinuierlichen Erfolg zur Formulierung und Umsetzung der Strategie anstelle von einer kurzfristigen Gewinnrealisierung.

Die nachfolgende Unternehmensphilosophie „ist das Fundament der Kontinuität und Stabilität und stellt einen festen Orientierungsrahmen bereit. Die strategische Intention ermöglicht die langfristige Weiterentwicklung des Unternehmens.“ (Lombriser/Abplanalp 1997: 216)

### 5.5.1 Unternehmensphilosophie

Der übergeordnete Zweck des Nähateliers als Antwort auf das "Was?" und "Wozu?" ist ein Empowerment von Migrantinnen. Diese werden bei ihrer sozialen und kognitiven Qualifizierung (Integration) gestützt und beruflich durch die Arbeit, die sie im Nähatelier verrichten, qualifiziert. Dies bildet die Grundwerte und das Fundament, auf dem sich das Nähatelier für Migrantinnen entwickelt hat. Das Unternehmen erarbeitet sich seine Auslagen und Beiträge für nötige Investitionen nach den Regeln der freien Marktwirtschaft.

### 5.5.2 Strategische Intentionen

Je ambitionöser ein Ziel und höher der Anspruch an die vorhandenen Ressourcen ist, desto grösser kann die Beteiligung der Beteiligten ausfallen. Hamel und Prahalad (1994) nennen solche Herausforderungen einer Unternehmung strategische Intentionen.

Das Nähatelier ist seit seinem Bestehen ein nach betriebswirtschaftlichen Aspekten geführtes Kleinunternehmen zur Integration von Migrantinnen in die Arbeitswelt, in die soziale Umgebung sowie zur Unterstützung im Alltag. Es erhielt und erhält keine direkten Subventionen der öffentlichen Hand und hat zu seiner langfristigen Weiterentwicklung folgende anspruchsvolle und nachhaltige Ziele definiert:

- Sich und seine Dienstleistungen über die Quartiergrenze hinaus etablieren und langfristig am freien Markt als Kleinunternehmen bestehen bleiben.
- Wachstum bezüglich Kundenaufträgen und -gruppen in gesundem Mass unter Erhalt der integrativen Aufgaben für die Migrantinnen.
- Langfristige Bestrebungen bezüglich Partnerschaften mit ähnlichen, vor- oder nachgelagerten Betrieben im Rahmen einer sinnvollen Ergänzung und Aushilfe bei deren personellen Engpässen.
- In einem für viele Frauen vertrauten Arbeitsfeld bietet sich die Möglichkeit, eigene Fähigkeiten zu vertiefen und gleichzeitig nützliche Arbeit zu leisten, die dadurch, dass sie ausser Haus gemacht wird, einen anderen Stellenwert gewinnt.
- Förderung der Stärken und Ressourcen der Migrantinnen. Die praktische Tätigkeit hilft, Eigeninitiative zu entwickeln, erste oder nächste Schritte im Integrationsprozess zu tun.
- Knüpfen von Netzen gegen die Isolation – für viele Migrantinnen eine erste, niederschwellige Gelegenheit, ausserhäuslich Kontakte zu anderen Frauen in der gleichen Situation zu knüpfen.
- Alltagsbezogene Annäherung an die deutsche Sprache. Dabei ist ethnische Mischung durchaus beabsichtigt, ergibt sich doch dadurch ein realistischeres gesellschaftliches Umfeld.
- In kleinen Gruppen (je 5 Personen im Wechselunterricht) können individuelle Integrations-/Lebens-themen aufgegriffen oder in der Gesamtgruppe diskutiert werden (Konversationsunterricht).
- Entwicklung des selbständigen Handelns gleichzeitig mit der Förderung der Sprachkompetenz (Hilfe zur Selbsthilfe).

### 5.5.3 Das Leitbild

Basierend auf der Vision wird das Leitbild erarbeitet. Das Leitbild einer Unternehmung dient als „langfristiges Führungsinstrument vor allem der ausdrücklichen Bekanntgabe der obersten, durch die Wertungen begründeten Unternehmensziele und Leitlinien.“ (Grünig/Kühn 2004: 43) „Handelt es sich bei der Vision um den angestrebten, zukünftigen Idealzustand, enthält das Leitbild alle wichtigen Werte, die das Unternehmen verkörpert.“ (Dorizzi/Stocker 2006: 14)

Diese grundlegenden Werthaltungen des Nähateliers sind im Leitbild aufgeführt, denen sich die Geschäftsleitung, Geschäftsführung und Mitarbeiterinnen zur Bearbeitung der Märkte verschrieben haben:

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>✚ Wir dienen unseren Kunden als <b>professioneller Ansprechpartner</b> für Näharbeit-Dienstleistungen jeglicher Art in den Bereichen Flickern, Ändern, Couture und Bügeln.</li><li>✚ Wir werden fachlich eng durch eine qualifizierte Schneiderin begleitet und garantieren dadurch unseren Kunden eine <b>hohe Qualität</b> der Arbeiten.</li><li>✚ Unsere <b>Zusammenarbeit</b> im Team ist geprägt durch Offenheit gegenüber verschiedensten Kulturen.</li><li>✚ Wir sprechen während der Arbeit Deutsch und profitieren so <b>gegenseitig</b> vom <b>Wissen</b> der anderen.</li><li>✚ Die Bekanntschaften und Erfahrungen stärken unser <b>Selbstbewusstsein</b>.</li></ul> |
|--|

Abbildung 6: Leitbild des Nähateliers für Migrantinnen

Ein gutes Leitbild soll für alle verständlich, nachvollziehbar, logisch, vollständig und dennoch sich gut merkbar sein. Deshalb wurden ganz bewusst wie die Anzahl Finger an einer Hand die fünf wichtigsten

Sätze für das Nähatelier formal korrekt, ansprechend, kurz und prägnant niedergeschrieben. Satz eins und zwei halten dabei, als Mission zu verstehen, den Auftrag und Zweck des Nähateliers sowie dessen Leistung und Qualitätsversprechen fest. Der dritte Satz sagt etwas über den Umgang mit den Interessensgruppen und der Zusammenarbeit aus. In den zwei letzten Aussagen wird das Wissen und Humankapital angesprochen, während der fünfte Satz zusätzlich die Innovation anspricht (vgl. Dorizzi/Stocker 2006: 14).

Diese Werte bilden die Grundlage für das Vertrauen in das Nähatelier und dessen Mitarbeiterinnen. Somit basieren auch sämtliche Strategien auf dem Leitbild, welches allen Anspruchsgruppen bekannt sein soll. Dazu wird es auf jedem schriftlichen Dokument des Nähateliers als Fusszeile aufgeführt, in einer künftigen Internetseite des Nähateliers erwähnt, in den Räumlichkeiten des Nähateliers in Plakatform aufgehängt und regelmässig von Geschäftsleitung und Geschäftsführung mit den Mitarbeiterinnen thematisiert.

## **5.6 Strategieentwicklung: Festlegung der Stossrichtungen**

Die Erkenntnisse aus der Umwelt- und Unternehmensanalyse bilden die Grundlage zur Entscheidung und Festlegung der Stossrichtungen des Unternehmens. Alle Stossrichtungen und Geschäftsfelder auf wenigen Seiten in prägnanten, klaren, einfach verständlichen und aussagekräftigen Sätzen zusammengefasst ergibt die Unternehmensstrategie. Durch die Zusammenfassung können die einzelnen SGF besser auf einander abgestimmt und dabei entstehende Synergien genutzt werden. Die ganzheitliche Sicht ist ebenfalls wichtig zur Zuteilung der Ressourcen sowie der Nutzung und Wahrung von langfristigen Wettbewerbsvorteilen (vgl. Lombriser/Abplanalp 1997: 235). Diese "Abstimmung der SGF-Strategien mit der Strategie des Gesamtunternehmens erfolgt in einem wechselseitigen, situativ angepassten Prozess." (Lombriser/Abplanalp 1997: 235)

### **5.6.1 Leitidee**

Anknüpfend an die weiter vorne in der Strategie genannten Vision ist die Leitidee der Sinn stiftende Kern der Unternehmung, also für welchen Zweck sie existiert. "Die Aussage muss einfach, stimulierend und auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet sein." (Lombriser/Abplanalp 1997: 239)

Das Nähatelier für Migrantinnen erbringt Dienstleistungen im Bereich Nähen/Flicken, Couture und Bügeln. Diese zeichnen sich durch ein äusserst vorteilhaftes Preis-Leistungsverhältnis, gute Qualität und den sozial und gesellschaftlich wertvollen Hintergedanken der Geschäftsidee aus.

Die Arbeiten werden nämlich von Migrantinnen ausgeführt, welche vorgängig durch entsprechen Kurse und Schulungen auf diese Arbeit vorbereitet, qualifiziert und während des Ausführens fachlich von einer professionellen Schneiderin begleitet werden. Neben dem finanziellen Entgelt erhalten die Migrantinnen im Gespräch untereinander und mit der Kundschaft Informationen zu Bräuchen, Verhaltensregeln und kulturellen Gepflogenheiten der Schweiz, welche ihnen und ihren Familien die Integration in die Gesellschaft erleichtert. Dabei spielt auch der sprachliche Aspekt eine zentrale Rolle im Assimilierungsprozess. Das Unternehmen hat somit einen stark integrativen Charakter.

### **5.6.2 Nutzenpotentiale**

Erfolgspotentiale sind insbesondere eine attraktive Wettbewerbsposition in spezifischen Absatzmärkten, dauerhaft marktwirksame Wettbewerbsvorteile im Angebot durch eine Leistungs- oder Kommunikationsdifferenzierung oder Wettbewerbsvorteile bei den Ressourcen wie Kapital für Investitionen oder Mitarbeitende für die Leistungserbringung erhalten werden (vgl. Grünig/Kühn 2004: 7). Zur Generierung von solchen Erfolgspotentialen sind Nutzenpotentiale nötig. "Ein Nutzenpotential ist eine noch verborgene

oder bereits erkennbare Konstellation in der Umwelt, im Markt oder im Unternehmen, die das Unternehmen zum Vorteil aller Anspruchsgruppen ausnützen kann." (Lombriser/Abplanalp 1997: 239) Dabei gilt, je versteckter, anspruchsvoller oder bei den Mitbewerbern seltener ein Nutzenpotential ist, umso schwieriger ist es für sie, das Nutzenpotential kurz- oder langfristig für sich zu besetzen.

Das Nähatelier grenzt sich insbesondere dahingehend von den Mitbewerbern ab, als dass bei ihm neben der reinen Dienstleistungserbringung eine soziale und integrative Komponente im Vordergrund steht. Dies hinterlässt beim auftraggebenden Kunden ein "gutes Gefühl", sozial schlechter gestellten Personen erste wirtschaftliche Aufträge und Verdienstmöglichkeiten zu vermitteln.

Der übergeordnete Zweck des Nähateliers besteht im Empowerment von Migrantinnen. Sie werden bei ihrer sozialen und kognitiven Qualifizierung (Integration) gestützt und beruflich durch die Arbeit, die sie im Nähatelier verrichten, qualifiziert. Durch das Lohnreizsystem werden die Migrantinnen zu kleinen Unternehmerinnen innerhalb des Ateliers. Sie erhalten 90 % des Dienstleistungspreises, 10 % werden in die Nähatelierkasse eingelegt. Dies sichert eine hohe Loyalität, Kundenorientierung und macht die Mitarbeiterinnen mit unserem Marktsystem vertraut.

### 5.6.3 Multiplikation

Der Volksmund besagt "Schuster, bleib bei deinen Leisten" und meint damit, was in Theorie und Praxis mehrfach belegt wurde: Unter den Aspekten von Effizienz "die Dinge richtig tun" durch Vereinfachung und Perfektionierung sowie von Effektivität "die richtigen Dinge" tun durch Aktivierung des oben vorgestellten Nutzenpotenzials. Die Grundstrategie besagt, wie welche Geschäftszwecke multipliziert werden (vgl. Lombriser/Abplanalp 1997: 241):

- Konzentration auf Bewährtes und Erfolgreiches ("die richtigen Dinge tun"):  
Das Thema Nähen ist das Vehikel, um die vordringlichere Integrationsthematik anzugehen, weil es in vielen Kulturen ein angesehenes und den Frauen zugeschriebenes Arbeitsfeld ist. Der stufenweise und sehr niederschwellige Aufbau vom Nähkurs mit Integrationshilfe zum Nähatelier bis zur geplanten Verselbständigung einer Kooperative eröffnet Perspektiven und motiviert die Teilnehmerinnen zu erhöhten Integrationsanstrengungen. Oftmals ist es die erste Möglichkeit, sich von der häuslichen Isolation zu lösen und ausser Haus die ersten Kontakte zu knüpfen.
- Einfachheit und Zeitgewinn ("die Dinge richtig tun"):  
Durch die starke Fokussierung auf ein gleichbleibendes Dienstleistungsangebot (Näh- und Flickarbeiten sowie Bügelservice) schränkt sich der Koordinationsaufwand für die Geschäftsführerin stark ein und durch immer wiederkehrende Arbeitsschritte vergrössert sich das fachliche Wissen der Mitarbeitenden. Gleichzeitig werden die Dienstleistungen mit geringerem Zeitaufwand erbracht, was sich wiederum finanziell positiv für die unter den Nutzenpotentialen erwähnte Mitbeteiligung der Näherinnen auswirkt (vgl. Lombriser/Abplanalp 1997: 241).

### 5.6.4 Strategische Erfolgspositionen

Der Begriff "Strategische Erfolgspositionen" (Pümpin) hat zahlreiche Synonyme und wird weitläufig mit anderen Bezeichnungen wie "strategischen Erfolgsfaktoren" (Grünig/Kühn, Gälweiler), "Wettbewerbsvorteil" (Porter, Gordon) oder "Kernkompetenzen" (Kotler, Mintzberg, Turner) übersetzt oder vor allem in der geläufigen Terminologie des Marketings "Unique Selling Position" (USP) respektive "Leistungs-differenzierung" genannt. "Ein strategischer Erfolgsfaktor ist eine Variable, die einen massgeblichen

Einfluss auf den langfristigen Erfolg ausübt." (Grünig/Kühn 2004: 182) Strategische Erfolgspositionen zeichnen sich nach Pümpin (1992) durch folgende Eigenschaften aus: selten und dauerhaft, nur mit grosser Mühe nachahmbar, schwer handelbar, basierend auf der Unternehmensvision. Unterschieden werden sie in allgemeine und sehr verbreitete sowie marktspezifische, in der Regel anzahlmässig stark begrenzte Erfolgsfaktoren. Diese dienen der Geschäftsleitung und Geschäftsführung als Leitplanken für ihre Arbeit.

— Image:

Die unter der Leitidee erwähnten sozialen und gesellschaftlichen Aspekte sind die strategischen Erfolgspositionen des Nähateliers. Der Kunde erhält nicht nur eine Dienstleistung zu einem attraktiven Preis, sondern er unterstützt damit auch eine sinnvolle Initiative zur Integration und Qualifikation von Menschen mit Migrationshintergrund.

