

Passiv bleiben ist gefährlich

Aus Flauten Kapital schlagen

Kommt das Geschäft nicht auf Touren, warten Unternehmen häufig viel zu lange, bis sie handeln. Clevere Unternehmer hingegen schlagen Kapital aus der Flaute, um Geschäftserfolge möglich zu machen.

■ Von Peter Meierhofer

Flaute Zeiten gehören zum Geschäftsalltag wie graue Wolken zum Himmel. Sie kehren mit schöner Regelmässigkeit wieder – oder völlig unerwartet. Für die einen Unternehmen bedeuten sie die «Ruhe vor dem Sturm». Andere nehmen sie zum Anlass, aufzuwachen.

Flaute Zeiten sind eine Chance

Ist die Ertragslage erst einmal während Monaten unbefriedigend, wird beherztes Handeln zum Gebot der Stunde. In dieser Lage befand sich Ende der Rezessionsjahre das Unternehmen Hydroplant AG, Nänikon (www.hydroplant.ch), Schweizer Marktführer im Bereich der Innenbegrünung und des Pflanzenhandels mit Hydrokulturen. Grund: Da immer mehr Büroräumlichkeiten leer standen, wurden auch weniger Pflanzen benötigt. Peter Küderli, Inhaber und Geschäftsführer, zögerte nicht lange und handelte. Denn: ■ Gerade in flauen Zeiten lässt sich der Grundstein legen für zukünftiges Wachstum und höhere Produktivität.

1 Externe Sichtweise ratsam

Es ist eine Tatsache, dass gerade diejenigen Verantwortlichen, die über den Willen und die Fähigkeit verfügen, Bestehendes in Frage zu stellen, Neues anzuden-

ken und umzusetzen, häufig auch externe Sparring-Partner beiziehen, die tage- oder stundenweise präsent sind, um den wichtigen externen Blickwinkel einzubringen. Wenn ein externer Sparring-Partner die folgenden Anforderungen erfüllt, kann er Wertvolles beitragen:

- Vertrautheit mit der Methodik der Strategiefindung und -umsetzung.
- Hohes Einfühlungsvermögen in Markt, Unternehmen und Wettbewerb.
- Erwiesene Sozialkompetenz.

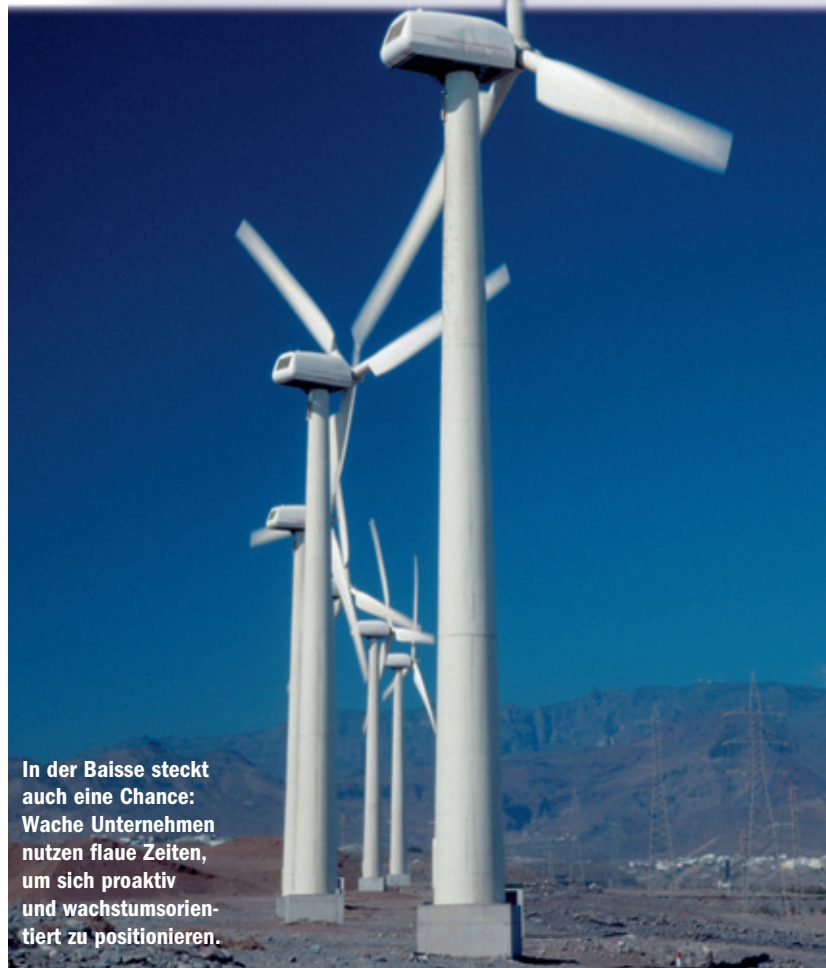
2 Tiefer schürfen

Angesichts der schleppenden Wirtschaftslage machte sich Peter Küderli mit seinem Kader daran, den Markt zu erkunden und das Geschäftsmodell gründlich zu überprüfen.

