
**Logistikmanagement Ringvorlesung: „Make or Buy“
Frühjahrssemester 2015 ETH / BWI**

**Strategische Grundlagen
für
Standortentscheidungen**

Bruno Simma, SIMMA Management Consultants, Pfäffikon SZ

Inhalt

1. Positionierung ist zentral

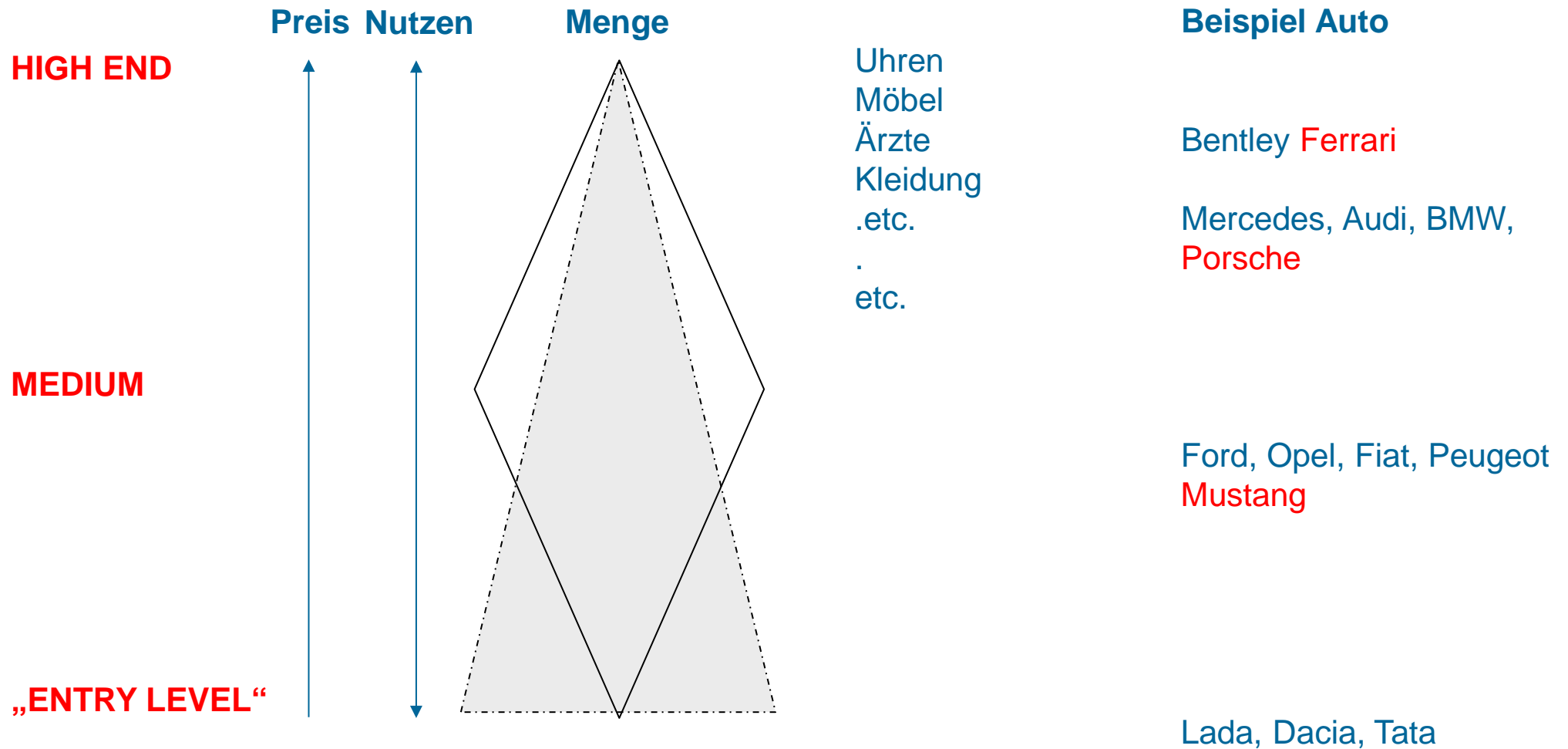
2. Die Unternehmensstrategie ist ein Tool zur Zielerreichung

3. Strategisch planen – wie vorgehen?

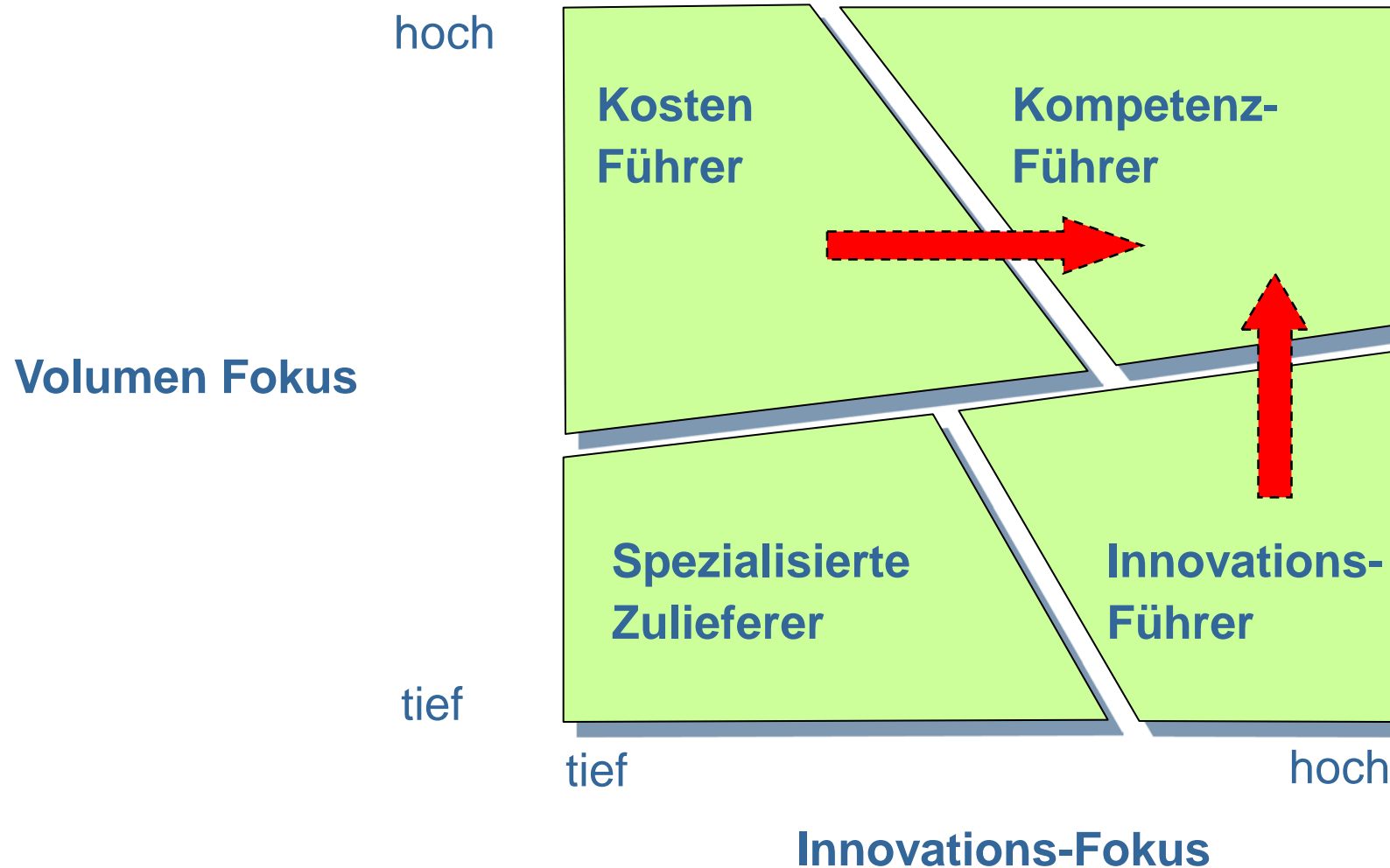
4. Beispiele aus der Praxis in Kurzform

5. Zusammenfassung

Positionierung ist Grundlage der Grob-Segmentierung – und der Strategieentscheide

