



KLARER KURS

# AM MARKT AUSRICHTEN

*Kein Kurs ohne Ziel – verantwortungsvolles Wirtschaften verlangt neben Kostenbewusstsein eine klare Strategie im unternehmerischen Marktumfeld.*

Das Stoppen des Cash-Verzehrs mit harten Kostenmaßnahmen ist nur eine Notoperation zum Verhindern des ansonsten bevorstehenden Exitus des Unternehmens. Für einen nachhaltigen Turn-around ist das Wiedererstarken auf Basis einer tragfähigen Marktstrategie eine mindestens genauso große Herausforderung für das Restrukturierungsmanagement.

**KERNELEMENT MARKTSTRATEGIE**

Als zentrales Element ist die Marktstrategie der Ausgangspunkt für alle Überlegungen zur Restrukturierung („Structure follows Strategy“):

- Sie bestimmt die strategischen Geschäftsfelder mit den erforderlichen Erfolgsfaktoren.
- Sie definiert die Marktanforderungen, an denen Prozesse, Aufbauorganisation und Führungsstruktur ausgerichtet werden.
- Sie liefert die Struktur, in der die Analyse der Ergebnissenstehung erfolgt.

Die Entwicklung der „richtigen“ Strategie erfordert fachliches Know-how, umfassende Marktkenntnisse, Erfahrung und Weitblick.

Häufig festzustellende Merkmale einer unzureichenden Strategie sind:

- Unterschätzung von Marktveränderungen
- Fehleinschätzung der Wettbewerbsaktivitäten
- Vernachlässigung der (aktuellen) Kundensicht
- Kein wettbewerbsfähiges Produkt- und Leistungsprogramm
- Leere „Produkt-Pipeline“
- Unzureichende Wirksamkeit der Vertriebsmaßnahmen

Die (Weiter-)Entwicklung der Marktstrategie sollte in Stufen erfolgen:

**1) Segmentierung in strategische Geschäftsfelder (SGF)**

Zunächst ist eine Segmentierung die Voraussetzung für eine Strategieentwicklung in den einzelnen Geschäftsfeldern. Kriterien für eine Abgrenzung sind meistens Kunden(gruppen), Produkt(gruppen), Vertriebskanäle oder Regionen/Standorte. Für die einzelnen SGF ist eine eigenständige – von den anderen Geschäftsfeldern ggf. abweichende – Strategie erforderlich (z.B. bezüglich Marktbearbeitung, Leistungsangebot, Preis- oder Servicestrategie).

**2) Ermittlung der Ertragskraft der strategischen Geschäftsfelder**

Für jedes strategische Geschäftsfeld müssen die segmentspezifischen Erlöse und Kosten bekannt sein. Diese Analyse erfolgt mit der Deckungsbeitragsrechnung bzw. Managementerfolgsrechnung, anhand derer die Ertragskraft der einzelnen SGF zunächst beurteilt und später geplant wird.

**3) Entwicklung der strategischen Geschäftsfelder**

Die Ermittlung von Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken der einzelnen SGF erfolgt mehrstufig:

- Umweltanalyse: Identifikation der wesentlichen Einflussfaktoren auf die Märkte jedes Geschäftsfeldes sowie der damit verbundenen Chancen und Risiken – im Hinblick auf die ökonomische, technologische, gesetzgeberische bzw. politische und soziokulturelle Entwicklung

