

Auf kargen Böden wachsen:

# Machen Sie's wie das Bambusrohr



FOTO: www.ekf-art.ch

Die Zukunft ist turbulenter, als wir es uns noch vor kurzem vorstellen konnten. Wer jetzt starr und steif im bewegten Markt steht, wird bald brechen. Machen Sie deshalb aus Ihrem Unternehmen ein Bambusrohr: schlank, beweglich, gut verwurzelt, genügsam und strapazierfähig. Hier acht strategische Massnahmen.

VON GABY BILLING

In stürmischen Zeiten gehört dem Gewinn-Management Ihre uneingeschränkte Aufmerksamkeit. Die Ertragssituation entscheidet über die Zukunft Ihres Unternehmens, Sie dürfen sie nie aus den Augen verlieren oder Gewinnchancen verpassen.

Das erfolgreiche Gewinn-Management folgt strategischen Regeln. Patentrezepte gibt es keine, aber es gibt Strategien, die Ihrem Unternehmen mehr als andere Nutzen bringen können. Welche es sind, und wo Sie den Hebel am effektivsten ansetzen können, erkennen Sie nach einer genauen Analyse.

Damit Sie sich für die richtige Strategie entscheiden, beantworten Sie die folgenden, nicht immer angenehmen Fragen unvoreingenommen. Denn: Erst durch Schaden klug werden sollen – die anderen!

### Fördern Sie Ihre Stärken

Weshalb erzielt Ihr Unternehmen Gewinn? Oder andersherum gefragt: Könnte Ihr Unternehmen höhere Gewinne erzielen? – Beantworten Sie diese

Frage unvoreingenommen. Dies ist die wichtigste Grundlage für die weitere Planung. Denn sie zeigt:  
 ♦ Mit welchen Produkten und Kunden Sie erfolgreich arbeiten.  
 ♦ Wo die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens liegen.

Fördern Sie Ihre Stärken! Spitzensportler erreichen den entscheidenden Vorsprung, indem sie das, was sie am besten können, perfektionieren. Beispiel: Sprinter, die schnell starten, werden dank intensivem Starttraining für die Konkurrenten unerreichbar.

### Setzen Sie Ihre Mittel zielgenau ein

Werden die Mittel in Ihrem Unternehmen strategisch richtig eingesetzt? – Auch wenn Sie nie bewusst eine Strategie formuliert haben, verfolgt das Unternehmen mit seinen Handlungen und Unterlassungen eine Richtung. Wo setzen Sie Ihre Mittel ein? Welche Abteilungen und Aktivitäten werden gefördert? Nach welchen Kriterien werden die Mitarbeitenden der verschiedenen Bereiche entlohnt usw.?

♦ Steht der Mitteleinsatz nicht im Einklang mit Ihrer Strategie, kostet Sie dies viel mehr als die

falsch eingesetzten Mittel.  
 ♦ Auch die verpassten Verdienstmöglichkeiten sollten Sie berücksichtigen.

Verfügt Ihr Unternehmen über eine inspirierende Vision, welche die Phantasie und Begeisterung Ihrer Mitarbeitenden fördert?

Sind die Ziele allen Mitarbeitenden bekannt? Dies ist einfach zu testen:

Lassen Sie einen Ihrer Mitarbeitenden einer Person, die neu zu Ihrem Unternehmen stösst, die Unternehmensziele erklären.

Ziele, die weder transparent, nachvollziehbar oder realistisch sind, kosten das Unternehmen Geld und Effizienz. Erst mit verständlichen Visionen und klaren, erreichbaren Vorgaben können Mitarbeitende ihre Energie zielgerichtet einsetzen.

