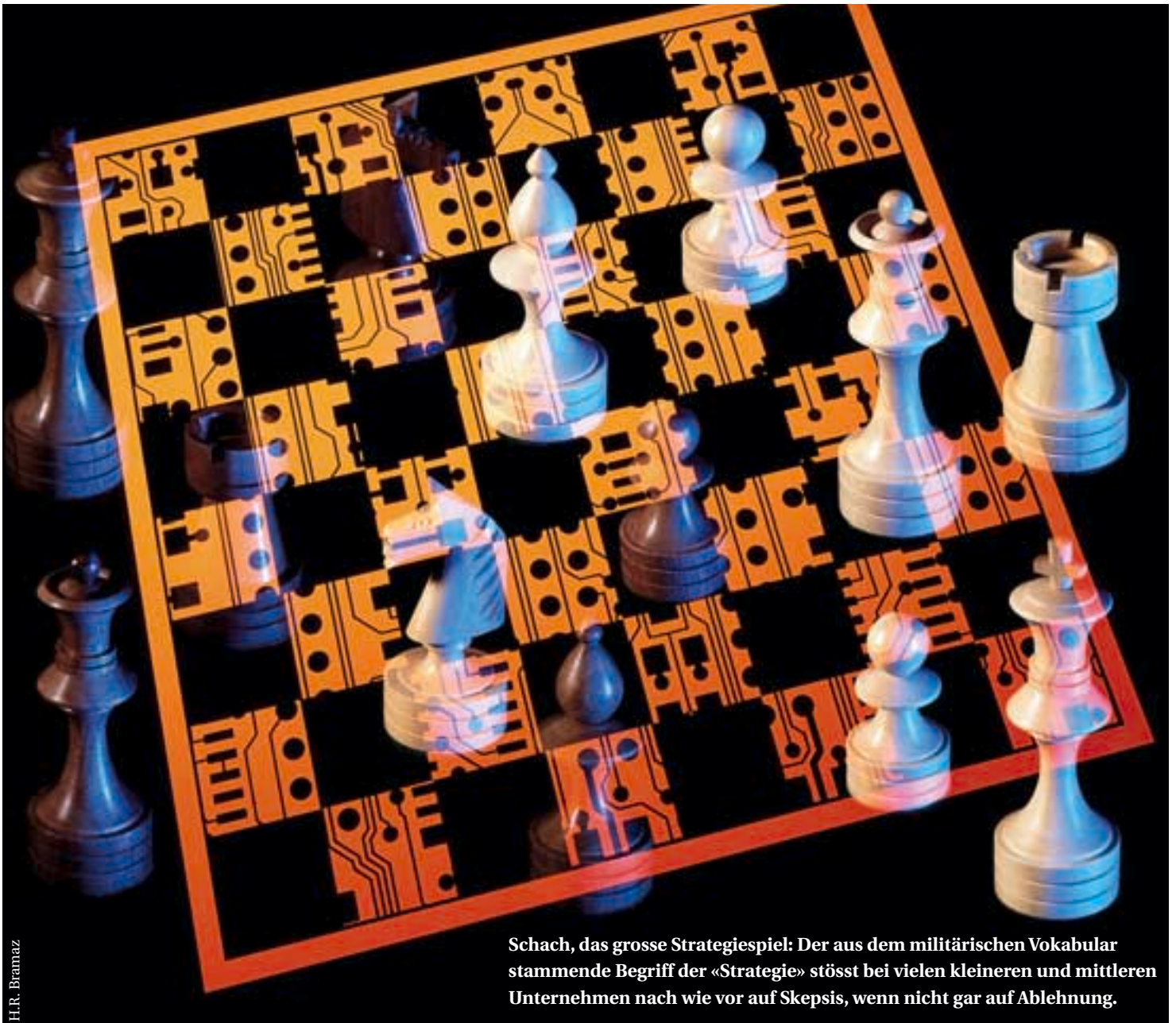


Strategie:

# Neue Spielregeln für den Unternehmenserfolg



Schach, das grosse Strategiespiel: Der aus dem militärischen Vokabular stammende Begriff der «Strategie» stösst bei vielen kleineren und mittleren Unternehmen nach wie vor auf Skepsis, wenn nicht gar auf Ablehnung.

