

Unternehmensführung auf Gewinn ausrichten

Strategien für mehr Gewinn

Weshalb setzen alle namhaften Automobilhersteller in der Blechbearbeitung auf die Software der Zürcher AutoForm Engineering GmbH? Weil diese die Rechenzeit bis auf einen Hundertstel verkürzen kann. Damit lassen sich die Werkzeugkosten eines einzigen Modells um mehrere Millionen Euro reduzieren.

■ Von Peter Meierhofer

Wer sein Geld in ein Geschäft investiert, erwartet eine Rentabilität des eingesetzten Kapitals zumindest in der Höhe der Kapitalkosten. Das eigene Unternehmen soll aber auch wachsen und dabei seinen Wert steigern. Zu diesem Zweck werden unternehmerische Massnahmen wie Investitionen, Forschungsprojekte und Markterschliessungen angestossen, die attraktive Renditen erwarten lassen. Zwar kann ein Unternehmen auch bei niedrigen Erträgen ren-

tabel arbeiten – aber oft nur, wenn es gelingt, Unternehmensrisiken zu reduzieren oder fixe durch variable Kosten zu ersetzen.

1 Gewinnschwelle absenken

Als guter Ansatz gilt das Bestreben, die Gewinnschwelle abzusenken. Geeignete Massnahmen dazu sind:

- Erhöhung der Verkaufspreise.
- Erhöhung der Verkaufsmengen.
- Reduzierung der variablen Stückkosten, beispielsweise durch eine Optimierung bezüglich der Auswahl der Lieferanten und der Verhandlungsführung.

■ Konzentration auf Produkte mit hohem Anteil des Deckungsbeitrags.

■ Konzentration auf Kunden mit hohem Anteil des Deckungsbeitrags.

■ Substitution von fixen durch variable Kosten mittels Outsourcing oder durch eine Reduzierung der Fertigungstiefe. Die Eigenfertigung wird dann durch Fremdbezüge ersetzt.

Die gegebenen Marktcharakteristika (Marktstruktur) sind die vielleicht wichtigsten Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg. Lange ging man davon aus, dass sie von Unternehmen kaum beeinflusst werden können, und glaubte, dass auch optimal geführte Unternehmen unter ungünstigen Wettbewerbsbedingungen keine akzeptable Rentabilität erreichen könnten. Obwohl es zutrifft, dass beispielsweise die durchschnittlichen Deckungsbeiträge im Grosshandel fast 50 Prozent höher sind als etwa im Automobilbau, machen uns Unternehmen laufend vor, dass eine Rückkehr zur Profitabilität auch in reifen Märkten möglich ist. So ist beispielsweise der Turnaround bei Porsche ausserordentlich erfolgreich verlaufen.

2 Ertragsquellen neu definieren

Die Mehrheit der Unternehmen versucht, Risiken abzubauen und ihre Erträge Schritt für Schritt zu steigern. Andere Unternehmen wiederum setzen auf radikale, mit Risiken behaftete Innovationen.

Wer die neusten Studien konsultiert, begegnet auch in reifen Märkten erstaunlich vielen Erfolgsgeschichten. Fast allen gemeinsam ist:

■ Unternehmer wie Geschäftsleitung sind bereit, Scheuklappen abzulegen und die Ertragsquellen ihres Geschäfts gründlich zu analysieren.

■ Nach getaner Analyse werden Marktleistungen neu definiert und auf neue Kundenbedürfnisse ausgerichtet. Dank neuen Geschäftsmodellen gelingt es, sich von der Konkurrenz abzusetzen.

■ Wieder andere stellen durch eine Veränderung ihrer Marktleistungen sogar den Erfolg ihrer Kunden sicher.

3 Geheimnis: Wechsel der Perspektive

Wenn Unternehmen ihre Perspektiven wechseln, sind überraschende Erfolge möglich. Auch in reifen Märkten gelingt es dann, Märkte aktiv zu gestalten und zu entwickeln.