### Schöpfen Sie Ihre Marktchance aus

Warum werden Ihre Kunden auch in Zukunft bei Ihnen Leistungen beziehen? Werden Ihre jetzigen Stärken weiterhin wichtig sein? – Um teure Fehleinschätzungen zu vermeiden, hinterfragen Sie mit Vorteil die Motive Ihrer (potenziellen) Kunden:

- ♦ Was schätzen Ihre Kunden besonders an Ihrem Unternehmen?
- ♦ Warum kaufen ehemalige Kunden nicht mehr?
- ♦ Warum ist die Konkurrenz erfolgreicher?
- ♦ Was spielt sich in der Branche ab?
- ♦ Warum hat eine bestimmte Marktleistung plötzlich Erfolg?
- ♦ Was beschäftigt Ihre Kunden ganz allgemein?

Das Wissen über die Präferenzen der Kunden ist zum grössten strategischen Risiko von Unternehmen geworden. Oft wird diesen Fragen nicht auf den Grund gegangen. Oder es ist Betriebsblindheit, die die Sicht auf die wahren Motive verschleiert. Der Beizug eines externen Sparring-Partners kann die Interpretation der erhaltenen Informationen stark verbessern.

### Pflegen Sie Ihre wichtigsten Beziehungen

Was ist teurer, neue Kunden und Mitarbeitende zu gewinnen oder bestehende zu halten? Mit welchen Kunden verdienen Sie am meisten Geld? – Nun, wenn es derart viel günstiger ist, bestehende Beziehungen zu halten, als neue aufzubauen, dann müsste die Frage lauten: Handeln Sie auch danach? Sind

Mittel gesprochen und die Taten und Worte des gesamten Unternehmens darauf ausgerichtet? Oder handelt es sich um ein reines Lippenbekenntnis? Nach welchen Kriterien setzen Sie die Prioritäten?

Gerade für KMUs eröffnet die Beziehungspflege Möglichkeiten, sich gegenüber den Grossen zu behaupten. Planen und pflegen Sie Beziehungen mit Bedacht. Betten Sie diese in Ihre Strategie ein, und kontrollieren Sie regelmässig.

Kostenersparnisse und Gewinnsteigerungen werden Ihnen recht geben.

**Ein Beispiel dazu:** Jiffy Lube International Inc. aus Houston stellte plötzlich fest, dass ihre Kunden eigentlich gar nicht Männer sind. Jiffy Lube ist spezialisiert auf die Wartung von Autos. Das Unternehmen hatte alle Aktivitäten auf Männer ausgerichtet, denn in den Köpfen war

## Dies sollten Sie tun

- Alles hinterfragen: Warum?**
- Klare, realistische Ziele stecken. Auf Ihre Stärken bauen.**
- Dem Kunden immer wieder das Leben vereinfachen.**
- Die Mittel in Ihrem Unternehmen strategisch einsetzen.**
- Bei allen Projekten schrittweise vorgehen.**
- Konstant Marktnischen und interessante Zielgruppen suchen.**
- In Ihre Beziehungen zu Kunden und Mitarbeitern investieren.**

## Dies sollten Sie vermeiden

- Strategien verfolgen, denen keine seriöse Marktanalyse zu Grunde liegt.**
- Ständig ändernden Management-Trends folgen.**
- Davon ausgehen, dass die Kunden Ihnen treu bleiben.**
- In Projekte investieren, die nicht auf einer rentablen Geschäftsidee basieren.**
- Das Ergebnis nur durch Kostenersparnisse verbessern.**

«Auto = Mann». Erst eine Zählung vor Ort, in den Garagen, ergab, dass die Mehrheit der Autos von Frauen in den Service gebracht werden.

Eine Kundinnen-Befragung brachte folgendes zu Tage:

- ◆ Frauen fühlen sich in dieser Männerdomäne unsicher und kommen nur ungern in die Garage.
- ◆ Die Monteure behandeln sie herablassend.

- ◆ Die Frauen fühlen sich wegen ihrer Unkenntnis immer übers Ohr gehauen.

Jiffy Lube begann sofort, die Mechaniker zu schulen, und zeigte ihnen, wie sie sich auf die Kundinnen und nicht auf das Auto einstellen können. Damit und auch mit kleinen Gesten konnte das Vertrauensverhältnis massiv verbessert werden:

- ◆ Kindersitze werden jedesmal auf Sicherheit überprüft.