- Denn in flauen Zeiten wird oft der Fehler begangen, zu wenig tief zu schürfen: Man begnügt sich mit übereilten, zu kurz greifenden und teuren Verkaufs- oder Werbeaktionen, die am Markt vorbeizielten und die Lage nur noch verschlimmern.

In flauen Zeiten gilt es deshalb, unangenehme Fragen zu stellen:

- Wie verändern sich die Bedürfnisse wichtiger Kunden?
- Wohin entwickeln sich die schärfsten Wettbewerber?
- Wie verändert sich das Umfeld?



In der Baisse steckt auch eine Chance: Wache Unternehmen nutzen flaute Zeiten, um sich proaktiv und wachstumsorientiert zu positionieren.

- Welche Fähigkeiten werden erfolgsentscheidend?
- Was steht dem Erfolg im Weg?

3 Kunden verstehen

Ohne gründliche Analyse der Kundenbefindlichkeit sind Massnahmen fast immer zum Scheitern verurteilt. Peter Küderli war sich dessen bewusst und beschloss, sich einen Überblick über das Denken, Handeln und über die Absichten seiner wichtigsten Kunden zu verschaffen. Gesagt, getan:

- In wenigen Wochen gelang es, von einigen hundert Unterneh-

menskunden wertvolle Informationen zu erhalten.

- Als besonders interessant entpuppten sich die erhaltenen Informationen über die Einstellung der befragten Finanz- und Personalchefs zu Pflanzen in Büroräumlichkeiten.

4 Kundenstatistiken abhören

Nicht alle Kunden sind für das eigene Unternehmen gleich wichtig. Wer eine Statistik der zehn Kunden mit den höchsten Umsätzen und Erträgen erstellt, ist auf dem richtigen Weg. Folgende Fragen sind zu beantworten:

- Was haben diese Kunden gemeinsam?
- Was schätzen sie an unserem Unternehmen besonders?
- Welche von ihnen werden in Zukunft besonders wichtig?
- Weshalb kaufen wichtige Kunden weniger oder gar nichts mehr ein?
- Auf welche Art und Weise werden neue Kunden gewonnen?

Die Beantwortung der Fragen zeigt auf, wie das eigene Kundenmanagement fokussiert und damit verbessert werden kann. Darüber hinaus wird ersichtlich, wie Marktanteile mit einzelnen Kunden erhöht werden können.

5 Strategie entwickeln

Auch hervorragende Strategien verlieren ihre Zähne mit den Jahren, wenn sie nicht systematisch weiterentwickelt werden. Unternehmen, die nicht über eine einzigartige strategische Alleinstellung im Markt verfügen, werden über kurz oder lang Opfer des rauen Wettbewerbs.

Wer wissen möchte, ob sein Unternehmen eine klare Strategie verfolgt, kann dazu die Fragen unter «Verfolgen wir eine klare Strategie?» (siehe Kasten, rechts oben) beantworten. Wer dabei feststellt, dass er über keine klare Strategie verfügt, weiss, was zu tun ist. Die Hydroplant AG beispielsweise verfügte über eine solide Marktposition. Es genügte somit, neue Akzente in der Positionierung des Unternehmens im Markt zu setzen.

■ Unternehmen, die über eine klare und zeitgemässe Strategie verfügen, können eine Flaute nutzen, um die Inhalte ihrer Strategie beschleunigt umzusetzen.

6 Marketing prüfen

Flaute Zeiten eignen sich hervorragend dazu, die eigenen Marketing-Ausgaben prozessorientiert zu betrachten. Wofür wird

das Geld ausgegeben? Sind die Prioritäten richtig gesetzt? Wird der richtigen Marketing-Aufgabe höchste Priorität eingeräumt?

Die vier wichtigsten Marketing-Aufgaben sind:

- Betreuung und Bindung bestehender Kunden.
- Gewinnung neuer Kunden.
- Pflege bestehender Marktleistungen.
- Entwicklung neuer Marktleistungen.

Kein Unternehmen kann es sich leisten, alle Aufgaben mit hoher Priorität zu verfolgen – das Giesskannen-Prinzip hat längst ausgedient. Nur, wer die knappen Mittel punktgenau einsetzt, erzielt Wirkung. Die Hydroplant AG beispielsweise nutzte ihre aktuellen Informationen aus der Markterkundung dazu, neue Lösungen anzubieten, die von der Kundschaft verlangt werden.

Auch der Marketing-Plan muss prozessorientiert überprüft werden. Man beantworte die folgenden Fragen:

- Sind alle Massnahmen auf eine direkte Wirkung bei Kunden ausgerichtet?
- Werden das im Unternehmen vorhandene Kapital sowie das Wissen und Können der Mitarbeitenden für neue Geschäfte genutzt?
- Sind die fähigsten Leute regelmässig an der Kundenfront?

Im Fall der Hydroplant AG wurde entschieden, die bestehende Grossgärtnerei in Zukunft vielseitiger und kundenorientierter zu nutzen.