Dazu ein Beispiel: Rückversicherungen gibt es schon seit über 100 Jahren. Standardprodukte waren und sind hier an der Tagesordnung. Rückversicherer bieten Erstversicherern Versicherungsschutz und erlauben ihnen so, Kunden zu akzeptieren, die sie andernfalls vielleicht hätten abweisen müssen. Die Swiss Reinsurance Company (SwissRe) beispielsweise erkannte und löste das Problem von Erstversicherern, die gezwungen waren, alte Policen, die nicht mehr im Verkauf sind,

Das Buch zum Thema

In wenigen Tagen (Ende März) erscheint das Buch «Die Kunst des Überlebens – Vom Marketing zur marktgerechten Unternehmensführung». Verfasser sind unser Autor Peter Meierhofer und Roger Gisi. Sie zeigen in fünf Kapiteln praxisnah auf, wie sich Unternehmen vor dem Hintergrund der wahren Motive, Emotionen, Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Kunden und Geschäftspartner geschickt wandeln und anpassen können. Die beiden Autoren ziehen dabei immer wieder die Schmetterlinge als Vorbilder heran – als starke Lehrmeister für Anpassungsfähigkeit und Überlebenskraft. Wertvolle Umsetzungshilfen (Checklisten) sowie Beispiele von Unternehmen, die konsequent marktgerecht geführt werden, machen das Buch zu einer Quelle der Inspiration für Unternehmer und Führungskräfte, die ihren Konkurrenten einen entscheidenden Schritt voraus sein wollen.



Autoren: Peter Meierhofer und Roger Gisi. 185 Seiten.
CHF 39.50. Verlag: Gellius academy, www.gellius.de. ISBN 3-936179-18-2.
Bezug möglich über www.bams.ch oder www.el-limonero.com.

aber über Jahrzehnte noch verwaltet werden müssen, mit veralteten Computersystemen und Kontroll- und Buchhaltungsvorgängen administrieren zu müssen. SwissRe bot den Erstversicherern eine Dienstleistung unter dem Namen «AdminRe» an: Der Rückversicherer selbst verwaltet nun – zuweilen mit der Unterstützung Dritter – Lebensversicherungen und Krankenversicherungen, die seine Klienten nicht mehr anbieten.

Dank der neuen Dienstleistung gewannen Kunden der SwissRe Kapital und personelle Ressourcen zurück. Gleichzeitig konnten sie sich von ihren alten Computersystemen trennen. In den sieben Jahren nach Einführung des «AdminRe»-Angebots übernahm die Gesellschaft die Verwaltung von 4,5 Millionen Policen und baute diesen Service zu einem lukrativen Geschäftsbereich aus. SwissRe war mit dieser Strategie erfolgreich, weil das Unternehmen dem traditionellen Produktportfolio der Branche eine neue Marktleistungseinheit hinzufügte: eine Dienstleistung, die half, Kapital und Ressourcen bei Kunden freizusetzen. Heisst: Wenn es gelingt, Leistungen an zentraler Stelle in die Geschäftsabläufe von Kunden zu integrieren, kann ein zusätzlicher Wettbewerbsvorteil erreicht werden.

Für einen Wechsel der Perspektive gibt es weitere Ansätze:

■ **De-Facto-Standard:** Man versucht, einen Standard zu setzen, der Kundenbindung und Profitabilität garantiert.

■ **Desintegration:** Man spezialisiert sich auf eine wichtige Stufe der aufgespaltenen Wertschöpfungskette.

■ **Mikrosegmentierung:** Man sucht die profitabelsten Kundengruppen heraus und entwickelt passgenaue Angebote.

■ **Ausschaltung von Absatzmittlern:** Man versucht, so früh wie möglich in direkten Kontakt mit den Endabnehmern zu treten.

■ **Gewinnmultiplizierung:** Man versucht, alle Möglichkeiten zur Gewinnmaximierung seines Produkts, Namens oder seiner Fähigkeiten zu identifizieren.

4 Preise wertbasiert kalkulieren

Unternehmen, die neue Strategien für mehr Gewinn verfolgen wollen, müssen sich stärker als bisher am Kunden orientieren und sich konsequent auf diesen einstellen.

