

UMSETZUNGSHILFE Nr. 04

Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit durch Fokussierung

November 2009

Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Der erzielbare Ertrag nimmt mit zunehmender Ähnlichkeit zum Marktstandard ab. Bei fehlender Produktdifferenzierung sind die Produkte problemlos austauschbar. Als letztes Verkaufsargument verbleibt der Preis. Einzigartigkeit hingegen sichert Erträge, die es erlauben, das Geschäft auszubauen. Die Einzigartigkeit eines Produktes, einer Dienstleistung basiert auf der effizienten Verknüpfung und Nutzung herausragender Fähigkeiten und Ressourcen.

Häufig werden Outsourcing-Entscheidungen allein auf Basis von Kostenvergleichen getroffen. Damit sind vielleicht kurzfristig Ertragssteigerungen möglich, langfristige und erfolgreiche Ausrichtung ist durch Kostenminimierung allein nicht möglich. Ziel von In- und Outsourcing-Überlegungen sollte hingegen die effiziente Nutzung der begrenzten Ressourcen für die Erfüllung von Kundenbedürfnissen sein. Fokussierung der vorhandenen Ressourcen auf marktdifferenzierende Prozesse steigert die Wettbewerbsfähigkeit.

Beispiel Arztpraxis: Welche Prozesse sind erforderlich, um eine Arztpraxis erfolgreich zu führen?

Der Behandlungsprozess allein ist nicht ausreichend. Sie müssen darüber hinaus Rechnungen schreiben, den Zahlungseingang überwachen, Gehälter für ihre Mitarbeiter überweisen, Steuererklärungen erstellen und vieles mehr. Indem der Arzt die fälligen Rechnungen selbst erstellt, reduziert er verfügbare Behandlungszeit.

Alternativ könnte er sich einen Mitarbeiter für die Rechnungsstellung einstellen. Trotzdem wird er einen Teil seiner Arbeitszeit dem Prozess Rechnungserstellung widmen müssen. Der betreffende Mitarbeiter muss schließlich eingestellt und eingearbeitet werden. Im Krankheits- oder Austrittsfall muss eine Ersatzlösung beschafft werden. Unter Umständen ändern sich gesetzliche Rahmenbedingungen für die Erstellung von Rechnungen...

Sie wissen es bereits, der clevere Arzt fokussiert seine verfügbare Zeit auf die Behandlung seiner Patienten und lagert den Prozess der Rechnungserstellung aus.

Die folgenden 5 Fragen bieten Ihnen Umsetzungshilfe für die Erarbeitung Ihrer In- und Outsourcing-Strategie:

1. Anhand welcher Kriterien treffen ihre potentiellen Kunden ihre Kaufentscheidung?

Beispiele für mögliche Entscheidungskriterien sind:

- Preis
- (Marken-) Image
- Verfügbarkeit
- Qualität
- Technische Eigenschaften
- Serviceumfang.

2. Welches Marktsegment möchten Sie bedienen?

Versuchen Sie nicht alle Segmente zu bedienen, ansonsten versinken Sie im Mittelmaß. Beispiel: Differenzierung durch Service führt zwangsläufig zu Kostensteigerungen.