7 Prozesse hinterfragen

Flaute Zeiten lassen sich im weiteren dazu nutzen, sämtliche Prozesse gründlich zu hinterfragen. Eine gute Methode hierzu besteht darin, jede Tätigkeit aus dem Gesichtswinkel eines Start-up-Unternehmens zu beurteilen: Wie würde ich den Prozess aus-

Verfolgen wir eine klare Strategie?

Unternehmen mit einer klaren Strategie kennen die Antworten auf diese Fragen:

- Welche Kundengruppen und Märkte bearbeiten wir nicht? Und aus welchen Gründen?
- Welche unserer Marktleistungen unterscheiden sich am deutlichsten von denjenigen unserer Wettbewerber?
- Welche unserer Marktleistungen sind am profitabelsten?
- Welche Kunden haben die grösste Affinität zu unserem Unternehmen?
- Welche unserer Kunden sind am profitabelsten?
- Was machen wir komplett anders und effektiver als unser wichtigster Wettbewerber? Warum?

gestalten, wenn ich ein neues Unternehmen gründen würde?

Die entscheidende Frage bei der Beurteilung von Prozessen lautet:

- Erbringt jeder Prozess einen entscheidenden Nutzen für die wichtigsten Kunden?
- Oft stellt man nämlich nach Jahren fest, dass vieles, was man tut, von den Kunden gar nicht mehr gewünscht wird. Oder dass neue Bedürfnisse entstanden sind, an die man nie im Traum gedacht hätte.

Auch die Lagerbestände verraten viel über den Geschäftsgang und geben Antwort auf die Frage: Funktionieren die internen Kontrollen? Fragen hierzu sind:

- Wo gibt es Verbesserungsmöglichkeiten?
- Können Verkaufs-Incentives für Lagerwaren geschaffen werden?

8 Langfristig denken

Eine bewährte Regel besagt: In flauen Zeiten soll man nicht kurzfristigen Geschäftsmöglichkeiten hinterherlaufen, sondern sein Augenmerk auf diejenigen Gegebenheiten und Fähigkeiten richten, die für ein nachhaltiges Wachstum bzw. für eine grundlegende Verbesserung der Produktivität in den nächsten Jahren wichtig werden.

9 Rigoros handeln

Ist die Ausgangslage erst einmal analysiert, muss zur Tat geschritten werden. Da Business-Entscheidungen immer auf unvollständigen Daten und Fakten basieren, müssen sie auch häufig revidiert werden. Es ist deshalb nicht sinnvoll, die Schuldfrage zu stark in den Vordergrund zu stellen.

Wenn einmal die Marschrichtung definiert ist, gilt es, das Gesetz des Handelns in die Hand zu nehmen:

- Wie kann die Flaute gemeistert werden?
- Wer zieht mit?
- Wer kann Lösungswege aufzeigen?
- Wer kann Kräfte mobilisieren?

Personelle Entscheidungen dürfen nicht unnötig hinausgeschoben werden. Grundsätzlich gilt: Je rigoroser Entscheidungen getroffen und umgesetzt werden, desto rascher stellen sich positive Resultate ein.

Werden neue strategische Konzepte verfolgt, empfiehlt es sich meist, auch die bestehende Organisationsstruktur auf ihre Zweckmässigkeit hin zu überprüfen.

10 Distanz suchen

In flauen Zeiten sollte man sich nicht an eine übertriebene Büro-



Langfristig denken: In flauen Zeiten nicht kurzfristigen Geschäftsmöglichkeiten hinterherlaufen, sondern die Zukunft ins Visier nehmen.

Präsenz klammern. Besser ist, sich etwas einfallen zu lassen, beispielsweise:

■ Die persönliche Fitness verbessern: Nur ein gesunder Kapitän trifft gute Entscheidungen.

- Sich den Kopf freihalten für kreative Überlegungen.
- Eine Runde Golf mit Geschäftspartnern oder Lieferanten spielen, die weiterhelfen können.
- Einen Betriebsausflug durchführen.
- Kunden oder Geschäftspartner besuchen.
- Die Nachfolge regeln.

Wandel vorantreiben

Selten sind es die ganz grossen Würfe, die Unternehmen weiterbringen. Es ist das kontinuierliche Weiterentwickeln zum Besseren, die stete Arbeit am grossen Bild, das von allen Beteiligten Arbeit, Mut und Kreativität abfordert. Wer es schafft, aus Flaute Kapital zu schlagen, wird den Wettbewerb gewinnen.

AUTOR

Peter Meierhofer, lic. oec. HSG, ist Gründer, Mitinhaber und VR-Präsident der netmarketing group ag, 6301 Zug. Er leitet das Research- und Schulungszentrum der Gruppe und ist als Strategie- und Marketingberater sowie als Interims-Manager tätig.

Tel. 0034 96 676 11 34
Fax 0034 96 673 01 11
pmeierhofer@netmarketing.ch

Das 1997 gegründete international tätige Netzwerk von netmarketing verhilft Unternehmen mit temporärem Handlungsbedarf oder sich bietenden Marktchancen rasch und kostenoptimiert zum erforderlichen Management- und Expertenteam.

ONLINE

www.netmarketing.ch
www.netmarketing-group.de
www.netmarketing-group.at
www.valencia-for-business-people.com