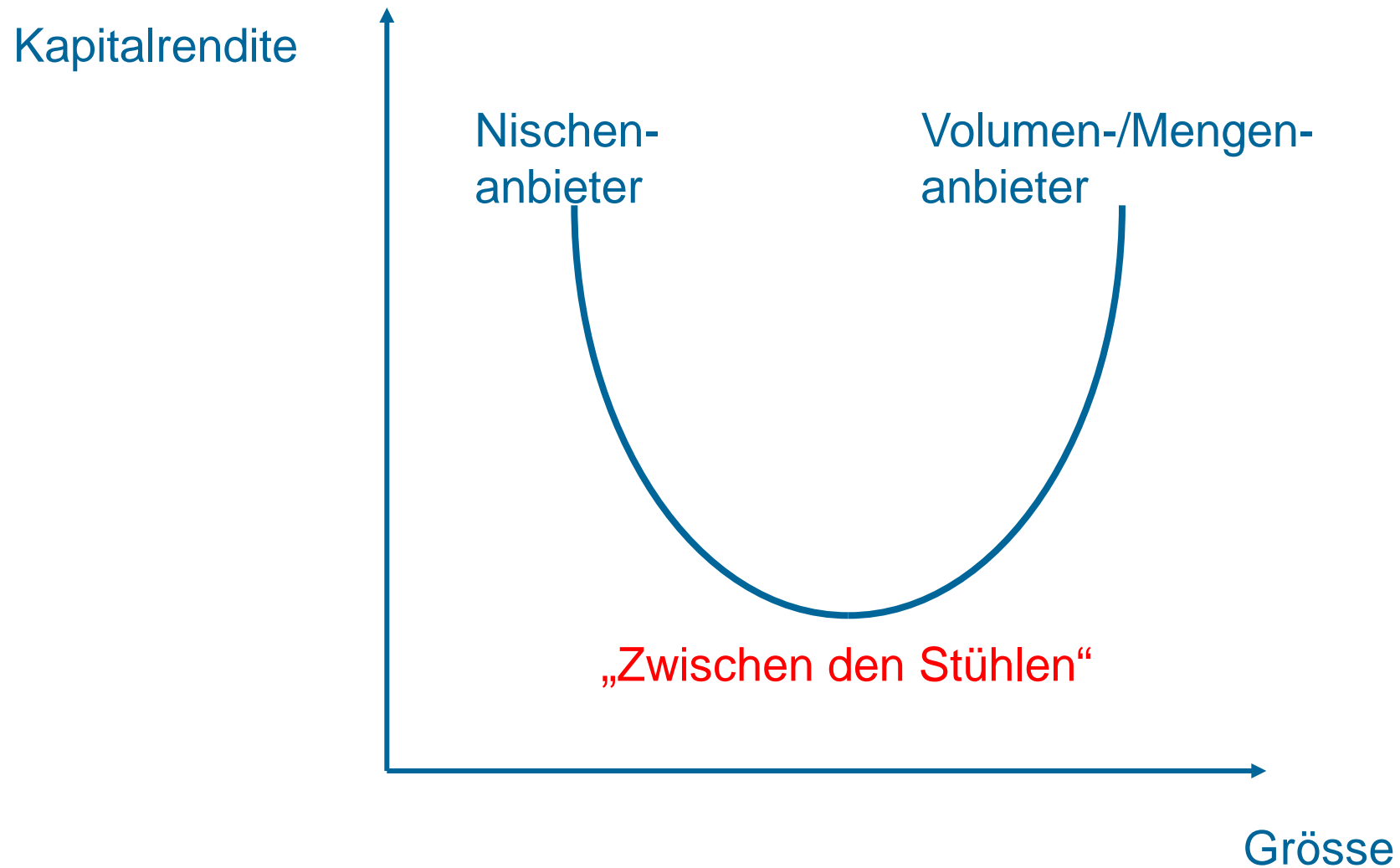


Positionierung aus Konkurrenz­sicht ist dem Endkunden wichtig.





Schrumpfen oder stark wachsen? Oder zwischen den Stühlen bleiben? Die berühmte „U – Kurve“ von Porter.



Quelle: M. Porter, Wettbewerbsstrategie, Frankfurt/Main 1999



Realisierbare Wachstumsschwerpunkte suchen (Ansoff – Matrix)

Produkte / ind. Dienstleistungen

| | bestehend | neu |
|-----------|-------------------------|---|
| bestehend | Markt- durchdringung | Produkt-/ Sortiments- entwicklung |
| Märkte | Markt- entwicklung | Diversifikation |
| neu | | |

Quelle: I. Ansoff, Corporate Strategy

Positionierungselemente

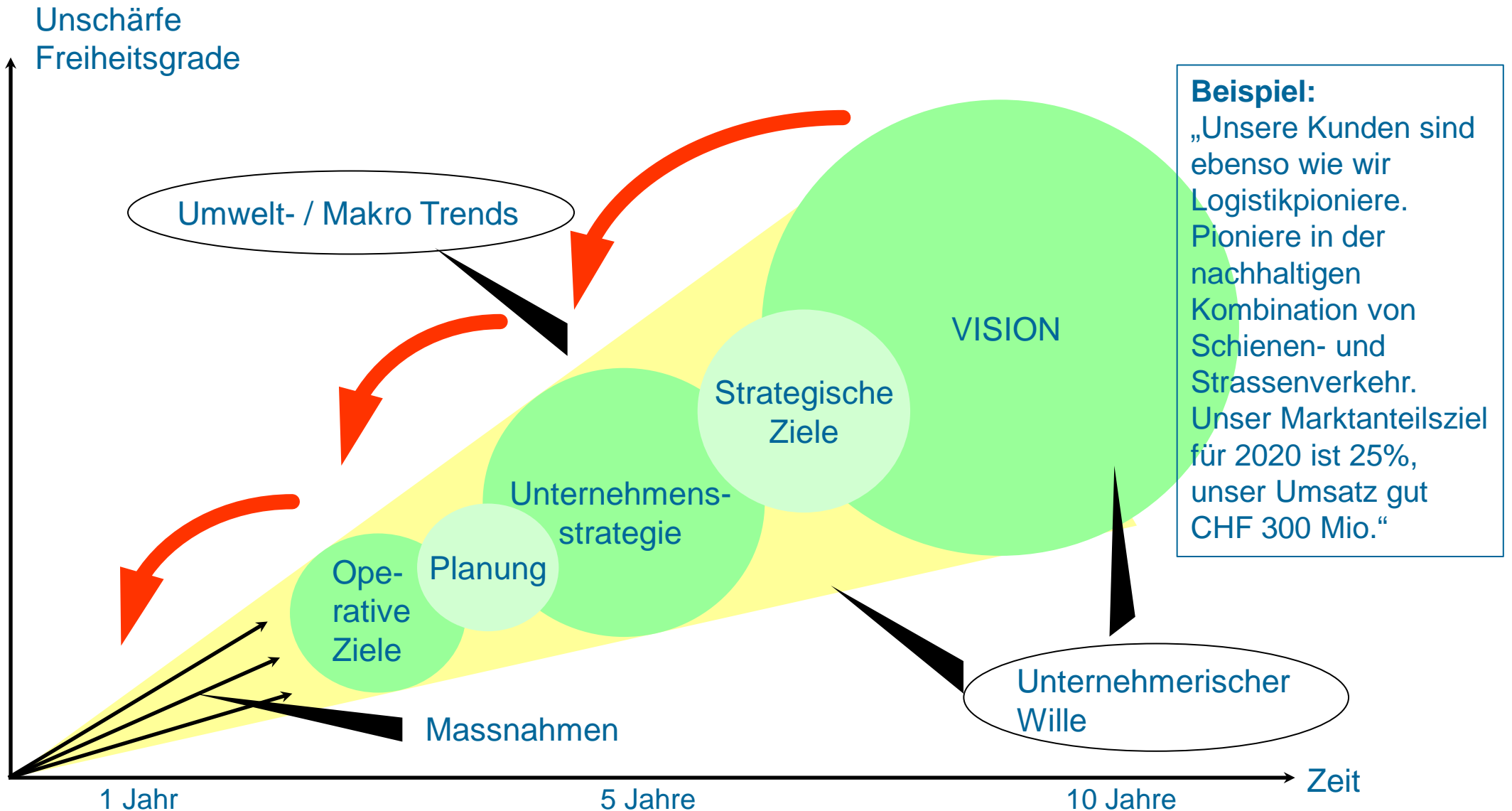
PRIMÄR:

- Qualität
- Preis
- Innovationsstärke
- Leistungspakete (Produkte und Dienstleistungen)

UNTERSTÜTZEND:

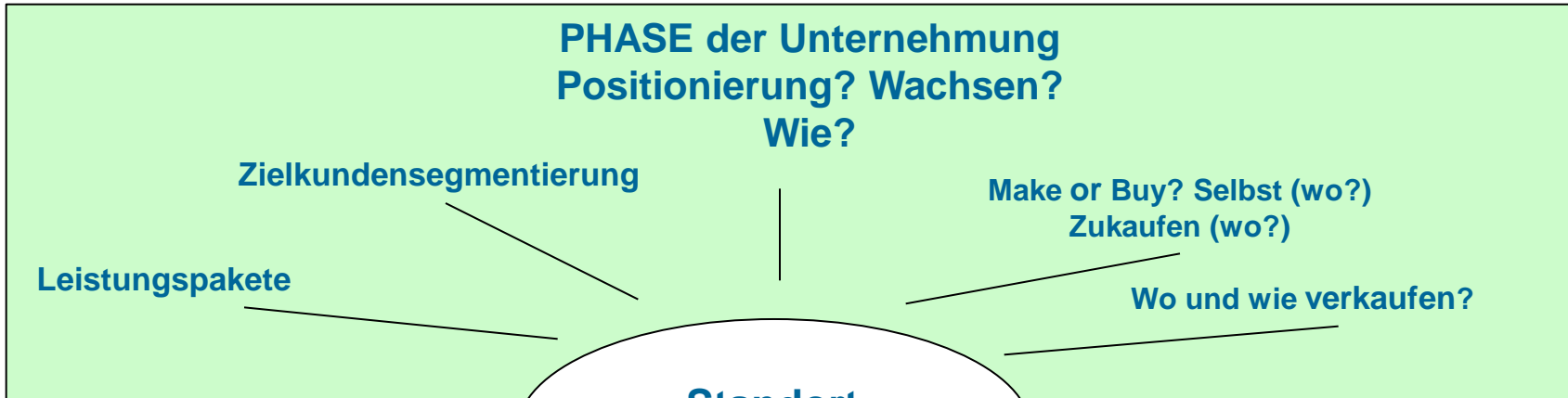
- Zielkunden („virales Marketing“)
- Verkaufsaktivitäten (wo?, wie?) / Öffentlicher Auftritt
- Herkunft / Standorte
- Verhalten (intern und extern)
- Erfolgs-Aura
- Zuverlässigkeit als Unternehmung
- Kontinuität

Vision als Leitstern. Umwelttrends und unternehmerischer Wille als Haupteinflussgrößen.

