

# Handelszeitung

SCHWEIZER WOCHENZEITUNG FÜR UNTERNEHMEN UND FINANZ & THE WALL STREET JOURNAL

NR. 27 | 1.-7. JULI 2009

## *Krisen erfordern systematische Überprüfung der Strategie*

**A**ls Strategie in der Wirtschaft werden in der Regel die geplanten Verhaltensweisen eines Unternehmens zur Erreichung seiner Ziele verstanden. Entscheidend dabei ist die Fähigkeit, auf der Grundlage einer längerfristigen Betrachtungsweise einen Wettbewerbsvorteil zu entwickeln, der auf klaren Unterscheidungsmerkmalen beruht.

Heute sehen sich die Firmen mit einer zum Teil dramatisch veränderten Situation konfrontiert, welche die Überprüfung der Strategie erfordert. Bei der Erarbeitung von Strategien in einer Krise ist besonders zu beachten, dass es sowohl die Möglichkeit einer Verschlimmerung wie auch einer Verbesserung innerhalb der nächsten Perioden gibt. Weil sie keine oder nur geringe Erfahrung haben, wie sie sich in der Rezession verhalten sollen, ist diese Situation für viele Unternehmen besonders schwierig. Etliche holen sich daher externe Unterstützung von erfahrenen Beratern.

Das Verständnis der veränderten Marktbedingungen und wie diese die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens und das Verhalten der Kunden beeinflussen, ist entscheidend, um eine wirksame Strategie zu entwickeln. Dazu dienen folgende Untersuchungen und Massnahmen:

- Analyse der Entwicklung des Gesamtmarktes und einzelner Marktsegmente.
- Ermittlung der Konkurrenzsituation und Entwicklung.

- Überprüfung des Produktsortiments bezüglich Umsatzanteil, Profitabilität und Verkaufstrend pro Produkt.
- Kontrolle des Kundenportfolios punkto Umsatz- und Gewinnbedeutung sowie Zukunftspotenzial pro Kunde.
- Analyse der Distributionsländer und -kanäle sowie Abschätzung der Entwicklungsmöglichkeiten.



URS S.  
HOFER

*«Die zielgerichtete Umsetzung der angepassten Strategie kann Firmen grosse Chancen eröffnen.»*

- Prüfung der wichtigsten Einflussfaktoren und Trends für die Geschäftsentwicklung.
- Identifikation der Wachstumsbereiche des Unternehmens und Analyse der kritischen Erfolgsfaktoren.
- Untersuchung, was im eigenen Haus gemacht werden kann und was von externen Partnern bezogen werden sollte.

- Erstellen einer Stärken-Schwächen- und Chancen-Risiken-Analyse (SWOT-Analyse) der Firma
- Definition der neuen bzw. angepassten Unternehmensstrategie.
- Evaluation von Kosteneinsparungsmöglichkeiten aufgrund der neu definierten Strategie (Produkt Portfolio, Kundenportfolio und -gruppen, Preis- und Einkaufsstrategie, Organisationsstruktur, Aufbau- und Ablauforganisation).
- Kontinuierliche Investition in Forschung und Entwicklung zur Verbesserung bestehender und Entwicklung neuer Produkte.
- Steigerung der Qualifikation der Belegschaft. In der Krise können gut qualifizierte Mitarbeiter leichter und zu vorteilhafteren Konditionen angeworben werden.
- Investitionen in bessere Infrastruktur können in Krisen zu geringeren Kosten gemacht werden.
- Verkauf von Geschäftsteilen, die nicht zum Kerngeschäft gehören und Nutzung der zusätzlichen liquiden Mittel, um das Unternehmen noch besser auf das strategische Kerngeschäft auszurichten.

Die Geschäftswelt wird nach der grössten Wirtschaftskrise seit mehr als 70 Jahren anders aussehen als zuvor. Die Überprüfung und die zielgerichtete Umsetzung der angepassten Strategie können dynamischen Firmen grosse Chancen für einen ausserordentlichen Entwicklungsschritt in eine erfolgreiche Zukunft eröffnen.

Urs S. Hofer, Managing Director, Convalix, Laufen BL.