— Motivationsprozesse:

Die Arbeit im Nähatelier fördert und stärkt die Ressourcen der Migrantinnen. Die praktische Tätigkeit hilft, Eigeninitiative zu entwickeln, erste, nächste und eigene Schritte im Integrationsprozess zu unternehmen. Das Knüpfen von Netzen gegen die Isolation ist für viele Migrantinnen eine erste, niederschwellige Gelegenheit, ausserhäuslich Kontakte zu anderen Frauen in der gleichen Situation herzustellen. Die alltagsbezogene Annäherung an die deutsche Sprache ist ein weiterer Schritt weg von der Isolation.

### 5.6.5 Leistungs-/Marktprioritäten

Ausgehend von der Beurteilung der Ist-Positionierung der SGF sind die Optionen der Positionierungsmatrix zu prüfen und beurteilen. „Die Varianten unterscheiden sich dabei bezüglich der Zahl und Art der Geschäfte sowie bezüglich deren Wettbewerbspositionen voneinander.“ (Grünig/Kühn 2004: 250) In Abstimmung mit den strategischen Erfolgspositionen und unter Aktivierung der Nutzerpotentiale werden bei den Leistungen und den Märkten Prioritäten festgelegt (vgl. Lombriser/Abplanalp 1997: 242).

<p>Halten: Flickarbeiten</p>	<p>In den 10 Jahren der Geschäftstätigkeit konnte das Nähatelier eine treue Stammkundschaft für dieses Geschäftsfeld aufbauen und halten. Das gesteigerte Umweltbewusstsein und der aufgekommene Nachhaltigkeitsgedanke führen dazu, dass Kleider wieder länger getragen, allenfalls geflickt oder für andere Verwendungszwecke abgeändert werden.</p> <p>Die Flickarbeiten sind somit ein solider Ertragspfeiler für das Nähatelier und generieren regelmässige Aufträge und Umsatz. Das Nähatelier hat sich über die Jahre eine gute Wettbewerbsposition erarbeitet. Die Marktwachstumschancen sind jedoch geringer als bei den anderen SGF, daher erfolgt die Empfehlung "Halten".</p>
<p>Fördern: Änderungsarbeiten</p>	<p>Hierbei handelt es sich um ein wichtiges strategisches Geschäftsfeld. In der Gesellschaft ist ein steigendes Bedürfnis festzustellen, ihre Kleidung zwar ab Stange zu einem akzeptablen Preis zu kaufen, durch Änderungsarbeiten aber auf ihre individuelle Statur anpassen zu lassen, um damit ein perfekt sitzendes Kleidungsstück tragen zu können. Für gewisse Berufsgattungen ist ein tadelloser Sitz von Uniformen, Anzügen, Hemden und Blusen ein "Muss". Das Marktwachstum wird dementsprechend als hoch eingestuft.</p> <p>Die Staturveränderungen in Folge Gewichtszu- oder -abnahmen bestärkten diesen Trend. Der Wunsch, Kleidungsstücke nach den eigenen Vorstellungen zu</p>

	verändern oder gestalten, tut ein Übriges.
Aufbau: Bügel-service	Der Wunsch, diese Dienstleistung an Dritte abzugeben, um dadurch mehr Freizeit zu erlangen, führt dazu, dass immer häufiger insbesondere Berufstätige bereit sind, einen Bügel-service in Anspruch zu nehmen. Dementsprechend steigt auch die Bereitschaft, dafür zu bezahlen. Das Marktpotential ist gross. Kombiniert mit dem Umstand, diese Arbeit an eine Institution mit sinnvollem Geschäftszweck zu delegieren, steigert die Wettbewerbsfähigkeit des Nähateliers. Ein Anpassen der Öffnungszeiten an die Bedürfnisse der oben erwähnten Kundengruppe ist ein relativ einfach umzusetzendes Unterfangen.

Tabelle 6: Die Leistungs-/Marktprioritäten des Nähateliers

### 5.6.6 Funktionale Grundsätze und zeitliche Umsetzung

Der Zeithorizont von Strategien ist in den vergangenen Jahren, insbesondere bedingt durch raschere und dynamischere Veränderungen, kürzer geworden. In der Regel wird heute von einem strategischen Planungshorizont von zwei bis sechs Jahren ausgegangen.

In Anbetracht der Grösse sowie der Ressourcen des Nähateliers wird ein Schwerpunkt für die Stossrichtung der Funktionen Marketing, Personal und Finanzen gelegt. Zur erfolgreichen Umsetzung der Elemente in diesem Strategieplan werden nachfolgende Unternehmensziele für diese Funktionen innerhalb des Nähateliers definiert. Diese sollen als „Handlungsrichtlinie für planerische und ausführende Tätigkeiten“ (Lombriser/Abplanalp 1997: 242) dienen und einen zeitlichen Anhaltspunkt zu deren Umsetzung festlegen.

Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Jährliches Auftragswachstum bis Ende 2010 um 20 % bei bestehenden oder durch den Gewinn von neuen Kunden erzielen.</li> <li>– Innerhalb der Stadt Bern bei den definierten Zielgruppen einen ungestützten Bekanntheitsgrad von 30 % bis Ende 2010 erreichen.</li> </ul>
Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die bezahlte Präsenzzeit der Mitarbeiterinnen steigert sich bis Ende 2009 auf 12 Stunden pro Woche und Person.</li> <li>– Mindestens 7 Arbeitsplätze sind bis Ende 2010 permanent besetzt.</li> <li>– Für diejenigen Mitarbeiterinnen mit einer begleiteten beruflichen Weiterentwicklung wird vorzeitig eine Nachfolgerin gewonnen.</li> </ul>
Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Der Beitrag an die Kasse des Nähateliers steigert sich bis 2010 um jährlich 50 %.</li> <li>– Das Verhältnis zwischen Spenden/Beiträgen und dem Unternehmensertrag wird bis Ende 2010 auf unter 40 % reduziert.</li> </ul>

Tabelle 7: Funktionale Grundsätze in Unternehmenszielen

## 5.7 Strategieentwicklung: Wettbewerbsstrategie

Jede Unternehmung hat nicht beliebig viele Ressourcen zur Verfügung. Deshalb ist es somit von entscheidender Bedeutung für ein Kleinunternehmen wie das Nähatelier bis hin zur multinationalen Firma, sich auf eine gewisse Stossrichtung zu fokussieren, die zur Verfügung stehenden Kräfte zu bündeln und im Wettbewerb gegenüber den Mitbewerben diejenigen Karten auszuspielen, welche die grösste Hebelwirkung haben. Dabei werden alle relevanten Faktoren wie die Unternehmensvision, Unternehmensziele, Stärken, Schwächen, Nutzenpotentiale, Multiplikatoren etc. betrachtet und einbezogen (vgl. Lombriser/Abplanalp 1997: 243).

Auch die Geschäftsleitung des Nähateliers erarbeitete eine Wettbewerbsstrategie, um „ihre personellen, sachlichen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen gezielt zum Aufbau von strategischen Erfolgspositionen und zur Multiplikation der Kernaktivitäten einzusetzen.“ (Lombriser/Abplanalp 1997: 244) Die Geschäftsleitung ist sich dabei bewusst, gewisse Risiken einzugehen, wenn sie beispielsweise durch Weiterentwicklung des Bügelservices mit Massnahmen und Aktivitäten im Marketingbereich mögliche andere Dienstleistungen wie den Flickservice vernachlässigen könnte. Eine andere mögliche Gefahr ist das lobenswerte Anbieten von Dienstleistungen mit für die Mitarbeitenden integrativem, sozialem Charakter, ohne dass eine entsprechend grosse Nachfrage im Markt an solchen Angeboten vorhanden respektive der Kunde nicht bereit ist, dafür den entsprechenden Preis zu bezahlen.

Nachfolgend werden die nach der Theorie von Porter vorhandenen Möglichkeiten bezüglich den Dimensionen Wettbewerbsvorteil und Wertbewerbsfeld aufgezeigt. Der dritte Aspekt des Innovationsverhaltens ist wegen der Branche, den Dienstleistungen und vorhandenen Ressourcen fürs Nähatelier nicht von entscheidender Bedeutung. In diesem Punkt wurden kreative Ansätze wie zum Beispiel der günstige Produktionsstandort sowie moderne, schlanke Prozesse wie das Case-Management (eine Näherin ist für den Auftrag von A bis Z verantwortlich) erarbeitet und umgesetzt. Das Nähatelier ist jedoch kein "first mover", der durch technologische Revolutionen besticht (vgl. Lombriser/Abplanalp 1997: 259).

B W r e a t n t c b s e e w g e m r e b n s t f s e p l e d z .	Kostenführerschaft	Differenzierung
	Kostenfokus	Differenzierungsfokus
	niedrige Kosten	Differenzierung
	<b>Strategischer Vorteil</b>	

Abbildung 7: Wettbewerbsstrategien nach Porter (1986)

Für die reine und ausschliessliche Kostenführerschaft benötigt das Nähatelier langfristig den Zugang zu genügend Kapital in Form von Beiträgen oder Investitionen in die Unternehmung. Nur so kann es mittelfristig mit einem guten Mitarbeiteranreizsystem, ambitionösen quantitativen Zielen und einem hohen Auftragsverhältnis genügend zur Sicherung der Unternehmensexistenz umsetzen.

„Um eine Differenzierungsstrategie zu entwickeln, untersuchen wir systematisch, auf welche Weise wir dem Kunden eine einzigartige Leistung erbringen können.“ (Lombriser/Abplanalp 1997: 248) Hier unterscheidet sich das Nähatelier für Migrantinnen im Bereich Image mit seinem sozialen und integrativen Hintergrund gegenüber den Mitbewerbern. Allerdings dürfte diese Tatsache alleine nicht genügen, um in marktorientierten strategischen Erfolgspositionen wie zum Beispiel Qualität der Arbeiten, der Kundenberatung oder dem Sortiment an erbrachten Dienstleistungen für den Kunden wahrnehmbar abzuheben. Zudem besteht auch nicht die Absicht der Geschäftsleitung und Geschäftsführung, sich von den Mitbewerbern durch einen höheren Preis und einer daraus resultierenden Preisprämie (Mehrwert für das Unternehmen aufgrund gleicher Kosten aber mehr Ertrag) wegen dem sozialen und integrativen Image abzuheben, wie dies die Theorie vorsehen würde.

Somit ist für das Nähatelier eine kombinierte Differenzierungs-/Kostenführerstrategie angebracht. Dabei wird stets ein Element überwiegen, bis ein gewisses Leistungsniveau erreicht ist und dann das andere

Element Überhand nimmt (vgl. Lombriser/Abplanalp 1997: 253f.). Im Strategieplan 2008 bis 2010 steht das Element Kostenführerschaft durch im Markt sehr attraktive Preise im Vordergrund. Die gesamte Wertschöpfungskette des Nähateliers wird konsequent auf diese Umsetzung ausgerichtet.

Durch seine definierte Vision, seine Werte und das vorliegende Strategiepapier sowie den relevanten, analysierten Rahmenbedingungen konzentriert sich das Nähatelier klar auf eine Marktnische. Das seit 10 Jahren erfolgreiche Bestehen am Markt zeigt, dass es im Zielsegment der Privatpersonen mit erhöhtem sozialen Bewusstsein, eingeschränkten finanziellen Mitteln oder Migrationshintergrund sowie Institutionen aus dem religiösen, staatlichen oder sozialen Umfeld Auftraggeber für Änderungs-, Flick- oder Bügelarbeiten gibt. Das Nähatelier hat somit eine starke Kompetenz in ihrem Dienstleistungsbereich erreicht, die als Anreiz für den Kundenkontakt dient (vgl. Lombriser/Abplanalp 1997: 258).

Als Fokussierer tritt das Nähatelier in erster Linie als Konkurrent von Schneider/innen auf den lokalen Markt innerhalb des Quartiergebiets Breitenrain-Lorraine auf. Komplementär dazu werden spezifische Kundengruppen innerhalb der ganzen Stadt Bern gezielt angesprochen. Nähere Informationen dazu gibt die nachfolgende Marketing-Strategie bekannt.

## **5.8 Strategieentwicklung: Marketing-Strategie**

### **5.8.1 Definition des Begriffs Marketing**

Der Ausdruck Marketing begegnet einem täglich in den verschiedensten Zusammenhängen und kann heute bereits der deutschen Alltagssprache zugeordnet werden. Die Lehre unterscheidet drei verschiedene Zusammenhänge, in welchen der Ausdruck Marketing gebraucht wird. Kühn, Reimer und Fasnacht verstehen Marketing einerseits als Aufgabe, andererseits als Wissenschaft und schliesslich Marketing als Grundeinstellung (vgl. Kühn/Reimer/Fasnacht 2006: 3 ff).

### **5.8.2 Marketing als praktische Aufgabe**

Der Kategorisierung der obengenannten Autoren folgend ist Marketing als Aufgabe dahingehend zu verstehen, als dass es sich in erster Linie um "eine praktische Aufgabe handelt, die alle Entscheide und Aktivitäten der Mitarbeiter einer Unternehmung umfasst, die dazu dienen, Absatzmärkte zu finden und durch Gestaltung entsprechender Angebote sowie weiterer Massnahmen zur Beeinflussung der Marktpartner die Erreichung der Unternehmensziele sicherzustellen." (Kühn/Reimer/Fasnacht 2006: 4)

Marketing kann also in diesem Zusammenhang als ständige Aufgabe einer Unternehmung bezeichnet werden, unabhängig davon ob sich in diesem Unternehmen Stellen oder gar ganze Abteilungen hauptsächlich mit Marketingaufgaben beschäftigen. Folglich ist es kaum möglich Marketing nicht zu betreiben denn jede Unternehmung die Dienstleistungen oder materielle Produkte einer Kundschaft anbietet, welche frei wählen kann ob sie diese kaufen oder beanspruchen will (vgl. Kühn/Reimer/Fasnacht 2006: 6). Es ist also ein Frage der Intensität, mit derer sich eine Unternehmung dem Marketing widmet (vgl. Kühn/Reimer/Fasnacht 2006: 6).

Die nachstehende Tabelle vermittelt einen Überblick über mögliche Marketingaufgaben. Dieser klassische Marketing-Mix, wird gemäss Jerome McCarthy in die vier P's aufgeteilt:

Produkt (product)	Preis (price)	Kommunikation (promotion)	Distribution (place)
Qualität	Listenpreise	Werbung	Distributionswege
Ausstattungs-elemente	Konditionen (Rabatte, Skonti)	Persönlicher Verkauf	Distributionskanäle
Styling	Zahlungsfristen	Verkaufsförderung	Lieferfristen
Markenname	Finanzierungskonditionen	Public Relations	Lieferservice
Verpackung		Sponsoring	Logistikleistungen
Packungsgrösse		Events	
Kundendienst			
Garantieleistungen			
Zusatzleistungen			

Tabelle 8: Der Marketing-Mix nach McCarthy (Kühn & Pfäffli, 2007)

Um also am Markt erfolgreich tätig zu sein geht es darum die folgenden vier Aufgaben zu erfüllen: Kundengewinnung, Kundenbindung, Leistungsinnovation und Leistungspflege (vgl. Kühn/Reimer/ Fasnacht 2006: 9 ff).

