

Strategisches Management (1)

Sind Sie flexibel genug?

Woran liegt es, dass ein Unternehmen wie Tecan, Zulieferer der Life-Sciences-Industrie, im schwierigen letzten Jahr eine Umsatzrendite von 17,2 Prozent erwirtschaftet, während andere Marktteilnehmer im selben Jahr ins Abseits geraten? Die Antwort lautet: Strategie! Wir zeigen Ihnen, wie Sie sie auf die neuen Management-Trends abstimmen.

VON PETER MEIERHOFER

Fakt ist, dass der Erfolg eines Unternehmens – neben exogenen Umwelteinflüssen – zusehends durch die Qualität strategischer Entscheidungen beeinflusst wird. Fakt ist aber auch, dass modernes betriebswirtschaftliches Methodenwissen wohl wegen seiner Komplexität von mittelständischen Unternehmen (KMUs) kaum angewendet wird. Wie Walter Niehues, Lehrbeauftragter für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe an der Fachhochschule Münster, feststellt, sind es sogar häufig die nach betriebswirtschaftlichen Kriterien schlecht strukturierten Betriebe, welche mit überdurchschnittlichen Ergebnissen expandieren, während organisatorische Musterbetriebe Probleme bekommen – bis hin zum Scheitern.

Strategie lässt sich kaum delegieren

Lässt sich daraus der Schluss ziehen, dass die Theorie der funktionsorientierten Betriebswirtschaftslehre für die Belange der KMUs unbrauchbar ist?

Wohl trifft zu, dass es oft der Inhaber oder Geschäftsführer ist, der wichtige strategische Entscheidungen unter Zeitdruck selbst vorbereitet und weitgehend allein trifft. Aber ist dies nicht auch eine Stärke? Denn:

■ Strategie lässt sich kaum delegieren. Wer als erster aufbricht, gewinnt wertvolle Zeit. Mitbewerber mit langen Entscheidungswegen oder komplexen Entscheidungsprozessen haben das Nachsehen.



Da benötigen Sie Flexibilität

- **Intern:** Rasche Anpassung innerbetrieblicher Strukturen.
- **Extern:** Produktvielfalt und facettenreiches Marketing.
- **Numerisch:** Outsourcing gekonnt nutzen.
- **Funktional:** Konstante und fortwährende Weiterbildung.
- **Strategisch:** Schnellstmögliche Wahrnehmung von Chancen.

Schnelle «Aus-dem-Bauch-Entscheidungen» beinhalten aber auch Risiken. Denn werden nicht alle relevanten Konsequenzen für das Unternehmen – und insbesondere sein Risiko – durchdacht, kann auch eine auf den ersten Blick überzeugende Strategie Schiffbruch erleiden. Verwaltungsräte, Inhaber und Geschäftsführer von Unternehmen, die entscheidungsfreudig sind und das Tempo lieben, sollten sich auf jeden Fall das notwendige Rüstzeug für konsequentes strategisches Denken und Handeln aneignen. Verfolgen Sie unsere siebenteilige Schriftenreihe! (Siehe Kasten.)

Wichtig: Flexibilität und Geschwindigkeit

Wie die neue Studie des Future Trend Institute aus Wien und Boston aufzeigt, zeichnet sich eine Trendwende im Management ab, welche das strategische Management der nächsten Jahre nachhaltig prägen wird.

Die Erhebung kommt zum Schluss, dass Flexibilität und Geschwindigkeit für das Geschäftsleben von morgen eine überragende Bedeutung erhalten werden. Welche Art von Flexibilität wird verlangt? Die Autoren der Studie skizzieren die wichtigsten unternehmensinternen Trends:

- **Interne Flexibilität** verlangt nach hoher Flexibilität beim Anpassen interner Strukturen.
- **Externe Flexibilität** ist die Fähigkeit, rasch Kontakte zu anderen Märkten und Unternehmen knüpfen zu können.

■ **Numerische Flexibilität** verlangt nach der Fähigkeit, flexible Personalstrukturen zu schaffen und Outsourcing einzusetzen.

■ **Funktionale Flexibilität** wiederum beinhaltet die Fähigkeit, Kompetenzen über die Grenzen des traditionellen Abteilungs- und Funktionsdenkens hinaus zu erwerben.