*Die Wirtschaft der heutigen Zeit ist von grossen Umwälzungen gekennzeichnet. Veränderungen und Wandel hat es allerdings immer gegeben. Neu erscheint hingegen das horrende Tempo, mit dem sich Umwälzungen vollziehen; ein Tempo, das viele Unternehmer bis an die Grenze fordert, oft überfordert.*

Von Peter Meierhofer und Werner Lüthy

**W**as gestern noch gültig war, ist heute Makulatur und morgen überholt. In diesem Umfeld die richtigen Entscheidungen zu treffen, die zukunftssträchtigen Strategien zu erarbeiten, das Unternehmen für die kommenden Märkte fit zu machen – das ist die grosse Herausforderung unserer Zeit.

### **Strategie – Papiertiger oder nützliches Werkzeug?**

Der aus dem militärischen Vokabular stammende Begriff der «Strategie» stösst bei vielen kleineren und mittleren Unternehmen nach wie vor auf Skepsis, wenn nicht gar auf Ablehnung. Die Front bröckelt zwar 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.

Trotzdem – immer noch wird das Thema «Strategie» von zahlreichen KMU kontrovers beurteilt. Woher kommt das ungute Gefühl diesem Begriff gegenüber? Die Ursachen sind vielfältig und oft von schlechten Erfahrungen geprägt. Bis vor rund zwanzig Jahren befassten sich fast nur grössere Unternehmen aus dem Konsumgütersektor mit der Ausarbeitung von Unternehmens- bzw. Produktstrategien. Deswegen, weil auf diesem Sektor die Spielräume

schon damals eng waren und eine Marktbearbeitung ohne vorhergehende, gründliche Analyse und einer davon abgeleiteten, durchdachten Strategie einer Lotterie gleichgekommen wäre. Die Floprate war auch so noch hoch genug.

Mitte der 80er-Jahre wurde es auch bei mittelständischen Unternehmen Mode, sich eine Unternehmensstrategie zuzulegen. Diese leicht süffisante Umschreibung ist durchaus beabsichtigt. Viele Strategien entstanden nicht aus dem Gedanken der Notwendigkeit heraus, sondern als Folge verschiedener «Management by...»-Modelle. Entsprechend bescheiden gestaltete sich oft der praktische Wert. Es resultierten seitenstarke, theoretische Abhandlungen, die – fern der Praxis – mit «sollte», «müsste» und «würde» durchsetzt waren. Kostenintensive Papiertiger, die anschliessend in den Schubladen verstaubten. Die Praxis blieb wie eh und je: Bereite ein Produkt im Verkauf Probleme, verbesserte man das Produkt. Vielfach ohne zu hinterfragen, ob die Ursache möglicherweise woanders liegen könnte. Manchmal verbesserte man ein Produkt so zu Tode.

Aus dieser Ära stammt noch das Unbehagen vieler KMU gegenüber dem Begriff Strategie. Die Zeiten haben sich jedoch verändert. Anfangs 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 Zieles unter Einbezug der Faktoren, die in die eigene Aktion hineinspielen können (Definition gemäss Duden).

Einige Jahre später begann sich spürbar breit zu machen, was bis dahin nur von Visionären als das Business der Zukunft angesehen wurde: das Internet. Die globale Vernetzung stellte in einem unglaublichen Tempo sämtliche Strukturen des Geschäftslebens auf den Kopf: Distributionskanäle, Einkaufsgewohnheiten, Preisgestaltungen, Serviceleistungen – aber auch Entwicklung, Produktion und anderes mehr. Und der Prozess ist noch längst nicht abgeschlossen. Eigentlich hat er erst richtig begonnen.

Preiskampf, geringere Erträge, Strukturwandel: es scheint, als ob kein Stein auf dem anderen bleiben würde. Die Problematik ist nicht einmal so sehr in der Veränderung als solcher zu suchen. Von einem revolutionären, technologischen Wandel waren bereits unsere Vorväter um die vorletzte Jahrhundertwende betroffen. Die Problematik ist viel mehr 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.

Viele Unternehmer fürchten sich vor dem temporeichen Wandel. Auch wenn dies kaum jemand offen zugibt. Viele Unternehmer befürchten auch, eine grundlegende Veränderung der strategischen Richtung gefährde die existierenden Geschäftsfelder. Eine Aussage, die Angst vor Neuem erkennen lässt. Dabei lauert die Gefahr gerade im starren Festhalten am Status quo. Wer es ver-