Das Erschliessen von Kundenpotenzialen unterstützt die Kundengewinnung. Alle unternommen Anstrengungen sollen darin münden, dass ein Kunde zum ersten Mal die Dienstleistung der eigenen Unternehmung in Anspruch nimmt. In diese Kategorie fallen alle Kunden, welche zuvor die Dienstleistung bei den Mitbewerbern gekauft haben, aber auch die bisherigen Nichtverwender. Für die Unternehmung sind sowohl die Kundenwünsche und –bedürfnisse von zentraler Bedeutung. Erst wenn diese erkannt sind, können die potentiellen Neukunden gezielt angegangen werden (vgl. Kühn/Reimer/Fasnacht 2006: 9 ff).

Die Kundenbindung baut auf den erkannten Kundenbedürfnissen auf. Die Unternehmung muss möglichst versuchen, dass der Kunde nicht zu den Mitbewerbern überläuft, sondern dass er weitere "Folgeeinkäufe" tätigt. Ein Kunde ist dann zufrieden, wenn seine Erwartungen an die Dienstleistung durch die Leistungserbringung seitens der Unternehmung erfüllt werden. "Eine hohe Kundenzufriedenheit induziert dann häufig auch eine hohe Kundenbindung." (Kühn/Reimer/Fasnacht 2006: 10) Ging es früher primär darum Kunden zu gewinnen, so steht heute die Kundenbindung im Vordergrund.

Aus Studien geht klar hervor, dass eine Beziehung zum Kunden für die Unternehmung finanziell interessanter wird je länger dieser bei der Unternehmung bleibt und immer wieder deren Dienstleistung in Anspruch nimmt. Die Kundenwünsche sind der Unternehmung bekannt, sie geht darauf ein und kann dadurch einerseits eine individuellere Beratung leisten, aber auch eventuelle Zusatzverkäufe realisieren. Kühn & Pfäffli betonen jedoch klar, dass die große Bedeutung der Kundenbindung nicht dazu verleiten sollte, die Kundengewinnung oder Kundenakquisition zu vernachlässigen, da immer auch Kunden einen Markt (z.B. aus Altersgründen) verlassen oder an die Konkurrenz verloren gehen (vgl. Kühn & Pfäffli, 10).

Von Leistungsinnovation wird gesprochen, wenn neue Angebote im Markt lanciert werden. Idealerweise sind diese einzigartig und somit schwer imitierbar oder kopierbar.

"Im Rahmen der Leistungspflege geht es darum, vorhandene Leistungspotenziale (Produkte, Dienstleistungen) zu verbessern oder besser zu nutzen. Dies geschieht durch Weiterentwicklung existierender Problemlösungen, durch bessere Anpassungen der Leistungen an die Bedürfnisse bisheriger Kunden oder durch Produktveränderungen, die eine Erschliessung neuer Märkte und/oder Kundengruppen erlauben." (Kühn/Reimer/Fasnacht 2006: 10)

Die nachstehende Tabelle fasst die Ausführungen zum Thema Marketing als Aufgabe zusammen:

<b>Wertgeneratoren</b>	<b>Kernaufgabe</b>	<b>Operationale Definition</b>
Zukünftige Kunden	Kundenakquisition	Sämtliche Massnahmen, die dazu führen, dass ein Kunde erstmals beim betreffenden Anbieter kauft.
Aktuelle Kunden	Kundenbindung	Sämtliche Massnahmen, die zu kontinuierlichen oder vermehrten Wieder- und Folgekäufen führen bzw. verhindern, dass Kunden abwandern.
Neue Leistungen	Leistungsinnovation	Sämtliche Massnahmen, die ergriffen werden, um neue Angebote zu kreieren und im Markt durchzusetzen.
Bestehende Leistungen	Leistungspflege	Sämtliche Massnahmen, die zu einer möglichst nachhaltigen Marktpräsenz eines Angebots führen.

Tabelle 9: Die Marketingaufgaben (Kühn/Reimer/Fasnacht, 2006)

Losgelöst von den marketingverantwortlichen Stellen oder Abteilungen in einer Unternehmung spielt die Grundeinstellung der Mitarbeitenden gegenüber ihrer Aufgabe. Es sind also weniger das Können und das Wissen, sondern vielmehr die Kunden- und Marktorientierung. Jede Tätigkeit, die die Kundenbedürfnisse und die Konkurrenzsituation berücksichtigt, ist demzufolge gewinnbringend für die Unternehmung und eben abhängig von einer "positiven Grundeinstellung gegenüber den Kunden und ihren Wünschen." (Kühn/Reimer/Fasnacht 2006: 18)

"Die Marketinggrundeinstellung eines Unternehmens lässt sich in diesem Sinne definieren als die bei der Mehrheit der Mitarbeiter vorherrschenden Einstellungen zu den Kunden und ihren Bedürfnissen, die das Verhalten gegenüber den Kunden prägen und den Stellenwert des Marketing im Unternehmen bestimmen." (Kühn/Reimer/Fasnacht 2006: 18)

In der Praxis wird die oben beschriebene Grundeinstellung in zwei Kategorien aufgeteilt: Produktorientiertes und bedürfnisorientiertes Marketing.

Im Falle des Nähateliers kann klar von einem bedürfnisorientierten Marketing ausgegangen werden bzw. sollte diese Orientierung in Zukunft klar fokussiert werden. Das Wort bedürfnisorientiert ist der zentrale Faktor, denn sämtliche Aktivitäten der Unternehmung sollten auf die Bedürfnisse der Kundschaft angepasst werden. "Alle wesentlichen Entscheide des Unternehmens haben deshalb die Gegebenheiten des Marktes, in erster Linie die Wünsche und Bedürfnisse der Käufer, als wichtige Daten zu berücksichtigen." (Kühn/Reimer/Fasnacht 2006: 20)

Der nachstehende Vergleich zwischen produktorientiertem und bedürfnisorientiertem Marketing verdeutlicht weshalb das Nähatelier seine Dienstleistungen klar auf die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden ausrichten sollte. Der Faktor der positiven Bestätigung, mit dem Kauf auch noch etwas Gutes getan zu haben, fördert bestimmt die Nachhaltigkeit und gleichzeitig steigen die Chancen der langfristigen Kundenbindung solange die Qualität der Dienstleistung derjenigen der Konkurrenz entspricht.

<b>Produktorientiertes Marketing</b>	<b>Bedürfnisorientiertes Marketing</b>
Entwicklung und Herstellung des Produktes aufgrund technischer Überlegungen	Erforschung der effektiv und latent vorhandenen Bedürfnisse und Probleme der potentiellen Käufer
⇓	⇓
Einsatz spezifischer Marketinginstrumente, insbesondere der Instrumente persönlicher Verkauf, Werbung und Preis zur Erzielung von Umsatz	Entwicklung von Marktleistungen und Planung der übrigen Marketing-Massnahmen ausgehend von den ermittelten Kundenbedürfnissen und sonstigen Kundenmerkmalen
⇓	⇓
Kunden kaufen, <ul style="list-style-type: none"> <li>• weil (zufällig) ihre Bedürfnisse angesprochen werden,</li> <li>• weil keine bedürfnisgerechteren Angebote existieren oder</li> </ul> weil sie sich "überreden" lassen.	Kunden kaufen, <ul style="list-style-type: none"> <li>• weil ihre Bedürfnisse befriedigt werden,</li> <li>• weil andere Angebote weniger bedürfnisgerecht sind oder</li> </ul> weil sie sich bestätigt fühlen.

Tabelle 10: Produkt- und bedürfnisorientiertes Marketing (Kühn/Reimer/Fasnacht 2006: 20)

Fazit zum Thema Marketing als praktische Aufgabe: Die Aufgabe des Marketings wird hauptsächlich dahingehend verstanden, als dass dieses die Produkte und Dienstleistungen gestalten soll, die Preise festsetzt aber auch sämtliche Kommunikationsmassnahmen definiert (vgl. Kühn/Pfäffli, 2007: 9).

### 5.8.3 Zielgruppe des Nähateliers

Im Bereich des Marketings kann von einer Zielgruppe gesprochen werden, sobald diese gezielt durch Werbung einer Unternehmung angesprochen werden soll. Im Bereich der Marktforschung werden die verschiedenen Zielgruppen untersucht.

Sich der wichtigen Zielgruppen des eigenen Unternehmens bewusst zu sein, ist daher von grundlegender Bedeutung, richtet sich doch das Dienstleistungsangebot sowie die diversen Kommunikationsmassnahmen an die definierten Zielgruppen. Diese können über folgende soziodemographische Kriterien definiert werden: geographische Lage, Alter, Familienstand, Bildung und Einkommen. Potentielle Neukunden, die zum erstmaligen Kauf bewegt werden sollen, müssen anders angesprochen werden, als bereits bestehende Kunden. Bei Stammkunden ist die Unternehmung bereits über deren Präferenzen informiert (vgl. Kühn/Reimer/Fasnacht 2007: 261).

Die nachstehende Tabelle listet die wichtigsten Zielgruppen des Nähateliers auf:

Beschreibung	Merkmale	Zusätzliche Merkmale	Kaufkraftklasse
Normalbürger	Mehrheitlich Quartierbewohner		Niedrig bis hohe KKK
Ältere Leute	Mehrheitlich Quartierbewohner		Niedrig bis hohe KKK
Migrantinnen		Mund-zu-Mund Propaganda	Niedrige KKK
Krippen	Im Quartier		Niedrige KKK
SP-Mitglieder		Sensibilität für das Thema, sind bereit allenfalls auch etwas mehr auszugeben	Mittlere bis hohe KKK
Kirchen	Quartier	Sensibilität für das Thema, sind bereit allenfalls auch etwas mehr auszugeben	Mittlere KKK
Schneider/Innen	Quartier	Kann bei hohem Auftragsvolumen auf das Nähatelier zurückgreifen	

Tabelle 11: Zielgruppen des Nähateliers für Migrantinnen

#### 5.8.4 Bisherige Marketingaktivitäten des Nähateliers für Migrantinnen

1. Flugblatt mit den Dienstleistungen des Nähateliers
2. Teilnahme mit Stand an Quartierfest
3. Spendenaufruf im Lokal-Radio, um an zusätzliche Nähmaschinen zu kommen
4. Bittbriefe zur finanziellen Unterstützung als Marketing im weiteren Sinne (Kommunikation)
5. Diverse Zeitungsberichte (Medienarbeit)

#### 5.8.5 Kommunikationsmassnahmen

Welche Marketingaktivitäten kann das Nähatelier in Zukunft einsetzen? Bei der nachfolgenden Auflistung wurde darauf geachtet, dass möglichst viele verschiedene Kommunikationskanäle abgedeckt sind. Die mit dominant bezeichneten Massnahmen sollten möglichst rasch in Angriff genommen werden. Wichtig ist, dass diese kostengünstig und schnell sowie unabhängig voneinander umgesetzt werden.

Bei sämtlichen Massnahmen wurde der finanziellen Folge Rechnung getragen. Sponsoring kommt aufgrund der knappen finanziellen Situation des Nähateliers nicht in Frage. Aus diesem Grund wird auf eine Vertiefung in dieses Thema bewusst verzichtet.

<b>Submix Instrumente</b>	<b>Beschrieb</b>	<b>Bedeutung</b>	<b>Begründung</b>
Events	Nachmittag im Altersheim / Seniorenresidenz	dominant	Zielgruppe im Quartier wird angesprochen; erste Kontakte, regelmäßige Aufträge, wenig Zeitdruck; Kommunikation mit betagten Menschen wird gefördert
	Stand an Quartierfest / Stand an Adventsmärit	dominant	aktive Teilnahme fördert die Integration der Migrantinnen und kann Neukunden bringen
Werbung	Inserate in Gratiszeitschriften (Quartierzeitung, "Gump- und Drahtesel")	komplementär	Steigerung des Bekanntheitsgrades
	Aushang in Migros/Coop Flyer auflegen Plakate	dominant	
	Eintrag im Branchentelefonbuch	komplementär	Kostengünstig; kann Zufallskunden bringen, die im Quartier nach einer solchen Dienstleistung suchen
	Kinospot	komplementär	Kino ABC (Moserstrasse) liegt nahe des Breitsch-Träffs
Verkaufsförderung	2 für 1 Aktion beim Hemdenbügelservice	komplementär	Stammkundschaft schaffen
	"Kunden-werben-Kunden" und erhalten ein selbst gemachtes Werbegeschenk (z.B. Notfall-Set mit Nadeln und Faden)	dominant	Sehr wirkungsvoll, eventuell mittels einer Werbepostkarte zur Weitergabe an ihre Bekannte unterstützt
	Ausstellung im Schaufenster "Unikate und Sürprisen")	komplementär	Kontaktierung Geschäftsführerin (Liliane Cassani)
	Flickarbeiten für Second Hand Läden	komplementär	Regelmässige Aufträge
Public Relations	Publireportage	dominant	
	Radiowerbung	komplementär	Interviewmöglichkeiten auf Lokalradios abklären
	Rede / Vortrag Miriam	dominant	
Direktmarketing	Handzettel / Flyer verteilen	dominant	

Tabelle 12: Dominanz-Standard-Modell Nähatelier für Migrantinnen (gem. Kühn)

<b>Submix Instrumente</b>	<b>Beschrieb</b>	<b>Bedeutung</b>	<b>Begründung</b>
Produkte Sortiment	Ausbau des Services wie etwa Hemdenwasch- und Bügelservice inkl. Abhol- und Lieferdienst	Dominant	
	Überdenken der Ladenöffnungszeiten sowie Ferienregelung	Dominant	Falls engere Zusammenarbeit mit Modeboutique in Betracht gezogen wird
Preis	Marktgerechte Preispolitik	Dominant	Der Preis muss den Mitbewerbern angepasst sein, darf nur marginal höher sein

Tabelle 13: 4 P's Nähatelier für Migrantinnen

Nachstehend ist eine kleine Auswahl der in der Tabelle aufgeführten Punkte konkretisiert und ausführlicher erklärt:

### 5.8.6 Website erstellen lassen

Was spricht für eine eigene Homepage des Nähateliers? Ein Internetauftritt gehört heute praktisch zum Standard einer Unternehmung. Im WorldWideWeb vertreten zu sein heisst, auch einfach zu finden zu sein. Gerade die Internet-Zielgruppe ist aus diversen Gründen eine interessante Käuferschicht, verfügt diese doch in der Regel über eine mittlere bis hohe Kaufkraftklasse und über eine gutes Bildungsniveau. Das Publikum ist zwar zur Zeit noch mehrheitlich jünger (bis 45 Jahre), Tendenz jedoch klar und kontinuierlich steigend. Die genannte Zielgruppe ist sich gewohnt, selbständig im Internet nach Informationen (zum Beispiel Lageplan und/oder Öffnungszeiten) der Unternehmung zu suchen, wenn beispielsweise auf einer Visitenkarte oder einem Inserat auf die Internetadresse verwiesen wird.

