

Strategische Alleinstellung: Nur sie sichert auf Dauer hohe Erträge.



Check-up zum Erfolg (1)

Strategische Alleinstellung sichern

Der Aufbruch zu neuen Ufern bedingt fundierte Entscheide. Dies wiederum fordert Zeit, das eigene Geschäft grundsätzlich zu hinterfragen. – Tun Sie es jetzt. Unsere Checklisten-Reihe reduziert Ihren Aufwand.

■ Von Peter Meierhofer

Chefs, die den Wandel als Chance begreifen, entdecken in wirtschaftlich schwierigen Zeiten immer auch unternehmerische Chancen. Da die Verantwortung für die eigene Strategie nicht delegierbar ist, ist Selbstverantwortung angesagt. Und schliesslich weiss heute jeder Student, dass der Rotstift allein Unternehmen kaum weiterbringt.

Jahresplanung als Chance

Mit unserem Check-up, den wir – in einer sechstägigen Serie – detailliert auf verschiedene Unternehmensbereiche ansetzen (siehe Kasten), leisten wir «Hilfe zur Selbsthilfe». Er ist gedacht für Chefs mit wenig Zeit für aufwendige betriebswirtschaftliche Analysen und Planungsverfahren und ist ein gutes Hilfsmittel für die Jahresplanung. Mit überschaubarem Aufwand können sie

nun die erforderlichen Informationen für die Diagnose und Therapie ihres Unternehmens beschaffen: um Risiken frühzeitig zu erkennen und Chancen sofort zu nutzen. Schliesslich verbessern sie durch fundiertere Entscheide auch ihre Erfolgchancen für das nächste Jahr.

Ein Must:

strategische Alleinstellung

Da nur strategische Alleinstellung auf Dauer hohe Erträge sichert, sollte man bei der Analyse seines Unternehmens die strategischen Fragen zuerst angehen. Die Positionierung des eigenen Unternehmens ergibt sich durch Beantwortung der umfangreichen Checkliste (rechts).

Experten einbinden

Um es nochmals deutlich zu sagen: Die Verantwortung für die Entwicklung der eigenen Strategie

können Chefs nicht an aussenstehende Personen delegieren.

Um aber rascher vorwärts zu kommen und Betriebsblindheit zu vermeiden, zahlt es sich fast immer aus, eine unabhängige und objektive Sicht der Dinge einfließen zu lassen. Unabhängige Experten sind dazu in der Lage; sie sind methodisch geschult und bieten Analyse-Know-how, Wissen und Empfehlung von neutraler Warte aus. Sie wissen auch, wie Workshops für die Analyse und Weiterentwicklung von Strategien vorbereitet und moderiert werden. Das Geheimnis liegt in der rechtzeitigen Beschaffung der erforderlichen Informationen. Liegen diese vor, kann viel Zeit eingespart werden. Und Führungskräfte sind dann in der Lage, auf fundierte Art und Weise Entscheidungsgrundlagen zu erarbeiten und zu bewerten.

Der Check-up im nächsten Heft konzentriert sich auf die Bereiche «Marketingfähigkeiten» und «Kundenorientierung».

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, leitet das Research- und Schulungszentrum der Gruppe und ist als Strategie- und Marketingberater, Interim Manager und Dozent tätig.

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

Das 1997 gegründete international tätige Netzwerk verhilft Unternehmen mit temporärem Handlungsbedarf rasch und kostenoptimiert zum erforderlichen Management- und Expertenteam. Wo auch immer sich Ihr Unternehmen auf der Lebenskurve befindet – bewährte Teams von Managern auf Zeit, Beratern und Experten sind sofort verfügbar und wirksam. netmarketing verfügt über einen Pool erfahrener Manager und Experten aus verschiedensten Branchen und Fachbereichen.

ONLINE

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

Analysebereiche

In unserer sechstägigen Serie «Check-up» konzentrieren wir uns auf folgende Bereiche:

Check-up 1: Unternehmensstrategie.

Check-up 2: Marketingfähigkeiten und Kundenorientierung.

Check-up 3: Mitarbeiter und Führung.

Check-up 4: Eigenkapitalausstattung und Finanzierung.

Check-up 5: Organisationsstruktur, Informationswesen und Planung.

Check-up 6: Produktivität und Kostenmanagement.

