Zeitschrift: Comtec : Informations- und Telekommunikationstechnologie = information and telecommunication technology

Herausgeber: Swisscom

Band: 80 (2002)

Heft: 1

Artikel: Neue Spielregeln für den Unternehmenserfolg

Autor: Lüthy, Werner / Cuenca, Juan / Ulrich, Daniel

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-877169

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 17.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Unternehmensstrategie

Neue Spielregeln für den Unternehmenserfolg

Der aus dem militärischen Vokabular stammende Begriff der «Strategie» stösst bei vielen Unternehmen nach wie vor auf Skepsis, wenn nicht gar auf Ablehnung. Die Front bröckelt zwar zusehends ab und die Zahl der Unternehmen, die erkannt haben, dass nur eine durchdachte Strategie auf Dauer hohe Erträge und nachhaltiges Wachstum sichern kann, steigt kontinuierlich.

WERNER LÜTHY, JUAN CUENCA UND DANIEL ULRICH

Das Thema «Strategie» wird trotzdem von zahlreichen KMU immer noch kontrovers beurteilt. Die Ursachen für das ungute Gefühl sind vielfältig und oft von schlechten Erfahrungen geprägt. Bis vor rund zwanzig Jahren befassten sich fast nur grössere Unternehmen aus dem Konsumgütersektor mit der Ausarbeitung von Unternehmens- bzw. Produktstrategien. Der Grund lag darin, dass in diesem Sektor die Spielräume schon damals eng waren und eine Marktbearbeitung ohne vorhergehende, gründliche Analyse und einer davon abgeleiteten, durchdachten Strategie einer Lotterie gleichgekommen wäre. Die Floprate war auch so noch hoch genug.

Strategie – Papiertiger oder nützliches Werkzeug?

Mitte der 80er-Jahre wurde auch bei mittelgrossen Unternehmen «Mode», sich eine Unternehmensstrategie zuzulegen. Diese eher süffisante Umschreibung ist durchaus berechtigt. Viele Strategien entstanden nicht aus dem Gedanken der Notwendigkeit heraus, sondern als Folge verschiedener «Management by...»-Modelle. Entsprechend bescheiden gestaltete sich oft der praktische Wert. Es resultierten lange, theoretische Abhandlungen, die – fern der Praxis – mit «sollte», «müsste» und «würde» durchsetzt waren. Es waren kostenintensive Papiertiger, die anschliessend in den Schubladen verstaubten. Die Praxis blieb wie eh und je: Bereitete ein Produkt im Verkauf Probleme, verbesserte man das Produkt. Vielfach wurde nicht hinterfragt, ob die Ursache möglicherweise woanders liegen könnte. Manchmal verbesserte man ein Produkt so zu Tode. Aus dieser Ära stammt das Unbehagen vieler KMU gegenüber dem Begriff «Strategie». Die Zeiten haben sich jedoch massiv verändert. Anfangs der 90er-Jahre, als der wirtschaftliche Abschwung nahezu in einen Absturz überzugehen drohte, konnte man sich einen Marktauftritt nach dem «Trial and Error»-Prinzip nicht mehr leisten. Man erkannte auch bei KMU, dass Strategien das sein konnten, was sie gemäss Definition im Duden sind: «eine präzise Planung zur Erreichung eines gesteckten Ziels unter Einbezug der Faktoren, die in die eigene Aktion hineinspielen können».

Internet und die globale Vernetzung

Die globale Vernetzung über das Internet stellte dann in einem unglaublichen Tempo sämtliche Strukturen des Geschäftslebens auf den Kopf: Distributionskanäle, Einkaufsgewohnheiten, Preisgestaltungen, Serviceleistungen, aber auch Entwicklung, Produktion und anderes mehr. Und der Prozess ist noch längst nicht abgeschlossen, eigentlich hat er erst richtig begonnen.