■ Eine Neudefinition der Kundensegmente, der Marktleistungen oder der wichtigsten Kennzahlen kann Wachstum und Ertragskraft ankurbeln – dies gilt um so mehr, wenn ein Unternehmen als erstes zum Zuge kommt.

Wer beispielsweise, wie die eingangs erwähnte AutoForm Engineering GmbH, der Automobilindustrie weltweit helfen kann, Autos schneller und kostengünstiger auf den Markt zu bringen, kann seine Preise an dem vom Kunden wahrgenommenen Produktwert ausrichten, anstatt sich mit den für Standardprodukte niedrigen Gewinnspannen zu begnügen. Unternehmen können so ihre Produkte wertbasiert kalkulieren. Die AutoForm GmbH ist beispielsweise in der Lage, 40 Prozent (!) ihrer Umsätze wieder in Forschung und Entwicklung zu investieren. Und die Kunden wissen den Zeitgewinn und die Leistungsverbesserungen zu schätzen.

5 Zeitvorsprung realisieren

Weil die Einführung neuer Marktleistungen oft überraschend erfolgt, fällt es Konkurrenten nicht leicht, darauf zu reagieren.

Wie die Erfahrungen zeigen, nehmen sie die Bedrohung vorerst kaum als solche wahr. Ihre Wettbewerbsanalysen erfassen das bekannte Marktumfeld. Wenn Unternehmen endlich realisieren, was läuft, werden sie einige Zeit brauchen, um reagieren zu



Die Rückkehr zur Profitabilität erfordert den Mut, das eigene Geschäftsmodell grundlegend zu renovieren.

können. Denn in traditionellen Unternehmen ist alles – von der Machtstruktur über die Anreizsysteme bis hin zum Vertrieb – am bestehenden Geschäftsmodell orientiert. So hat es bei Finanzdienstleistungen beispielsweise länger als ein Jahr gedauert, bis neuartige Bankprodukte kopiert wurden – und dies, obgleich die Bedrohung für alle Akteure deutlich sichtbar war und die Produkte leicht zu imitieren waren.

6 Produktivität verbessern

Ein weiterer guter Ansatz besteht darin, die Angebote nicht zu verändern, aber die Leistungen bei der Produktivität radikal zu verbessern.

Manchmal reicht es, weiterhin das zu tun, was man ohnehin schon macht – nur eben besser und produktiver. Viele Unternehmen schaffen diesen Sprung über eine Digitalisierung ihrer Abläufe. Sie richten eine e-Commerce-Website ein. Gelingt es dadurch, den Zeitbedarf für Bestellungen auf der Seite der Kunden und im eigenen Unternehmen zu reduzieren, dann schlagen diese Produktivitätsverbesserungen in den Bilanzen deutlich zu Buche. Dabei verbessert sich auch die Kundenbindungsquote – ein wichtiger Erfolg für einen Anbieter, der auf die stete Bestellung zahlreicher Einzelkunden baut.

7 Cashflow beschleunigen

Oft gelingt es Unternehmen, ihre Ertragskraft zu steigern, indem sie

massiv an Tempo zulegen. Je höher die Cashflow-Geschwindigkeit, desto weniger Betriebskapital ist notwendig, und um so effektiver können die Sacheinlagen eingesetzt werden.

Wenn es darüber hinaus gelingt, diese Vorteile auch eigenen Kunden zu ermöglichen, leistet man einen wertvollen Beitrag zu grösserer Profitabilität und mehr Effizienz. Deshalb gilt:

■ Wer sein Angebot verändert, sollte immer versuchen, auch die Betriebsabläufe seiner Kunden zu optimieren.

8 Kapitalbedarf verringern

Für die meisten Unternehmen ist die Rentabilität die wichtigste Kennzahl. Als Kenngrösse wird oft der von Fremdkapitalzinsen bereinigte Return on Assets (ROA) verwendet. Wenn ein Unternehmen das in seinen Geschäftsabläufen gebundene Kapital verringern kann, verbessert es auch seine Kennzahlen und macht seine Aktionäre glücklich. Auch hier gilt:

■ Wenn es gelingt, auch den Kapitalbedarf seiner Kunden zu verringern, erhöht man deren Loyalität und vertieft die Kundenbeziehungen.