Königdisziplin: Strategische Flexibilität

Als wichtigste neue Fähigkeit gilt die «strategische Flexibilität». Damit ist nicht nur die Fähigkeit Ihres Unternehmens zur schnellen operativen Anpassung an geänderte Marktgegebenheiten gemeint, sondern die Bereitschaft und Fähigkeit von Ihnen und Ihrer Führungsmannschaft, Ihre aktuelle Unternehmensstrategie Jahr für Jahr zu überdenken und neu zu definieren. Dies gilt auch für Unternehmen, die scheinbar gesicherte Marktpositionen halten. So sagt beispielsweise Bill Gates: «Microsoft ist immer zwei Jahre vom Misserfolg entfernt.»

Diese Einschätzung reflektiert die neue Wettbewerbsrealität: Chancen kommen und gehen mit Lichtgeschwindigkeit. Schon, wer auf eine Idee zu zögerlich reagiert, verpasst seine Chance.

■ **Strategische Flexibilität** ermöglicht es Ihrem Unternehmen, höhere Gewinne zu erzielen, weil sie zum einen eine optimale Ausrichtung auf den Markt beinhaltet und zum anderen die Gefahr vermindert,

dass sich Ihr Unternehmen in chancenlose Geschäftsmodelle verstrickt.

Strategische Flexibilität bauen Sie auf durch: ein breit gefächertes Chancen-Portfolio, betriebliche Beweglichkeit und eine niedrige Gewinnschwelle.

Breiteres Chancen-Portfolio bauen

Wenn die Geschicke Ihres Unternehmens an die Entwicklung eines einzigen Marktes gebunden sind, kann sich dies als riskantes Glücksspiel erweisen. Nicht so bei dem eingangs erwähnten Unternehmen Tecan. Dieses verfügt über ein Geschäftsmodell, das in vier Märkten verankert ist. So sagt Tecan-Chef Emile Sutcliffe beispielsweise: «Wenn wir nicht in der Sparte «Genomics» tätig wären, hätten wir das Wissen nicht. Und wenn wir nicht in der Sparte «Diagnostic» tätig wären, hätten wir die Kunden nicht.» So entwickelt sich das Unternehmen trotz gegenwärtiger Flaute in der Sparte Wirkstoffentdeckung (viele Pharma-Gesellschaften haben ihre Investitionen auf unbestimmte Zeit verschoben) in der Sparte «Genomics» erfolgreich weiter.

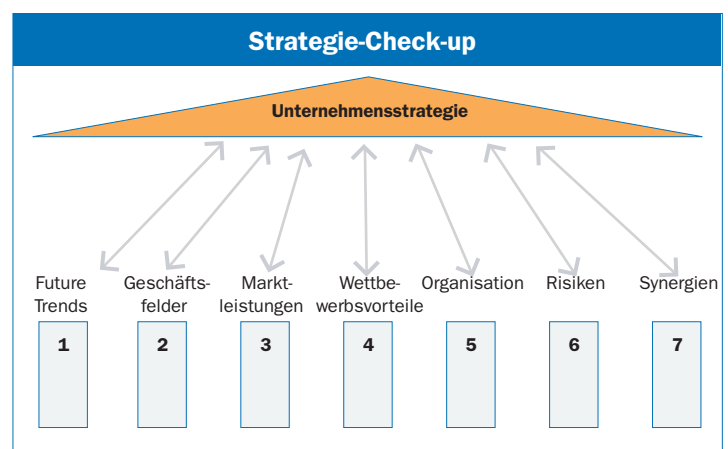
■ **Bauen Sie deshalb für Ihr Unternehmen eine breitere Chancen-Palette auf.** Damit geraten Sie in die komfortable La-

ge, angesichts der sich schnell verändernden Vorlieben Ihrer Kunden flexibler reagieren zu können als Ihre sehr eng fokussierten Mitbewerber. Ihr Chancen-Portfolio lässt sich über Länder, Produkte, Geschäfts- oder Kompetenzfelder oder über Kundentypen erweitern.

Doch aufgepasst: Ziehen Sie eine Erweiterung Ihres Chancen-Portfolios nur dann in Betracht, wenn es Ihnen gelingt, die Unberechenbarkeit, der Ihr Unternehmen in seinen Märkten ausgesetzt ist, einzuschränken und darüber hinaus Synergien zu nutzen. Sonst laufen Sie Gefahr, Ihre Kräfte zu verzetteln!

