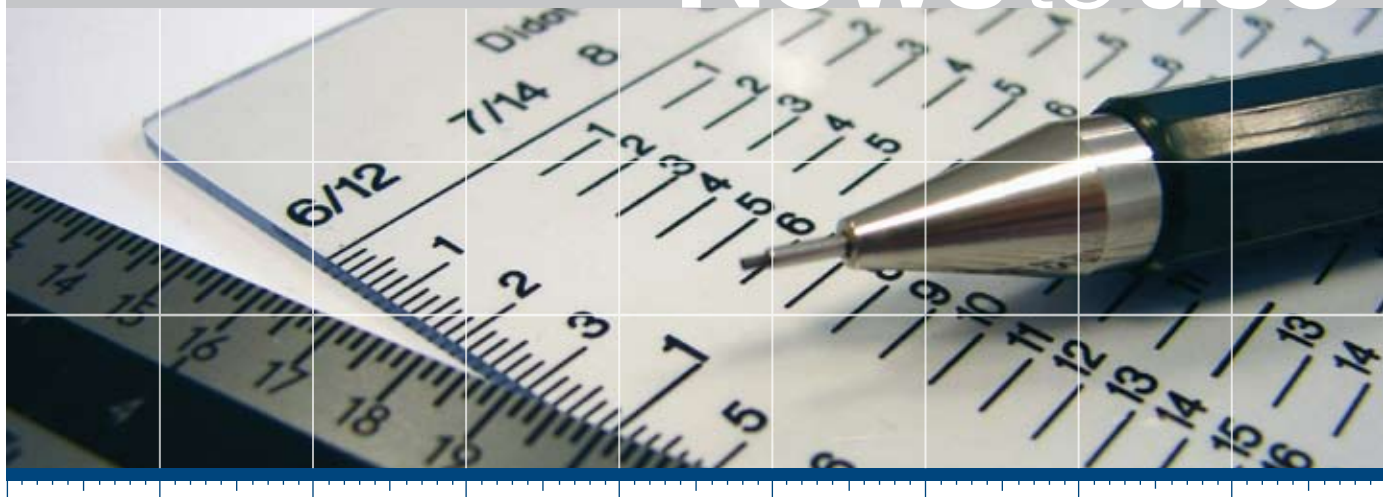


News to use



CONCEPT AG 
RESULT. CONSULTING

Schwerpunkte setzen

Die langfristige Ausrichtung von Unternehmen

Im Zusammenhang mit der Krisenbewältigung rückt die Frage in den Vordergrund, welche **langfristig tragfähigen Stärken** ein Unternehmen besitzt und wo es die **Schwerpunkte seiner Arbeit** setzt. Dies gilt namentlich bei Gutachten von **Kreditinstituten und Investoren**: Wurde früher fast ausschließlich nach Rationalisierungsreserven und kurzfristig erschließbaren Potenzialen gefragt, so verschiebt sich das Interesse zunehmend in Richtung **nachhaltiger Ertragskraft**. Mittel- bis langfristig erzielen nämlich vor allem die Unternehmen stabile Gewinne, die ihre **Schwerpunkte nicht nur auf Kostensenkung und Produktivitätssteigerung** legen. Die kontinuierliche Verbesserung der Effizienz ist heute eine Frage des Überlebens, bleibt aber aufgrund des intensiven Wettbewerbs meist ein Nullsummenspiel.

Untersuchungen bei Weltmarktführern haben ergeben, dass es für die **langfristige Ausrichtung der Wertschöpfung** drei grundsätzliche Optionen oder Disziplinen gibt: Produktführerschaft, Kun-

denbindung und operative Exzellenz. Fakt ist, dass erfolgreiche Unternehmen in keiner Disziplin schlecht sein dürfen, allerdings macht **die überragende Beherrschung einer Disziplin** letztlich den Unterschied. Wer also beispielsweise die Produktführerschaft in seinem Markt anstrebt, muss gleichzeitig an der Verbesserung von Kundenbindung und operativer Exzellenz arbeiten. Aber: er hat in seiner favorisierten Disziplin ganz bestimmte Randbedingungen zu beachten, aus denen sich konkrete **Handlungsschwerpunkte** ergeben. So unterscheiden sich Produktführer hinsichtlich ihrer **Organisation**, ihrer **Kultur** und der eingesetzten **Informationstechnologie** ganz deutlich von den Vertretern anderer Disziplinen. Vor allem aber haben sie andere **Messgrößen** und andere **erfolgskritische Prozesse**.

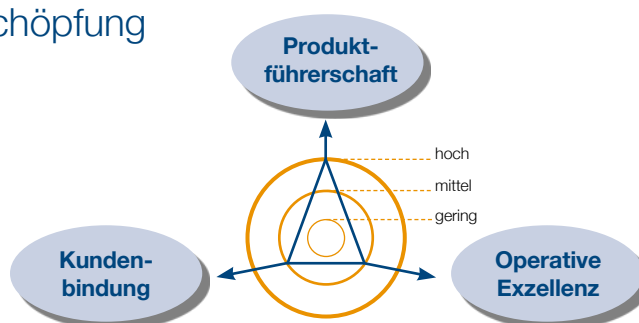
Die langfristige Ausrichtung des Unternehmens ist kein Selbstzweck. Vielmehr bestimmt sie die Differenzierung im Wettbewerb und damit **Richtung und Schwerpunkte effektiver Optimierung**.



