

# **Gewinnpotenziale eigener Stärken**

## **erkennen und nutzen**

*Nicht die Grösse eines Baumes  
ist entscheidend, sondern die  
Qualität seiner Früchte*

*Peter Hochreutener*

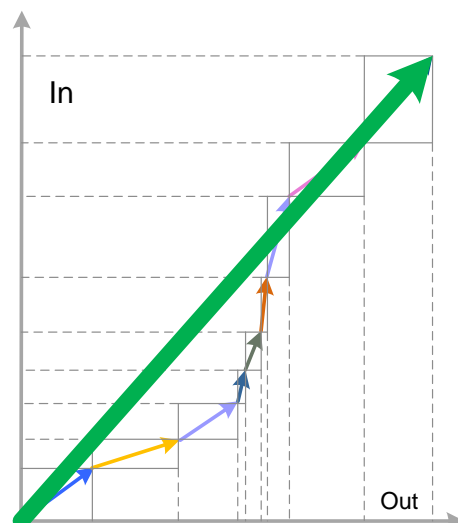
© 2011

Hiconsult GmbH, Peter Hochreutener

Ingenieurbüro für Wirtschaftsentwicklung, Peter Bretscher

## Inhalt

1. Das Coaching von kostenbewussten KMU's bei der Entwicklung der Unternehmensstrategie .....	3
2. Konzentration auf die stärksten eigenen Potentiale.....	3
3. Fokussierung auf Schlüsselkunden.....	3
4. Permanente Optimierung der Marktleistungen mit Blick auf den wichtigsten Kundennutzen .....	3
5. Gewinnoptimierung durch systematische Ausschöpfung versteckter Potentiale.....	4
6. Gewinnoptimierung durch Leistungs- und Marketing-Networking .....	5
7. Gewinnoptimierung durch alternative Verwendungen von Produkten und Mehrfachausschöpfung von Märkten .....	5
8. Gewinnoptimierung durch neue Kombinationen von Produkten, Know-How und Märkten.....	5
9. Gewinnoptimierung durch Innovationen sowie den Schutz und die Bewirtschaftung von geistigem Eigentum .....	5
10. Gewinnoptimierung durch die Förderung eines umfassenden Serviceangebots.....	5
11 Entwicklung einer unternehmerischen Mitarbeiterkultur .....	6
Zusammenfassung:.....	6



### Permalink:

[http://www.insede.org/permalink/vpr\\_V0.09final\\_d.pdf](http://www.insede.org/permalink/vpr_V0.09final_d.pdf)

# **Kostengünstig Stärken mit Gewinnpotenzial aufbauen**

## **1. Das Coaching von kostenbewussten KMU's bei der Entwicklung der Unternehmensstrategie**

Unser Coaching bei der Entwicklung von Unternehmensstrategien von KMU's orientiert sich an den im Modul "KMU Strategie" dargestellten Prinzipien, deren wichtigste Kernaussagen nachstehend rekapituliert werden. Wir unterstützen KMU's in jenem Bereich, bei dem wir mit einem Minimum an kostenpflichtigem Aufwand den grösstmöglichen Effekt erzielen können. Dabei spielt nicht nur das Know-How, sondern insbesondere das Do-How die entscheidende Rolle.

Wir lenken die Aufmerksamkeit auf die entscheidenden Fragen, die mittels der Strategie beantwortet werden sollen sowie die kritischen Punkte, die zur Umsetzung gehören. Wir versuchen, den Kunden gleichsam zum Erfolg zu zwingen und sorgen dafür, dass das Thema der Strategieentwicklung konzentriert durchgezogen wird. Nicht unser Umsatz, sondern der sofortige Nutzen der eingesetzten Mittel des Kunden steht im Mittelpunkt unseres Denkens.

## **2. Konzentration auf die stärksten eigenen Potentiale**

Kleine bis mittelgrosse Unternehmungen sind oft auf einem Spezialgebiet richtig gut - aber keiner realisiert es, nicht einmal sie selbst. Häufig kommen dann ausgerechnet jene Alleinstellungsmerkmale zu wenig zur Geltung, mit denen ohne besonderen Zusatzaufwand der grösstmögliche Kundennutzen und damit entscheidende Wettbewerbsvorteile erzielt werden könnten.

Wichtig sind dabei nicht nur die eigentlichen Kernkompetenzen, sondern auch innovative Verbindungen eigenständiger Produkte mit Dienstleistungen, die der Kunde in dieser Form nirgends sonst bekommt. Die Konzentration auf solche Potentiale ist bei Kleinunternehmen oft die einzig verkräftbare Strategie und wirksamer als Diversifikationen, mit denen Grossunternehmen ihre Risiken streuen können.