Wer den Kapitalbedarf seiner Kunden verringern will, sollte deren Bilanzen kennen. Ein Beispiel dazu: Der Triebfahrzeugsparte von General Electric gelang es, ihre Marktleistungen neu zu definieren und den Eisenbahngesellschaften nicht mehr länger Lokomotiven,

Schweizer Software erobert die Welt

Obwohl es in der Schweiz keine Autofabriken gibt, steckt doch in fast jedem Auto ein Stück Schweizer Wertarbeit. So entwerfen alle wichtigen Autokonzerne ihre Modelle mit der Software der Zürcher AutoForm Engineering GmbH, die 1995 vom ETH-Studenten Waldemar Kubli entwickelt wurde. Das Programm, das Umformprozesse von Blech simulieren lässt, verkürzt die Rechenzeit beim Simulieren der Blechbearbeitung bis auf einen Hundertstel. Den Software-Applikationen, die für ihre einzigartige Kombination von Geschwindigkeit, Genauigkeit und einfache Handhabung bekannt sind, eröffnet sich nicht nur ein bedeutender Markt in der Blechbearbeitung, sondern auch in anderen Branchen. So konnte beispielsweise Franke Küchentechnik aus Aarburg (AG) die Geometrie eines komplizierten, aus rostfreiem Stahl hergestellten Tiefziehteils so weit optimieren, dass die Ausschussrate des Teils von 14 auf 2,5 Prozent gesunken ist. Inzwischen führt Waldemar Kubli ein Unternehmen mit 160 Mitarbeitenden und unterstützt einen weltweiten Kundenkreis.

www.autoform.ch

sondern Transportleistungen zu verkaufen. Diese bekamen so die Möglichkeit, ihre Lokomotiven aus der Bilanz zu nehmen – zur grossen Freude ihrer Finanzvorstände.

9 Prozesse optimieren

Was für einen Geschäftskunden die Rentabilität, ist für Konsumenten Bequemlichkeit und Zeitersparnis. Viele Menschen ärgern sich im Umgang – auch mit bemühten Unternehmen – unentwegt: Digitale Anrufbeantworter bringen den Anrufer zur Verzweiflung. Im Laden stehen Kunden in der Schlange, egal wie viele Einkäufe sie tätigen. Deshalb:

- Wer komplexe Prozesse komfortabler und zeitsparender gestaltet, kann auf höhere Gewinne setzen.

10 Kundenmotive erkunden

Neue Wege gehen heisst aber vorerst: Kundenmotive in bezug auf die Ertragsquellen präzise erkunden. Erfüllen die derzeitigen Marktleistungen noch die Erwartungshaltung der Kunden? Wie müssen Marktleistungen in Zukunft beschaffen sein, damit sie den Nutzen für die wichtigsten Kundengruppen optimieren? Die Beantwortung der folgenden Fragen hilft weiter:

- Wie und wo verdient unser Unternehmen Geld?
- Was stellen wir unseren Kunden in Rechnung?
- Wie kann der Nutzen für unsere Kunden gesteigert werden?

- Welches ist die Leistung, die für unsere Kunden letztlich zählt?

- Können wir unseren Kunden direkt Ergebnisse verkaufen?

11 Tiefer schürfen

Eine Technik, die in Japan unter der Bezeichnung «Fünfmal Warum» populär geworden ist, eignet sich, um Ursachen zu identifizieren und Lösungen anzudenken. Für jede Beschränkung stellt man fünfmal die Frage: «Warum können wir das nicht besser?»