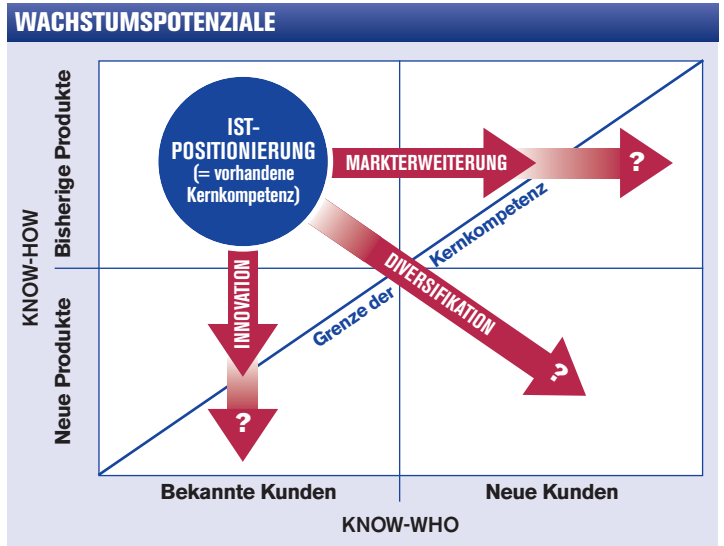
- Marktanalyse: Ermitteln der derzeitigen und zukünftigen Marktentwicklungen, der Einflüsse der Marktteilnehmer sowie Marktchancen und -risiken entlang der Wertschöpfungskette – z.B. Substitutionsprodukte, neue Wettbewerber, Währungsrisiken, veränderte Produktionstechnologien, gefährdete Schlüsselkunden, Zinsniveauentwicklungen, Gesetzesänderungen
- Strategische Erfolgsfaktoren (SEF): Analyse des Erfüllungsgrades der SEF im Vergleich zum Wettbewerb – Selbsteinschätzung versus Kundensicht (Kundenbefragung)
- Wettbewerbsstrategien: Ermitteln der strategischen Positionierung der Wettbewerber, Abgleich mit dem eigenen Strategiefokus sowie Identifizierung strategischer Lücken
- Marktchancen und -potenziale: zusammenfassende Analyse der Wachstumspotenziale je SGF (Potenzialausschöpfung, Markterweiterung, Innovationen, Diversifikationen)
- SWOT-Analyse: Zusammenfassung der Ergebnisse der vorangegangenen Analysen hinsichtlich Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats)

Ergänzend können die SGF hinsichtlich ihres Marktwachstums und Marktanteils grafisch im so genannten Geschäftsfeld-Portfolio dargestellt werden, um hieraus Empfehlungen zum Schließen oder Ausweiten von strategischen Geschäftsfeldern abzuleiten. Die Analyse der Produktlebenszyklen kann zusätzlich wichtige Erkenntnisse für die Produktentwicklung (z.B. Produktlücken) und das Portfolio-Management (z.B. Cash-Bedarf) liefern. Die Entwicklung völlig neuer Geschäftsfelder ist in der Regel kein Bestandteil eines Sanierungskonzeptes, da dies mit langen Vorlaufzeiten verbunden ist.

#### 4) Zielprofil je strategischem Geschäftsfeld

Im letzten Schritt ist für jedes SGF der zukünftige Strategieansatz festzulegen bzw. auf Konformität mit der Positionierung und den Prozessen des Unternehmens zu überprüfen. Danach müssen die konkreten Maßnahmen zum gezielten Schärfen des strategischen Profils umgesetzt werden.

*Als zentrales Element ist die Marktstrategie der Ausgangspunkt für alle Überlegungen zur Restrukturierung – „Structure follows Strategy“.*



## FAZIT

Zur Überlebensfähigkeit in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld sind zwei Dinge für jedes Unternehmen von entscheidender Bedeutung:

- Kontinuierliche und systematische Überprüfung und Weiterentwicklung der Strategie
- Konsequente Umsetzung der Strategie im operativen Tagesgeschäft

Im Rahmen eines Sanierungskonzeptes gelingt über reine Kostenmaßnahmen maximal die kurzfristige Stabilisierung – Strategiebeurteilung und -anpassung sind deshalb elementar. Kann eine langfristige Marktberechtigung auch danach nicht erreicht werden, so steht die Sanierungsfähigkeit generell in Frage. Speziell im Mittelstand sind strategische Entwicklungen oftmals auch intuitiv und stark von der Person des Unternehmers oder Geschäftsführers abhängig. Mangelt es dann an einer konsequenten Umsetzung bis auf die Ebene der einzelnen Mitarbeiter, werden Chancen vertan – weil die Strategie nicht gelebt wird und versandet.