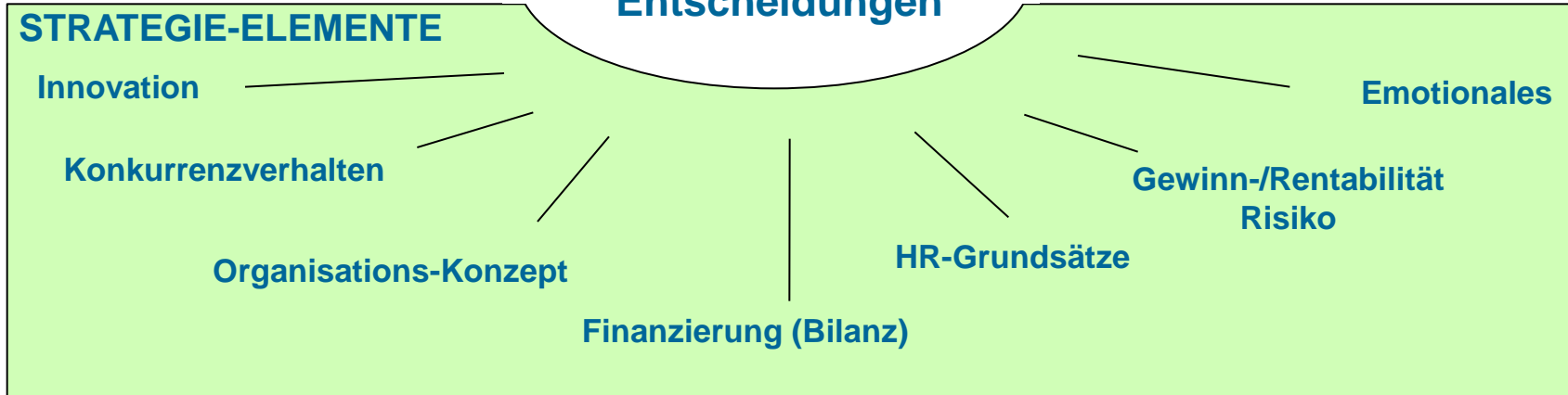


Vielfältige Einflussfaktoren auf Standortentscheide

PRIMÄRSTRATEGIE-ELEMENTE



ABGELEITETE STRATEGIE-ELEMENTE



Viele Gründe für Standortfragen und -Entscheide

| GRÖSSE | FUNKTIONEN | | | | UNTERNEHMER. SITUATIONEN | | | |
|------------|------------|-------|------------|-------------------|--------------------------|------|---------------------|---|
| | Verkauf | F + E | Beschaff'g | Produkt. Logistik | Fusion | Kauf | Operat. „Zwang“ | Strat. „Zwang“ |
| Klein | X | | | | | | | |
| Mittel | X | | X | X | Konzentration d. Branche | | Kosten Kapazität | Markt- anteile Volumen |
| Gross | X | X | X | X | In den Markt „einkaufen“ | | | |
| Sehr gross | X | X | X | X | | | | Leader- ship, Diversifi- kation! |

Inhalt

1. Positionierung ist zentral

2. Die Unternehmensstrategie ist ein Tool zur Zielerreichung

3. Strategisch planen – wie vorgehen?

4. Beispiele aus der Praxis in Kurzform

5. Zusammenfassung

Wir brauchen ein gemeinsames Verständnis (Definitionen)

Leitbild

Für die Öffentlichkeit
bestimmter Auszug aus Vision
und Strategie

Vision

Prägnant formulierte **Absicht**, was wir
in 8 bis 10 Jahren sein werden

Strategie

Der Weg vom IST zum visionären Soll mit
den **strategischen Stossrichtungen** und
Erfolgsfaktoren. Was wir tun und was wir
nicht tun!!

Planung und Umsetzungsprojekte

Der mittelfristige Geschäftsplan (ca. 3 Jahre)

Quantitative Ziele:

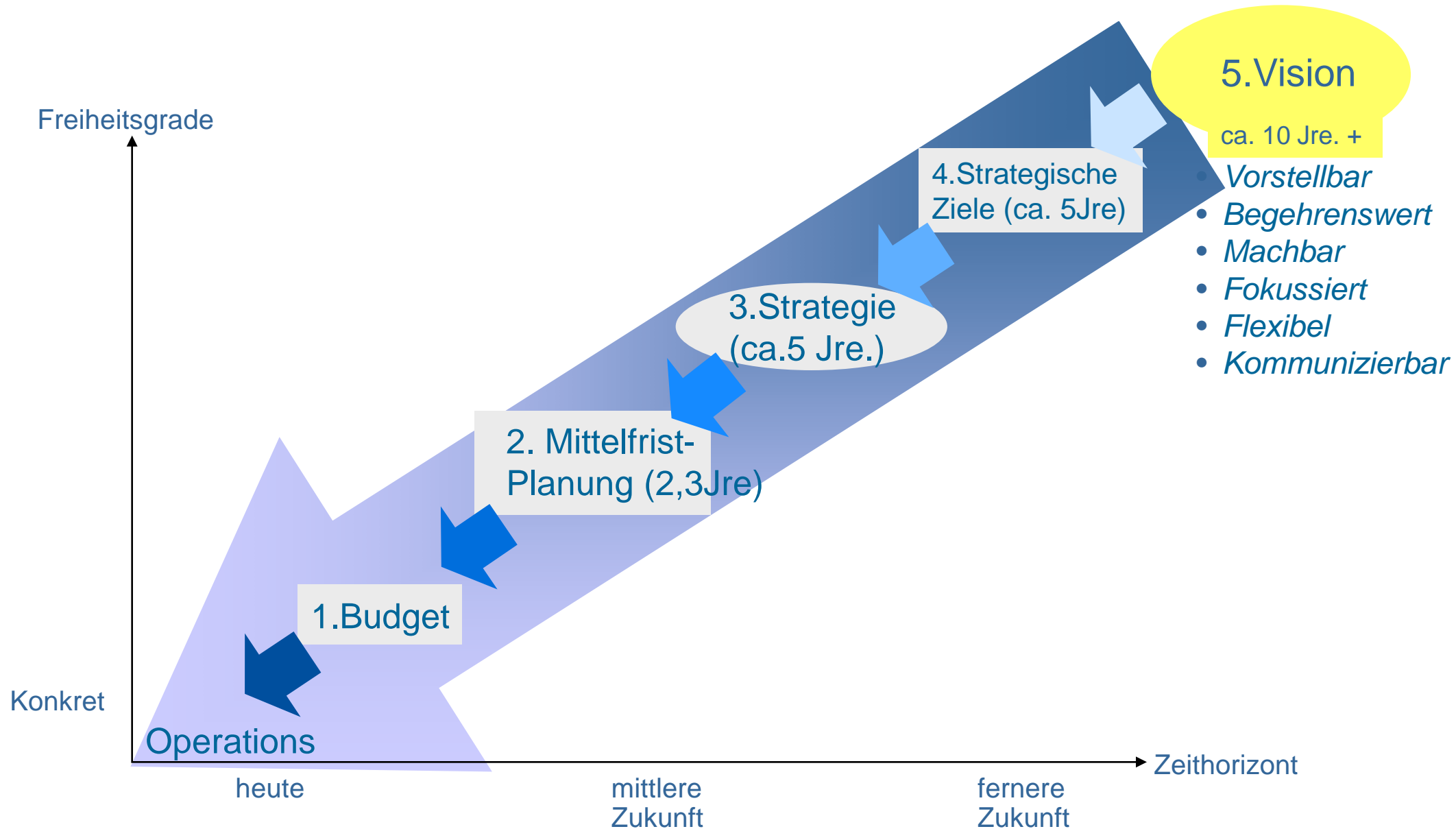
Umsatz / **Kosten** / **Ergebnis** / **Rentabilität**

Qualitative Ziele: **Organisatorische** und systemische
Massnahmen

Budgets

Jahresbudgets und persönliche
Ziele

Die üblichen – und erforderlichen - Grundsatzdokumente



Inhalt

1. Positionierung ist zentral

2. Die Unternehmensstrategie ist ein Tool zur Zielerreichung

3. Strategisch planen – wie vorgehen?

4. Beispiele aus der Praxis in Kurzform

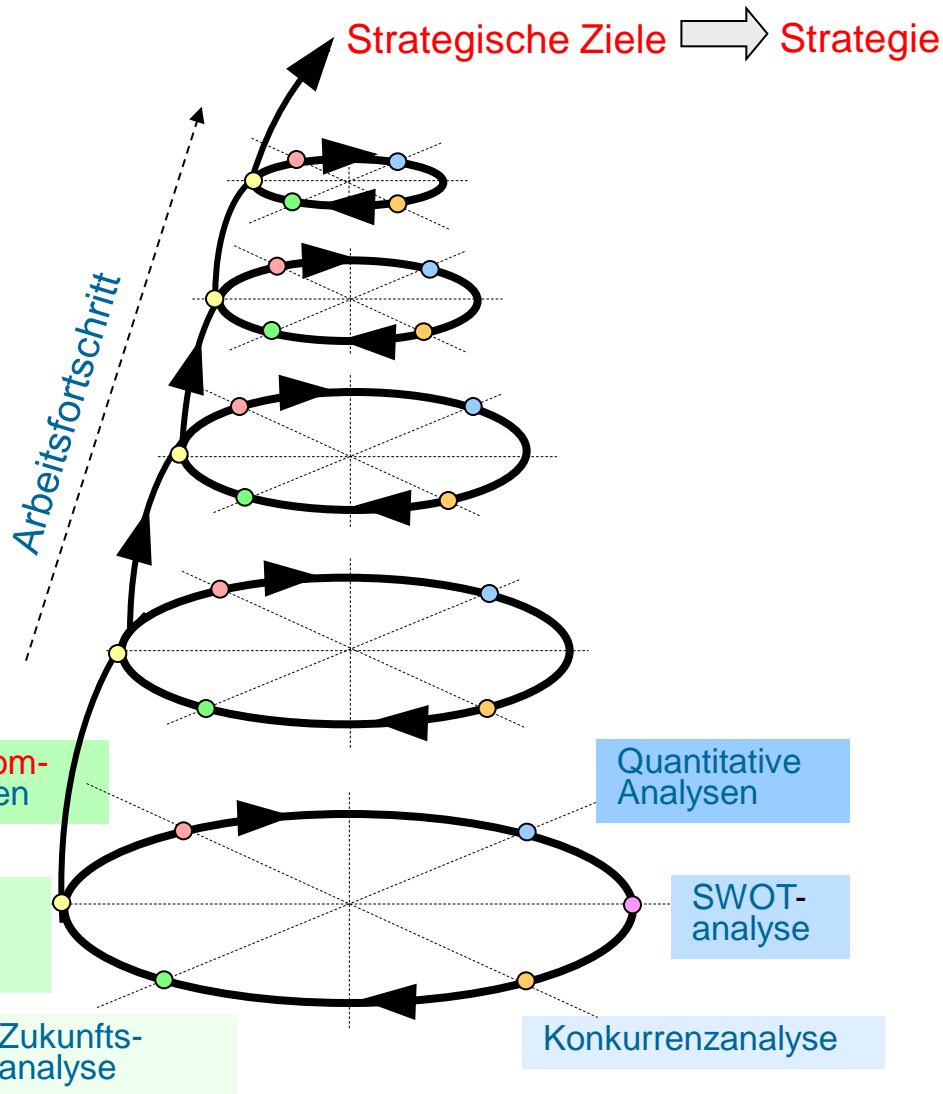
5. Zusammenfassung

Die Aufgabenteilung bei der Strategiearbeit

- **VR / Überwachungsorgan:** trifft endgültige Entscheide («Strategische Oberleitung»)
- **CEO:** führt das Strategieteam; präsentiert dem VR die GL/KL-Vorschläge
- **GL/KL:** arbeitet mindestens zwei strategische Optionen „Szenarien“ zuhanden VR aus – mit Empfehlung.
- **Projektmitarbeiter:** sammeln und bereiten Informationen auf, leiten Teilprojekte, erledigen organisatorische / administrative Projektarbeiten
- **Interne und externe Spezialisten:** bringen bei Bedarf (Teilstrategien!) Fachwissen ein
- **Wie oft «grosses» Strategieprojekt? Alle 3,4 Jahre im Normalfall.**

NB: „Strategieerarbeitung ist anspruchsvoll – Umsetzung jedoch bedeutend schwieriger“

Strategieentwicklung ist ein vieldimensionaler, dynamischer Prozess. Und ein Lieblingsthema der Professoren.