1 Wie fundiert ist unsere Unternehmensstrategie?					
Fragen und Kriterien	Beurteilung				
	++	+		-	--
1 Konzentrieren Sie sich auf das erfolgversprechendste Geschäftsfeld?					
11 Wie <i>attraktiv</i> ist dieses? <ul style="list-style-type: none"> ■ Erwartetes Marktwachstum ■ Wettbewerbsintensität (z.B. durch Aktivitäten der Mitbewerber) ■ Risiken (z.B. Kalkulationsfehler) ■ Preisempfindlichkeit («Elastizität») der Nachfrage ■ Möglichkeiten der Differenzierung bzw. Markenbildung ■ Konjunktorempfindlichkeit, Nachfrageschwankungen ■ Notwendige Kapitalbindung, Fixkostenbelastung ■ Möglichkeit der Kundenbindung ■ Verhandlungsmacht der Kunden ■ Verhandlungsmacht der Lieferanten ■ Substitutionsprodukte und -leistungen ■ Markteintrittsbarrieren für neue Wettbewerber ■ Abwehrreaktionen etablierter Unternehmen ■ Andere 					
12 Besitzen Sie gegenüber Ihren Mitbewerbern eine <i>belegbare Überlegenheit</i> ? <ul style="list-style-type: none"> ■ Preis ■ Qualität ■ Serviceleistungen ■ Design ■ Marke ■ Image ■ Andere 					
13 Verfügen Sie über eindeutige <i>Kernkompetenzen</i> , wenn ja über welche? <p>-----</p> <p><i>Anforderung an Kernkompetenzen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Erheblicher Beitrag zum Kundennutzen von Kernkunden ■ Für die Mehrheit der Märkte/Geschäftsfelder bedeutsam ■ Selten und nur schwierig kopierbar 					
14 Verfügen Sie demnach gemäss Portfolio-Analyse (mit den Achsen «Marktattraktivität» und «relativer Marktanteil») über eine <i>nachhaltige, durch Kernkompetenzen abgestützte Marktposition</i> ? Und haben Sie auf der Matrix auch die Marktposition eingezeichnet, die Sie anstreben wollen?					
15 Verfügen Sie über <i>belegbare Wettbewerbsvorteile</i> ? <i>Markt- und kundenbezogene Faktoren:</i> <ul style="list-style-type: none"> ■ Marktanteile im Vergleich zu den Wettbewerbern ■ Fähigkeit der Kundenidentifikation und Kundenansprache ■ Produktqualität (im Vergleich zu den Wettbewerbern) ■ Beratungsservice ■ Kundendienst ■ Sortiment- bzw. Produktverbundvorteile ■ Design ■ Bekanntheitsgrad, Image, Marke ■ Andere <i>Interne Faktoren:</i> <ul style="list-style-type: none"> ■ Finanzkraft, finanzielle Stabilität usw. ■ Standortvorteile, Zugang zu Distributionswegen ■ Kostenstruktur und Flexibilität der Fertigungstechnologie ■ Produktionskapazitäten ■ Relatives F & E-Potenzial, Fach-Know-how ■ Erfahrung mit dem Produkt oder ähnlichen Produkten ■ Andere 					
16 Wie wirksam sind die <i>Markteintrittsbarrieren</i> für Mitbewerber bzw. Ihre strategische Absicherung gegen Mitbewerber?					

Wie fundiert ist unsere Unternehmensstrategie?					
Fragen und Kriterien	Beurteilung				
	++	+		-	--
2 Ist Ihr Unternehmen möglichst einfach und effizient?					
21 Verfügen Sie über <i>schlanke Strukturen und schnelle Prozesse</i> ? Generieren Sie dadurch <i>Wettbewerbsvorteile</i> ? Bezüglich <ul style="list-style-type: none"> ■ Geschwindigkeit ■ Kosten ■ Qualität ■ Rentabilität ■ Andere 					
22 Vereinfachen Sie weitestmöglich Ihre <i>Aussenbeziehungen</i> ? <i>Konzentrieren Sie sich?</i> <ul style="list-style-type: none"> ■ Auf die Betreuung von Kernkunden ■ Auf eine intensivere Vernetzung der Leistungsträger mit Kernkunden ■ Auf die für den Kundennutzen und damit den Markterfolg wesentlichsten Leistungsmerkmale eines Produkts (integrierte Produktentwicklung) ■ Auf wenige leistungsfähige Lieferanten <i>In den spezifischen Bereichen:</i> <ul style="list-style-type: none"> ■ Reduzierung des Umfangs von Sortiment bzw. Produktionsprogramm ■ Schaffen der Variantenvielfalt erst gegen Ende des Produktionsprozesses ■ Verwendung möglichst vieler «Standardteile» in der Fertigung ■ Modularisierung ■ Reduzierung der Fertigungstiefe durch Konzentration auf Kernkomponenten ■ Andere 					
23 Vereinfachen Sie weitestmöglich Ihre interne <i>Organisation</i> ? <ul style="list-style-type: none"> ■ Delegation von Aufgaben und Verantwortlichkeiten ■ Ersetzen von aufwendigen Kontrollmechanismen durch eine vertrauensorientierte Unternehmenskultur (Zielvereinbarungen) ■ Flache Hierarchien ■ Outsourcing ■ Räumliche Nähe der Funktionsbereiche ■ Reduzierung der Anzahl von Schnittstellen in den Geschäftsprozessen ■ Vermeiden unnötiger Tätigkeiten ■ Dezentrale kunden- oder produktbezogene Organisation in Form von Cost- oder Profit-Centern mit hoher Eigenverantwortlichkeit ■ Kooperationen mit anderen Unternehmen (Aufteilung des Aufwands) 					
3 Vermeiden Sie unnötige Risiken?					
31 Gelingt es Ihnen, unnötige Risiken zu <i>vermeiden</i> , zu <i>reduzieren</i> oder auf andere zu <i>überwälzen</i> ?					
32 Risiken im <i>finanziellen</i> Bereich <ul style="list-style-type: none"> ■ Erhöhung Eigenkapital durch bisherige oder neue Beteiligte ■ Vermeiden der Abhängigkeit von nur einem Kreditinstitut ■ Langfristige Finanzierung der langfristigen Aktiva ■ Ausreichende Liquiditätsreserven/freie Kreditlinien ■ Verkauf nicht betriebsnotwendiger Bestandteile des Anlagevermögens ■ Abbau der Kapitalbindung im Umlaufvermögen ■ Kritische Prüfung von Investitionen ■ Reduzierung des Anteils fixer Kosten ■ Vermeiden von «unwiederbringlichen» Ausgaben (Werbung, Marke usw.) ■ Ausreichender Versicherungsschutz ■ Absicherung gegenüber Marktpreisschwankungen ■ Andere 					