Die Website soll einfach und klar sein. Aufgrund der dünnen Finanzdecke des Nähateliers ist besonders darauf zu achten, dass der Unterhalt der Homepage finanziell und aufwandmässig möglichst gering ist. Sämtliche Flyer, Visitenkarten etc. haben einheitlich, gemäss dem Internetauftritt zu erfolgen, damit das Corporate Identity gewahrt bleibt und der Auftritt am Markt einheitlich erfolgt. Dies fördert die Marke Nähatelier.

### 5.8.7 Verstärkung von Public Relations

Unter Public Relations versteht man die Öffentlichkeitsarbeit einer Unternehmung und mit welchen Kommunikationsmassnahmen diese gestaltet wird. Es geht also darum, die Beziehung des Unternehmens zu seiner Umwelt bewusst und geplant aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Zudem wird der Bekanntheitsgrad einer Unternehmung gesteigert.

Da dem Medium Zeitung von Seiten der Leserschaft eine hohe Glaubwürdigkeit attestiert wird, ist das Thema einer Publireportage über das Nähatelier genauer zu verfolgen. Diese trägt dazu bei, den Bekanntheitsgrad des Nähateliers zu steigern und im Anschluss daran neue Kunden zu gewinnen. In einer lokalen Zeitung (Quartiernews, Anzeiger) ist die Leserbindung stark, zudem kann der Streuverlust als gering bezeichnet werden.

### 5.8.8 Branding

Als Marke bezeichnen Kühn/Reimer/Fasnacht ein Name, der durch spezifische Gestaltung (Schrift, Symbol, Bild, Farbgebung) entsteht und „zu einem Markenlogo ausgebaut wird.“ (Kühn/Reimer/Fasnacht 2006: 194) Idealerweise korrespondieren das Markenlogo und der Markennamen bzw. entsprechen sich diese.

Im Fall des Nähateliers handelt es sich um eine sogenannte Produkt- oder Einzelmarke, bietet das Nähatelier sämtliche Dienstleistungen rund um den Themenkreis Ändern, Flickern, Bügeln und Kreation von Kleidungsstücken und textilen Accessoires an (vgl. Kühn/Reimer/Fasnacht 2006: 194 ff).

Bezüglich den Anforderungen an einen Markennamen können folgende Kriterien aufgeführt werden:

- leicht verständlich
- leicht aussprechbar
- möglichst kurz und prägnant
- einfach zu schreiben und möglichst unverwechselbar
- wiedererkennbar zum Produkt

Auch im Dienstleistungsbereich ist ein Markenname von grosser Bedeutung, steht dieser stellvertretend für Qualität, Vertrauen, Service und Innovation. Ein einprägsamer allenfalls ausgefallener Name ist im Bereich dieser Branche ein nicht ganz einfaches Unterfangen. Gerade in Verbindung mit einem Logo, welches den Namen bildlich unterstützt, ist die Differenzierung zur Konkurrenz nur schwer möglich. Einprägsame Bilder beschränken sich in der Regel auf oft verwendete Arbeitsutensilien wie Nadel, Faden, Schere, Stoff, Kleidungsstücke.

Das Nähatelier hat von einem Grafiker ein Logo erstellen lassen, welches sämtliche obengenannten Kriterien bezüglich Name und Bild erfüllt:



Abbildung 8: Logo Nähatelier für Migrantinnen

„Die Kenntnis des Markennamens (d.h. der Bekanntheitsgrad der Marke) und die Kenntnis gewisser Eigenschaften des damit verbundenen Angebots (Marken- bzw. Angebotskenntnis) sind normalerweise Voraussetzungen dafür, dass Produkte einer Firma überhaupt als Alternativen im Kaufentscheid in Betracht gezogen werden. Die Verbesserung der Markenbekanntheit und der Markenkenntnis sind deshalb gängige, in Werbeplänen häufig spezialisierte Ziele der Werbung.“ (Kühn/Reimer/Fasnacht 2006: 20)

Der Entscheid bezüglich des Zusatzes „für Migrantinnen“ im Logo muss von der Geschäftsleitung noch gefällt werden. Über die Schriftgrösse sowie die Platzierung des Zusatzes, welcher auch Claim genannt wird, hat die Geschäftsleitung noch zu entscheiden sowie Chancen und allenfalls Gefahren dieses Claims abzuwägen.

Im Sinne von Corporate Identity sollten sämtliche Dokumente wie Preislisten, Visitenkarten, Rechnungen, Internetauftritt, Inserate, Korrespondenz mit diesem Logo versehen werden, weil es den Wiedererkennungswert erhöht und die Unternehmung so einheitlich erscheint. Das visuelle Auftreten soll vom Kunden als einheitlich wahrgenommen werden. So wird die Unternehmung als Ganzes wahrgenommen und erhält somit einen Wiedererkennungswert bzw. einen eigenständigen Charakter – eben eine Corporate Identity. Diese erschöpft sich nicht nur auf den Aussenaustritt im visuellen Sinn sondern erstreckt sich auch über die Bereiche Unternehmensleitbild, Handlungsrichtlinie und Philosophie.

### **5.8.9 Profilierungsmassnahmen der Unternehmung**

Mit der Bestimmung der Zielgruppe geht auch das Thema der Profilierung einher. Gerade in stark umkämpften Märkten und Marktsegmenten ist enorm wichtig der Profillosigkeit und der Gefahr der Austauschbarkeit entgegenzuwirken (vgl. Rudolph 1997: 20). „Die Profilierungsmethodik soll helfen, derart unerfreuliche Situationen zu vermeiden. Sie zielt darauf ab, Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Letztlich soll der Kunde ein Leistungsangebot mit Profil erkennen, das einzigartige Leistungen enthält.“ (Rudolph 1997: 13). Ziel der Profilierungsanstrengungen soll sein, dass der Kunde zum Kauf bewegt wird.

Um in einem hart umkämpften Markt mit vielen Konkurrenten langfristig überleben zu können, muss ein Hauptziel jeder Unternehmung sein soviel Gewinn wie möglich erwirtschaften zu können. Im Fall des Nähateliers wird es voraussichtlich trotz des stetig wachsenden sozialen Verantwortungsbewusstseins kaum reichen indem den Kunden klar gemacht wird, dass sie mit jedem Auftrag auch die Integration von Migrantinnen unterstützt. Wird dieser Umstand jedoch gleichzeitig mit flankierenden Marketingmassnahmen aufgebaut, können Wettbewerbsvorteile geschaffen und genutzt werden. Rudolph geht sogar noch einen Schritt weiter indem er davon überzeugt ist, dass langfristig kein Profit erzielt werden kann, wenn ein Profil fehlt (vgl. Rudolph 1997: 20 f).

Ein Vorteil des Nähateliers kann in der flachen Hierarchie gesehen werden, da streng hierarchisch aufgebaute Unternehmen gerade in der heutigen schnellebigen Zeit nur langsam auf neue Marktanforderungen reagieren können. Rudolph spricht sich zudem deutlich für eine „Organisationsgestaltung, welche das "Unternehmertum" in der Unternehmung fördern“ (Rudolph 1997: 25) aus.

Wie beim bedürfnisorientierten Marketing knüpft auch die Profilierungsmethodik an den Kernbedürfnissen der Zielgruppe an. Rudolph stellt zudem fest, dass gerade in wirtschaftlich harten Zeiten die Kundenorientierung leidet. Gerade hier gilt es die bestehenden Abläufe innerhalb des Unternehmens kritisch zu hinterfragen und anschliessend an die Kundenbedürfnisse auszurichten bzw. anzupassen (vgl. Rudolph 1997: 29).

In sieben Stufen kann der Prozess der Profilierungsmethodik beschrieben und durchlaufen werden. Dieses Stufenkonzept schafft einerseits das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Profilierung, übernimmt gleichzeitig eine Zielfunktion und fokussiert dabei die Kundenbedürfnisse. Ebenso übernimmt es eine Ordnungsfunktion (Methoden und Instrumentenvielfalt) und zeigt die Notwendigkeit auf, dass ein Profilierungsprozess andauernd sein muss.

Nachfolgend sind die einzelnen Schritte aufgeführt:

**1: Rahmenbedingungen**

Schwerpunkte werden definiert und herausgearbeitet. Diese bilden die Basis für die Marktforschung.

**2: Marktanalyse**

Zuerst soll die Ist-Situation genau beschrieben werden. Anschliessend werden die Datenerhebungsmethoden (quantitativ und qualitativ) festgelegt.

**3: Alternative Positionierung**

Sofern die Marktanalyse erfolgsversprechende Positionen ergeben hat, werden nun Positionierungsalternativen erstellt. Differenzierungsentscheidung, Zielgruppenentscheidung sowie Schwerpunktentscheidung werden in dieser Phase getroffen.

**4: Zielgruppenspezifische Profilierung**

Die Kräfte sollen auf das Wesentliche konzentriert werden. Rudolph führt hier „die Wertziele, Koordinationsziele und Ziele auf der taktischen Ebene“ (Rudolph 1997: 47) auf.

**5: Bewertung von Profilierungsmassnahmen**

In dieser Phase werden die einzelnen Profilierungsmassnahmen bewertet indem sie einem (Kosten)-Aufwand-/Ertragsvergleich unterzogen werden.

**6: Anpassung der Infrastruktur**

Die Überprüfung der bestehenden Unternehmungsstrukturen auf die Vereinbarkeit mit den erarbeiteten Profilierungsmassnahmen. Damit diese effektiv umgesetzt werden können, sind allenfalls Anpassungen in den Organisationsstrukturen notwendig.

**7: Umsetzung**

Damit diese Phase erfolgsversprechend abgeschlossen werden kann, gilt es strukturiert und vor allem entschlossen und konsequent vorzugehen, ansonsten verlieren die vorangegangenen Schritte und deren Resultate an Durchschlagskraft oder scheitern ganz im schlimmsten Fall (vgl. Rudolph 1997: 33 f).

Aufgrund der personellen Konstellation im Nähatelier wäre es durchaus sinnvoll ein externer Unternehmensberater / Coach beizuziehen, um einerseits über das nötige Know-how in diesem Bereich zu verfügen und andererseits sämtliche oben genannten Phasen zu durchlaufen und anschliessend die Umsetzung sicherzustellen und zu begleiten.

## **5.9 Personal- und IT-Strategien**

Die Personal- und insbesondere die IT-Strategie stehen nicht im Fokus dieses Strategieplans. Sämtliche IT-Aufgaben wie etwa die elektronische Führung der Buchhaltung oder die Korrespondenz mittels Microsoft Word oder per E-Mail werden entweder vollständig durch die vbg erledigt respektive von der Geschäftsleitung im Rahmen ihrer Aufgaben bei der Quartierarbeit Bern-Nord in deren Büro erledigt. Es steht dem Nähatelier bisher kein Computer zur Verfügung und es zeichnet sich auch kein entsprechender Bedarf ab.

Das Personal hat auch im Nähatelier für Migrantinnen eine besondere Bedeutung und einen hohen Stellenwert. Durch die spezielle Situation der Ausrichtung der Unternehmung ausschliesslich auf Mitarbeitende mit Migrationshintergrund konnten einerseits langjährige und sehr loyale Mitarbeiterinnen aufgebaut und andererseits bei einer natürlichen Personalweiterentwicklung glücklicherweise relativ rasch weitere interessierte Mitarbeiterinnen gewonnen werden. Dies geschieht mit nachfolgend ausgeführtem Qualifizierungsprogramm.

### 5.9.1 Aller Anfang mit Nähkursen

Die vbg ist seit Jahren im Westen (Untermatt, Gäbelbach, Tscharnergut) und im Norden der Stadt (Lorraine, Wyler) in der Migrationsarbeit tätig. Die folgenden Formulierungen beziehen sich explizit auf das Untermattquartier, könnten aber tendenziell auch auf die Gebiete im Norden der Stadt angewandt werden.

Das Untermattquartier wies 2004 gemäss Angaben der vbg überdurchschnittliche soziale Risikofaktoren auf wie:

- Anteil ausländischer Wohnbevölkerung 60% (städtischer Durchschnitt 19.5%)
- Hohe Bevölkerungsfluktuation 22% (städtischer Durchschnitt 17%, Bethlehem 14%)
- Überdurchschnittliche Erwerbslosigkeit 5-6%
- Hoher Kinderanteil (0-19 Jahren) 24% (städtischer Durchschnitt 15%)
- Sehr hoher Anteil ans Sozialhilfebezüger/innen

Trotz vielfältiger Bemühungen und verschiedenen Angeboten im Integrationsbereich wurde beobachtet, dass die Erreichbarkeit gewisser Migrationsgruppen eher ab- als zunahm, was vermutlich mit den immer fernerer Herkunftsregionen zusammenhing. Stichprobenartige Untersuchungen ergaben ein alarmierendes Bild, zum Beispiel im Gesundheitsbereich und bei allgemeinen Integrationsdefiziten gerade der weiblichen Migrationsbevölkerung. Deshalb wurden die erfolgreichen Frauen- und Familienprojekte entwickelt wie etwa "Hand in Hand, mein Kind lernt Deutsch, ich auch" oder "Nähatelier mit Kinderbetreuung".

### 5.9.2 Qualifizierungsprogramme

Seit 10 Jahren werden mit Erfolg Qualifizierungsprogramme durchgeführt, welches aus drei Säulen besteht. Die erste davon ist ein Anfängerkurs zur Vermittlung der Grundkenntnisse im Nähen mit theoretischen Erklärungen und Anleitung durch praktische Beispiele. Bereits auf diesem Niveau ist es ein Ziel, die Nähmaschine selbständig bedienen und eigene Kleider flicken zu können. Im Kurs wird deutsch gesprochen, aber auf individuelle sprachliche Fähigkeiten ausgerichtet. Es wird 3 Stunden pro Woche während 36 Wochen unterrichtet. Dabei findet ein Wechselunterricht zwischen Fachkurs Nähen und Integrationshilfe/Deutsche Verständigung statt. Ein Kinderhütendienst wird wenn möglich organisiert.

Die zweite Säule ist der Kurs für Fortgeschrittene. Hier geht es um die Weiterentwicklung der Grundkenntnisse, selbständiges Nähen und als Abschlussarbeit die Anfertigung von einem Produkt (eigenes Kleid, Kinderkleider etc.). Im Kurs wird ebenfalls deutsch gesprochen. Der Wechselunterricht zwischen Fachkurs Nähen und Integrationshilfe/Deutsche Verständigung sowie der Kinderhütendienst werden beibehalten. Die Unterrichtsdauer beträgt ebenfalls je 3 Stunden während einer jeweils je nach Niveau der Kursteilnehmerinnen zu definierenden nötigen Anzahl Wochen.

Die dritte Säule ist die laufende Qualifizierung der aufgenommenen Näherinnen im Nähatelier durch die ausgebildete Schneiderin und Geschäftsführerin. Diese stellt auf Wunsch ebenfalls schriftliche Arbeitszeugnisse aus, damit die Mitarbeiterinnen bei einer Stellenbewerbung ihre Qualifikationen und Berufserfahrung entsprechend dokumentieren können.