## **3. Fokussierung auf Schlüsselkunden**

Kleine bis mittelgrosse Unternehmungen, welche statt einer Diversifikation eine "Konversifikation" verfolgen, können ihre Akquisitionsbemühungen und die Kundenbetreuung auf jene Schlüsselkunden fokussieren, deren brennendste Kernprobleme massgeschneidert auf die angebotenen Marktleistungen passen.

Statt aufgrund von Bedürfnisanalysen mittelmässige Leistungen zu schustern und diese mit hohen Marketingkosten im Markt durchzuboxen, werden bei dieser Strategie aufgrund von Eigenpotential-Analysen die dazu passenden Kunden selektioniert und gezielt bearbeitet.

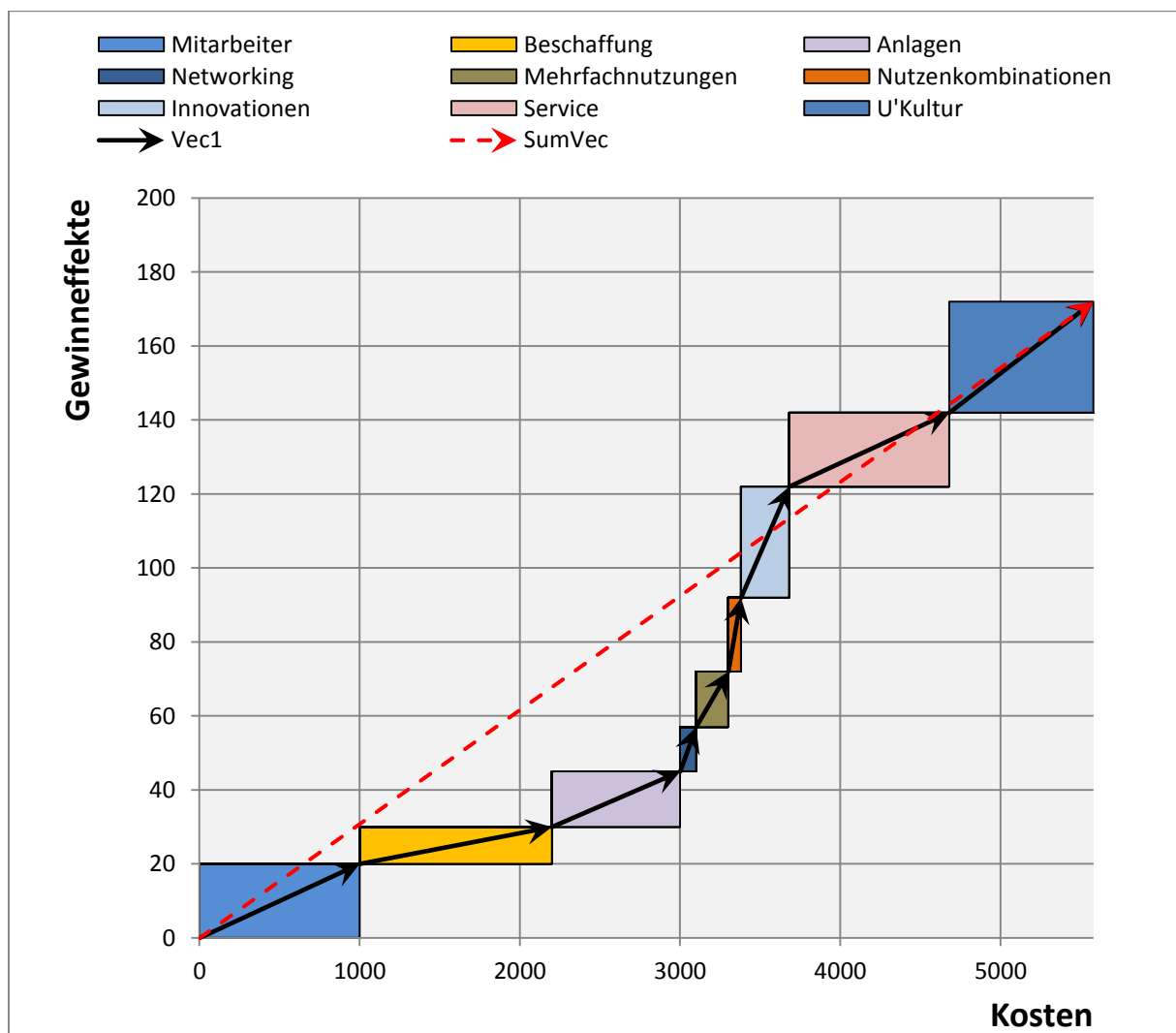
## **4. Permanente Optimierung der Marktleistungen mit Blick auf den wichtigsten Kundennutzen**

Mit einer konsequenten Ausrichtung auf den kaufentscheidenden Kundennutzen, soll mit dem kostenoptimalsten Aufwand jenes Leistungspaket entwickelt und kommuniziert werden, welches bei der an diesem Nutzen interessierten Zielkundschaft eine selbsttragende Kundenbindung erzeugt.