Preiskampf, geringere Erträge, Strukturwandel: Es scheint, als ob kein Stein auf dem anderen bleiben würde. Die Problematik ist nicht einmal so sehr in der Veränderung als solche zu suchen. Von einem revolutionären, technologischen Wandel waren bereits unsere Vorväter um die vorletzte Jahrhundertwende betroffen. Die Problematik ist vielmehr in der Geschwindigkeit zu sehen. Veränderungen, die früher Jahrzehnte dauerten, vollziehen sich heute innerhalb weniger Jahre – oder sogar nur innerhalb von Monaten. Mit diesem Tempo Schritt zu halten, ist die grosse Herausforderung. Viele Unternehmer fürchten sich vor dem

temporeichen Wandel, auch wenn dies kaum jemand offen zugibt. Viele Unternehmer befürchten auch, eine grundlegende Veränderung der strategischen Richtung gefährde die existierenden Geschäftsfelder. Das ist eine Aussage, die Angst vor Neuem erkennen lässt. Dabei lauert die Gefahr gerade im starren Festhalten am Status quo. Wer es versäumt, seine Geschäftsstrategie neu auszurichten und dem Wandel der Zeit anzupassen, beeinträchtigt das bestehende (noch) profitable Geschäft. Erfolgreiche Unternehmen nutzen den Wandel zu ihrem Vorteil. Sie sehen in der Veränderung nicht eine Bedrohung, sondern eine Chance und passen ihre Strategien laufend den aktuellen Markterfordernissen an. Frei nach dem Motto: Es gibt keine Probleme, es gibt nur Aufgaben. Und Aufgaben sind lösbar. Voraussetzung dafür ist die Fähigkeit zu antizipieren, wie, warum und wohin sich das Marktumfeld verändert.

Die spielentscheidenden Faktoren

Wer heute aus welchen Gründen auch immer aufs falsche Pferd setzt, hat grösste Mühe, später umzusatteln. Oder anders ausgedrückt: Es gilt, vor dem Wettbewerb und nicht hinterher die spielentscheidenden Marktfaktoren zu begreifen und die Optimierungspotenziale zu erkennen. Daraus lassen sich Strategien entwickeln, die zu überdurchschnittlicher Profitabilität führen und dem Unternehmen nachhaltige Wettbewerbsvorteile verschaffen. Denn die Art und Weise, wie Unternehmen in Zukunft ihr Geschäft betreiben müssen, wird sich in allen Branchen fundamental ändern.

Dazu ein Beispiel: Noch ist der traditionelle Fachhandel in vielen Marktsegmenten der stärkste Absatzkanal. Nur wenige Hersteller haben den Mut, alternative Distributionsmethoden in Betracht zu ziehen, weil sie befürchten, sie könnten den Fachhandel verärgern oder gar verlieren. Was passieren kann, wenn eine zementierte Situation aufgebrochen wird, hat sich mit dem Internet-Buchhandel drastisch gezeigt. Bestehende Strukturen als sakrosankt zu betrachten, ist lebensgefährlich.

Weil die Zeit immer mehr zum strategischen Faktor wird, ist die Früherkennung von Chancen und Gefahren von entscheidender Bedeutung. Das für strategische Entscheide relevante Umfeld ist komplexer geworden und die Marktveränderungen scheinen sich von Jahr zu Jahr zu beschleunigen. Das soll Grund genug sein, die wichtigsten Trends zu beleuchten, die für die Strategiefindung wesentlich sind.

Grenzverschiebungen

«Bisher ist doch alles gut gegangen», sagte derjenige, der vom Hochhaus heruntersprang, als er am zweiten Stock vorbeiflog. Er wird keine Zeit mehr haben, Massnahmen zu ergreifen, um den Aufprall zu verhindern. Viele einst erfolgreiche Geschäftsstrategien bewähren sich plötzlich nicht mehr. Insbesondere das Gewinnpotenzial und die Kundenrelevanz verlieren viel rascher als früher ihre Gültigkeit. Wer heute noch blind darauf vertraut, mit den bestehenden Kunden auf herkömmliche Art und Weise Geld zu verdienen, wird den unvermeidlichen Aufprall kaum vermeiden können.

Die «gute, alte Zeit»: Früher musste sich der kleine Lebensmittelladen lediglich mit dem Milchgeschäft um die Ecke, der Bäckerei und der Metzgerei messen. Und dies auch nicht immer, denn das Sortiment unter den Anbietern von Produkten für den täglichen Bedarf war scharf abgegrenzt. Ob die alte Zeit wirklich so gut war? Für den Händler vielleicht schon, nicht aber für den Konsumenten, der mit den hohen Preisen diese Struktur finanzierte. Mit der Aufhebung der Preisbindung und den Grossverteilern kam Bewegung ins Handelssegment. In den letzten Jahren sind weitere Verkaufsstellen dazugekommen: Tankstellen-Shops, Bahnhofsläden mit langen Öffnungszeiten und nicht zu vergessen das Internet als ganz neuer Distributionskanal. Die heutige Multioptionsgesellschaft verändert das Wirtschaftsleben. Einstmals feste Grenzziehungen haben ihre Gültigkeit verloren. Der durchschnittliche, wettbewerbsrelevante Bereich hat sich in den letzten zwanzig Jahren vervielfacht. Mit dem Internet sind auch die geografischen Grenzen weggefallen. Selbst Kleinunternehmen in Nischenmärkten haben heute die Möglichkeit, weltweit aktiv zu werden.