- ◆ Eine gemütliche Ecke mit Getränken, wo Frauen auf ihr Auto warten können, wurde eingerichtet.

- ◆ Die Kundinnen erhielten von «ihrem» Mechaniker persönliche Erinnerungskarten für den nächsten Service.

Das Unternehmen erreichte eine höhere Gewinnspanne durch hohe Kundinnen-treue, weniger Reklamationen und weniger Nachkontrollen. Das Marketing-Budget konnte dank hervorragender Mundpropaganda entlastet werden.

### Werden Sie einzigartig

Bieten Sie Ihrem Kunden mehr Nutzen als die Konkurrenz? Unterscheiden Sie sich positiv von Ihrer Konkurrenz? – Für KMUs ist es in den meisten Märkten kaum sinnvoll, einen Preiskampf mit den Grossen zu führen.

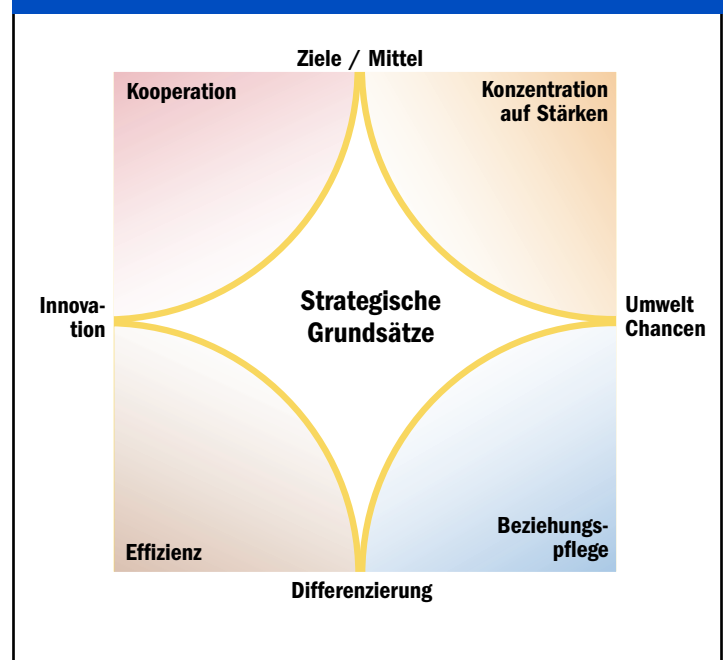
- ◆ Mit Mehrleistungen und klarer Differenzierung hingegen können KMUs auch in reifen, gesättigten Märkten bestehen.

- ◆ Kunden sind bereit, für Mehrleistungen, die ihnen etwas wert sind, mehr zu bezahlen.

Was Ihren Kunden wirklich wichtig ist, liegt nicht immer auf der Hand.

Beobachten und analysieren Sie das Verhalten Ihrer Kunden

## Gewinn-Management



**Gewinn-Management:** An diesen acht Punkten ist anzusetzen.

sorgfältig. Überprüfen Sie aber auch regelmässig Ihre Leistungen entlang der Wertschöpfungskette.

So können Sie sich von Ihren Mitbewerbern abheben:

- ◆ Entwickeln Sie mehr technologische Kompetenz.

- ◆ Bauen Sie auf eine markt- und kundengerechtere Produkt- und/oder Sortimentsgestaltung.

- ◆ Setzen Sie auf ein überlegenes Preis-/Leistungs-Verhältnis.

- ◆ Verbessern Sie die Qualität.

- ◆ Nutzen Sie kostengünstige, auch ungewohnte Absatzwege.

- ◆ Bieten Sie Zusatz- und Dienstleistungen an, die Ihre Kunden begeistern.

- ◆ Verbessern Sie Ihr Image.

Doch auch hier gilt: Finden Sie heraus, welche Kundengruppen in Zukunft für Ihr Unternehmen wichtig sein werden und auf welche Leistungen sie am stärksten ansprechen. Investieren Sie nur in Bereiche, auf die Ihre Kunden besonders Wert legen.

