

Führen mit Strategien:

Steig' vom Pferd, wenn es tot ist!

Es ist eine grosse Herausforderung, im ständig sich wandelnden Umfeld die für die Zukunft richtigen Entscheide zu treffen.

Gut tut es der, der sein Unternehmen nach strategischen Gesichtspunkten führt.



Strategien entwickeln: Die Marktentwicklung vorausdenken (antizipieren) und darauf abgestimmte Massnahmen frühzeitig einleiten.

konzepte in Ihrer Branche einheitlich oder ähnlich?

- ◆ Sind Ihre Produkte und Dienstleistungen mit anderen austauschbar?
- ◆ Entscheidet vorwiegend der Preis in Ihrem Unternehmen über den Erfolg?
- ◆ Werden Ihre Margen kleiner? Sinken Ihre Erträge laufend?
- ◆ Müssen Sie Ihre Kosten und Preise immer wieder senken?
- ◆ Verschlechtert sich die Gesamtwirtschaftlichkeit Ihres Unternehmens sukzessive?

Sollten Sie die Mehrzahl dieser Fragen mit Ja beantworten, ist Ihr Unternehmen akut gefährdet. Dann ist dringend, intensiv über eine strategische Neuausrichtung nachzudenken. Denn, wie die Erfahrung zeigt, ist weder untätiges Abwarten noch kurzfristiges situatives Reagieren auf Ertragsprobleme dazu geeignet, Abhilfe zu schaffen.

Allzu oft wird in solchen Situationen weiterhin Geld in Marktbearbeitungsmassnahmen investiert, wo doch das Problem ganz woanders liegt. Zu bedenken ist: Man darf sich nie der Hoffnung hingeben, der Markt verändere sich zu den eigenen Gunsten, wenn man nur lange genug warte. Anzeichen, dass diese Hoffnung latent vorhanden ist, sind:

- ◆ Der Glaube, dass die Flut schliesslich alle Boote erfasse.
- ◆ Die Hoffnung auf sinkende Kosten.
- ◆ Die Vermeidung echten Wettbewerbs (der Ruf nach Regulierung).

VON PETER MEIERHOFER

Preiskampf, Margenerosion, Strukturwandel: Es scheint, als ob kein Stein auf dem anderen bliebe. Auch wenn unsere Wirtschaft mittlerweile wieder wächst, stellen wir fest, dass in den letzten zehn Jahren zahlreiche Teilnehmer verschiedenster Branchen mit Ertragsproblemen zu kämpfen

hatten. Dabei ist die Problematik nicht einmal so sehr in der Veränderung zu suchen, denn von einem revolutionären technologischen Wandel waren schon unsere Vorväter um die vorletzte Jahrhundertwende betroffen. Die Problematik ist vielmehr in der Geschwindigkeit zu suchen: Veränderungen, die früher Jahrzehnte dauerten, vollziehen sich heute in Jahren – oder

manchmal auch in Monaten. Mit diesem Tempo Schritt zu halten, ist eigentlich heute die grosse Herausforderung.

Ertragsprobleme ermitteln

Wer dauernd mit Ertragsproblemen konfrontiert ist, sollte den Ursachen auf den Grund gehen. Zum Beispiel mit dem folgenden Fragenkatalog:

- ◆ Sind die meisten Geschäfts-

Dank Strategie zum Branchenprimus

- ◆ Die Hoffnung, andere Mitbewerber würden aufgeben.
- ◆ Die Erwartung, die Kunden würden Verständnis für Ihre desolate Situation aufbringen.

Eine weitere Ursache für den Ertragsrückgang ist in der Einkaufspolitik der nachfragenden Unternehmen zu suchen. Alt-hergebrachte Beziehungen und langjährige Geschäftskontakte zählen immer weniger. Die Anbieter sehen sich einem professionellen Beschaffungsmanagement mit modernsten Kommunikationsmitteln gegenüber gestellt – einem Beschaffungsmanagement, das dank Internet über weltweite Informationen zu Artikeln und Preisen verfügt.