## 5. Gewinnoptimierung durch systematische Ausschöpfung versteckter Potentiale

Unternehmungen sind oft gefangen in einer Aufwand- und Ertragsstruktur, die von Mitarbeiter-, Beschaffungs- und Anlagekosten dominiert wird. In diesen Bereichen erfolgen dann die klassischen Gewinnsteigerungs-, Effizienz- und Produktivitätssteigerungsprogramme, die in den Bilanzen und Erfolgsrechnungen sichtbar werden. Je kleiner die Unternehmungen sind, umso beschränkter sind deren Möglichkeiten durch Personalabbau, Effizienzprogramme oder Modernisierungen kosten- und leistungsverträgliche Gewinnsteigerungen zu erwirken.

In dieser Situation ist, insbesondere bei KMU's, die Suche nach Gewinnsteigerungspotentialen immaterieller Natur angezeigt. Solche "intangible assets" sind unsichtbare, aber nutzbare Potentiale. Sie zeichnen sich durch überdurchschnittliche Grenznutzen bei unterdurchschnittlichen Kosten für deren Aktivierung aus. Im Mitarbeiterbereich gehören dazu nebst dem Grundwissen beispielsweise spezielles Fachwissen, Know-How in anderen Bereichen oder besonderes Erfahrungswissen. Im Beschaffungsbereich können es ungenutzte Möglichkeiten der Ergänzung des eigenen Programms durch Zukauf ganzer Module oder Handelswaren sein. Bei den Anlagen kann es sich zB. um multifunktional einsetzbares Equipment handeln.



Die hier dargestellte Abbildung können Sie selber in Ihrem Browser verändern und bearbeiten, wenn Sie nachstehenden Link aufrufen.

[http://bengin.net/prototypes/benginSVweb\\_vpr\\_d.htm](http://bengin.net/prototypes/benginSVweb_vpr_d.htm)

## **6. Gewinnoptimierung durch Leistungs- und Marketing-Networking**

Kooperationen zwecks Ausbau der Leistungsgestaltung sollen nicht Überschneidungen von Kompetenzen, sondern Ergänzungen und Erhöhungen des Kundennutzens bewirken. Die Kooperationspartner sollen dadurch ihre eigenständigen Aktivitätsfelder bereichern können, ohne sich gegenseitig zu konkurrenzieren. Entsprechend soll auch das Marketing-Networking gegenseitig ergänzend und synergetisch wirken.

## **7. Gewinnoptimierung durch alternative Verwendungen von Produkten und Mehrfachausschöpfung von Märkten**

Unternehmungen verfügen oft über Produkte und Dienstleistungen, die mit unterdurchschnittlichem Aufwand modifiziert und für alternative Anwendungen eingesetzt werden könnten. Ähnlich verhält es sich mit Absatzorganisationen oder ganzen Kundensegmenten, die mit alternativen Produkten aus eigener oder fremder Produktion parallel bearbeitet werden könnten.

## **8. Gewinnoptimierung durch neue Kombinationen von Produkten, Know-How und Märkten**

Unternehmungen verfügen oft über Produkte, Know-How und Märkte, die mit unterdurchschnittlichem Aufwand neu kombiniert werden könnten. Oft werden Leistungen erbracht, die in der angebotenen Kombination einmalig sind, ohne dass dies kommuniziert wird. So können wertvolle Zusatzleistungen als Selbstverständlichkeiten unbeachtet oder schlecht honoriert bleiben.

Häufig realisieren Unternehmungen selbst nicht, dass sie durch kombinierte Arrangements Konkurrenten auf Distanz halten könnten, denen eigene Leistungsmodule für einzigartige Gesamtangebote fehlen.

## **9. Gewinnoptimierung durch Innovationen sowie den Schutz und die Bewirtschaftung von geistigem Eigentum**

Durch eine gezielte Innovations- und Personalentwicklungspolitik, im Zuge von Nachfolgeregelungen oder durch das Aufspüren von verdecktem Know-How, können Unternehmungen neue Wissens- und Innovationspotentiale und neues geistiges Eigentum schaffen, welches in Form von patentfähigen Entwicklungen oder über das Muster- und Modellrecht systematisch geschützt und bewirtschaftet werden kann.