Verlagerung der Wertschöpfungskette

Die Unternehmen entscheiden sich zunehmend kunden- und gewinnorientiert. Bisherige Positionen werden aufgegeben und man positioniert sich dort, wo die Gewinne sprudeln. So verdient beispielsweise ein Unternehmen wie Coca-Cola viel mehr Geld in Gaststätten und an Getränkeautomaten als im Supermarkt. Dasselbe gilt für den ganzen PC-Handel. Die Handelsmargen sind äusserst tief. Davon leben kann heute niemand mehr. Die Erträge werden mit dem Service, mit Schulungen und mit kundenspezifischen Applikationen erarbeitet. Genauso wird es zahlreichen Produktionsunternehmen in der Zukunft ergehen.

Wer sein Geschäft nicht mit kreativen Strategien weiterentwickeln kann, muss

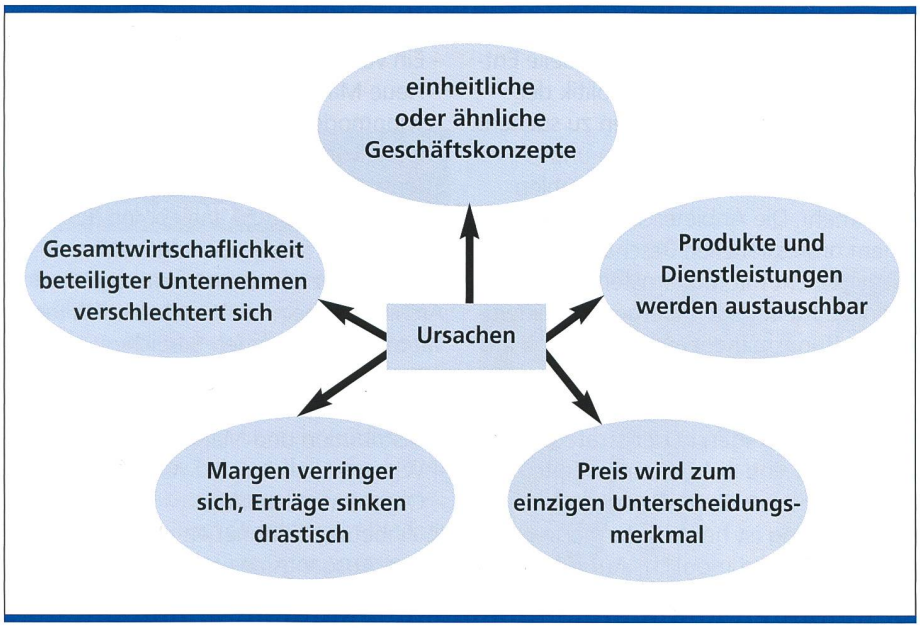


Bild 1. Hinweise Marktveränderung.

Beobachtungsfelder festlegen
- externe und interne Beobachtungsfelder

↓

Festlegen der Informationsquellen
- Medien, Datenbanken, Berichte, persönliche Kontakte

↓

Träger des Frühwarnsystems
- Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

↓

Scanning und Monitoring
- Identifikation der Signale (Abstasten und Rastern des Unternehmensumfelds)
- Beobachten der Veränderungen

↓

Aufbereitung schwacher Signale
- Trendmeldungen in standardisierter Form erfassen

Bild 2. Komponenten eines Frühwarnsystems.

mit Gewinneinbussen rechnen, denn der Strukturwandel macht vor nichts und niemandem halt. Davon betroffen ist beispielsweise die Branche der Unterhaltungselektronik, die Fotogeräteindustrie, die bereits erwähnte Computerbranche, die Autoindustrie, die Telekommunikation, die Energieversorger sowie die Gross- und Einzelhandelsunternehmen. Dazu kommt, dass Unternehmen und Start-ups mit innovativen Geschäftsstrategien vermehrt auch Branchenführer angreifen, beispielsweise indem sie sich unter den profitablen Kundengruppen die Rosinen herauspicken.