**Ein Beispiel dazu:** Die Hotellerie leidet unter tiefer Auslastung, hohen Fixkosten und mangelnden Mitteln für Investitionen – ein Teufelskreis. Aber es gibt auch erfolgreiche Hotels.

- ◆ Diese richten sich konsequent auf eine Zielgruppe aus (z.B. Wellness-, Design-, Kinderhotels usw.).

- ◆ Diese bieten ihren Kundinnen und Kunden immer wieder Neues (Festivals, Spezialwochenenden).

- ◆ Diese sind einfach über unterschiedliche Vertriebskanäle erreichbar (u.a. elektronisch, Vertriebskooperationen).

### Steigern Sie Ihre Effizienz

Was bestimmt die Abläufe in Ihrem Unternehmen: Kundenfreundlichkeit, Effizienz oder Gewohnheit? – Allen Unkenrufen zum Trotz, die Technologie wird immer anwendungsfreundlicher und bietet grosse Chancen zur Effizienzsteigerung. Wenn Ihre Mittel es zulassen, handeln Sie antizyklisch, und prüfen Sie jetzt die Möglichkeiten, Ihre Geschäftsprozesse (weiter) zu digitalisieren. Gute Fachkräfte sind verfügbar, und die Preise sind gesunken. Es findet auch im IT-Bereich so etwas wie Kundenorientierung statt.

- ◆ Die Lehren der letzten Monate: Gehen Sie auch IT-Projekte schrittweise und mit einer gu-

ten Planung an. Suchen Sie nicht den Rolls-Royce, sondern das einfachere Modell, das sich sukzessive einführen lässt.

◆ Und: Es heisst «e-Business», nicht «e-Wasting». Jeder investierte Franken soll sich mittelfristig auszahlen.

Effizient sein heisst auch, seine Leistungen, wo immer möglich, zu multiplizieren.

Kunden wünschen heute individuelle Lösungen ihrer Probleme. Lösungen jedesmal neu zu erstellen, rechnet sich nicht. Suchen Sie nach Wegen, wie Sie Ihren Kunden mit standardisierten Produkten massgeschneiderte Lösungen bieten können. Die Technologie bietet vielfältige Unterstützung.

**Erfinden Sie Ihr Geschäft laufend neu**

In welche Richtung bewegt sich der Markt? Wo können durch Innovationen Wettbewerbsvorteile errungen werden? Ist der Kunde auch bereit, dafür mehr

**Die Bücher zum Thema**

**Mit Nischenstrategie zur Marktführerschaft.**

Wolfgang Mewes u.a. 2001. Verlag Orell Füssli.

**Die neue Macht des Weiblichen.**

Faith Popcorn, EVALution. 2001. Verlag Wilhelm Heyne.

**Das grosse Handbuch der Strategiekonzepte.**

Hermann Simon (Hg.). 2000. Verlag Campus.

Bezug über: www.buchundco.ch

zu bezahlen? Welcher Zeitpunkt ist zu wählen? – Nicht einmal Trendforscher kennen die Antwort.

Das Risiko, zur falschen Zeit am falschen Ort zu sein, kann durch seriöse Marktklärungen und regelmässige Innovationen minimiert werden. Laufende Innovationen halten Ihr Unternehmen fit und nahe am Markt.

Jede Neuerung ruft Reaktionen hervor, die wertvolle Informationen liefern. Zudem werden Sie für die Konkurrenz schwierig kopierbar.

**Gehen Sie Kooperationen ein**

Erhalten die Kunden bei Ihrem Unternehmen alle Lösungen aus einer Hand? Könnten Kooperationen das Leben Ihrer Kunden vereinfachen oder das Produkt attraktiver machen? – Angesichts der steigenden Dynamik, des intensiveren Wettbewerbs und der immer komplexeren Nachfrage können Unternehmen nicht mehr alles allein professionell und zeitgerecht entwickeln und produzieren. Kooperationen bieten Chancen, das eigene Unternehmen effizient zu führen und den Konsumenten entlang der ganzen Wertschöpfungskette einen umfassenden und hochstehenden Service zu bieten.