Wie fundiert ist unsere Unternehmensstrategie?					
Fragen und Kriterien	Beurteilung				
	++	+		-	--
<p>33 Risiken im <i>Marketing</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Aufgabe oder Verkauf unrentabler Geschäftsfelder ■ Vermeiden der Abhängigkeit von nur einem Produkt oder Geschäftsfeld ■ Reduzierung der Abhängigkeit von wenigen Kunden oder Lieferanten ■ Vermeiden von Preiswettbewerb durch eine wirksame Differenzierung von den Wettbewerbern ■ Regelmässige Marktbeobachtung zur Früherkennung von Änderungen im Kundenverhalten ■ Reduzierung der Risiken der geplanten Produkt- und Marktentwicklung (Ansoff-Matrix: bestehendes Produkt, neues Produkt/bestehende Märkte, neue Märkte) <p><i>Mögliche Stossrichtungen und deren Risiken:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Marktdurchdringung (Risiko: niedrig) ■ Marktentwicklung (Risiko: mittel) ■ Produktentwicklung (Risiko: hoch) ■ Diversifikation (Risiko: sehr hoch) <p><i>Prüffragen zu den Stossrichtungen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Bedarf ■ Kompetenz ■ Wettbewerbsvorteil 					
<p>34 Risiken bezüglich Organisation, Führung und Planung</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Aufbau eines funktionierenden Führungsinformationssystems ■ Regelmässige Beauftragung von unabhängigen Experten mit einer Unternehmensanalyse (Vermeiden von «Betriebsblindheit») ■ Vertret- und Ersetzbarkeit ■ Andere 					
<p>4 Konzentrieren Sie Ihre unternehmerischen Aktivitäten/ Ressourcen gezielt auf den Aufbau von Kernkompetenzen und Wettbewerbsvorteilen?</p>					
<p>41 In welchen Abschnitten der <i>Wertschöpfungskette</i> bestehen besondere Kompetenzen oder können solche aufgebaut werden?</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Forschung und Entwicklung ■ Leistungserstellung ■ Vertrieb 					
<p>42 Welche <i>Ressourcen</i> sind vorhanden, welche knapp?</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Kapital ■ Personal ■ Markenrechte ■ Patentiertes Know-how ■ Zugang zu Vertriebskanälen ■ Andere 					
<p>43 Verfolgen Sie eine klare Strategie über den <i>Umgang mit knappen Ressourcen</i>?</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Konzentration auf die Unternehmensziele ■ Sparsamkeit ■ Ergänzung und optimale Konzentration ■ Fähigkeit, aus eigenen Erfahrungen zu lernen ■ Raschere Amortisierung des Ressourceneinsatzes ■ Andere 					
<p>5 Nutzen Sie mögliche Synergien?</p>					
<p>51 Nutzen Sie Synergien <i>zwischen den Geschäftsfeldern</i> oder enge <i>Kooperationen</i> mit Partnerunternehmen, die den Ertrag steigern?</p>					
<p>52 Welche Synergien nutzen Sie?</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Gemeinsame Nutzung von Ressourcen ■ Gemeinsame Nutzung von Vertriebswegen ■ Gemeinsame Nutzung von sich ergänzendem Know-how ■ Diversifikation von Risiken ■ Vorteile durch vertikale Integration ■ Grössendegressionsvorteile ■ Vorteile durch die Koordination von Strategien ■ Gemeinsame Erschliessung neuer Märkte ■ Andere 					