Auf Strategien konzentrieren

Der aus dem militärischen Vokabular stammende Begriff der «Strategie» stösst bei KMUs oft auf Skepsis. Doch die Front bröckelt zusehends, und die Zahl der Unternehmen, die erkannt haben, dass nur eine durchdachte Strategie auf Dauer hohe Erträge und nachhaltiges Wachstum sichern kann, steigt kontinuierlich. Denn die Zeiten haben sich geändert. Bereits Anfang der 90er-Jahre, als der wirtschaftliche Abschwung nahezu in einen Absturz überzugehen drohte, konnte man sich einen Marktauftritt nach dem «Try and Error»-Prinzip schlicht nicht mehr leisten. Man erkannte auch bei mittelständischen Unternehmen, dass Strategien das sein konnten, was sie dem Wortlaut nach sind: eine präzise Planung zur Erreichung eines gesteckten Ziels unter Einbezug der Faktoren, die in die eigene Aktion hineinspielen können (Definition gemäss Duden).

Und einige Jahre später begann das Internet sich breit zu machen. Die globale Vernetzung stellte zahlreiche traditionelle Strukturen des Geschäftslebens in Frage: Distributionskanäle, Einkaufsgewohnheiten, Preisgestaltungen, Serviceleistungen – aber auch Einkauf, Entwicklung und Produktion. Und der Prozess ist noch nicht abgeschlossen. Eigentlich hat er erst richtig begonnen.

Die Berner Stämpfli Holding wird heute von der sechsten Generation geleitet, die den Betrieb, dem mittlerweile 210 Mitarbeiter angehören, mit neuen Produkten ins dritte Jahrtausend führt.

«Als ich und mein Bruder Rudolf den Betrieb vor gut zehn Jahren übernahmen, litt die Druckbranche unter einer Identitätskrise», erzählt der Verwaltungsratsdelegierte Peter Stämpfli, «der Markt wuchs kaum noch, und die neuen Technologien riefen Zukunftsängste hervor.» Die Stämpflis nahmen die Herausforderung jedoch an und begannen mit der strategischen Neuausrichtung des Betriebs.

Die angestammten Felder – das Druckgeschäft und die Herausgabe von juristischer Fachliteratur – bestellten sie zwar weiterhin. Doch Mitte der Neunzigerjahre stiegen sie ins IT-Zeitalter ein: Sie kauften ein kleines Software-Unternehmen, das sie zwei Jahre später in die neu gegründete Tochter All Media einbrachten. Ihre Vision:

Hemmnis: Furcht vor dem Neuen

Viele Unternehmer fürchten sich vor dem temporeichen Wandel. Auch wenn dies kaum jemand offen zugibt. Sie befürchten, eine grundlegende Veränderung der strategischen Richtung gefährde die existierenden Geschäftsfelder. Dabei lauert die Gefahr gerade im starren Festhalten am Status quo. Wer es versäumt, seine Geschäftsstrategie neu auszurichten und dem Wandel der Zeit anzupassen, beeinträchtigt das bestehende, (noch) profitable Geschäft. Erfolgreiche Unternehmer nutzen deshalb den Wandel zu ihrem Vorteil. Sie sehen in der Veränderung nicht eine Bedrohung, sondern eine Chance und passen ihre Stra-

Sie wollten sich als Publikationsermöglichender positionieren. Dabei sollte es keine Rolle mehr spielen, in welchem Medium die Dokumente schliesslich publiziert würden.

Der mutige Entscheid erwies sich als zukunftsfruchtig. 1999 wagte sich Stämpfli an die Entwicklung eines standardisierten Publikations-Managementsystems für Unternehmen, die gewaltige Artikelmenen handeln oder produzieren. Diese Innovation, die in Zusammenarbeit mit einem Berner Software-Unternehmen und dem deutschen Fraunhofer Institut für Software und Systemtechnik entwickelt wurde, bedient nun die Marketing-Abteilungen und e-Shops der Stämpfli-Kunden effizient mit den einschlägigen Produktinformationen.

Die All Media tut der Stämpfli-Gruppe aber nicht nur punkto Know-how und Ertrag gut. Sie hat auch das Klima unter den Mitarbeitenden aufgefrischt und das Image an der Marketingfront poliert. www.staempfli.com

tegien laufend den aktuellen Markterfordernissen an.

Eine wichtige Voraussetzung dafür ist die Fähigkeit, zu antizipieren, wie, warum und wohin sich das Marktumfeld verändert. Wem antizipatives Denken schwer fällt, sollte nicht zögern, einen externen Sparring-Partner beizuziehen, der diese Fähigkeit einbringt.