Es gibt (mindestens) 10 „Schulen“ (H. Mintzberg)

| „Schule“ | Strategie ist ein... |
|----------------------------------|--------------------------------|
| 1. The „Design School“: | ... konzeptioneller Prozess |
| 2. The „Planning School“: | ... formaler Prozess |
| 3. The „Positioning School“: | ... analytischer Prozess |
| 4. The „Entrepreneurial School“: | ... visionärer Prozess |
| 5. The „Cognitive School“: | ... kognitiver Prozess |
| 6. The „Learning School“: | ... Lernprozess |
| 7. The „Power School“: | ... Verhandlungsprozess |
| 8. The „Cultural School“: | ... gemeinschaftlicher Prozess |
| 9. The „Environmental School“: | ... reaktiver Prozess |
| 10. The „Configuration School“: | ... Prozess der Transformation |

...und 11. : Unternehmensspezifischer Mix

Der logische Ablauf der Strategieerarbeitung



Die Aufgabe: Erarbeiten der Primärstrategie und der von ihr abgeleiteten Teilstrategien.

1. Positionierung? (Qualität, Preis, Innovation, **Leistungspakete(Prod.+DL)**)
 2. Wie profitabel wachsen? – Wachstumsschwerpunkte
 3. Unsere Leistungspakete (**Produkte** und **Dienstleistungen**)? Alleinstellung?
 4. Zielkunden?
 5. Wo verkaufen?
 6. **Wie verkaufen?**
 7. **Wertschöpfung/Outsourcingprinzipien?**
 8. Innovation (Leistungspakete, **Leistungserstellung**)?
 9. Konkurrenzstrategie?
 10. Organisationskonzept?
 11. Personalgrundsätze?
 12. Profitabilität, Rentabilität und Risiko?
 13. Finanzierungsgrundsätze?
 14. **Kooperationen?**
 15. Soziale Verantwortung?
 16. Verhältnis zur Umwelt?
 17. Spezielle Aspekte?
 18. Bepreisung / Ertragsmodell?
- ... Primärstrategie
- ... **Elemente des Geschäftsmodells**

Beginnen Sie mit der strategieorientierte Business Analyse: Überblick über einige Methoden. **IMMER MIT BEGRÜNDUNG**

Ergebnis-Analyse letzte 3-5 Perioden

Quantitativer Rückblick

ABC-Analyse

Lebenszyklus-Analyse

Portfolio-Analyse

Trendanalyse - Vergangenheit

Subjektive Balanced Scorecard

Wettbewerbskräfte (M. Porter)

SWOT

Core Competence Analyse

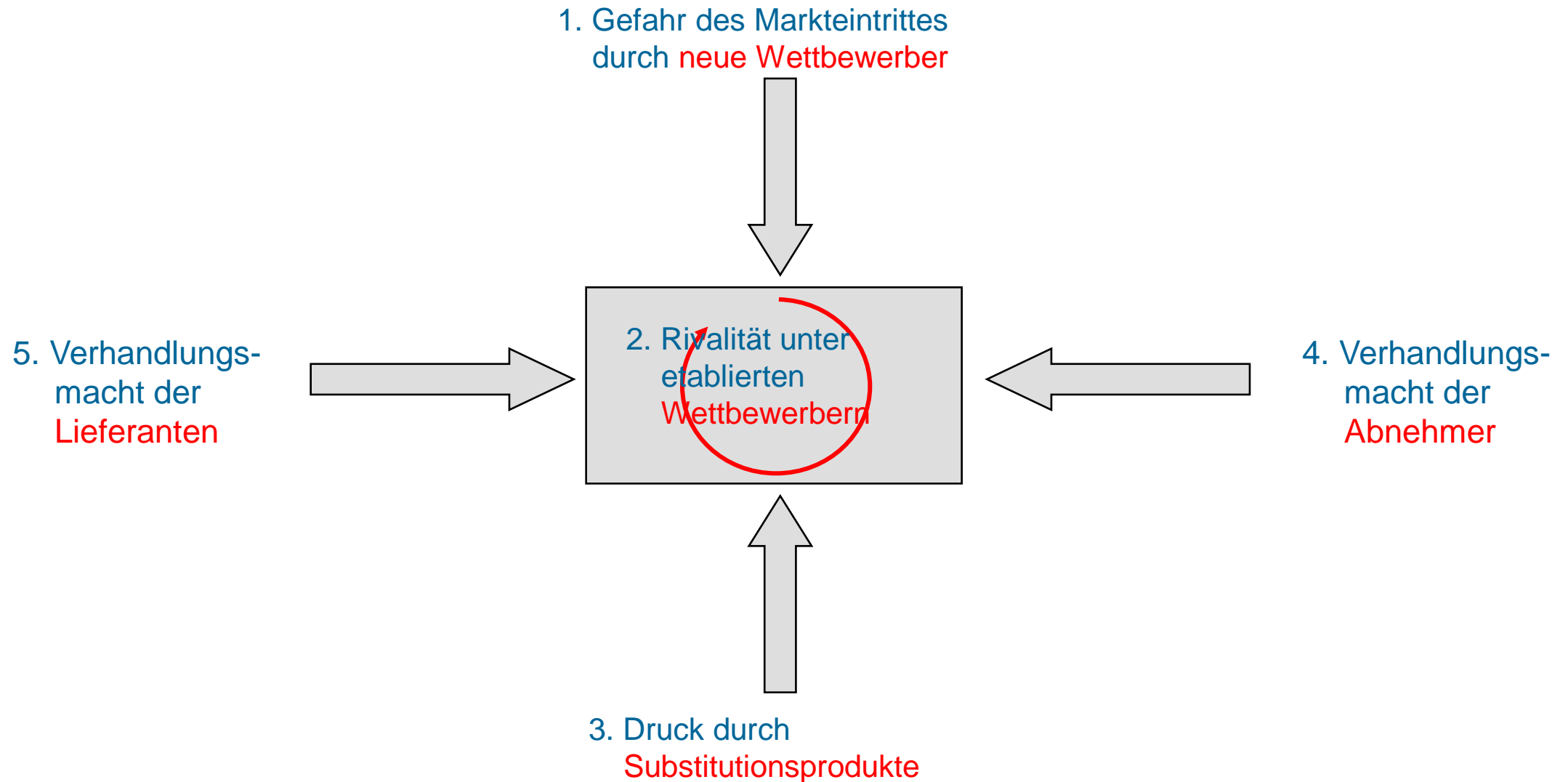
Spezifische Analysen

Konkurrenzanalyse

VERGLEICHE ANALYSEERGEBNISSE MIT ZIELEN UND (TEIL-)STRATEGIEN AUS LETZTER STRATEGIEÜBUNG

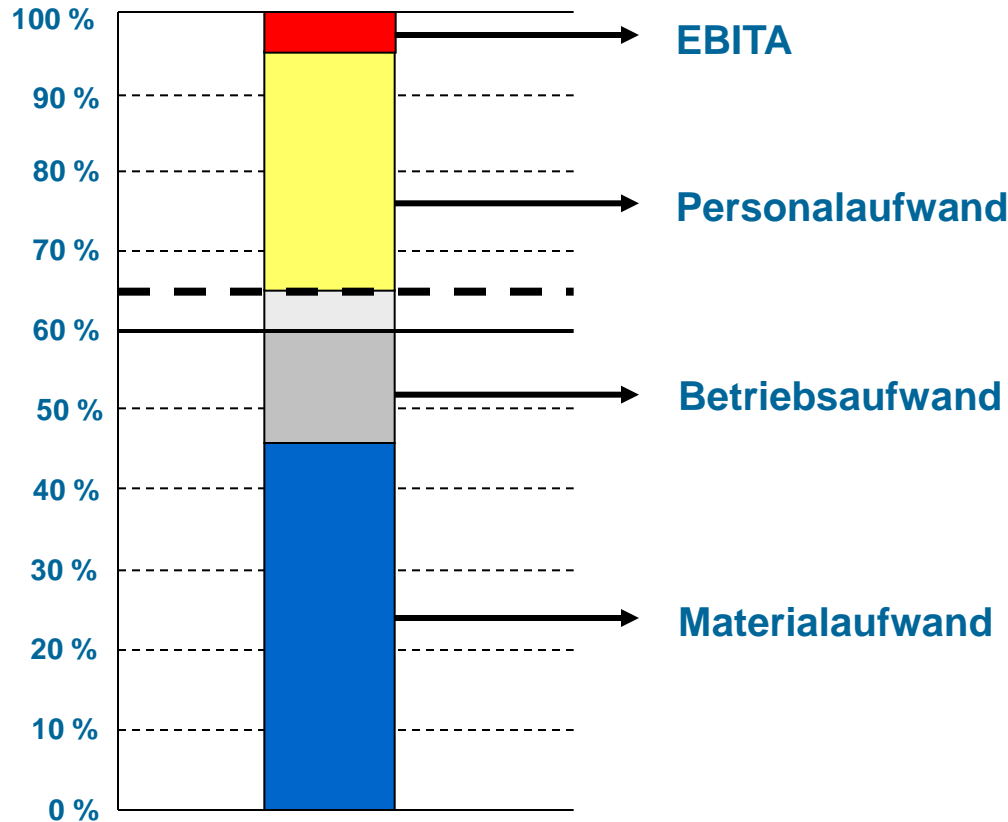
Business-Analyse

Der zukünftige Kontext: Analyse der Wettbewerbskräfte (nach Porter)