**Peter Meierhofer**, lic. oec. HSG, Gründer und Mitinhaber der netmarketing forum gmbh, pmeierhofer@netmarketing.ch und **Werner Lüthy**, Dipl. Ing. HTL, Geschäftsleiter und Mitinhaber der netmarketing forum gmbh, Strategie- und Marketingberatung für KMU, «Erlenhof» Gertrudstrasse 1, CH-8400 Winterthur, wluethy@netmarketing.ch, www.netmarketing.ch

säumt, seine Geschäftsstrategie neu auszurichten und dem Wandel der Zeit anzupassen, beeinträchtigt das bestehende, (noch) profitable Geschäft. Erfolgreiche Unternehmen nutzen den Wandel zu ihrem Vorteil. Sie sehen in der Veränderung nicht eine Bedrohung, sondern eine Chance und passen ihre Strategien laufend den aktuellen Markterfordernissen an. Frei nach dem Motto: es gibt keine Probleme, es gibt nur Aufgaben. Und Aufgaben sind lösbar. Voraussetzung dafür ist die Fähigkeit zu antizipieren, wie, warum und wohin sich das Marktumfeld verändert.

### **Die spielentscheidenden Faktoren begreifen**

Wer heute – aus welchen Gründen auch immer – aufs falsche Pferd setzt, hat grösste Mühe später umzusetzen. Oder anders ausgedrückt: Es gilt, vor dem Wettbewerb – nicht hinterher – die spielentscheidenden Marktfaktoren zu begreifen und die Optimierungspotenziale zu erkennen. Daraus lassen sich 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 müs-

sen, wird sich in allen Branchen fundamental ändern.

Dazu ein Beispiel: Noch ist der traditionelle Fachhandel in vielen Marktsegmenten der stärkste Absatzkanal. Nur wenige Hersteller haben den Mut, alternative Distributionsmethoden in Betracht zu ziehen, weil sie befürchten, sie könnten den Fachhandel verärgern oder gar verlieren. Was passieren kann, wenn eine zementierte Situation aufgebrochen wird, hat sich mit dem Internetbuchhandel drastisch gezeigt. Bestehende Strukturen als sakrosankt zu betrachten ist lebensgefährlich.

### **Die neuen Trends**

Das für strategische Entscheide relevante Umfeld ist komplexer geworden und die Marktveränderungen scheinen sich von Jahr zu Jahr zu beschleunigen. Grund genug, die wichtigsten Trends zu beleuchten, die für die Strategiefindung wesentlich sind.

«Bisher ist doch alles gut gegangen» sagte derjenige, der vom Hochhaus heruntersprang, als er am zweiten Stock vorbeiflog. Er wird keine Zeit mehr haben, Massnahmen zu ergreifen, um den Aufprall zu verhindern. Viele einst erfolgreiche Geschäftsstrategien bewähren sich plötzlich nicht mehr. Insbesondere das Gewinnpotenzial und die Kundenrelevanz verlieren viel 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 Aufprall kaum vermeiden können.

### **Die Grenzen sind in Bewegung geraten**

Die «gute, alte Zeit»: 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. Ob die alte Zeit wirklich so gut war? Für den Händler vielleicht schon, auf Kosten

des Konsumenten, der mit den hohen Preisen diese Struktur finanzierte. Mit der Aufhebung der Preisbindung und den Grossverteilern kam Bewegung ins Handelssegment. In den letzten Jahren sind weitere Verkaufsstellen dazugekommen: Tankstellenshops, Bahnhofsläden mit langen Öffnungszeiten – und nicht zu vergessen das Internet als ganz neuer Distributionskanal. Die heutige Multioptionsgesellschaft 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 weggefallen. Selbst Kleinunternehmen in Nischenmärkten haben heute die Möglichkeit weltweit aktiv zu werden.

### **Die Wertschöpfungskette verlagert sich**

Die 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 viel mehr Geld in Gaststätten und an Getränkeautomaten als im Supermarkt. Dasselbe gilt für den ganzen PC-Handel. Die Handelsmargen sind extrem tief. Davon leben kann heute niemand mehr. Die Erträge werden mit dem Service, mit Schulungen und mit 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. Davon betroffen ist beispielsweise die Branche der Unterhaltungselektronik, die Fotoindustrie, die bereits erwähnte Computerbranche, die Automobilindustrie, die Telekommunikation, die

#### **Fingerübungen für Unternehmer**

Weil die Zeit immer mehr zum strategischen Faktor wird, ist die Früherkennung von Chancen und Gefahren von entscheidender Bedeutung. Der «Netmarketer» wird im Rahmen einer Artikelserie aufzeigen, in welcher Richtung sich die Wirtschaftslandschaft für KMU verändern kann und welche Strategien sich durchsetzen werden. Nicht bloss auf theoretischer Ebene, sondern nutzen- und praxisbezogen und mit Beispielen veranschaulicht. Wer sich mit den Artikeln eingehend befasst, wird in der Lage sein, ein Positionsgefühl für die Topologie der strategischen Landschaft zu entwickeln.