## **10. Gewinnoptimierung durch die Förderung eines umfassenden Serviceangebots**

Kundendienst, welcher einen echten Nutzen stiftet, darf etwas kosten. Richtig und umfassend verstanden und ausgeführt ist er ein Kundenbindungsmittel, welches den mit hohen Produktionskosten mühsam erreichten Wettbewerbsvorteil unterstreichen und schützen kann.

In vielen Fällen kostet ein guter Kundendienst nicht mehr oder im Endeffekt gar weniger als ein defensives oder gar abweisendes Service- oder Bedienungsverhalten. Kundendienst greift nur im Rahmen einer ganzheitlichen Servicekultur, die allerdings durch Mängel in entscheidenden Situationen völlig zunichte gemacht werden kann.

## **11 Entwicklung einer unternehmerischen Mitarbeiterkultur**

Dem unternehmerischen Denken und Handeln kann in der Praxis der alles entscheidende Wettbewerbsvorteil innewohnen. Von der Einzelfirma bis zur mittelgrossen Unternehmung hängt der langfristige Erfolg davon ab, dass jeder Einzelne im Team sich bei jeder Aktivität auf den entscheidenden Kundennutzen konzentriert und dessen Erfolgsbestandteile versteht und lebt.

Eine unternehmerische Mitarbeiterkultur schliesst ein, dass jeder Mitarbeiter von jedem anderen so behandelt wird, dass er sich unternehmerisch fühlen und entwickeln kann. Diese Kultur muss so verankert sein, dass sich auch der Kunde bei jedem Kontakt und bei jeder Leistungserbringung unternehmerisch betreut fühlt.

# INSEDE

## Institute for Sustainable Economic Development

### **Zusammenfassung:**

In den wichtigen Aufwandpositionen der Mitarbeiter-, Beschaffungs- und Anlagekosten, können sich KMU's im Markt in der Regel keine besonderen Gewinnvorteile verschaffen. Um im Wettbewerb trotzdem bestehen zu können, müssen sie sich deshalb mit dem kostengünstigen Aufbau innovativer Gewinnpotentiale in jenen Bereichen von der Konkurrenz abheben, die nicht von der Unternehmensgrösse oder Finanzkraft abhängen, bzw. in denen sie dank ihrer kleineren Struktur und ihren direkten Entscheidungswegen rasch und flexibel agieren können.

Entscheidend ist dabei, dass bei unterdurchschnittlichen Aufbaukosten solcher unsichtbarer Stärken überdurchschnittliche Gewinneffekte erzielt werden können.



## Gesamtberatung, Kauf und Verkauf von Unternehmensbeteiligungen

Entwicklung von Unternehmen mit 1 bis 100 Mitarbeitern

### Intelligence Consulting

▶ HOME

▶ M&A BERATUNG

▶ ANGEBOTE

▶ KMU BERATUNG

▶ NEWS

▶ KONTAKT

▶ INTELLIGENCE

#### Unsere Spezialitäten

Ausgereifte Vorgehenssystematik  
Professionelle Mandatsabwicklung  
Vielseitige Kenntnisse der Märkte

Effiziente Interessentensuche  
Sorgfältige Interessentenbetreuung  
Diskreter Informationsaustausch

Kenntnis bewährter Gesellschafts-,  
Vertrags- und Kaufmodelle sowie  
Kooperation mit Rechtsberatern

#### ▼ Beratungshonorar primär auf Erfolgsbasis

#### ▼ Interessentensuche und -auswahl

#### ▼ Informations- und Datenmanagement

#### ▼ Konzeptberatung

#### ▼ Verhandlungsberatung

#### ▼ Vertragsabschlussberatung

Alle Rechte sind bei den Autoren.

HiConsult GmbH | Dr. Peter Hochreutener | [info@hiconsult.ch](mailto:info@hiconsult.ch)  
Postfach 1729 | CH - 9001 St. Gallen | T: +41(0)71 230 14 15 | F: +41(0)71 222 17 07  
Web: [www.hiconsult.ch](http://www.hiconsult.ch)

Ingenieurbüro für Wirtschaftsentwicklung | Dipl. Ing. Peter Bretscher | [peter.bretscher@bengin.com](mailto:peter.bretscher@bengin.com)  
Alpsteinstrasse 4 | CH - 9034 Eggersriet | T: +41(0)71 877 14 11 | M: +41(0)79 650 49 04  
Web: [www.bengin.com](http://www.bengin.com)  
Blog: [www.bengin.com/wp/](http://www.bengin.com/wp/)  
Twitter: <http://twitter.com/peterbretscher>

© 2011, all Rights Reserved, graphics are part of Business Engineering Systems, Registered Copyright TXu 512 154; 20. März 1992; derivative works and commercial use needs license.