Beschaffung (65%) ist grösster Aufwandsblock (+GF+); **Tendenz bei uns über die letzten Jahre?**

Ertrag in %



Beschaffungsvolumen

=

Abschreibungen

Abschreibungen als Mass für Investitionen, die jährlich beschafft werden (Näherung)

+

Betriebsaufwand

(indirektes Material, sonstige Abgaben / Prämien und Dienstleistungen)

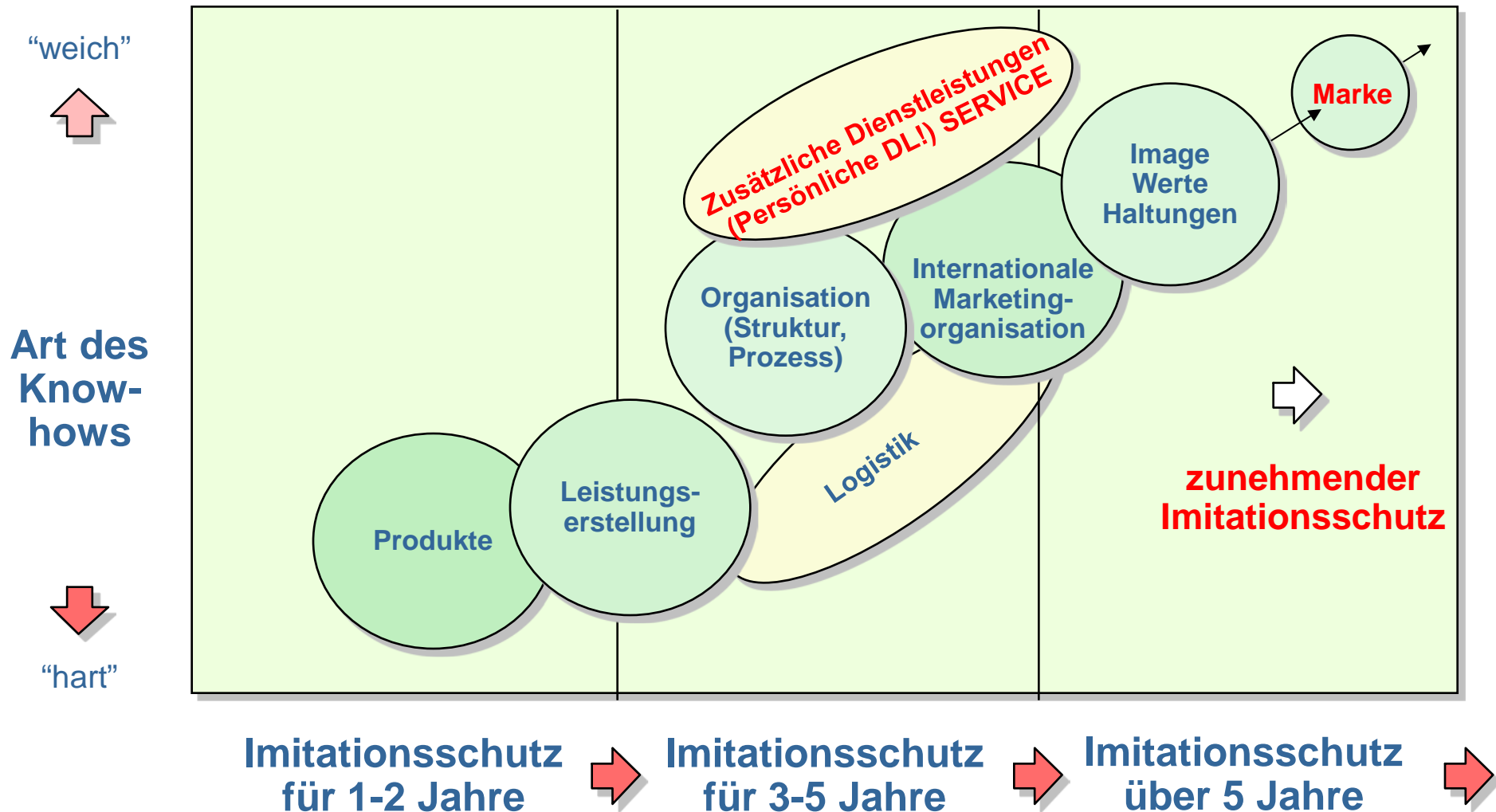
+

Materialaufwand

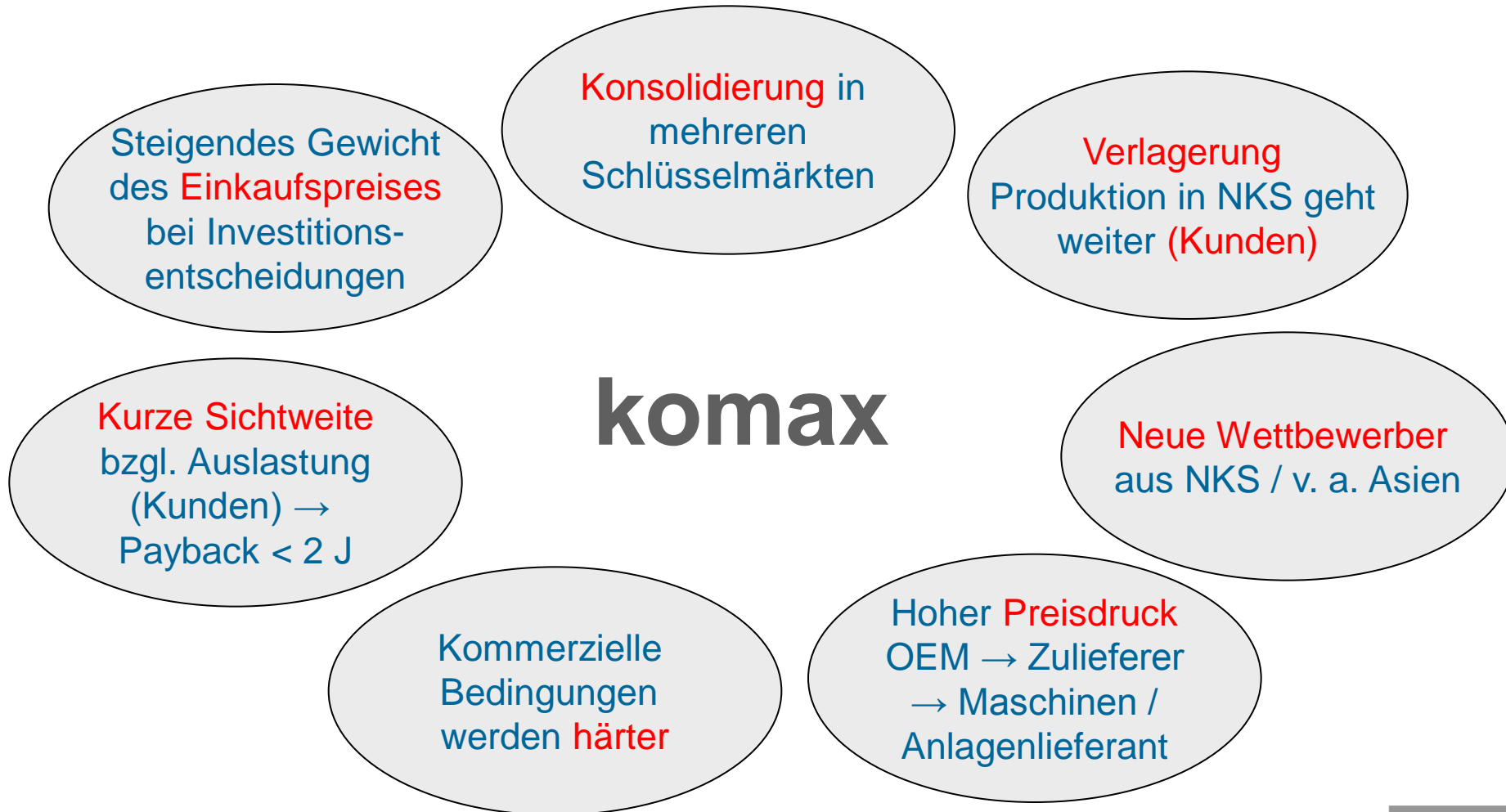
(direktes Material, Hilfsstoffe, **Zukaufprodukte sowie externe Bearbeitung**)

Quelle: ETH-Vorlesung Dr. K. Stirnemann 05.12.2006 (Produktion und Sourcing in China)

Die **Marke** ist das Konzentrat der Produkte- und der Unternehmenspositionierung



Einige typische Trends im Maschinenbau (Beispiel)



NKS: Niedrigkosten Standorte

Quelle: ZfU, Seminar "Leistungsfähige Produktionssysteme"

Für „uns“ bleibt: Innovieren allüberall!!!