Die Ursachen

Es lohnt sich, einen Blick auf die Ursachen der geschilderten Probleme zu werfen:
- Die meisten der erwähnten Branchen verfügen über einheitliche und ähnliche Geschäftskonzepte.
- Produkte und Dienstleistungen differenzieren nicht mehr und werden austauschbar.
- Der Preis wird zum einzigen Unterscheidungsmerkmal.
- Die Margen werden immer kleiner, die Erträge sinken drastisch.
- Die Gesamtwirtschaftlichkeit der beteiligten Unternehmen verschlechtert sich.

Sich der Hoffnung hingeben, der Markt verändere sich zu den eigenen Gunsten, wenn man nur lange genug warte, statt das Unternehmen strategisch neu auszurichten, ist der Anfang vom Ende. Indizien dafür sind:
- Der Glaube, dass die Flut schliesslich alle Boote erfasse.
- Die Hoffnung auf sinkende Kosten.
- Die Vermeidung echten Wettbewerbs (der Ruf nach Regulierung).
- Die Hoffnung, andere Mitbewerber würden aufgeben.
- Die Erwartung, die Kunden würden Verständnis für die desolate Situation aufbringen.

Eine weitere Ursache für die aktuelle Entwicklung ist in der Einkaufspolitik der nachfragenden Unternehmen zu suchen. Althergebrachte Beziehungen und langjährige Geschäftskontakte zählen nicht mehr. Die Anbieter sehen sich einem professionellen Beschaffungsmanagement mit modernsten Kommunikationsmitteln gegenübergestellt, einem Beschaffungsmanagement, das dank Internet über weltweite Informationen zu Artikeln und Preisen verfügt.
Die Veränderungen in der strategischen Landschaft sind auf der einen Seite technologiegetrieben. Der globale Marktzugang ist heute jedermann mit wenig Aufwand möglich. Auf der anderen Seite muss vom produktorientierten Denken definitiv Abschied genommen werden.

Markteinbrüche abfedern – mit geschickter Neukundengewinnung

Lassen sich Markteinbrüche, wie ihn verschiedene Branchen gegenwärtig erleben, überhaupt vermeiden? Wohl kaum. Und doch gibt es Mittel und Wege, die Folgen solcher Einbrüche abzufedern oder gar zu kompensieren. Kostensenkung und Effizienzsteigerung können geeignete Sofortmassnahmen sein, sind aber nur kurzfristig wirksam und reichen nicht aus, den Unternehmenserfolg nachhaltig zu sichern. Der Weg zu neuen Ertrags- und Wachstumsquellen führt über ein systematisches Akquisitionsmanagement. Wichtigste Voraussetzungen sind ein effizienter Mitteleinsatz, das intelligente Ausnutzen verfügbarer Informationsquellen und das disziplinierte Verfolgen und Nachfassen potenzieller Kontakte.
Das Unternehmen Lüthy, Cuenca + Ulrich hat dazu ein praxiserprobtes Modulssystem entwickelt, das Industrieunternehmen hilft, erfolgreicher zu verkaufen, neue Kunden zu gewinnen und profitable Kundenbeziehungen zu erzielen.

Frühwarnsystem für Marktveränderungen

Der nächste Marktumbruch muss antizipiert, das heisst gedanklich vorweggenommen werden. Meist kündet er sich an durch Folgendes:
- Ein verändertes Kundenverhalten.
- Neue Marktteilnehmer mit neuen Gewinnmodellen und neuen Wettbewerbsvorteilen.