Die Artikel ersetzen mitnichten eine individuelle, auf das Unternehmen abgestimmte Geschäftsstrategie. Sie stellen aber eine gute Übung dar, herauszufinden, mit welchen strategischen Optionen man sich beschäftigen sollte.

## Das Buch zum Thema



**Unternehmensstrategie als kreativer Prozess.** Peter A. Abplanalp, Roman Lombriser, Gerling Akademie Verlag GmbH, München, geb., 185 S., Fr./DM 39.-, öS 285.-, ISBN 3-932425-24-3

Hinter jedem erfolgreichen Unternehmen steht eine erfolgreiche Strategie, die jedoch nicht immer Ergebnis einer formalen Analyse ist. Manchmal ergibt sie sich aus Versuch, Irrtum, Intuition oder ist Folge von purem Glück. Aber eines steht fest: Jeder Strategie liegt eine bestimmte Logik zugrunde, folgt bestimmten Grundsätzen. Peter Abplanalp und Roman Lombriser demonstrieren, dass Führungskräfte eine erfolgreiche Strategie formulieren können, indem sie einen Denkprozess in Gang setzen und einmal gegebene Antworten immer wieder überprüfen. Effektive Strategieentwicklung ist ein Prozess kontinuierlicher Fragestellung und kreativer Überprüfung. Entwicklung und Formulierung einer Strategie sind also ein nie endender Prozess, denn die erfolgreiche Strategie von heute kann auch der Misserfolg von morgen sein. Das vorliegende Buch ist eine Anleitung, die richtige Strategie für den Markt von morgen zu finden.

Energieversorger sowie die Gross- und Einzelhandelsunternehmen.

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

### Die Ursachen

Es lohnt sich, einen Blick auf die Ursachen für die geschilderten Probleme zu werfen:

- Die meisten der erwähnten Branchen verfügen über einheitliche und ähnliche Geschäftskonzepte.
- Produkte und Dienstleistungen differenzieren nicht mehr und werden austauschbar.
- Der Preis wird zum einzigen Unterscheidungsmerkmal.
- Die Margen werden immer kleiner, die Erträge sinken drastisch.
- Die Gesamtwirtschaftlichkeit der beteiligten Unternehmen verschlechtert sich.

Sich der Hoffnung hingeben, der Markt verändere sich zu den eigenen Gunsten, wenn man nur lange genug warte, statt das Unternehmen strategisch neu auszurichten, ist der Anfang vom Ende. Indizien dafür sind:

- Der Glaube, dass die Flut schliesslich alle Boote erfasse.
- Die Hoffnung auf sinkende Kosten.
- Die Vermeidung echten Wettbewerbs (der Ruf nach Regulierung).
- Die Hoffnung, andere Mitbewerber würden aufgeben.
- Die Erwartung, die Kunden würden Verständnis für die desolante Situation aufbringen.

Eine weitere Ursache für die aktuelle Entwicklung ist in der Einkaufspolitik der nachfragenden Unternehmen zu suchen. Althergebrachte Beziehungen und langjährige Geschäftskontakte zählen nicht mehr. Die Anbieter sehen sich einem professionellen Beschaffungsmanagement mit modernsten Kommunikationsmitteln gegenüber gestellt, einem Beschaffungsmanagement, das dank Inter-

net über weltweite Informationen zu Artikeln und Preisen verfügt.

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 muss vom produktorientierten Denken definitiv Abschied genommen werden.

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, das ist die grosse Herausforderung.

### Das Frühwarnsystem zur Erkennung von Marktveränderungen

Der nächste Marktumbruch muss antizipiert (gedanklich vorweggenommen) werden. Meist kündigt er sich an durch:

- ein verändertes Kundenverhalten,
- neue Marktteilnehmer mit neuen Gewinnmodellen und neuen Wettbewerbsvorteilen.

Ebenso hilfreich kann es sein, neue Geschäftsstrategien zu analysieren. Erfolgreiche neue Strategien folgen oftmals dem Leitsatz «first, fast, furious». Ihre Architektur beinhaltet mehrheitlich Innovationen in folgenden Bereichen:

- Kunden
- Produkte und Dienstleistungen
- Distribution und Marktbearbeitung
- Wissen
- Organisationsstruktur