## 5.10 Umsetzung der strategischen Ziele

Nach Erarbeitung von diesem Strategieplan durch die Geschäftsleitung des Nähateliers zusammen mit den beiden Studierenden der Betriebswirtschaftslehre beginnt die eigentliche Arbeit: Die Umsetzung der Strategie durch Geschäftsleitung, Geschäftsführung und Mitarbeiterinnen im Alltag. Dabei sind einige Aspekte besonders zu beachten (vgl. Lombriser/Abplanalp 1997: 301f.):

Gefühlsmäßige Komponente	Die Erarbeitung der Strategie kann als rational und analytisch betrachtet werden, während bei der Umsetzung die irrationale und insbesondere emotionale Komponente dazu kommt. Es sind stets Menschen betroffen und beteiligt, die möglichst früh zu involvieren sind.
Zeitliche Komponente	Die Entwicklung von diesem Strategieplan benötigte rund 3 Monate, während ihre Umsetzung das Nähatelier und seine Mitarbeiterinnen während den nächsten 2 Jahren beschäftigen wird.
Form-Komponente	Dieser Strategieplan ist ein schriftliches Dokument mit formulierten Analysen, Zielen und Vorstellungen. Die Umsetzung erfolgt jedoch nicht "am Schreibtisch", sondern mündlich und durch Handeln von den Mitarbeiterinnen im Kontakt mit der Kundschaft. Die konkreten Anweisungen in der Strategie können nur teilweise vollständig korrekt abgeschätzt und die Reaktionen antizipiert werden.
Mitwirkungs-Komponente	Die Strategie wurde von der Geschäftsleitung mit Unterstützung der Studierenden erarbeitet. Die Umsetzung obliegt jedoch einzig und ausschliesslich der Geschäftsführerin und ihren Mitarbeiterinnen. Nur durch deren aktive Mitwirkung wird die Strategie zum Erfolg. Hier werden die Führungsqualitäten von Geschäftsführung und -leitung gefordert sein.  Die erwähnten Anpassungen in der bisherigen Strategie und Kultur sind durch die Geschäftsleitung überzeugend und verständlich darzulegen, sonst ist von den Mitarbeiterinnen mit Widerstand und Ablehnung gegen die Änderungen zu rechnen.

Tabelle 14: Komponenten der Strategie-Umsetzung

Zum Gelingen der erfolgreichen Umsetzung können die Erkenntnisse aus dem nachfolgenden Theorie-Modell entscheidend beitragen und bei der Planung der Umsetzung und deren Hürden unterstützen.

### 5.10.1 7-S-Modell

Um auch der Strategieumsetzung des Nähateliers für Migrantinnen einen analytischen Rahmen zu geben, wurde das 7-S-Modell von McKinsey gewählt. Dieses Modell wurde in den 1980er Jahre von J. Peters, Robert H. Waterman und Julien R. Phillips entwickelt, während diese Herren Nachforschungen über die Effektivität von Organisationsstrukturen durchführten.

Das 7-S-Modell wird bewusst und gerne für die Strategieumsetzung angewendet, weil es sowohl die harten Faktoren, als auch die emotionalen weichen Faktoren in einer Unternehmung berücksichtigt. Um effektiv - das heisst möglichst wirkungsvoll - innerhalb der optimalen zur Verfügung stehenden zeitlichen und finanziellen Ressourcen zu sein, gilt es jeden der sieben S-Fakoren auf einander abzustimmen und anzupassen.

Durch die Verknüpfung der Faktoren untereinander ist es beinahe unmöglich, den einen zu verändern, ohne dass Auswirkung auf einen oder mehrere andere Faktoren auftreten. Die Strategie ist somit gefährdet, wenn auch nur ein Faktor zu wenig beachtet wird. Die grosse Herausforderung ist jedoch die korrekte Einschätzung von Veränderungen auf die Faktoren, welche je nach Situation sehr unterschiedlich ausfallen wird (vgl. Lombriser/Abplanalp 1997: 302f.).

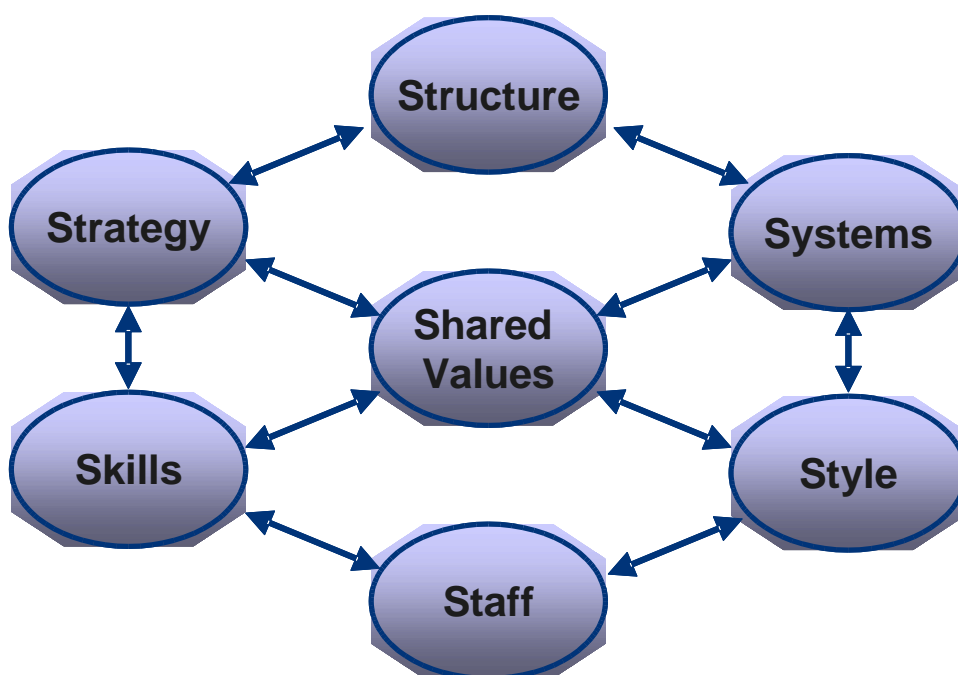


Abbildung 9: Das 7-S-Modell von McKinsey

Staff, Strategy, Structure und Systems sind diejenigen Faktoren, die innerhalb einer kürzeren Zeit im Unternehmen beeinflusst und verändert werden können. Deshalb ist es für das Nähatelier von grosser Bedeutung, über die Faktoren Style, Skills and Shared Values mehr zu wissen und sich damit gegenüber den Mitbewerbern abzuheben.

	<b>Definition</b>	<b>Wichtige Aspekte für das Nähatelier</b>
<b>STRATEGY</b>	Plan oder Handlungsvorgehen zur Einteilung der begrenzten Ressourcen des Unternehmens zur Erreichung identifizierter Ziele	Strategieverständnis auf Stufe Geschäftsleitung und Geschäftsführung muss vorhanden und identisch sein. Das Commitment, die gewählte Strategie konsequent zu verfolgen und auch den Mitarbeitenden verständlich zu machen, soll (vor-)gelebt werden. Führungs-, sowie Mitarbeitendengespräche müssen institutionalisiert werden.
<b>STRUCTURE</b>	Das Organigramm und die Verbindungen zwischen den einzelnen Stellen innerhalb der Hierarchie der Organisation	Aufgrund der flachen hierarchischen Strukturen des Nähateliers für Migrantinnen kann die Strategieumsetzung in diesem Punkt relativ rasch umgesetzt werden. Die Geschäftsleitung muss dieses Thema kontinuierlich behandeln, damit die Mitarbeitenden den Umsetzungswillen klar spüren.
<b>SYSTEMS</b>	Definierte Prozesse und Routinearbeiten, einschliesslich wie Informationen und Wissen innerhalb des Nähateliers vermittelt werden	Wie die Unternehmenskultur-Analyse belegt, findet ein reger Wissens- und Informationsaustausch unter den Mitarbeitenden aber auch zwischen Geschäftsführung/-leitung und Mitarbeitenden statt.

<b>STAFF</b>	Personelle Belange innerhalb der Unternehmung	Die Qualifizierung aller Mitarbeitenden trägt massgeblich zum avisierten Qualitätsanspruch der Unternehmung bei und fördert die Chancen der einzelnen Mitarbeiterinnen allenfalls den Schritt in eine Vollzeit- oder Temporärstelle vollziehen zu können.
<b>STYLE</b>	Charakterisierung, wie sich die Geschäftsleitung und Geschäftsführung verhält, um die organisatorischen Ziele zu erreichen	Die Unternehmenskultur-Analyse zeigt ebenfalls auf, dass die strategische und operative Leiterin ein gemeinsames Verständnis diesbezüglich haben. Der Austausch kann, wie erwähnt, vermehrt institutionalisiert werden.
<b>SKILLS</b>	Ausgeprägte Fähigkeiten von Schlüsselmitarbeiterinnen und der Organisation als Ganzes	Die Fähigkeiten sowie das Know-how der Geschäftsführerin können als Klumpenrisiko definiert werden. Ein Ausscheiden aus der Unternehmung hätte verheerende Folgen für die weitere Existenz. Es ist also darauf zu achten, dass möglichst zahlreiche Mitarbeiterinnen über eine dementsprechende Qualifizierung verfügen.
<b>SHARED VALUES</b>	Die Kernwerte und das leitende Konzept, welche der Existenz der Unternehmung zu Grunde liegen, einschliesslich der Erwartungen der Beteiligten	Der stufenweise und sehr niederschwellige Aufbau vom Nähkurs mit Integrationshilfe zum Nähatelier bis zur geplanten Verselbständigung einer Kooperative eröffnet Perspektiven und motiviert die Teilnehmerinnen zu erhöhten Integrations-Anstrengungen. Oftmals ist es die erste Möglichkeit, sich von der häuslichen Isolation zu lösen und ausser Haus die ersten Kontakte zu knüpfen.

Tabelle 15: Aspekte des 7-S-Modells für das Nähatelier

## 5.11 Steuerung der Strategie: Die Finanzplanung

Bei der strategischen Finanzplanung werden gegenwärtige und künftige Erträge und Aufwände einander gegenüber gestellt und abgeglichen. In der Praxis wird für die strategische Finanzplanung in der Regel eine Zeitspanne von 3 bis 5 Jahren gewählt. Durch die Abschlussrechnungen der letzten 10 Jahren bestehen bereits klare Angaben zu den jährlichen Veränderungen. Die hohe Kontinuität in den Ergebnissen erlaubt, die strategische Finanzplanung auf 3 Jahre für 2008 bis 2010 vorzunehmen.

Die strategische Finanzplanung richtet sich nach den strategischen Positionierungen, Stossrichtungen und Zielen aus, was die Unternehmensstrategie des Nähateliers zum ersten Mal finanziell fassbar macht. Dabei gewinnen bisherige Planungsarbeiten an Aussagekraft und Intensität. Strategische Finanzpläne können dabei als Vorgabe zur Einteilung, für die Verwendung und zur Kontrolle von Investitionsmitteln und -prioritäten umschrieben werden (vgl. Kühn/Grünig 2000: 77).

### 5.11.1 Rahmenbedingungen: Prognosen und Planungstiefe

Anhand von Hochrechnung von vorliegenden Vergangenheitsdaten und Einschätzungen von Trends werden Prognosen für die künftige Entwicklung der Rechnungsabschlüsse gemacht. Die unternehmens-externe Prognose basiert vorwiegend auf Annahmen über die Umwelt, welche beispielsweise durch Ökonomen von Banken, Konjunkturforschungsstellen oder anderen Instituten gemacht werden.

Ohne eine vorherige Definition wird schnell nicht mehr unterscheidbar, ob wir uns in der strategischen oder operativen Finanzierung respektive im strategischen oder operativen Controlling bewegen. Deshalb gehört die Definition der Tiefe bei den künftigen Planungsperioden ebenfalls zu den Rahmenbedingungen. Entschieden wird dabei, ob nur mit gewissen Kerngrößen wie die totalen Kosten gerechnet wird, oder ob diese detailliert aufgeschlüsselt werden. Im Fall des Nähateliers für Migrantinnen ist es angebracht, die Kerngrößen einzeln als entsprechende Buchhaltungskonti und nicht als gesamte Kostenblöcke in der Erfolgsrechnung aufzuführen, um damit eine höhere Planungssicherheit zu erlangen. Durch den schlanken Umfang der Buchhaltung des Nähateliers ist dies auch ohne grossen Aufwand möglich.

### 5.11.2 Volumen- und Ertragsplanung

Die Ertragsplanung im Nähatelier für Migrantinnen besteht aus zwei Komponenten: den Volumengrößen der Dienstleistungen für Änderungs-, Flick-, Anfertigungs- und Bügelarbeiten sowie den entsprechenden Planmargen pro Dienstleistung oder Dienstleistungsgruppe.

Durch die eingeschlagene, moderate aber fokussierte organische Wachstumsstrategie sowie den erwähnten Rahmenbedingungen und Ausgangslage im Markt, bei Zielgruppen, Personalressourcen und Marketing wird ein jährliches Wachstum um 20 % des Nähatelier-Umsatzes von rund CHF 13'000 im Jahre 2007 auf CHF 15'500 im Jahre 2010 angestrebt. Als Grundlage zur Hochrechnung diene dabei der Durchschnittswert der jeweils drei vorangegangenen Abrechnungsperioden des entsprechenden Kontos. Dabei geht es primär nicht um eine Verdrängung von bestehenden Mitbewerbern im Markt und somit einer damit verbundene Marktanteilserhöhung, sondern um gewisse, definierte Teilmärkte und spezifische Kundensegmente gezielt zu entwickeln.

Insbesondere das strategische Geschäftsfeld Änderungsarbeiten wird hier den Hauptanteil von rund 60 % ausmachen. Dies durch das stark steigende Bedürfnis der Bevölkerung, Kleidung auf ihre Statur angepasst und dennoch preiswert durch Kleider von der Stange zu kaufen, und andererseits durch die effizienten und effektiven Marketingmassnahmen wie Internetauftritt, Deponierungsservice und "Kunden werben Kunden"-Promotionen mit der Nutzung des bereits grossen Netzwerkes des Kundenstamms.

	2008 SOLL	2009 SOLL	2010 SOLL	
Betriebsertrag	12'921.62	14'450.70	15'519.74	jährlich +20 %
./. Materialeinkäufe / Stoff für NfM	733.29	829.78	784.67	jährlich +5 %
./. Stunden-/Aushilfslöhne	9'292.88	9'382.21	9'474.48	jährlich +5 %
<b>BRUTTOERFOLG I</b>	<b>2'895.45</b>	<b>4'238.71</b>	<b>5'260.59</b>	

### 5.11.3 Kostenplanung

Die Kostenplanung legt fest, mit welchem Aufwand die Marktleistung erbracht werden muss, d.h. welche Kosten den absatzspezifischen Instrumenten zugeordnet werden (vgl. Hammer 1996: 63ff). Daraus lässt sich klar erkennen, dass die Kostenplanung eng mit der Volumen- und Ertragsplanung verbunden ist und von dieser massgeblich beeinflusst wird. Deshalb werden im folgenden Abschnitt primär die direkten und/oder variablen Kosten des Nähateliers angesprochen. Als Grundlage zur Hochrechnung diene dabei ebenfalls der Durchschnittswert der jeweils drei vorangegangenen Abrechnungsperioden des entsprechenden Kontos.