Ebenso hilfreich kann es sein, neue Geschäftsstrategien zu analysieren. Erfolgreiche neue Strategien folgen oftmals dem Leitsatz «first, fast, furious». Ihre Architektur beinhaltet mehrheitlich Innovationen in folgenden Bereichen:
- Kunden
- Produkte und Dienstleistungen
- Distribution und Marktbearbeitung
- Wissen
- Organisationsstruktur

In Anbetracht der neuen marktstrategischen Ausgangslage tut man gut daran, die Schlüsselereignisse, die eine Branche verändern, aufmerksam zu beobachten, um Marktveränderungen frühzeitig er-

Firmenporträt

Lüthy, Cuenca + Ulrich sind auf Fragen des strategischen Managements von Industriefirmen und industrienahen Gewerbebetrieben spezialisiert. Ihr Credo: Firmen in einem anspruchsvollen Umfeld befähigen, erfolgreich zu bleiben.
Zu den Kernkompetenzen von Lüthy, Cuenca + Ulrich gehören:
- Entwicklung und Umsetzung von Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien.
- Identifizieren von Kernkompetenzen als Basis für ein Management-Buy-out, Diversifikationsprojekte usw.
- Spezifische Aufgabenstellungen im Investitionsgütermarketing.
- Begleitung von Kooperationsprojekten (Suche geeigneter Partner, Erarbeitung von Arbeitsgrundsätzen und Spielregeln für die Zusammen-arbeit).
- Sparringpartner für Führungskräfte in Fragen der Unternehmensführung.
- Systematisches Kundenmanagement (Neukundengewinnung, Kundenbetreuung, Key-Account-Ma-nagement, Kundenbindung).
- Hohe Praxis-Fitness dank regelmässiger «Management-auf-Zeit»-Mandate.

Lüthy, Cuenca + Ulrich
Strategisches Management für Industrie und Gewerbe
Erlenhof, Gertrudstrasse 1
CH-8400 Winterthur
Tel. 052 209 09 49
E-Mail: lcu@netmarketing.ch
Homepage:
www.netmarketing.ch/lcu

kennen zu können. Die schwierigste Aufgabe wird sein, den Zeitpunkt zu bestimmen, wann die eigene Unternehmensstrategie neu ausgerichtet werden muss. Ein Sprichwort der Dakota-Indianer lautet: «Wenn Du merkst, dass das Pferd, auf dem Du reitest, tot ist, steigt ab.» Festzustellen, wann das Pferd tatsächlich tot ist, das ist die grosse Herausforderung. 13

Werner Lüthy, *dipl. Ing. HTL,* ***Juan Cuenca,*** *lic. rer. pol.,* ***Daniel Ulrich,*** *dipl. Ing. ETH/SIA*

Summary

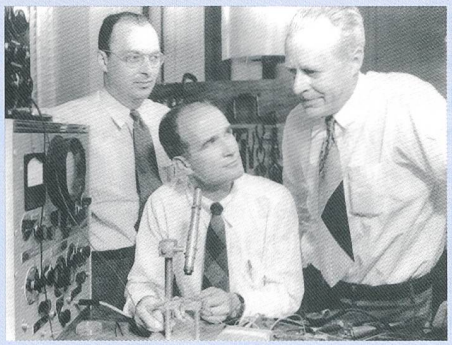
New Guidelines for Corporate Success

The term "strategy" with its military connotations is still treated by many companies with scepticism, if not rejected completely. This front is crumbling visibly and the number of companies that have come to realise that longterm profitability and sustained growth can only be assured by a well thought-out strategy is increasing continuously. Nevertheless – "strategy" is still seen by a large number of companies to be a controversial topic. Where does the uneasiness about this term stem from? There is a variety of causes, in many cases influenced by negative experiences. Until around twenty years ago larger companies from the consumer goods sector were virtually the only ones with corporate or product strategies. This is because even at that time this sector had become tightly regulated so that any attempt to carry out marketing without a well thought-out strategy derived from a thorough analysis carried out beforehand would have been like taking part in a lottery. The failure rate was high enough as it was. This article provides an introduction to the new strategy guidelines and illustrates how companies are succeeding in their marketing activities.

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Der Transistor kam auf den Markt

Das History Center des IEEE hat es ausgegraben: Im Herbst 1951 kamen die ersten Spitzentransistoren von Western Electric auf den Markt. Sie waren von Walter Brattain, John Bardeen und William Shockley bei den Bell Labs erfunden worden. Kurz vorher, im September 1951, hatte William Shockley ein Patent für seinen Junction-Transistor angemeldet, der wegen besserer Eigenschaften schnell den Spitzentransistor wieder verdrängte.



Walter Brattain, John Bardeen und William Shockley. *Bell Labs*

Lucent Technologies
Bell Laboratories
P.O. Box 636
Murray Hill NJ 07974
USA
Tel. +1-908-582 7474