Ein Transportunternehmen beispielsweise könnte folgende Fragen stellen:

1. Warum ist unsere Auslastungsquote im Vergleich zur Konkurrenz so niedrig?
2. Warum haben wir grössere Lieferfenster?
3. Warum können wir nicht einen zweiten Lkw losschicken, wenn der erste im Stau steckt?
4. Warum können wir kein mobiles Kommunikationssystem zwischen den verschiedenen Werksanlagen und den Transportern einrichten?
5. Warum können wir nicht ein Kommunikationszentrum einrichten, an das sich Werke, Lkw-Fahrer und Kunden wenden können?

12 Kennzahlen unter die Lupe nehmen

Von Zeit zu Zeit sind die Kennzahlen mit Kosten- oder Kapitalbezug unter die Lupe zu nehmen. Es gilt,

neue Wege zu finden. Folgende Lösungen sind denkbar:

- **Kosten streichen:** Bestimmte Kosten werden in Zukunft nicht mehr übernommen.

- **Auf Ersatz zurückgreifen:** Kostengünstigere Verfahren und Prozesse werden implementiert.

- **Kosten senken:** Kosten werden deutlich gesenkt.

- **Ressourcen besser nutzen:** Kapital, Know-how, Menschen werden umfassender genutzt.

- **Kosten verteilen:** Kosten werden auf mehrere Träger verteilt.

13 Anlagegüter kritisch prüfen

Selbstverständlich lassen sich dieselben Fragen auch in bezug auf die Anlagegüter stellen: Lassen sie sich streichen, ersetzen, reduzieren, umgestalten oder umverteilen? Ein Nein als Antwort darf nur dann akzeptiert werden, wenn es ausgesprochen gewichtige und triftige Gründe dafür gibt.

- Wer am Ball bleibt, gerät oft ins Staunen, wenn er sieht, wieviel Kreativität beharrliches Nachfragen freisetzen kann.

14 Rechtzeitig überzeugen

Eine deutliche Umgestaltung des Geschäftsmodells birgt in der Regel auch einen Bedarf nach neuen Qualifikationen. Diesen gilt es abzuschätzen. Da Führungskräfte nicht ohne weiteres bereit sind, Veränderungen zu akzeptieren, die mit völlig neuen Qualifikationsanforderungen einhergehen, stossen Unternehmen mit gröss-

ter Wahrscheinlichkeit auf heftigen Widerstand. Daher gilt es, rechtzeitig geeignete Überzeugungsstrategien bereitzuhalten.

- Die neuen Wege in die Gewinnzone beinhalten überschaubare Risiken, denn schliesslich sind wache Unternehmen mit ihrem Geschäft, ihren Kunden und Produkten bereits vertraut.

Neue Strategien für mehr Gewinn können, müssen aber nicht zu Umsatzeinbussen führen. Wer profitabel wachsen will, kann unter fast zwei Dutzend Strategien wählen. Um welche Strategien es sich handelt und was dabei zu bedenken ist, enthüllt unser Beitrag «Unternehmensführung auf Wachstum ausrichten» in der nächsten ORGANISATOR-Ausgabe (Heft 04/2006 vom 21. April 2006).

VERTIEFEN

Spanienurlaub mit Kurzseminar. Peter Meierhofer bietet Führungskräften ab Mai 2006 an der Costa Blanca in Spanien das Kurzseminar «Wie kann ich profitabler wachsen?» samt Bade- und Golfferien im Kreis ihrer Lieben an. Die ersten sechs ORGANISATOR-Leser/innen profitieren von einem Earlybird-Rabatt von 50 Prozent. Programm mit Anmeldetalon unter www.freizeitseminar.com. Der Autor gibt gern auch telefonisch Auskunft.

AUTOR

Peter Meierhofer, lic. oec. HSG, ist seit 1994 als professioneller Sparingpartner für Strategie und Marketing tätig. Sein in über 40 Publikationen veröffentlichtes Wissen geht über die funktionsorientierte Betriebswirtschaftslehre hinaus. Er vermittelt erfolgsentscheidende Impulse für Marketing und marktgerechte Unternehmensführung.

Tel. 0034 629 614 694
pmeierhofer@netmarketing.ch

ONLINE

www.netmarketing.ch
www.el-limoneiro.com
www.freizeitseminar.com