Die Planung des Personalblocks mag eventuell nach einer operativen Massnahme klingen, ist aber eine wichtige Aufgabe der strategischen Kostenplanung, da sie sich auf die ausgearbeiteten Schwerpunkte der

Strategie auszurichten hat. Ihr Anteil beläuft sich am Beispiel des Jahres 2006 auf 77 % der Erträge. Die Mitarbeiterinnen mit Ausnahme der Nähatelier-Leitung arbeiten dabei im freien Auftragsverhältnis und erhalten 90 % der entsprechenden am Kunden verrechneten Dienstleistungen. Die restlichen 10% werden in die Nähatelierkasse eingelegt. Sozialabgaben werden aufgrund der geringen Salärhöhe pro Mitarbeiterin und Jahr nicht fällig.

In der strategischen Planung werden oftmals die Personalbestände über die Planjahre und die durchschnittlichen Salärkosten kalkuliert. Würde mit einem moderaten fixen Stundenlohn von CHF 10.00 gerechnet, kann folglich für das Nähatelier folgende Berechnungen aufgestellt werden:

Personalbestand	Ø Salär CHF/Std. 10.00	Anzahl geöffnete Kalenderwochen bei 6 Arbeitsstunden pro Woche					
		37	39	41	43	45	47
			222	234	246	258	270
	7	15'540	16'380	17'220	18'060	18'900	19'740
	8	17'760	18'720	19'680	20'640	21'600	22'560
	9	19'980	21'060	22'140	23'220	24'300	25'380
	10	22'200	23'400	24'600	25'800	27'000	28'200
	11	24'420	25'740	27'060	28'380	29'700	31'020
	12	26'640	28'080	29'520	30'960	32'400	33'840
	13	28'860	30'420	31'980	33'540	35'100	36'660
	14	31'080	32'760	34'440	36'120	37'800	39'480

Tabelle 16: Kostenplanung für Stunden-/Aushilfslöhne (ohne Lohn der Unternehmerin)

Die Berechnung zeigt, dass eine Bezahlung im Stundenlohn selbst zu sehr vorsichtig kalkulierten, moderaten Arbeitsstunden deutlich höhere Beträge für die Personalkosten eingerechnet werden müssten. Das heutige System mit der variablen Entlohnung je nach Auftragsvolumen birgt zwar für die Näherinnen gewisse Nachteile, ist jedoch unter dem integrativen und qualifizierenden Geschäftszweck des Nähateliers akzeptabel. Das Nähatelier ist jedoch gut beraten, begleitend zum angestrebten Wachstum die Verteilregelung von derzeit 90 % für die Näherinnen zu 10 % fürs Nähatelier zu überwachen und – insbesondere durch das angestrebte, gesteigerte Ertragsvolumen - allenfalls zu Gunsten der Unternehmung anzupassen.

Die Aufgabe der Personalplanung ist gemäss Fachliteratur die Ermittlung des erforderlichen Personals nach Art (Qualifikation), Zeitpunkt und Dauer sowie mit den sich daraus ergebenden Massnahmen für die Personalbeschaffung, die Personalentwicklung, den Personaleinsatz und die Personalfreistellung (vgl. Hammer 1995: 66). Diese Aufgaben liegen in den Händen der operativen Leitung des Nähateliers, welche diese mit Unterstützung der Fachperson der Vereinigung für Beratung, Integrationshilfe und Gemeinwesen, vbg, vornimmt.

#### 5.11.4 Planung der Beiträge

Die Beitragsplanung ist nicht oder höchstens indirekt durch den Nähatelier-Betrieb steuerbar, da das Beitrags-Management durch die Fachperson der Vereinigung für Beratung, Integrationshilfe und Gemeinwesen, vbg, zentral ausgeführt wird. Beitrags-Vereinbarungen werden wenn möglich über mehrere Jahre abgeschlossen. Die Kontakte mit Stiftungen, Fonds, sozialen und geistlichen Institutionen sowie Gönnerinnen und Gönner bedürfen jedoch einer laufenden, zeitlich intensiven Betreuung. Die Beitragsplanung kann allerdings nur kalkulatorisch, unter Berücksichtigung der geltenden Rahmenbedingungen in Wirtschaft und Gesellschaft und unter der Prämisse, möglichst die bestehenden Beitragenden erhalten oder neue in gleichem Umfang gewinnen zu können. Trotzdem ist für das Nähatelier die Beitragsplanung sehr entscheidend für die Ertrags- und Gewinnentwicklung.

Im Jahre 2006 konnte mit der Otto Erich Heynau-Stiftung zweckbestimmt für die Weiterführung des Projektes "Nähatelier für Migrantinnen" der Quartierarbeit Bern-Nord mit mindestens 7 Teilnehmerinnen pro Jahr abgeschlossen werden. Die Unterstützung erfolgte mit Beiträgen in den Jahren 2006, 2007 und 2008 mit jährlich CHF 15'000 und zusätzlich einmalig in 2006 mit CHF 3'000 zweckgebunden für den Ersatz von drei Nähmaschinen.

Aufs Jahr 2009 hin werden Verhandlungen mit dieser und weiteren Stiftungen und ähnlichen Institutionen geführt, um weitere Beitragsvereinbarungen abschliessen zu können. Es hängt wiederum von den definierten strategischen Stossrichtungen ab, wie die Beiträge an das Nähatelier zu planen sind. Die Strategie macht hierzu Aussagen über die Beitragspolitik, woraus sich die entsprechenden Verhaltensweisen bezüglich den Beitragsvereinbarungen und -akquisitionen ergeben. In den Strategie-Perioden 2009 bis 2010 werden für die Hochrechnung der Planerfolgsrechnungen weiterhin Beiträge in tieferer fünfstelligen Höhe benötigt, damit das Nähatelier sich eine solide, finanzielle Basis für ein florierendes Geschäft legt. Durch das angestrebte Umsatzwachstum und der entsprechenden schrittweisen Anpassung der Verteilungsregel zwischen Näherinnen und Nähatelier werden die Gemeinkosten und Lohnkosten der Geschäftsführerin sukzessive steigend mit den Erträgen der Näharbeiten gedeckt und die Abhängigkeit von Beiträgen rückläufig.

Die Geschäftsführung des Nähateliers kann unter Einhaltung der Beitragsvereinbarungen bestimmen, welche Kundengruppen mit welchen Dienstleistungen sie aufgrund der Marktentwicklung und der eigenen Stärken und Schwächen besonders aktiv und schwergewichtig bearbeiten will.

Als Grundlage zur Hochrechnung sämtlicher nachfolgenden gelb hinterlegten Bilanz- und Erfolgsrechnungspositionen diene stets der Durchschnittswert der jeweils drei vorangegangenen Abrechnungsperioden des entsprechenden Kontos. Dies gleicht Unterschiede zwischen den einzelnen Jahren und deren spezifischen Ereignissen aus und bietet so eine planerisch höhere Sicherheit.

Zur Berücksichtigung der Teuerung und ähnlichen Preissteigerungen wurden bei den Gemeinkosten wie Materialeinkauf, Telefon, Bürokosten und ähnlichem mit einer jährlichen Steigerung des jeweiligen 3-Jahres-Durchschnitts um 5% gerechnet.

Gewisse Budgetposten wie Abschreibungen, Reisespesen aufgrund des Heimlieferservices oder übrige Betriebskosten wurden als statischer Wert unverändert beibehalten.

Die Erfolgsrechnung ist vierstufig aufgeführt. Damit wird der von den Näherinnen erwirtschaftete Ertrag als Bruttoerfolg I ausgewiesen, anschliessend die weiteren Erträge mit den Betriebskosten verrechnet (Bruttoerfolg II). Nach Abzug der anfallenden Gemeinkosten resultiert der Betriebserfolg I und nach weiterem Abzug der Abschreibungen der Betriebserfolg II.

### 5.11.5 Plan-Erfolgsrechnung 2008 – 2010

	2004 IST	2005 IST	in %	2006 IST	in %	2007 IST	in %	2008 SOLL	in %	2009 SOLL	in %	2010 SOLL	in %
<b>Betriebsertrag</b>	7'690.60	9'098.90	18%	11'778.10	29%	11'427.04	-3%	12'921.62	20%	14'450.70	20%	15'519.74	20%
./. Materialeinkäufe / Stoff für NfM	523.35	457.60	-18%	958.65	109%	678.86	-29%	733.29	5%	829.78	5%	784.67	5%
./. Stunden-/Aushilfslöhne	5'829.00	9'037.65	55%	9'118.60	1%	8'394.84	-8%	9'292.88	5%	9'382.21	5%	9'474.48	5%
<b>BRUTTOERFOLG I</b>	<b>1'338.25</b>	<b>-396.35</b>	-130%	<b>1'700.85</b>	529%	<b>2'353.34</b>	38%	<b>2'895.45</b>	23%	<b>4'238.71</b>	46%	<b>5'260.59</b>	24%
<b>Sonstige Betriebserträge</b>													
+ Spenden / Zuwendungen	14'060.00	15'944.70	18%	3'250.00	-80%	7'750.00	188%	1'000.00		3'600.00	-10%	3'705.00	-10%
+ Beiträge	0.00	8'633.00		18'000.00		40'000.00		40'000.00		15'000.00		15'000.00	
+ Sonstige Einnahmen	0.00	230.65		450.00		90.00		0.00		180.00		90.00	
./. Lohn Unternehmerin	21'750.00	17'661.00	-19%	7'260.15	-59%	13'800.00	90%	13'845.00	5%	12'216.80	5%	13'951.63	5%
./. Sozialkosten AHV/UVG/KK	1'766.30	1'773.35		718.10		2'416.85		1'636.10		1'590.35		1'881.10	
<b>BRUTTOERFOLG II</b>	<b>-8'118.05</b>	<b>4'977.65</b>	161%	<b>15'422.60</b>	210%	<b>33'976.49</b>	120%	<b>28'414.35</b>	-20%	<b>9'211.56</b>		<b>8'222.86</b>	
<b>Gemeinkosten</b>	4'474.35	747.50		5'982.75		6'469.35		4'282.58		5'013.43		5'637.88	
./. Investitionen / Anschaffungen	2'580.00	16.50		2'978.00		0.00							
./. Miete	0.00	0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00	
./. Telefon / Porti / Gebühren	149.60	160.10		14.50		414.40		206.15	5%	222.27	5%	294.99	5%
./. Bürokosten	4.40	25.60		0.00		296.60		112.77	5%	143.28	5%	193.43	5%
./. Werbeaufwand (Inserate)	1'409.60	336.00		2'814.80		5'758.35		3'563.66	20%	4'247.88	5%	4'749.46	5%
./. Diverse Betriebskosten	330.75	209.30		175.45				200.00		200.00		200.00	
./. Reisespesen / Kd-Betreuung	0.00	0.00		0.00		0.00		200.00		200.00		200.00	
<b>BETRIEBSERFOLG I</b>	<b>-12'592.40</b>	<b>4'230.15</b>	134%	<b>9'439.85</b>	123%	<b>27'507.14</b>	191%	<b>24'131.77</b>		<b>4'198.13</b>		<b>2'584.99</b>	
./. Abschreibungen	0.00	0.00		1'700.85		2'353.34		500.00		500.00		500.00	
<b>BETRIEBSERFOLG II</b>	<b>-12'592.40</b>	<b>4'230.15</b>	134%	<b>7'739.00</b>	83%	<b>25'153.80</b>	225%	<b>23'631.77</b>		<b>3'698.13</b>		<b>2'084.99</b>	

### 5.11.6 Plan-Bilanz 2008 – 2010

Planbilanz	2004 IST	2005 IST	in %	2006 IST	in %	2007 IST	in %	2008 SOLL	in %	2009 SOLL	in %	2010 SOLL	in %
<b>Aktiven</b>													
Flüssige Mittel	2'104.25	1'456.50		1'028.10		1'028.10		1'028.10		1'028.10		1'028.10	
Kontokorrent vgb Bern				3'973.25	zG	29'127.05	zG	52'758.82	zG	56'456.95	zG	58'541.93	zG
Anlagevermögen	0.00	0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00	
<b>Total Aktiven</b>	<b>2'104.25</b>	<b>1'456.50</b>		<b>5'001.35</b>		<b>30'155.15</b>		<b>53'786.92</b>		<b>57'485.05</b>		<b>59'570.03</b>	
<b>Passiven</b>													
Kreditoren	0.00	2'042.30		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00	
Kredite / Kontokorrent vgb Bern	10'861.40	zL	3'941.20	zL	0.00	0.00		0.00		0.00		0.00	
Vereinskapital vor Erfolgsverteil.	3'835.25	-8'757.15		-2'737.65		5'001.35		30'155.15		53'786.92		57'485.05	
Betriebserfolg	-12'592.40	4'230.15		7'739.00		25'153.80		23'631.77		3'698.13		2'084.99	
<b>Total Passiven</b>	<b>2'104.25</b>	<b>1'456.50</b>		<b>5'001.35</b>		<b>30'155.15</b>		<b>53'786.92</b>		<b>57'485.05</b>		<b>59'570.03</b>	

## **6 Strategisches Controlling**

### **6.1 Regelkreis der Führungsinstrumente**

Die Resultate des strategischen Planungsprozesses sollten für das Nähatelier umsetzbare Massnahmen sein. Die Planung ist in einer Struktur und Tiefe zu erstellen, dass daraus unmittelbar die Kommunikation und die Umsetzungsarbeit beginnen können. Die Realisierung entscheidet am Schluss über Erfolg oder Misserfolg der erarbeiteten Strategien. Während des Planungsprozesses muss den beteiligten Personen klar sein, dass die Planungsresultate in den Führungsinstrumenten abgebildet werden. Erst durch eine solche kontrollierende Abbildung wird die Strategie mess- und beurteilbar (vgl. Grünig/Kühn 2004: 361).

Die Strategiekontrolle schliesst somit das strategische Management ab. Das strategische Management ist, wie in Abbildung 2 dargestellt, als zirkulär und iterativ zu betrachten, weil es periodisch immer neu durchlaufen wird und sich auf die vorhergehenden Schritte innerhalb des Prozesses auswirkt (vgl. Lombriser/Abplanalp 1997: 354).

Dabei ist zwischen den operativen Kontrollen wie Jahresbudget, Qualitätsniveau oder Kundenzufriedenheit und strategischen Kontrollen mittels periodischer Wiederholung der Analyse und der Strategieentwicklung zu unterscheiden. Die operativen Kontrollen sind dabei vergangenheitsbezogen, periodisch, exakt und meist quantitativ. Die strategischen Kontrollen können auch zukunftsorientiert sein und sind vorwiegend qualitativ (vgl. Lombriser/Abplanalp 1997: 355). Sie werden auch verstanden als „permanente Überwachung und Anpassung der Strategie, die gleichzeitig individuelle und organisatorische Lernprozesse aktiv unterstützt.“ (Lombriser/Abplanalp 1997: 355)

### **6.2 Ausgewählte Führungsinstrumente**

#### **6.2.1 Unternehmenskulturanalyse**

Durch die starke Ausprägung als sozialorientiertes Dienstleistungsunternehmen ist wie bereits festgehalten die Kulturanalyse von grosser Bedeutung fürs langfristige Fortbestehen und den Erfolg des Nähateliers. Der unter Tabelle 3 abgebildete Fragebogen kann zum Beispiel halbjährlich oder jährlich durch die Geschäftsleitung, Geschäftsführung, allenfalls auch Kunden und relevante Drittpersonen separat erhoben und miteinander als Fremd- und Eigenbild abgeglichen werden.