Herausforderungen für die Zukunft



- **Permanente Innovation in der Stoff-Entwicklung**
 - Nano-Technologie / Intelligente Stoffe / Neue Textilmaschinen und –Verfahren / Zusammenarbeit ETH - ITV Denkendorf - Maschinenhersteller
- **Permanente Innovation im Bereich der Verarbeitungstechnologien**
 - Bonding, Ultra-Sonic, Laser
- **Patentschutz / Kopier-Schutz**
- **Lohnkosten-Entwicklung**
 - China vs Rumänien
- **Transportkosten-Entwicklung/Transport-Kapazitäten**
 - Frachtkapazitätsengpässe in Auslieferungsspitzen Jun/Jul/Aug und Jan
- **Handelsbarrieren**
 - Quoten, Zoll
- **Zunehmende Bürokratie in der Zusammenarbeit EU – Schweiz**
 - Zoll- / Umsatzsteuer- und Aussenhandelsprüfungen

Ganzheitlicher Ansatz einer Wertschöpfungsstrategie

Motivation for the Go East initiative

Three levers to benefit from emerging countries

BOM Purchasing
Buy sub-assemblies and components from emerging countries for inhouse production



- Source components with high degree on value added. Benefit from cheap labor
- Row material of same grade as in WE less interesting
- Local representation of company to build up personnel relationship and manage Quality and exceptions very helpful

**Beschaffung
Komponenten**

Offshoring
Transfer of WE production to own production facilities located in emerging countries



- Launch own operation to benefit from low labor cost
- Support Sales activities in fast growing markets Asia & CEE
- Reduce import restrictions
- Natural currency hedging
- Better IP management as with Outsourcing

**Produktionsver-
lagerung (Direct
Investment)**

Outsourcing
Purchase of finished products (TPP) from emerging countries to supply customers worldwide



- Benefit from cost structure and eco of scale for standard products
- Focus on core competencies
- Reduce assets needs
- Dedicated purchasing organisation helpful to manage swing from Make to Buy and building up the Supplier network

**Beschaffung
Fertigprodukte**

BOM: Bill Of Material
TPP: Third Party Products

Keine Dogmen, sondern «Gesetzmässigkeiten»: Die 9 wichtigsten strategischen Erfolgs – Einflüsse u.a. gem. PIMS*

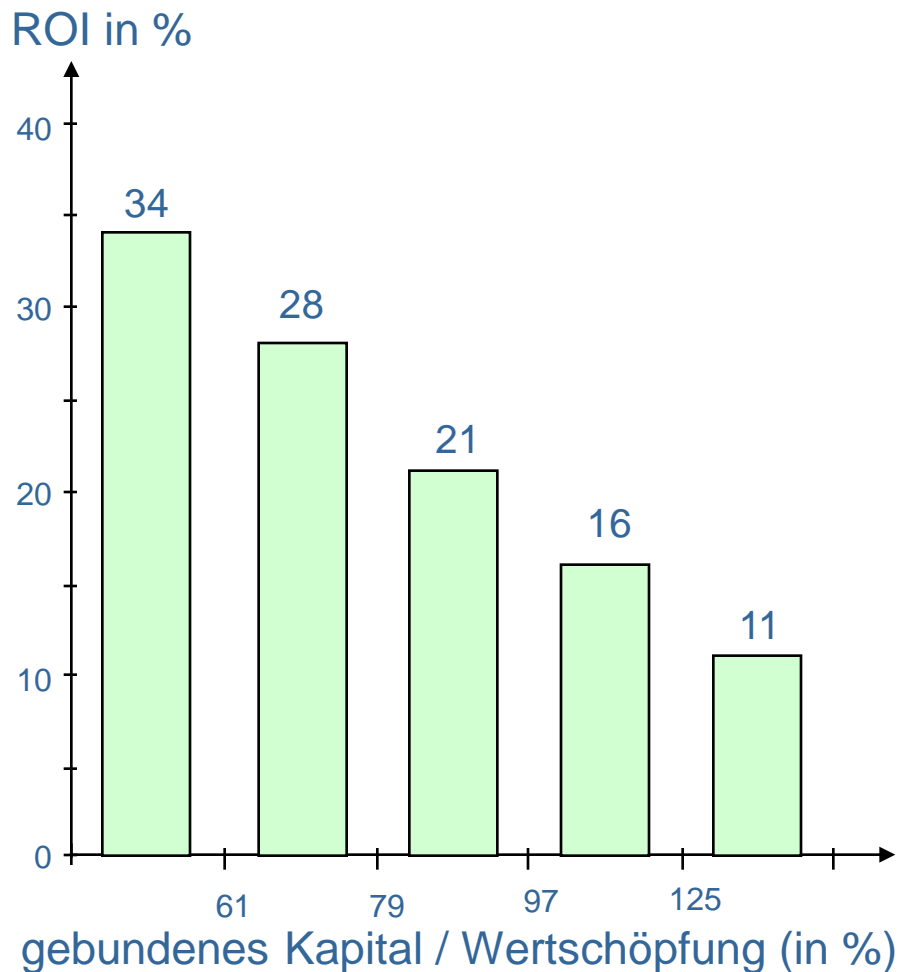
- Kapitalintensität
- Wertschöpfung
- Marktanteil
- Marktwachstum
- Produktqualität
- Innovation / Differenzierung Produkte
- Vertikale Integration
- Kostenschübe
- Strategische Schritte

Diese Faktoren bestimmen 80% des Unternehmenserfolges !

Achtung: Die Faktoren können sich gegenseitig verstärken, oder aufheben. Die Aussagen sind NICHT mit Sicherheit auf jeden Einzelfall anwendbar.

*Quelle: PIMS, Profit impact through Marketing Strategy

PIMS-Erkenntnis: Kapitalintensität senkt Return



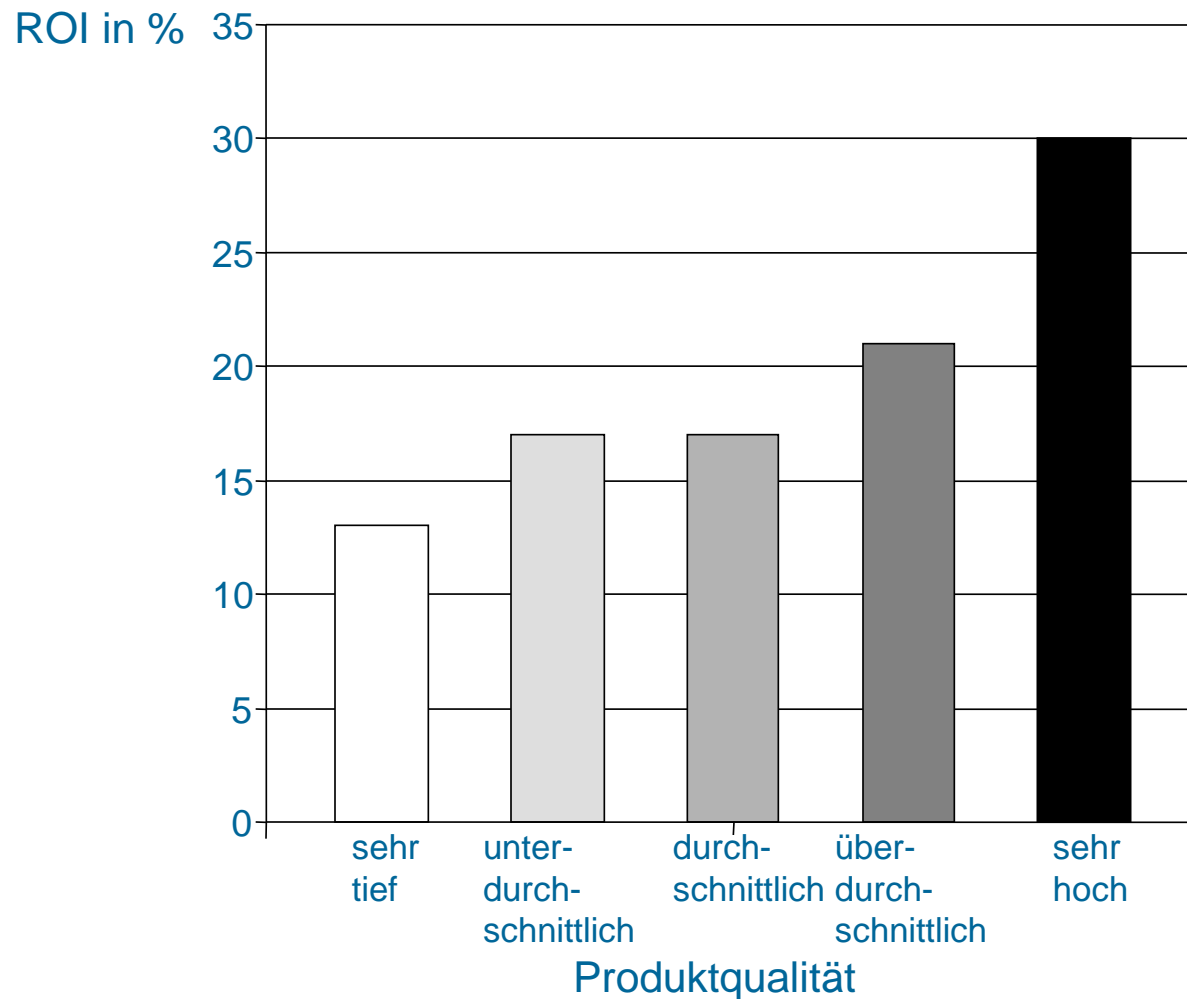
Je höher die Kapitalintensität, desto tiefer der ROI

$$\text{Kapitalintensität} = \frac{\text{gebundenes Kapital}}{\text{Wertschöpfung}}$$

ROI = Return on Investment

PIMS-Erkenntnis:

Sehr hohe Produktqualität steigert den Gewinn



- Je höher der Anteil der gegenüber der Konkurrenz qualitativ überlegenen Produkte und Dienstleistungen ist, desto höher der RONO.
- Qualität und Marktanteil korrelieren. (Der Marktanteil ist teilweise eine Folge der Qualität)
- Qualität hat kaum eine Bedeutung für Produktkosten.

