

Strategisches Management (2)

Ist Ihr Markt lukrativ genug?

Woran liegt es, dass der Metallunternehmer Walter Bachmann aus dem glarnerischen Netstal sieben Millionen Franken Mehrumsatz allein im letzten Jahr erzielte, während einst berühmte Zahnradproduzenten scheiterten? Die Antwort lautet: Strategie! Wir zeigen Ihnen, wie Sie sie meistern.

VON PETER MEIERHOFER

Strategie ist nicht branchenabhängig. Unter den KMUs, die dieses Jahr mit dem «Top-KMU-Award» der «Bilanz» ausgezeichnet wurden, finden sich Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen. Eines haben sie jedoch gemeinsam: Ihre Chefs denken strategisch. Sie wissen, dass die Unternehmensstrategie der entscheidende Faktor für ihren Unternehmenserfolg ist, und handeln entsprechend.

Wenn Sie sich die Frage nach dem wichtigsten Erfolgsfaktor von Unternehmensstrategien stellen, stossen Sie geradewegs auf die überragende Bedeutung des «Geschäftsfelds». Fakt ist, dass Ihre Strategie nur dann Aussicht auf Erfolg hat, wenn Sie



die Frage «Bin ich auf dem geeigneten Geschäftsfeld tätig?» mit einem klaren Ja beantworten können.

Geschäftsfeld überprüfen

Heben Sie deshalb mindestens einmal im Jahr Ihre Geschäftsfelder auf den Prüfstand, und klären Sie ab, wie attraktiv diese noch sind respektive ob Sie noch über die erforderlichen Wettbewerbsvorteile im Vergleich zu Ihren Wettbewerbern verfügen.

Folgende Faktoren machen Ihr Geschäftsfeld attraktiv:

- Es wächst über dem Durchschnitt.
- Es ermöglicht Differenzierung bzw. Markenbildung.
- Es ermöglicht Kundenbindung.
- Neue Anbieter haben kein leichtes Spiel.
- Die Risiken sind überschaubar.
- Es ist wenig preisempfindlich.
- Es ist kaum konjunkturempfindlich.
- Es gibt keine grossen Nachfrageschwankungen.
- Weder Kunden noch Lieferanten sind zu stark.
- Unsere Leistungen können nicht leicht substituiert werden.

- Sie verfügen über eine vorteilhafte Kostenstruktur und fertigen flexibel.
- Sie verfügen über geeignete Produktionskapazitäten.
- Sie verfügen über ein hochwertiges Fach-Know-how.

Wachsende Märkte bieten bessere Erfolgsaussichten als stagnierende oder gar schrumpfende. Denn die Attraktivität Ihres Geschäftsfelds ist oft gegeben, Sie können sie kaum beeinflussen.

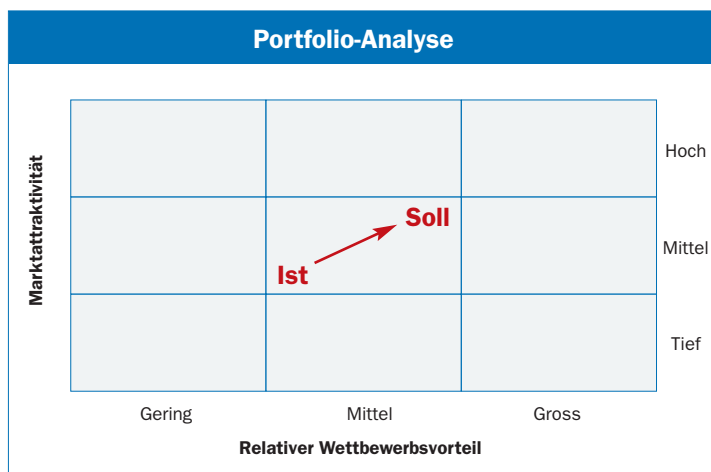
Wenn Sie auf sehr unattraktiven Geschäftsfeldern tätig sind, bleibt Ihnen kaum mehr übrig, als diese aufzugeben oder Ihr Geschäft zu verkaufen.