In vorbildlicher Weise ist es beispielsweise der Berner Stämpfli Holding, einem alleingesessenen Familienunternehmen in der grafischen Branche, gelungen, sich dank antizipativem Denken und einer gehörigen Portion Mut im schwierigen Markt der grafischen Branche mit Erfolg zu behaupten (siehe Kasten «Dank Strategie zum Branchenprimus», oben).

Schneller sein als der Wettbewerb!

Wer heute – aus welchen Gründen auch immer – aufs falsche Pferd setzt, hat grösste Mühe, später umzusatteln. Oder anders ausgedrückt: Es gilt, vor dem Wettbewerb – nicht hinterher – die spielentscheidenden Faktoren zu begreifen und die Optimierungspotenziale zu erkennen. Daraus lassen sich neue Wettbewerbsvorteile schaffen sowie Strategien entwickeln, die zu überdurchschnittlicher Profitabilität führen und dem Unternehmen nachhaltige Wettbewerbsvorteile verschaffen. Denn die Art und Weise, wie Unternehmen in Zukunft ihr Geschäft betreiben müssen, wird sich in vielen Branchen fundamental ändern.

Neue Strategiemuster in Sicht

Woran liegt es, dass viele einst erfolgreiche Geschäftsstrategien sich plötzlich nicht mehr bewähren? Gewinnpotenzial und Kundenrelevanz von Geschäftsstrategien verlieren rascher als früher ihre Gültigkeit. Wer heute noch blind darauf vertraut, mit den bestehenden Kunden auf herkömmliche Art und Weise Geld zu verdienen, wird den unvermeidlichen Absturz kaum vermeiden können. Grund genug, die wichtigsten Trends zu erfassen, die für die Strategiefindung wichtig sind.

Früher musste sich der kleine Lebensmittelladen lediglich mit dem Milchgeschäft um die Ecke, der Bäckerei und der Metzgerei messen. Wenn überhaupt, denn das Sortiment unter den Anbietern von Produkten für den täglichen Bedarf war scharf abgegrenzt. Mit der Aufhebung der Preisbindung und den Grossverteilern kam Bewegung ins Handelsgesamt. Heute muss sich der Lebensmittelladen mit Tankstellen-Shops, Bahnhofsläden mit langen Öffnungszeiten und nicht zu vergessen mit dem Internet als neuem Verkaufskanal messen. Branchengrenzen lösen sich immer stärker auf. Damit ziehen neue Gefahren auf. So tauchen plötz-

lich neue Mitbewerber auf, mit denen niemand gerechnet hatte. Ideenreichen Unternehmen eröffnen sich aber auch neue Chancen, ihre wirtschaftlichen Tätigkeiten auszuweiten.

Die heutige Multioptionsgesellschaft kompliziert und verändert das Wirtschaftsleben. Einstmals feste Grenzziehungen haben ihre Gültigkeit verloren. Der durchschnittliche wettbewerbsrelevante Bereich hat sich in den letzten zwanzig Jahren vervielfacht.

Mit dem Internet sind auch die geografischen Grenzen relativiert worden. Selbst Kleinunternehmen in Nischenmärkten haben heute die Möglichkeit, weltweit aktiv zu werden.

Verschiebung in der Wertschöpfungskette

Unternehmen entscheiden sich zunehmend kunden- und gewinnorientiert. Bisherige Positionen werden aufgegeben, und man positioniert sich dort, wo die Gewinne sprudeln. So verdient beispielsweise ein Unternehmen wie Coca Cola mehr Geld in Gaststätten und an Getränkeautomaten als in Supermärkten. Dasselbe gilt für den PC-Handel. Die Handelsmargen sind extrem tief. Davon leben kann niemand mehr. Die



Sinkende Margen: Wer dauernd mit Ertragsproblemem zu kämpfen hat, sollte rasch die Ursachen ermitteln.

Suchfelder für neue Strategie-Muster

Wer sich im Rahmen des strategischen Managements Gedanken über seine Unternehmensentwicklung macht, stösst in folgenden Bereichen auf besonders erfolgversprechende neue Strategiemuster:

Gewinn-Management: Verfügen Sie über das Wissen, wo und wie nachhaltige Gewinne erzielt werden?

Kunden-Management: Liegt der Schlüssel für Ihren Erfolg in einer Neudefinition Ihrer Kundenbasis?