Betriebliche Beweglichkeit verbessern

Möchten Sie in Zukunft Ihre Gewinnschwankungen besser ausgleichen und rascher auf Veränderungen der Nachfrage reagieren können? Dann stellen Sie sicher, dass Ihr Unternehmen imstande ist, seine Aktivitäten schnell grundlegend neu auszurichten. Unternehmen, deren Geschäftsmodell auf einem hohen Anlagebestand in der Form von Gebäuden, Maschinen oder anderen Anlagevermögen beruht, sind hier klar im Nachteil gegenüber Unternehmen mit einem weniger anlagelastigen Geschäftsmodell.



Zukunft sichern: Schaffen Sie ein solides Fundament von sieben tragenden Säulen.

Das Unternehmen Dell demonstriert vor, wie rasch es möglich ist, Verkaufsstrategie und Produktelinien zu verändern. Gelingt es Ihnen, Ihr Geschäftsmodell zu digitalisie-

ren, steigern Sie Ihre betriebliche Beweglichkeit markant.

Internet-basierte Unternehmen werden hier gute Marktpositionen aufbauen können.

Check-up für Ihre Strategie

Sie befinden sich inmitten des ersten Beitrags einer sieben-teiligen Serie zum Thema «Strategisches Management», geschrieben von Partnern der netmarketing group. Das von netmarketing entwickelte, einfache Expertensystem berücksichtigt die aktuellen Zukunftstrends in Management und Marketing, beinhaltet die Faktoren, die über den Erfolg oder Misserfolg einer Unternehmensstrategie entscheiden, und stellt die richtigen Fragen. Leitgedanke ist «Einfachheit». Unternehmerische Vorgänge zu vereinfachen heisst, das Wesentliche zu erkennen, auf den Kern zu kommen, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden, gedanklichen Ballast zu vermeiden. Strategische Gedanken werden bestmöglich vereinfacht. Damit Sie zu guter Letzt wissen, welche der benötigten Informationen noch zu beschaffen sind.

Arbeitszeit sparen. Sie sind eingeladen, Ihre Unternehmensstrategie zu überprüfen und neu zu definieren. Schritt für Schritt untersuchen Sie die sieben Säulen Ihrer Strategie auf deren Tragfähigkeit, beschäftigen sich mit den strategischen Fragen und kommen dabei, ohne aufwendige betriebswirtschaftliche Analyse- und Planverfahren anwenden zu müssen, rasch voran. Heisst: Sie sparen kostbare Arbeitszeit ein.

Wegweiser und Ergänzung. Wir weisen Sie darauf hin, dass der Einsatz des netmarketing-Expertensystems als Ergänzung oder sogar als Entwicklungshilfsmittel – keinesfalls aber als Ersatz – zu einer fundierten, auf Kernkompetenzen und Wettbewerbsvorteile ausgerichteten Unternehmensstrategie anzusehen ist.

Niedrige Gewinnschwelle anstreben

Versuchen Sie in Ihrem Geschäft, die Gewinnschwelle niedriger zu halten. Versetzen Sie sich beispielsweise in die Lage eines Automobilherstellers. Gelingt es diesem, den Break Even bereits bei 50000 statt bei 250000 Einheiten zu erreichen, kann er die freiwerdenden Mittel für ein breiteres Produktespektrum nutzen, das sich an kleinere Verbrauchersegmente wendet. Das heisst im Klartext:

■ Tiefere Gewinnschwellen erhöhen die Flexibilität Ihres Geschäftsmodells. Kapitalintensität, Schuldenlast und hohe Fixkosten wiederum behindern sie.

Kein Wunder, haben in jüngster Zeit viele Unternehmen ihre Geschäftsmodelle entkapitalisiert. Wie beispielsweise die Marriott-Hotelkette, die sich von ihren kapitalintensiven Hotels getrennt hat und sich nun mit Erfolg auf Management-Services für ihre ehemaligen Hotels und für die Hoteleigner konzentriert.

Wenn Sie nun nach diesen ersten Ausführungen feststellen, dass Ihr Unternehmen zu gross und zu träge geworden ist, um diesen neuen Anforderungen gerecht zu werden, dann nehmen Sie sich ein Beispiel am

amerikanischen Elektronikkonzern General Electric. Unter dem Motto «Speed, Simplicity & Self-Confidence» ist es dem Konzern mit einigen hundert Gesellschaften gelungen, seine Marktmacht zu nutzen und gleichzeitig das Herz und die Seele eines flexiblen Kleinunternehmens zu erhalten. Tun Sie es seinem Vorstand Jack Welch nach! Setzen Sie auf Flexibilität und Geschwindigkeit.

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 Coach 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