**Ein Beispiel dazu:** Während einige Wintersportorte, als Destination und Marke von der Na-

tur mit allen nur erdenklichen Vorteilen ausgestattet, mit grössten Problemen kämpfen, schaffen es andere, dank Kooperationen ihre Kunden immer wieder aufs Neue zu begeistern. So treten Flims, Laax und Falera gemeinsam als «weisse Arena» auf. Die Zusammenarbeit erlaubt es ihnen, genügend Mittel für Innovation, Angebots- und Kundenpflege bereitzustellen.

**Nicht alles auf einmal!**

Sie können nicht alle Verbesserungen gleichzeitig angehen. Wichtig ist, dass Sie Prioritäten und Ziele setzen und diese aufeinander abstimmen. Kommunizieren und diskutieren Sie Ihre Entscheide, und planen Sie seriös. Nur so gelingt es Ihnen gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern, aus Ihrem Unternehmen einen widerstandsfähigen, gesunden und geschmeidigen Bambus zu machen, der auch die nächsten Stürme unbeschadet übersteht.

**So setzen Sie die Prioritäten richtig:**

◆ Ergreifen Sie zuerst Massnahmen, die den Ertrag am stärksten verbessern.

◆ Setzen Sie Projekte um, die Ihren grössten Kundengruppen einen merklichen Vorteil verschaffen.

◆ Übernehmen Sie sich nicht mit einem Rolls-Royce-Projekt,

das für die ferne Zukunft den Idealzustand verspricht. Der Markt ändert sich laufend, schrittweises Vorgehen zahlt sich schneller aus.

◆ Tempo ist wichtig. Ziehen Sie Projekte vor, die schnell zu spür- und messbaren Veränderungen führen.

◆ Die Umsetzung gelingt am effizientesten, wenn Sie auf internes Wissen bauen können.

◆ Konzentrieren Sie sich auf einzelne Geschäftsbereiche. Ihr Unternehmen darf nicht zu einer unübersichtlichen Baustelle verkommen.

**Autorin:** Gaby Billing (42), eidg. dipl. Tourismusexpertin, 6340 Baar, ist unabhängige Strategie- und Marketingberaterin und Partnerin der netmarketing group AG.

Sie arbeitet hauptsächlich für Unternehmen aus den Bereichen Tourismus, Bildung und Kultur. Ihre Hobbies und Leidenschaften sind Kunst (eigene Galerie), der Freundeskreis sowie das Reisen.  
Telefon 041 761 50 30,  
Fax 041 761 51 68,  
gbilling@netmarketing.ch

netmarketing group AG, 6301 Zug, wurde 1997 in Zürich als Kompetenz-Netzwerk von Strategie- und Marketingberatern für KMUs gegründet und ist mittlerweile auf sieben Partnerunternehmen in der Schweiz, Deutschland und Spanien angewachsen.  
Die Partner von netmarketing, die alle im Mandatsverhältnis tätig werden, sind regional verankert.

**ONLINE**

[gbilling@netmarketing.ch](mailto:gbilling@netmarketing.ch)  
[www.netmarketing.ch](http://www.netmarketing.ch)  
[www.netmarketing.de](http://www.netmarketing.de)  
[www.netmarketing.at](http://www.netmarketing.at)

**Wir organisieren  
vermieten  
verkaufen**

audiovisuelle Komplettausstattungen für:

**Events & Kongresse  
Presseveranstaltungen  
Jahresversammlungen  
Firmenanstöße...**

**SYMA**

SYMA-SYSTEM AG · Bereich Medientechnik  
Panoramastrasse 19 · 9533 Kirchberg/SG  
Tel. 071 932 32 32 · Fax 071 932 32 33  
e-mail: [syma@syma.ch](mailto:syma@syma.ch) · [www.syma.ch](http://www.syma.ch)