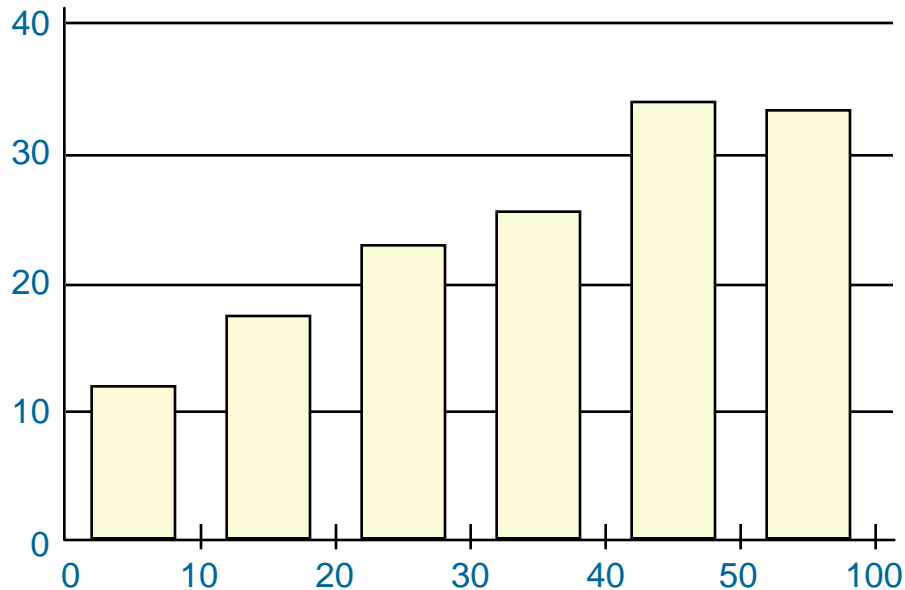
Qualität ist nicht, was vermeintlich produziert wird, sondern was vom Kunden wahrgenommen wird.

Relevant z.B. für
5. Positionierung

ROI = Return on Investment, RONO = Return on Net Operating Assets

PIMS-Erkenntnis: Marktanteil korreliert mit Return

ROI (%)



Marktanteil (%)

ROI = Return on Investment

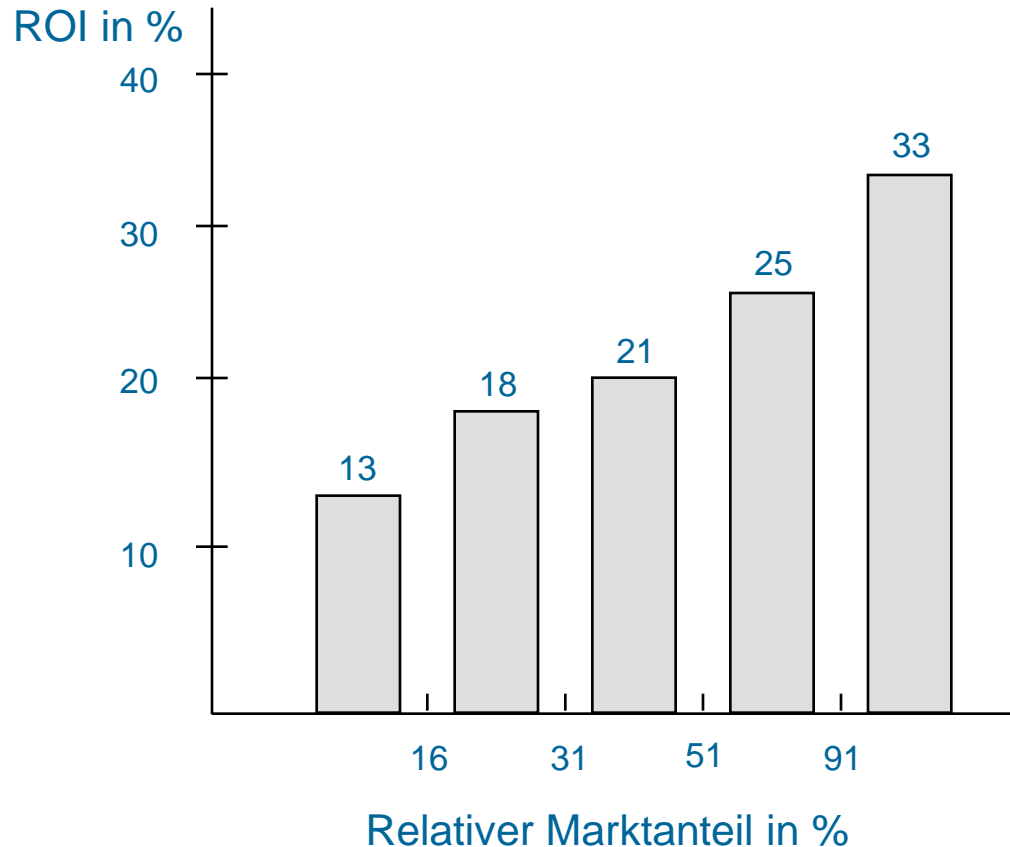
- Ertragsraten der Marktführer sind um ein Dreifaches höher, als bei Unternehmen mit einem fünften oder schlechteren Rang
 - Economies of Scale
 - Risiko-Aversion der Kunden
 - Marktmacht
 - Qualität der Führungskräfte
- Höherer Marktanteil kann wenig helfen, höhere Preise durchzusetzen (im Gegensatz zu Qualität)

Relevant z.B. für

1. Leistungspakete
2. Zielkunden
6. Wachstum
9. Konkurrenzstrategie

PIMS-Erkenntnis:

Hoher relativer Marktanteil bringt besseren Return



- Zwischen relativem Marktanteil und ROI besteht eine positive Korrelation.

Relativer Marktanteil =

eigener Marktanteil

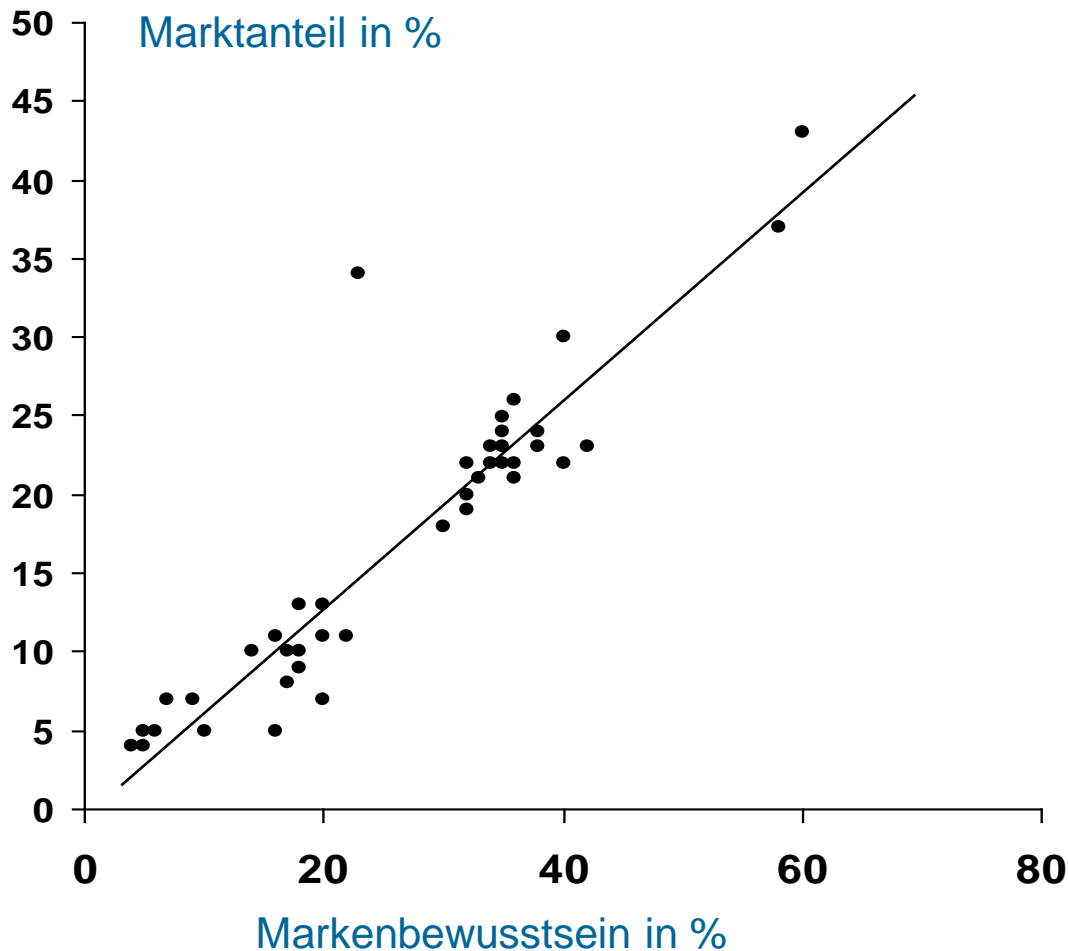
kombinierter Marktanteil der drei grössten Konkurrenten

Relevant z.B. für

1. Leistungspakete
2. Zielkunden
6. Wachstum
9. Konkurrenzstrategie

ROI = Return on Investment

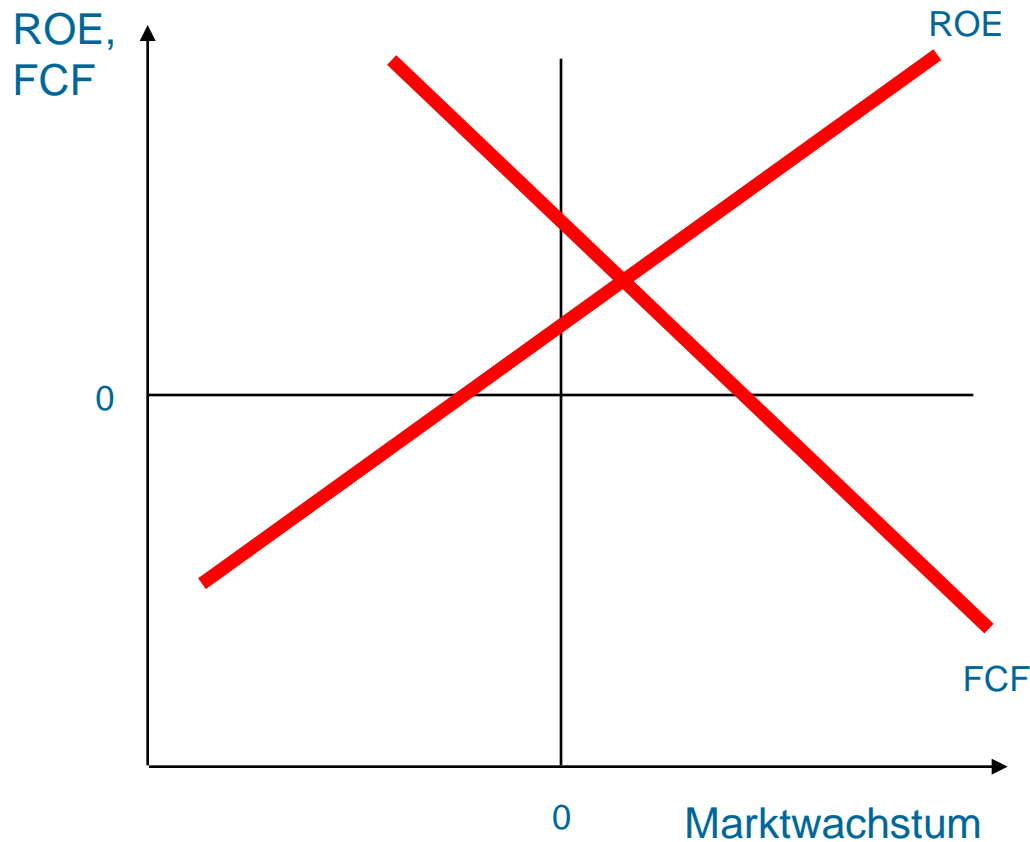
PIMS-Erkenntnis: Markenbewusstsein



- Das Markenbewusstsein korreliert mit dem Marktanteil (je stärker die Marke ist, desto höher der Marktanteil).
- Markenbewusstsein wird gesteigert über
 - überdurchschnittliches Marketing
 - Werbung und PR haben einen starken Einfluss.
- Je höher das Markenbewusstsein, desto höher die Chance für eine Preis-Premium-Strategie.