3. Welche Prozesse unterstützen ihre Marktstrategie?

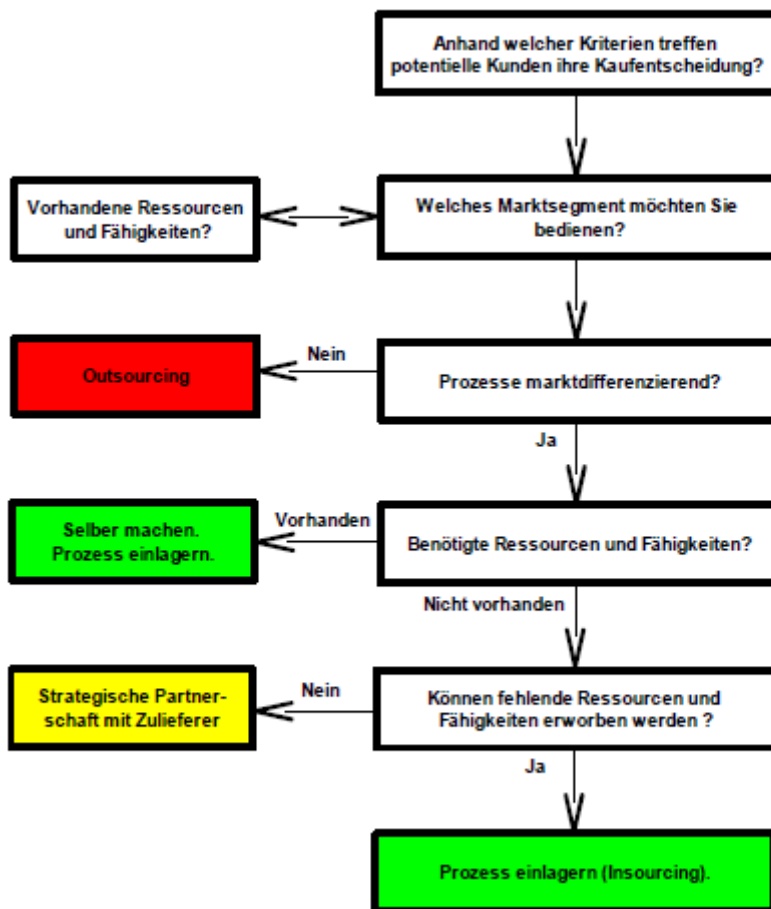
Welche Prozesse machen aus Kundensicht den Unterschied? Welche Marktargumente liefern beispielsweise F&E, Produktion, Logistik, Einkauf? Fokussierung bedeutet Prozesse ohne differenzierendes Marktargument nach draußen zu vergeben.

4. Besitzen Sie die notwendigen Fähigkeiten und Ressourcen, um die entscheidenden Prozesse in Eigenregie durchzuführen?

Wenn die Fähigkeiten und Ressourcen (z.B. Kapital) vorhanden sind, führen Sie diese Prozesse in Eigenregie durchzuführen. Die Schlüsselprozesse sind schließlich die Basis Ihres Wettbewerbsvorteils.

5. Können Sie sich die notwendigen Fähigkeiten und Ressourcen aneignen?

Fähigkeiten können u.a. durch Training, Einstellung von Experten oder strategische Zukäufe ausgebaut werden. Bei ausreichendem Kapital können fehlende Ressourcen wie Patente oder Fertigungskapazitäten erworben werden. Wenn dies möglich ist, dann sollte dieser Prozess eingelagert werden. Wenn Insourcing nicht möglich ist, gilt es, den Wettbewerbsvorteil durch strategische Partnerschaften abzusichern.



Viel Erfolg bei der Umsetzung! Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Ressourcen:

Espino-Rodríguez, Tomás F., and Padrón-Robaina, Victor (2006): A review of outsourcing from the resource-based view of the firm, International Journal of Management Reviews, Vol. 8, Nr. 1.

Hayes, R.H., Pisano, G., Upton, D. and Wheelwright, S. (2005): Operations, Strategy, and Technology, Pursuing the Competitive Edge, John Wiley & Sons, Inc.

Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation, Harvard Business Review, 68.

Impressum:

Autoren & Herausgeber: Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Kontakt: kontakt@briegert-hochgeschurtz.com

Info: www.briegert-hochgeschurtz.com

Die Umsetzungshilfen erscheinen monatlich zu ausgewählten Problemstellungen der täglichen Führungspraxis und werden auf www.briegert-hochgeschurtz.com veröffentlicht. Sie können die Umsetzungshilfe auch abonnieren. Dazu schicken Sie bitte eine E-Mail an: abo@briegert-hochgeschurtz.com.