Aktuelle Marktposition ermitteln

Am besten konzentrieren Sie sich vorerst auf Ihr wichtigstes Geschäftsfeld. Haben Sie die «Marktattraktivität» und die «Nachhaltigkeit Ihrer Wettbe-

Über wichtige Wettbewerbsvorteile verfügen Sie, wenn folgende Sachverhalte real sind:

- Ihr Unternehmen ist im Markt verankert und bekannt.
- Sie verfügen über eine Marke oder über ein gutes Image.
- Sie sind in der Lage, Kunden zu identifizieren und wirksam anzusprechen.
- Ihre Produktqualität ist überdurchschnittlich.
- Ihr Beratungsservice und Kundendienst sind top.
- Sie verfügen über Sortiment- bzw. Produktverbundvorteile.
- Sie verfügen über Standort-



Bestandesaufnahme: Definierung der heutigen (Ist) und der angestrebten zukünftigen Marktposition (Soll). Ausgerichtet auf das festgelegte Ziel, ist die Strategie zu entwickeln bzw. zu optimieren.

werbsvorteile» erst einmal kritisch bewertet, können Sie jetzt in einem zweiten Schritt Ihre «aktuelle Marktposition» einzeichnen (siehe Grafik «Portfolio-Analyse»).

Diesem Ist-Zustand stellen Sie nun den Soll-Zustand gegenüber, den Sie in den nächsten Jahren erreichen wollen. Diese von Ihnen festgelegte

der regelmässigen Beurteilung Ihrer Wettbewerbsposition immer wieder auch zu prüfen, wie nachhaltig diese sind.

■ Nachhaltig sind Wettbewerbsvorteile dann, wenn sie durch Kernkompetenzen abgestützt sind.

Doch Vorsicht. Der Begriff «Kernkompetenzen» wird leider

wandte Innovationsforschung an der Ruhr-Uni Bochum, in seinen Forschungen zum Innovationsmanagement herausfindend, ist es ausgerechnet der ständig perfektionierte Rückzug auf die eigene Kernkompetenz, der Unternehmen schnell innovationsunfähig werden lässt. Denn Neuheiten sind erstaunlich oft die Folge ungeplanter Prozesse oder Ergebnisse eines

Keine wilde Diversifikation

Wenn allzu enge Fokussierung mehr Gefahren als Chancen bietet, so gilt dies gleichwohl für das andere Extrem, die wilde Diversifikation. Die Idee der Diversifikation, Geschäftsrisiken auf mehrere Geschäftsfelder zu verteilen, ist an sich gut.

Woran liegt es denn, dass sich die meisten wilden Diversifikationen als kostspielige Fehler entpuppen? Der Aufbruch in neue Märkte und Produktbereiche ist meist getrieben von Markttrends. Oft werden ganze Unternehmen gekauft, so dass schliesslich diversifizierte Unternehmen nebeneinander bestehen und Kernkompetenzen unentwickelt bleiben.

Gibt es eine erfolgversprechende Alternative? Eine intelligente Politik der Diversifizierung? Ja, es gibt sie. Business-Migration!

In neue Geschäftsfelder migrieren

Unter dem Begriff «Business-Migration» verstehen wir eine intelligente Politik der Diversifizierung. Dabei handelt es sich nicht einfach um eine weitere Management-Mode.

Marktposition zeichnen Sie im gleichen Diagramm ein. Denn die Wahl des richtigen Geschäftsfelds hängt auch mit der strategischen Stossrichtung zusammen, die Sie verfolgen.

Überlegen Sie sich genau, welche der heute aktuellen Stossrichtungen Sie verfolgen wollen:

■ Wachstum: Steigerung der Gewinne/Cashflows durch Steigerung des Umsatzvolumens.

■ Rentabilität: Steigerung der Gewinne durch bessere Nutzung des bisherigen Umsatzpotenzials sowie durch Optimierung des Kapitaleinsatzes.

■ Risikoreduzierung: weniger Risiko bei gleichen Gewinnen.

Steht in Ihrem Unternehmen beispielsweise Wachstum an erster Stelle, werden Sie unschwer erkennen, dass Ihr Risiko, Schiffbruch zu erleiden, in erheblichem Umfang von der gewählten Strategie abhängt (sehen Sie dazu auch die Tabelle «Ansoff-Matrix»).

Nachhaltigkeit ein «Muss»
Wettbewerbsvorteile sind das Salz in der Suppe des Wettbewerbs. Sie entwerfen sich leider oft schneller als erwartet. Aus diesem Grund kommen Sie nicht darum herum, anlässlich

oft falsch verstanden. Unter Kernkompetenz verstehen wir die Fähigkeit, die es uns erlaubt, wichtige Aktivitäten deutlich besser zu erfüllen als andere. So entstehen schliesslich die Wettbewerbsvorteile. Eine Kernkompetenz muss auch die folgenden drei Eigenschaften erfüllen:

■ Sie muss einen erheblichen Beitrag zum Kundennutzen bieten.