Diese Bestandsaufnahme zeigt auf relativ einfache und kostengünstige Art und Weise die subjektiv wahrgenommene Entwicklung sowie den jeweils konkreten Verbesserungsbedarf in den für das Nähatelier als Dienstleisterin bedeutenden Ausprägungen. Sie ist damit ein System von Frühindikatoren und die Basis für künftige Veränderungen in der Marketing- und Personalpolitik und deren Instrumente.

#### **6.2.2 Prämissen-, Wirksamkeits- und Durchführungskontrolle**

Neben der Unternehmenskulturanalyse hat die Geschäftsleitung ebenfalls die Aufgabe, beispielsweise quartalsweise oder bei Eintreffen von relevanten Ereignissen zu kontrollieren, ob die der Strategie zugrunde liegenden Annahmen noch zutreffen, die gewählten Massnahmen wirksam sind und in welchem Rahmen sie realisiert wurden. Hierbei werden Antworten auf die Fragen "Warum?", "Was?" und "Wie?" dieses Strategieplans gegeben und überwacht (vgl. Lombriser/Abplanalp 1997: 356ff.).

Diese Kontrollen erfolgen mittels Beobachtungen oder persönlichen Gesprächen der Geschäftsleitung mit Mitarbeitenden, Kunden, Fachleuten aber auch der Buchhaltung innerhalb der vbg. Die Erkenntnisse werden idealerweise schriftlich in einem Strategieheft in den separaten Dimensionen Kunden-, Mitarbeiter- und Finanzfokus festgehalten und laufend nachgeführt.

Bei Ursachen im Bereich von Änderungen der Annahmen, falscher Strategie oder zu hohe/tiefe Zielsetzungen gilt es dabei für die Geschäftsleitung, die Strategie umgehend anzupassen oder neu zu formulieren. Bei falschem oder ungenügendem Ressourceneinsatz, unerwarteten Widerständen oder mangelhafter Effizienz, Ausführung oder Motivation sind hingegen Sofortmassnahmen zu ergreifen, die Strategie jedoch vorerst beizubehalten (vgl. Lombriser/Abplanalp 1997: 359).

Auf unerwartete Chancen oder Herausforderungen kann das Nähatelier somit am besten reagieren, wenn die Geschäftsleitung die Erkenntnisse aus der Strategiekontrolle laufend der Geschäftsführung und Mitarbeitenden mitteilt und die Folgen erklärt. Dieses „Feedback dient nicht der moralischen Beurteilung, sondern ergänzt das Führen mit Zielen.“ (vgl. Lombriser/Abplanalp 1997: 360)

### **6.3 Finanzielles Überprüfungsinstrument für die Strategieerreichung**

Die vbg überprüft laufend, mindestens monatlich, die finanzielle Situation des Nähateliers anhand der geführten elektronischen Buchhaltung und informiert die Geschäftsleitung über den jeweils aktuellen Stand. Diese analysiert die Belege auf einen entsprechenden Handlungsbedarf für Sofortmassnahmen ihrerseits.

In diesem Zusammenhang rapportiert ebenfalls die Geschäftsführerin innerhalb der ersten 10 Kalendertage des Folgemonats über die finanzielle Entwicklung des Monatsumsatzes sowie der Barwerten in der Kasse. Durch dieses 6-Augen-Prinzip wird die finanzielle Situation der Kleinunternehmung laufend überwacht und es kann bei Veränderungen frühzeitig Gegensteuer gegeben werden.

## **7 Schlussbetrachtung**

Der übergeordnete Unternehmenszweck des Nähateliers ist, bestehend aus dem Empowerment von Migrantinnen, zweifelsfrei äusserst hoch zu gewichten und seit 10 Jahren zu Recht ein Vorzeigemodell für ein erfolgreiches, wichtiges und wirkungsvolles Integrationsprojekt innerhalb der Quartierarbeit Bern-Nord und über die Quartiergrenzen hinaus.

Die Mitarbeiterinnen mit Migrationshintergrund werden bei ihrer sozialen und kognitiven Qualifizierung und Integration gestützt und beruflich durch die Arbeit, die sie im Nähatelier verrichten, qualifiziert. Dieser immaterielle Wert dieser Arbeit lässt sich bedauerlicherweise nicht direkt in der Buchhaltung abbilden. Ein Beweis dafür sind jedoch die äusserst erfreulichen, regelmässigen Beiträge und Spenden der Stiftungspartnerschaften und Gönnerinnen und Gönner.

Durch ein konsequentes Umsetzen der in diesem Strategieplan aufgezeigten Analysen und Massnahmen wird das bisher noch unausgewogene Verhältnis zwischen eigenen Erträgen und fremden Beiträgen sukzessive reduziert und die Betriebskosten stärker durch die selber erwirtschafteten Finanzen gedeckt. Dies kann mittelfristig bei einem Planungshorizont von mehr als 5 Jahren bis hin zur beinahe vollständigen Unabhängigkeit von jeglichen Beiträgen und Spenden führen.

Eine grosse Herausforderung für das Nähatelier ist sicherlich wie für die meisten Unternehmen die Umsetzung der Strategie unter Berücksichtigung der erwähnten gefühlsmässigen, zeitlichen, Form- und Mitwirkungs-Komponente (Tabelle 14). Hier werden die Führungsqualitäten der Geschäftsleitung und Geschäftsführung unter Beweis gestellt.

Das Nähatelier für Migrantinnen kommt jedoch nicht umher, gewisse entscheidende, organisatorische Massnahmen zu treffen. Als erste und vordringlichste Herausforderung gilt es, die Öffnungszeiten noch besser an die Kundenbedürfnisse aller SGF auszurichten und zeitlich auszudehnen. Sonst besteht die Gefahr, auf dem Markt nicht als professionelles Unternehmen ernst genommen zu werden, sondern einen gewissen "Hobby-Charakter" zugeschrieben zu erhalten. Ebenfalls sind ohne diese Massnahmen Partnerschaften mit anderen Unternehmen ausgeschlossen, da die nötige Flexibilität und Leistungsbereitschaft nicht besteht.

Eine weitere Erkenntnis betrifft das noch konsequenter zu verfolgende Marketing, welches durch ein einheitliches Branding von allen Schriftstücken und Publikationen oder der Unternehmenswebsite an Professionalität gewinnen wird. Die Widererkennung einer Marke ist heute im Dienstleistungsbereich von entscheidender Bedeutung.

Künftig sollten als Handlungsempfehlung an die Buchhaltung für Investitionen jährlich Rückstellungen und Abschreibungen für den Ersatz der bisherigen Nähmaschinen vorgenommen werden, damit diese Kosten periodengerecht von den entsprechenden Finanzmitteln abgezogen werden. Ebenfalls sind die Nähmaschinen als materieller Wert in der Aktivbilanz aufzuführen.

Abschliessend sprechen sich die Autoren dieser Arbeit aus, das Teilungsverhältnis von 90% zu Gunsten der Näherin und 10% zu Gunsten der Unternehmenskasse mittelfristig mit zunehmendem Umsatz unbedingt anzuheben. Ein Verhältnis von 70% zu 30% betrachten sie nicht als Benachteiligung, da durch die angestrebten Mehraufträge eine allfällige Lohneinbusse der Näherin ausgeschlossen wird.

Erst wenn sich gewisse Parameter im Markt oder Umfeld ändern oder die erwähnten Massnahmen nicht innert sinnvoller Zeit erfolgreich umgesetzt werden können, wäre bei allfälligem Ausbleiben von Beiträgen und Spenden eine sorgfältige und fundierte Prüfung der Auflösung des Nähateliers für Migrantinnen als letzter aber nötiger Schritt in den Augen der beider Studierenden angebracht.

## 8 Verzeichnisse

### 8.1 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Strategische Planung und Strategien (Grünig/Kühn 2004).....	9
Abbildung 2: Modell des Strategischen Managements (Lombriser/Abplanalp 1997).....	10
Abbildung 3: Organigramm Nähatelier für Migrantinnen.....	12
Abbildung 4: Abgrenzungs-Bezugsrahmen nach Outside-in-Methode fürs Nähatelier.....	13
Abbildung 5: Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsstärken-Matrix nach McKinsey.....	20
Abbildung 6: Leitbild des Nähateliers für Migrantinnen.....	22
Abbildung 7: Wettbewerbsstrategien nach Porter (1986).....	28
Abbildung 8: Logo Nähatelier für Migrantinnen.....	36
Abbildung 9: Das 7-S-Modell von McKinsey.....	41

### 8.2 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Globale Umweltanalyse.....	14
Tabelle 2: Die Triebkraft des Branchenwettbewerbs (Porter 1999).....	15
Tabelle 3: Fragebogen zur Unternehmenskultur-Analyse strategisch und operativ.....	16
Tabelle 4: Zusammenfassung der Unternehmenskultur-Analyse.....	17
Tabelle 5: SWOT-Analyse der Gesamtsituation.....	19
Tabelle 6: Die Leistungs-/Marktprioritäten des Nähateliers.....	26
Tabelle 7: Funktionale Grundsätze in Unternehmenszielen.....	26
Tabelle 8: Der Marketing-Mix nach McCarthy (Kühn & Pfäffli, 2007).....	30
Tabelle 9: Die Marketingaufgaben (Kühn/Reimer/Fasnacht, 2006).....	31
Tabelle 10: Produkt- und bedürfnisorientiertes Marketing (Kühn/Reimer/Fasnacht 2006: 20).....	32
Tabelle 11: Zielgruppen des Nähateliers für Migrantinnen.....	33
Tabelle 12: Dominanz-Standard-Modell Nähatelier für Migrantinnen (gem. Kühn).....	35
Tabelle 13: 4 P's Nähatelier für Migrantinnen.....	35
Tabelle 14: Komponenten der Strategie-Umsetzung.....	40
Tabelle 15: Aspekte des 7-S-Modells für das Nähatelier.....	42
Tabelle 16: Kostenplanung für Stunden-/Aushilfeloöhne (ohne Lohn der Unternehmerin).....	44
Tabelle 17: Wettbewerbsstärken (vgl. Lombriser/Abplanalp 1997: 198).....	55
Tabelle 18: Marktattraktivität (vgl. Lombriser/Abplanalp 1997: 200).....	55

### 8.3 Abkürzungsverzeichnis

**vbg** Vereinigung für Beratung, Integrationshilfe und Gemeinwesenarbeit, [www.vbgbern.ch](http://www.vbgbern.ch)

Die vbg steht für Unterstützung von Selbsthilfe, Lebensqualität im Quartier, Gemeinschaftszentren, Quartiertreffpunkte und Beratungsstellen

**isa** Informationsstelle für Ausländerinnen- und Ausländerfragen, [www.isabern.ch](http://www.isabern.ch)

Die isa ist in den Bereichen Information, Beratung, Sprache sowie Quartier- und Projektarbeit tätig. Sie setzt sich für die Integration von Migrantinnen und Migranten ein und engagiert sich für eine verstärkte Partizipation der ausländischen Bevölkerung sowie einen besseren Zugang zu bestehenden Ressourcen und Strukturen.

## **SGF    Strategisches Geschäftsfeld**

Ein SGF basiert auf Kundenbedürfnissen, Verfahren/Technologien oder Abnehmergruppen und dient als Hilfsmittel zur Planung wirksamer Strategien und Fähigkeiten für diese gedankliche Abgrenzung. Ein SGF ist ein Teil der Umwelt und wird von einer Unternehmung oder einer spezifischen strategischen Geschäftseinheit der meist grösseren Unternehmung bearbeitet (vgl. Lombriser/Abplanalp 1997: 74).

## **9    Literaturverzeichnis**

- Grünig, Rudolf/Kühn, Richard (2004):  
Methodik der strategischen Planung. Ein prozessorientierter Ansatz für Strategieplanungsprojekte, 3. Aufl., Bern 2004
- Lombriser, Roman/Abplanalp, Peter A. (1997):  
Strategisches Management. Visionen entwickeln - Strategien umsetzen - Erfolgspotentiale aufbauen, Zürich 1997
- Porter, Michael E. (1999):  
Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Aufl., Frankfurt/Main, 1999
- Schwenker, Burkhard/Spremann, Klaus (2007):  
Unternehmerisches Denken zwischen Strategie und Finanzen. Die vier Jahreszeiten der Unternehmung, Hamburg/St. Gallen, 2007
- Stocker, Pascal O./Dorizzi Franco (2005/2006):  
Praxisorientierte Strategieentwicklung für KMU. Mehr Erfolg durch gezielte Konzentration auf Stärken. In: KMU-Magazin, Dezember/Januar 2005/2006, Nr. 10, S. 12-18
- Kühn, Richard/Reimer, Anja/Fasnacht, Roger (2006):  
Marketing - Systeme, Strategie und Instrumente, Bern/Stuttgart/Wien, 2006
- Kühn, Richard/Pfäffli, Patric (2007):  
Marketing. Analyse und Strategie, 12. Auflage, Zürich, 2007
- Rudolph, Thomas (1997):  
Profilieren mit Methode: Von der Positionierung zum Markterfolg, Frankfurt am Main/New York, 1997

## **10    Selbständigkeitserklärung**

Wir erklären hiermit, dass wir diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen benutzt haben. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, haben wir als solche gekennzeichnet. Uns ist bekannt, dass andernfalls die PHW Hochschule Wirtschaft zum Entzug der aufgrund dieser Arbeit verliehenen ECTS-Punkte berechtigt ist.