Kompetenz-Management: Wissen Sie, welche Kompetenzen für Ihre Zukunft entscheidend sind?

Organisations-Management: Verfügen Sie über die richtige Organisationsstruktur?

Kooperations-Management: Sind Sie bereit und in der Lage, Kooperationen zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen einzugehen?

Erträge werden mit dem Service, mit Schulungen und kundenspezifischen Applikationen erarbeitet. Genauso wird es zahlreichen Produktionsunternehmen in Zukunft ergehen.

♦ Wer sein Geschäft nicht mit kreativen Strategien weiterentwickeln kann, muss mit Gewinneinbussen rechnen, denn der Strukturwandel macht vor nichts und niemandem halt.

♦ Dazu kommt, dass Unternehmen und Start-ups mit innovativen Geschäftsstrategien vermehrt auch Branchenführer angreifen. Beispielsweise, indem sie sich unter den profitabelsten Kundengruppen die Rosinen herauspicken.

Die Veränderungen in der strategischen Landschaft sind auf der einen Seite technologiegetrieben: Der globale Marktzugang ist heute jedermann mit

wenig Aufwand möglich. Auf der anderen Seite zeichnet sich eine Abkehr vom produktorientierten Denken ab: Produkte sind in vielen Branchen keine knappen Güter mehr; wer seine Ertrags- und Wachstumskraft stärken will, muss über das Produkt hinausdenken.

Sensibilität entwickeln

In Anbetracht dieser Ausgangslage tut man gut daran, die Schlüsselereignisse, die eine Branche verändern, aufmerksam zu beobachten, um Marktveränderungen frühzeitig erkennen zu können. Die schwierigste Aufgabe wird sein, den Zeitpunkt zu bestimmen, wann die eigene Unternehmensstrategie neu ausgerichtet werden muss. Ein Sprichwort der Dakota-Indianer lautet: «Wenn du merkst, dass das Pferd, auf dem du reitest, tot ist, steig' ab.» Festzustellen, wann das Pferd tatsächlich tot ist, dies ist die grosse Herausforderung.

Weil die Zeit immer mehr zum strategischen Faktor wird, ist die Früherkennung von Chancen und Gefahren von entscheidender Bedeutung. Schärfen Sie deshalb Ihr Frühwarnsystem zur Erkennung von Marktverände-

rungen. Antizipieren Sie den nächsten Marktumbruch. Meist kündigt er sich an durch:

- ♦ Ein verändertes Kundenverhalten.
- ♦ Neue Marktteilnehmer mit neuen Geschäftsmodellen und neuen Wettbewerbsvorteilen.

Mit dem Wahrnehmen dieser Veränderungen verfeinern Sie Ihr Positionsgefühl für die strategische Landschaft. Dadurch werden Sie in der Lage sein, vor dem Wettbewerb zu erahnen, wohin die Reise geht. Analysieren Sie aber Ihre neuen Strategien auf deren Stärken und Schwächen.

Strategisches Management

Kurzfristiges situatives Reagieren auf Umfeldveränderungen ist stark verbreitet, jedoch auch gefährlich und wenig geeignet, die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens langfristig zu sichern. An technologischen Entwicklungen teilhaben, Markt-, Nachfrage- und Umweltgewohnheiten genau zu beobachten und Strukturanpassungen konsequent umzusetzen, ist zur Daueraufgabe geworden. Insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen. Veränderungen sind zwar Unsicherheitsfaktoren, immer aber auch Chancen. Wer sein Unternehmen konsequent nach strategischen Gesichtspunkten führt, wird seine Ertrags- und Wachstumskraft nachhaltig stärken.

Autor: Peter Meierhofer, lic. oec. HSG, ist Gründer, Mitinhaber und VR-Präsident der netmarketing group ag, 6301 Zug. Das 1997 gegründete Kompetenz-Netzwerk von Strategie- und Marketingberatern für KMUs ist mittlerweile auf sieben Partnerunternehmen in der Schweiz, Deutschland und Spanien angewachsen. Peter Meierhofer leitet das Research-Zentrum der Gruppe. Er lebt mit seiner Familie in Spanien. Telefon 0034 96 676 11 34, Fax 0034 96 673 0111, pmeierhofer@netmarketing.ch

ONLINE

pmeierhofer@netmarketing.ch
www.netmarketing.ch
www.netmarketing-group.de
www.netmarketing-group.at