■ Sie muss für möglichst viele Geschäftsfelder bedeutsam sein.

■ Sie ist selten und von Mitbewerbern nur schwer zu kopieren.

■ Wenn Sie den Auf- und Ausbau von Kernkompetenzen als zentrale Aufgabe verstehen, sind Sie schon mal auf dem richtigen Weg.

Fokussierung als Gefahr

Wenn Sie die Geschicke Ihres Unternehmens an die Entwicklung eines einzigen Geschäftsfelds knüpfen, kann sich dies als riskantes Glücksspiel erweisen. Folgen Sie auch nicht den Ratschlägen derer, die Ihnen weismachen wollen, nur die enge Fokussierung auf Ihre Kernkompetenzen wäre erfolgversprechend.

Wie der Physiker und Betriebswirtschaftler Erich Staudt, Chef des Instituts für ange-

weiten Blickwinkels. Mittelständler sind vom Denken her handwerklich geprägt und oft in Spezialgebieten gefangen. Sie unterliegen deshalb oft der kurzsichtigen, engen Fokussierung, die ihr Unternehmen gefährden kann.

Machen Sie eine Review Ihrer Strategie aus diesem Grund niemals allein oder ausschliesslich mit Leuten Ihres eigenen Unternehmens. Ziehen Sie erfahrene externe Fachleute als Coaches für die Begleitung des Prozesses bei. Sie profitieren von der externen Sicht und sparen dank einem klugen methodischen Vorgehen viel Arbeitszeit ein.

Ansoff-Matrix

Produktentwicklung	Marktentwicklung	
	Bediente Märkte	Neue Märkte
Geführtes Produkt	Marktdurchdringung (Risiko: niedrig)	Marktentwicklung (Risiko: mittel)
Neues Produkt	Produktentwicklung (Risiko: hoch)	Diversifikation (Risiko: sehr hoch)

Strategie-Szenario: Die möglichen Wege werden betreffend Risiken eingeschätzt. Hier am Beispiel eines Unternehmens, das Wachstum anstrebt.

Wie bei der klassischen Diversifizierung steuern Sie neue Geschäftsfelder und Märkte an. Wenn Sie aber mit Ihrem Geschäft migrieren wollen, müssen Kompetenzen und Kapazitäten für die Eroberung des neuen Felds in Ihrem Unternehmen vorhanden sein. Sie verzahnen Ihre Tätigkeiten so, dass «Skaleneffekte» entstehen und Sie Ihren Kunden komplexere Systeme anbieten können.

Business-Migration als Teil der betrieblichen Wachstumsstrategie bietet grosse Vorteile:

- Sie hilft, Kapazitäten und Kompetenzen Ihres Unternehmens auszuschöpfen.
- Sie hilft, das eigene Profil zu schärfen und zum Systemanbieter aufzusteigen.
- Sie hilft, aus regionalen stagnierenden Märkten auszubre-

chen oder den Sprung in die Internationalisierung zu schaffen.

Zahnräder für die Luftfahrt

Kehren wir zurück zum eingangs erwähnten Beispiel. Von den einst berühmten Zahnradproduzenten haben nur wenige überlebt. Einer davon ist der Metallunternehmer Walter Bachmann aus dem glarnerischen Netstal.

Als Familienunternehmer in der vierten Generation hat er es mit Mut und Weitsicht geschafft, in ein neues Geschäftsfeld zu migrieren. Als Zulieferer der Luftfahrtindustrie produziert die ehemalige Zahnradfabrik heute geschliffene Kegelräder für Düsentriebwerke. Der Lohn für diese nachhaltige Erschliessung eines neuen Geschäftsfelds: CHF 7 Mio. Mehrumsatz allein im letzten Jahr (Umsatzsteigerung von 40 Prozent).