Bern, November 2008    Unterschriften:

sig. Thomas Beyeler

sig. Jan Fuchs

# Anhänge

## 10.1 Anhang 1: Wohnbevölkerung im Quartier V

Statistikdienste der Stadt Bern  
Schwanengasse 14, 3011 Bern  
Telefon 031 321 75 31, Telefax 031 321 75 39  
E-Mail: statistikdienste@bern.ch; Internet: statistik.bern.ch



### Ausländische Wohnbevölkerung nach Statistischen Bezirken und Nationalitäten am 31.12.2005

(Nationalitäten mit 200 und mehr Personen Ende 2005 im Total einzeln aufgeführt)

Nationalität	Statistischer Bezirk / Stadtteil																			
	1	2	3	4	5	I	6	7	8	9	10	11	II	12	13	14	15	16	17	III
Deutschland	27	44	56	17	27	171	31	107	185	113	89	166	691	358	29	295	149	298	129	1 258
Frankreich	2	12	13	3	10	40	6	12	23	11	4	16	72	24	1	31	28	33	30	147
Grossbritannien	6	5	9	–	–	20	3	3	16	9	6	6	43	9	–	16	6	13	9	53
Italien	27	8	16	8	13	72	13	96	149	99	19	130	506	313	34	250	87	165	56	905
Österreich	4	7	9	1	3	24	6	8	24	19	10	22	89	25	5	34	19	27	6	116
Portugal	–	5	10	1	3	19	11	22	36	9	1	49	128	115	5	49	13	21	27	230
Spanien	7	3	4	2	7	23	14	56	100	24	5	81	280	228	12	116	43	87	43	529
Türkei	1	2	2	1	–	6	1	18	14	5	4	13	55	107	2	28	12	38	19	206
Kroatien	–	–	–	2	2	4	–	78	18	7	2	34	139	47	–	25	17	12	10	111
Bosnien-Herzegowina	–	–	1	–	2	3	2	12	19	1	–	10	44	39	–	31	2	5	15	92
Mazedonien	–	–	1	–	–	1	–	34	2	4	2	10	52	23	36	44	5	6	3	117
Kosovo	6	–	–	1	–	7	11	26	13	4	–	36	90	108	–	40	12	22	19	201
Rep. Jugoslawien (ohne Kosovo)	2	–	3	3	4	12	–	26	19	19	1	15	80	67	1	67	17	40	22	214
übriges Europa	17	21	26	1	8	73	8	33	57	40	44	69	251	90	5	96	46	82	61	380
Afrika	13	5	6	–	4	28	6	18	17	7	6	36	90	80	15	80	21	77	51	324
Brasilien	3	2	–	1	1	7	–	5	3	4	1	4	17	18	3	10	4	19	8	62
USA	5	9	5	1	–	20	2	2	10	7	2	7	30	5	2	8	6	12	8	41
übriges Amerika	2	5	8	–	1	16	1	8	25	10	8	22	74	52	3	28	14	28	17	142
Sri Lanka	5	1	3	4	2	15	3	82	44	6	5	32	172	200	–	110	38	75	39	462
Irak	1	–	–	1	–	2	–	1	–	–	–	4	5	21	2	14	–	1	–	38
Vietnam	–	–	–	–	4	4	–	1	3	1	–	5	10	13	–	12	2	7	6	40
übriges Asien	12	2	12	4	5	35	14	25	28	18	12	40	137	81	10	64	26	65	34	280
Australien und Ozeanien	–	–	8	2	–	10	–	–	3	2	1	2	8	2	–	5	3	7	4	21
Staatenlos und unbekannt	–	1	–	–	–	1	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	1	–	1
<b>Total 2005</b>	<b>140</b>	<b>132</b>	<b>192</b>	<b>53</b>	<b>96</b>	<b>613</b>	<b>132</b>	<b>673</b>	<b>808</b>	<b>419</b>	<b>222</b>	<b>809</b>	<b>3 063</b>	<b>2 025</b>	<b>165</b>	<b>1 453</b>	<b>570</b>	<b>1 141</b>	<b>616</b>	<b>5 970</b>
<b>Total 2004</b>	<b>155</b>	<b>131</b>	<b>214</b>	<b>48</b>	<b>135</b>	<b>683</b>	<b>115</b>	<b>704</b>	<b>841</b>	<b>384</b>	<b>219</b>	<b>775</b>	<b>3 038</b>	<b>2 042</b>	<b>144</b>	<b>1 486</b>	<b>587</b>	<b>1 185</b>	<b>591</b>	<b>6 035</b>
<b>Prozentuale Veränderung</b>	<b>-9.7</b>	<b>0.8</b>	<b>-10.3</b>	<b>10.4</b>	<b>-28.9</b>	<b>-10.2</b>	<b>14.8</b>	<b>-4.4</b>	<b>-3.9</b>	<b>9.1</b>	<b>1.4</b>	<b>4.4</b>	<b>0.8</b>	<b>-0.8</b>	<b>14.6</b>	<b>-2.2</b>	<b>-2.9</b>	<b>-3.7</b>	<b>4.2</b>	<b>-1.1</b>

24.11.2006

Statistikdienste der Stadt Bern  
Schwanengasse 14, 3011 Bern  
Telefon 031 321 75 31, Telefax 031 321 75 39  
E-Mail: statistikdienste@bern.ch; Internet: statistik.bern.ch



### Ausländische Wohnbevölkerung nach Statistischen Bezirken und Nationalitäten am 31.12.2005

(Nationalitäten mit 200 und mehr Personen Ende 2005 im Total einzeln aufgeführt)

Nationalität	Statistischer Bezirk / Stadtteil																	Total 2005	
	18	19	20	21	22	23	IV	24	25	26	27	28	V	29	30	31	32		VI
Deutschland	148	50	136	72	219	81	706	76	303	111	222	125	837	238	14	31	173	456	4 119
Frankreich	10	9	22	19	47	3	110	3	22	42	16	13	96	29	1	1	19	50	515
Grossbritannien	16	3	9	4	12	4	48	3	25	12	11	11	62	26	2	2	16	46	272
Italien	49	11	65	139	118	84	466	7	163	189	298	127	784	986	20	107	766	1 879	4 612
Österreich	17	6	11	14	20	9	77	5	35	26	29	11	106	83	2	8	50	143	555
Portugal	5	2	2	12	75	15	111	6	27	52	62	48	195	224	–	29	301	554	1 237
Spanien	22	5	30	46	88	48	239	6	101	114	148	99	468	401	2	55	414	872	2 411
Türkei	1	3	1	41	25	18	89	2	13	43	67	28	153	235	–	54	362	651	1 160
Kroatien	1	–	4	19	15	17	56	1	15	47	35	15	113	190	–	36	154	380	803
Bosnien-Herzegowina	–	–	–	16	14	7	37	–	6	39	37	13	95	120	–	19	101	240	511
Mazedonien	4	–	1	–	35	5	45	–	2	26	25	40	93	314	1	23	441	779	1 087
Kosovo	–	–	1	36	37	3	77	–	22	37	101	63	223	275	–	35	395	705	1 303
Rep. Jugoslawien (ohne Kosovo)	1	2	–	19	53	6	81	1	24	79	39	37	180	257	1	46	282	586	1 153
übriges Europa	42	15	39	59	99	20	274	15	126	51	75	37	304	230	7	17	150	404	1 686
Afrika	7	–	17	85	54	6	169	4	37	53	93	37	224	198	1	53	171	423	1 258
Brasilien	2	1	2	10	7	3	25	1	9	12	15	10	47	33	–	1	34	68	226
USA	9	4	14	12	13	9	61	1	15	11	7	3	37	11	–	3	14	28	217
übriges Amerika	15	2	8	34	28	14	101	4	33	46	49	23	155	117	1	17	90	225	713
Sri Lanka	6	1	1	47	39	4	98	–	67	52	81	80	280	269	–	45	221	535	1 562
Irak	–	–	–	16	5	–	21	–	2	5	3	6	16	52	–	1	70	123	205
Vietnam	–	1	–	28	1	–	30	–	1	12	5	4	22	48	–	12	80	140	246
übriges Asien	22	20	26	47	50	15	180	6	39	43	66	42	196	185	–	28	164	377	1 205
Australien und Ozeanien	9	1	1	7	4	1	23	2	5	–	2	–	9	1	–	–	1	2	73
Staatenlos und unbekannt	–	–	–	–	–	1	1	–	–	–	–	–	–	3	–	–	–	3	6
<b>Total 2005</b>	<b>386</b>	<b>136</b>	<b>390</b>	<b>782</b>	<b>1 058</b>	<b>373</b>	<b>3 125</b>	<b>143</b>	<b>1 092</b>	<b>1 102</b>	<b>1 486</b>	<b>872</b>	<b>4 695</b>	<b>4 525</b>	<b>52</b>	<b>623</b>	<b>4 469</b>	<b>9 669</b>	<b>27 135</b>
<b>Total 2004</b>	<b>390</b>	<b>150</b>	<b>386</b>	<b>813</b>	<b>1 032</b>	<b>368</b>	<b>3 139</b>	<b>126</b>	<b>1 015</b>	<b>1 104</b>	<b>1 510</b>	<b>900</b>	<b>4 655</b>	<b>4 522</b>	<b>47</b>	<b>600</b>	<b>4 516</b>	<b>9 685</b>	<b>27 235</b>
<b>Prozentuale Veränderung</b>	<b>-1.0</b>	<b>-9.3</b>	<b>1.0</b>	<b>-3.8</b>	<b>2.5</b>	<b>1.4</b>	<b>-0.4</b>	<b>13.5</b>	<b>7.6</b>	<b>-0.2</b>	<b>-1.6</b>	<b>-3.1</b>	<b>0.9</b>	<b>0.1</b>	<b>10.6</b>	<b>3.8</b>	<b>-1.0</b>	<b>-0.2</b>	<b>-0.4</b>

## 10.2 Anhang 2: Anzahl Betriebe und Angestellte im Quartier V

Finanzverwaltung / Statistikdienste der Stadt Bern  
 Schwanengasse 14, 3011 Bern  
 Telefon 031 321 75 31, Telefax 031 321 75 39  
 E-Mail: statistikdienste@bern.ch; Internet: statistik.bern.ch



### Arbeitsstätten und Beschäftigte nach Wirtschaftssektoren Stadtteilen, Beschäftigungsgrad und Geschlecht 2001

Stadtteil	Arbeits- stätten	Beschäftigte insgesamt	Vollzeit		Teilzeit 1		Teilzeit 2	
			Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen
<b>2. Sektor</b>								
I Innere Stadt	175	998	551	165	72	131	25	54
II Länggasse-Felsenau	130	1 303	878	199	43	114	24	45
III Mattenhof-Weissenbühl	273	3 820	3 011	413	93	148	40	115
IV Kirchenfeld-Schosshalde	154	1 785	1 405	165	59	80	23	53
V Breitenrain-Lorraine	216	5 054	3 803	613	159	288	50	141
VI Bümpliz-Oberbottigen	283	5 936	4 511	788	181	264	52	140
<b>Insgesamt</b>	<b>1 231</b>	<b>18 896</b>	<b>14 159</b>	<b>2 343</b>	<b>607</b>	<b>1 025</b>	<b>214</b>	<b>548</b>
<b>3. Sektor</b>								
I Innere Stadt	2 432	31 201	12 352	7 774	1 459	4 460	1 414	3 742
II Länggasse-Felsenau	842	15 348	5 013	2 880	1 183	2 553	1 435	2 284
III Mattenhof-Weissenbühl	1 881	37 954	15 686	9 036	2 065	6 413	1 436	3 318
IV Kirchenfeld-Schosshalde	1 065	14 978	6 725	3 256	870	2 374	513	1 240
V Breitenrain-Lorraine	999	17 745	7 912	2 943	765	2 534	1 396	2 195
VI Bümpliz-Oberbottigen	790	10 372	4 770	1 791	419	1 434	365	1 593
<b>Insgesamt</b>	<b>8 009</b>	<b>127 598</b>	<b>52 458</b>	<b>27 680</b>	<b>6 761</b>	<b>19 768</b>	<b>6 559</b>	<b>14 372</b>

Vollzeit: mind. 90% der betriebsüblichen Arbeitszeit  
 Teilzeit 1: 50 - 89% der betriebsüblichen Arbeitszeit  
 Teilzeit 2: weniger als 50% der betriebsüblichen Arbeitszeit

### 10.3 Anhang 3: Bewertung der Wettbewerbsstärke

Faktoren	in %	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Bemerkungen
Marktanteil												Konstant tief
Marketingpotential												Gutes Image, Sozialgedanke
Rentabilität												Tief wegen Preisen unter Markt
Kostenvorteil												Qualifizierte MA im Stundenlohn
Finanzkraft												Langjährige, vertragl. Beiträge
Führungsqualitäten												
Mitarbeitermotivation												Äusserst loyal, fleissig, engagiert

Tabelle 17: Wettbewerbsstärken (vgl. Lombriser/Abplanalp 1997: 198)

### 10.4 Anhang 4: Bewertung der Marktattraktivität

Attraktivitätsdimension	Gewicht	Beurteilung	Gewichtete Punktzahl
Wachstum	0.15	40	6
Marktvolumen	0.10	40	4
Rentabilität der Branche	0.05	20	1
Verhandlungsstärke der Abnehmer	0.10	20	2
Eintrittsbarrieren	0.05	60	3
Wettbewerbsklima	0.05	20	1
Bedrohung durch Ersatzdienstleistungen	0.30	60	18
Verhandlungsstärke der Lieferanten	0.05	20	1
Konjunkturabhängigkeit	0.10	60	6
Handelshemmnisse	0.05	40	2
	1.00		44

Tabelle 18: Marktattraktivität (vgl. Lombriser/Abplanalp 1997: 200)

## 10.5 Anhang 5: Preisliste

# Vbg

Vereinigung für Beratung Integrationshilfe  
und Gemeinwesenarbeit

### Nähatelier Für Migrantinnen

Breitenrainplatz 27  
Breitschträff  
3014 Bern  
Tel: 031 331 54 57

#### öffnungszeiten:

Freitag 9.00 – 12.00 Uhr , 14.00 – 17.00 Uhr

Dienstag 14.00 – 16.00Uhr (Annahmestelle)

### Preisliste

× Stundenansatz: Fr. 13.-

#### Bekleidung

Anderungen: exklusiv Material

Hosen kürzen, Maschinensaum	Fr.	18.-	bis	Fr.	20.-
Hosen kürzen, Handsaum	Fr.	22.-	bis	Fr.	25.-
Hosen kürzen, mit Aufschlag	Fr.	25.-			
Bund enger machen	Fr.	20.-	bis	Fr.	25.-
Jupe, Kleidsaum kürzen	Fr.	20.-	bis	Fr.	30.-
Jupe, Kleidsaum mit Futter kürzen	Fr.	30.-	bis	Fr.	40.-
Kleid, Seite enger machen	× Fr.	30.-			
Jacke, Mantel, Ärmel kürzen	× Fr.	25.-	bis	Fr.	35.-
Jacke, Mantel, Ärmel mit Schlitz kürzen	Fr.	30.-	bis	Fr.	40.-
Jacke, Mantel, Ärmel mit Manchette kürzen	Fr.	30.-	bis	Fr.	40.-
Jacke, Mantel, neu einfüttern	Fr.	80.-	bis	Fr.	150.-
Reissverschluss Hose, Jupe ersetzen	Fr.	18.-	bis	Fr.	22.-
Reissverschluss Jacke ersetzen	× Fr.	30.-	bis	Fr.	40.-

Anderes

nach absprache

**Flickarbeiten**

nach aufwand

**Bitte beachten Sie, dass wir aus hygienischen Gründen nur gereinigte Kleidungsstücke entgegennehmen können.**

**Innendekoration: exklusiv Material!**

Vorhänge komplett, pro Bahn	Fr.	40.-	bis	Fr.	75.-
Vorhänge, ohne Saumverarbeitung, pro Bahn	Fr.	35.-			
Vorhänge, ohne Falten und Gleiter, pro Bahn	Fr.	30.-			

Bezüge für Schaumstoffkissen, für Sitzkissen, für Gartenstühle, Stuhlkissen und Bettüberwurf, Bettwäsche, Spezialaufträge auf Anfrage **Nach Aufwand mit einem Stundenansatz von Fr. 13.-**