Dr. Harald Balzer
Vorstandsvorsitzender
CONCEPT AG

Die Richtung finden

Disziplinen der Wertschöpfung



Die Stärken stärken

Erfolgskritische Prozesse als Optimierungsschwerpunkt

Die langfristige Ausrichtung eines Unternehmens basiert auf dem **Nutzenversprechen**, das das Unternehmen seinen Kunden hinsichtlich Preis, Qualität oder Leistungsfähigkeit von Produkten und Dienstleistungen macht. Ein Produktführer verfolgt ein anderes Nutzenversprechen als ein Kostenführer. Damit **setzt das Nutzenversprechen die Ziele** und **bestimmt die Ausgestaltung der Wertschöpfung**, insbesondere der Prozesse. Dies wurde in der Vergangenheit zu wenig beachtet.

Prozessoptimierungen wurden meist unabhängig von der langfristigen Ausrichtung eines Unternehmens durchgeführt. Was für einen Kostenführer richtig war, konnte für einen Produktführer nicht falsch sein. Auf diese Weise **verpufften häufig die Effekte der Optimierung** oder führten nicht zu **entscheidenden, nachhaltigen Verbesserungen**. Alle Unternehmen waren an den gleichen Stellen gleich „schlank“, verbesserten ihre Kostenpositionen, nicht jedoch ihre Position im Wettbewerb.

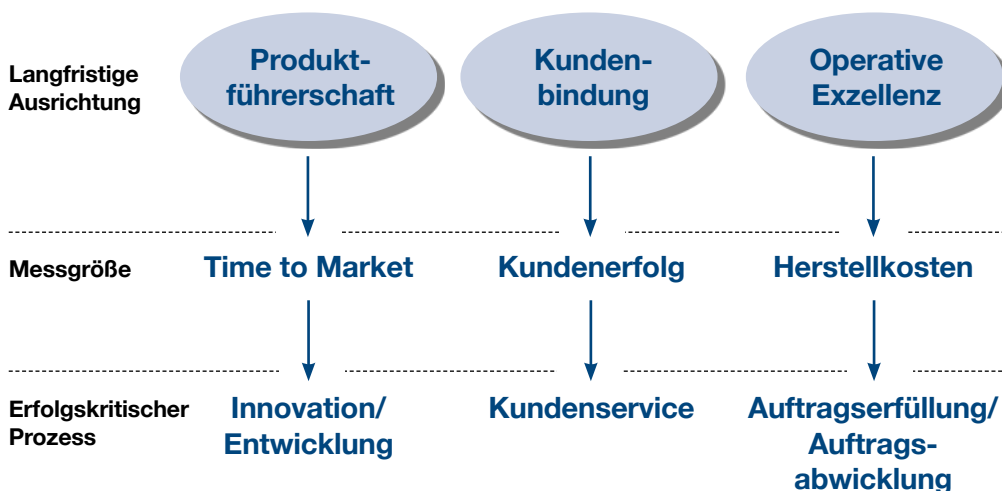
Im Falle eines Produktführers heißt die entscheidende Messgröße „Time to Market“, **erfolgskritisch sind Innovations- und Entwicklungs-**

prozesse. In der Praxis lässt sich jedoch beobachten, dass auch bei Produktführern die **Optimierungsschwerpunkte eher in Produktion und Auftragsabwicklung** liegen. Gleiches gilt für Unternehmen, deren unnachahmliche Stärke in der engen Kundenbindung liegt: Anstatt **im Kundenservice Weltklasse** zu repräsentieren, versucht man mit immensem Aufwand, ein „Weltklasse-Produktionssystem“ zu etablieren, obwohl dieses nicht unbedingt erfolgsrelevant ist. Vor allem **mittelständische Unternehmen am Standort Deutschland** sollten sich fragen, in welcher Disziplin sie wirklich Weltklasse sind und an welchen Prozessen sie demnach den Verbesserungshebel ansetzen müssen.

Nun dürfen wettbewerbsfähige Unternehmen auch in den erfolgskritischen Prozessen der anderen Disziplinen **nicht schlechter sein als der Marktstandard**. Optimierungen sind in allen Disziplinen erforderlich. Nur: ein **Produktführer** muss darauf achten, **Produktführer zu bleiben** und die entsprechenden Optimierungsschwerpunkte zu setzen. Es gilt, Schwächen zu überwinden und **die Stärken zu stärken**.

Ansatzpunkte finden

Messgrößen und kritische Prozesse



Ansprechpartner:
CONCEPT AG
Florian Müller

Zettachring 6
70567 Stuttgart

Tel.: 0711-13274-0
florian.mueller@concept.ag
www.concept.ag

Next News to use:
Ausgabe 35
September 2009
Thema: N.N.

Titelfoto:
photocase.com ©derthomasonline.de