Dieses Beispiel ist kein Einzelfall. Erfolgreiche Business-Migrationen finden sich in grösserer Anzahl: So gelang es

- Annette Hering vom gleichnamigen im Hoch- und Gleisbau tätigen Unternehmen aus dem hessischen Burbach dank Migration in ein neues Geschäftsfeld deutscher Marktführer bei automatischen, selbstreinigenden Toiletten zu werden;

- dem Berner Unternehmen Hamo aus dem traditionellen Reinigungsgeschäft in Hotels und Restaurants dank neu entwickelten Geräten zur Reinigung und Dekontamination in profitablere pharmazeutische Labors, Spitäler und Betriebe der Präzisionsindustrie zu migrieren;

- der Ka-Te aus dem schweizerischen Freienbach, sich als Kanalreiniger mit ihren Kanalrobotern zum Zulieferer der internationalen Telekommunikationsindustrie (Verlegung von Glasfaserkabeln) zu entwickeln;

- den Management-Experten von Porsche nicht bloss, andere Autobauer zu beraten. Sie krepeln heute auch die Prozesse von Möbelherstellern um;

- dem geschäftsführenden Gesellschafter des Stahlbau-Unternehmens Maurer vom dümpelnden Kerngeschäft des Stahlbaus in den Maschinenbau zu migrieren. Heute fertigen und montieren die Oberbayern neben Stadionsdächern auch Schleusen und Hubbrücken.

Stillstand ist Rückschritt. Erschliessen Sie sich neue Wachstumschancen jenseits angestammter Branchengrenzen und Produktklassen. Mit dem vorgeschlagenen methodischen Vorgehen erhöhen Sie Ihre Chancen, den Wettbewerb zu gewinnen.

Hinweis: Thema des nächsten (dritten) Beitrags der siebenteiligen Serie zum Thema «Strategisches Management», geschrieben von Partnern der netmarketing group, wird sein: «Produkt- und Marktentwicklung / Eintrittsbarrieren» (Ausgabe 10/2002). Das von netmarketing entwickelte, einfache Expertensystem berücksichtigt die Zukunftstrends in Management und Marketing und beinhaltet die Faktoren, die über den Erfolg oder Misserfolg einer Unternehmensstrategie entscheiden.

Autor:

Peter Meierhofer, lic. oec. HSG, ist Gründer, Mitinhaber und VR-Präsident der netmarketing group ag, 6301 Zug. Er lebt mit seiner Familie in Spanien und leitet das Research- und Schulungszentrum der Gruppe.
Telefon 0034 96 676 11 34
Fax 0034 96 673 01 11
pmeierhofer@netmarketing.ch

Das 1997 gegründete Kompetenz-Netzwerk von Strategie- und Marketingberatern für KMUs ist mittlerweile auf sieben Partnerunternehmen in der Schweiz, in Deutschland und Spanien angewachsen. Die Partner der netmarketing group sind als Berater, Interimsmanager oder Coaches in folgenden Branchen tätig: Tourismus, Bildungswesen und Kultur, Finanzdienstleistungen, Konsumgüter und Handel, Industrie, Industrieelektronik, Bau und Gewerbe sowie industrielle Dienstleistungen.

ONLINE

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

So dringen Sie in neue Geschäftsfelder vor

- **Analysieren Sie die Wertschöpfung in Ihrem Geschäftsfeld. Nur wenn Sie ein genaues Bild haben, wo in Ihrem Umfeld Werte geschaffen werden, können Sie sich zukunftssträftig positionieren.**
- **Orten Sie ungenutzte Kapazitäten und Kompetenzschwachstellen von Einkauf, Produktion, Marketing, Vertrieb, Logistik bis hin zum After Sales Service. Wo wäre ein Ausbau vielversprechend?**
- **Bestimmen Sie Potenziale und Kompetenzen Ihres Unternehmens, die eine unverwechselbare Wettbewerbsposition garantieren.**
- **Verfolgen Sie die Entwicklung in wichtigen Märkten und angrenzenden Branchen. Wenn Sie die Wettbewerbssituation und die Nachfrage besser kennen, reduzieren Sie Ihr Risiko.**
- **Beobachten Sie technologische Trends, die Märkte und Branchen in Bewegung bringen und Grenzen durchlässig machen.**
- **Entwickeln Sie Wissen und Strukturen für das neue Geschäftsfeld auf der Basis vorhandener Ressourcen.**
- **Sorgen Sie für Integration auf der ganzen Linie. Diversifizierte Geschäftsfelder führen nur dann zu Ertragswachstum, wenn zugleich Synergie-Effekte in übergreifenden Bereichen erzielt werden.**
- **Richten Sie jedes Geschäftsfeld auf die Stärkung Ihrer Kernkompetenzen aus, und beachten Sie, dass sich aus dem Portfolio an Produkten und Leistungen ein Systemzusammenhang ergibt. Wenn Sie Ihren Kunden einzigartige Leistungsbündel offerieren, schaffen Sie zugleich ein unverwechselbares Unternehmensprofil und binden Kunden dauerhaft.**