Relevant z.B. für
5. Positionierung

PIMS-Erkenntnis: Marktwachstum



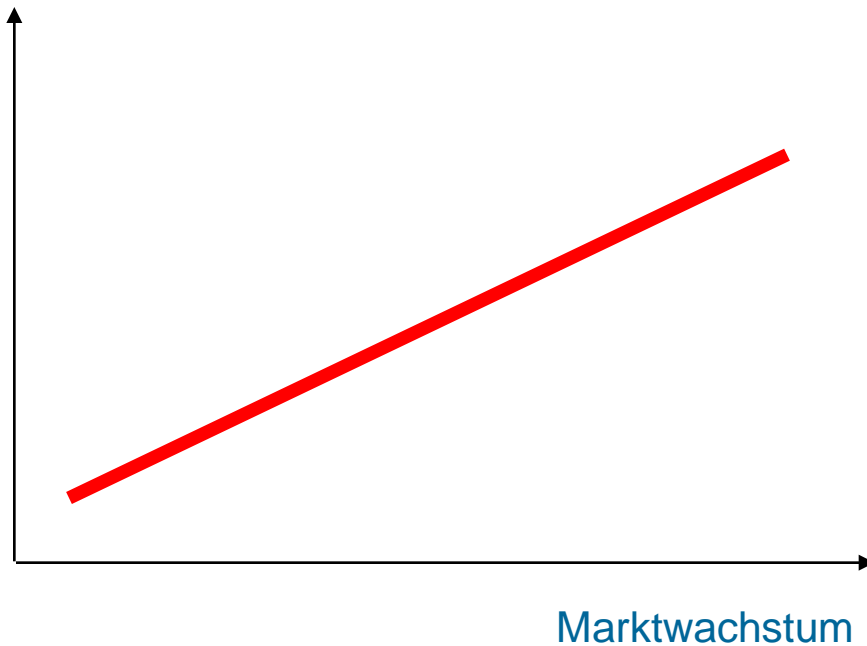
- Märkte mit hohen Wachstumsraten sind grundsätzlich interessant. Hohe Produktivitätssteigerungen lassen sich erzielen.
- Die Rentabilität ist in schnell wachsenden Märkten am höchsten, in schrumpfenden am kleinsten.
- Die Free Cash Flows sind in stark wachsenden Märkten negativ.

ROE = Return on Equity, FCF = Free Cash Flow

Relevant z.B. für
2. Zielkunden
3. Wachstumsschwerpunkte
6. Wachstum
9. Konkurrenzstrategie

PIMS-Erkenntnis: Lebenszyklus

RONOA



- Je höher die Wachstumsrate eines Marktes, desto höher der RONOA:
 - Marktwachstum $> 3\%$ \rightarrow RONOA $\sim 23\%$
 - Marktwachstum $< 3\%$ \rightarrow RONOA $\sim 16\%$

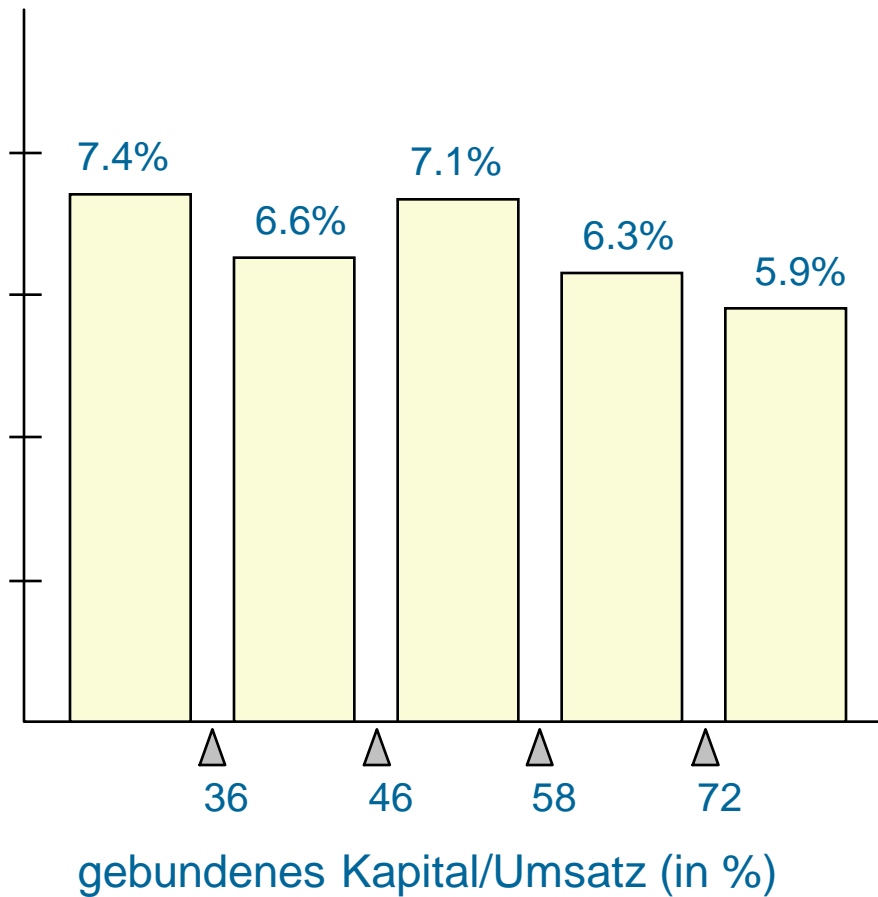
Relevant z.B. für

2. Zielkunden
3. Wachstumsschwerpunkte
6. Wachstum
9. Konkurrenzstrategie

RONOA = Return on Net Operating Assets

PIMS-Erkenntnis: Kapitaleinsatz vs. Verkaufspreis

Durchschnittliche
jährliche Erhöhung
der Verkaufspreise

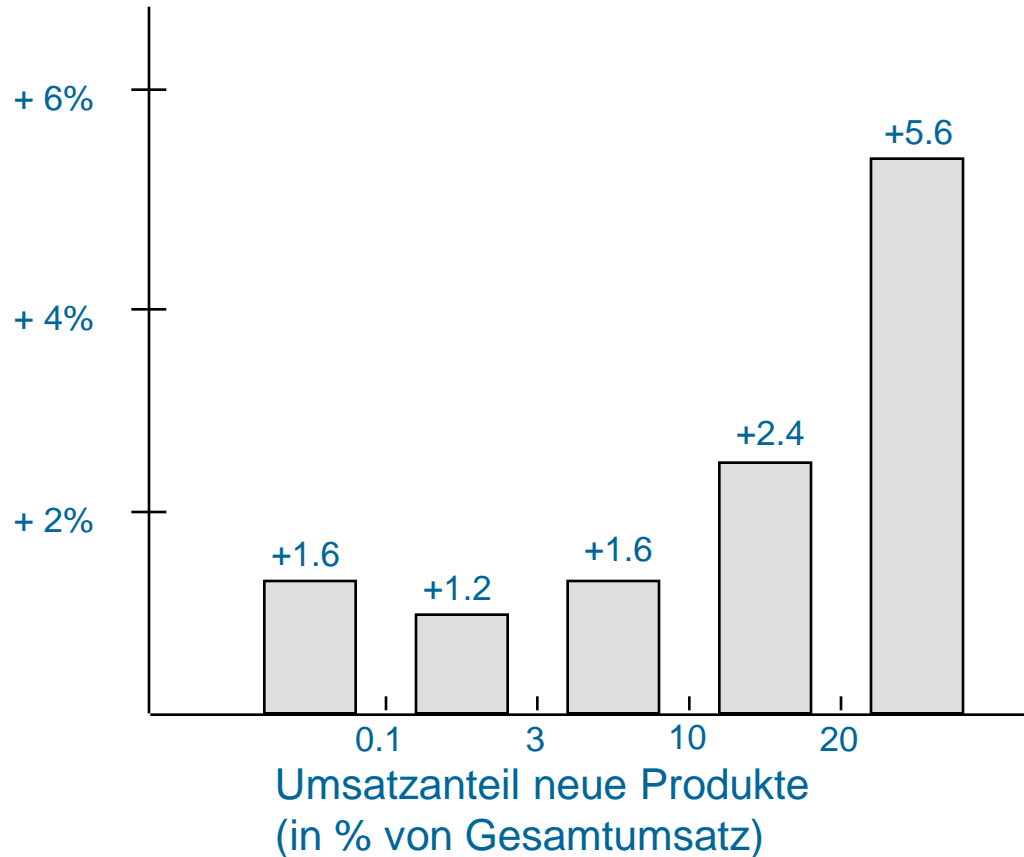


Hohe Kapitalintensität scheint
Preisdruck zu erhöhen.

Relevant z.B. für
5. Positionierung

PIMS-Erkenntnis: Innovation vs. Marktanteil

Zunahme an Marktanteilen

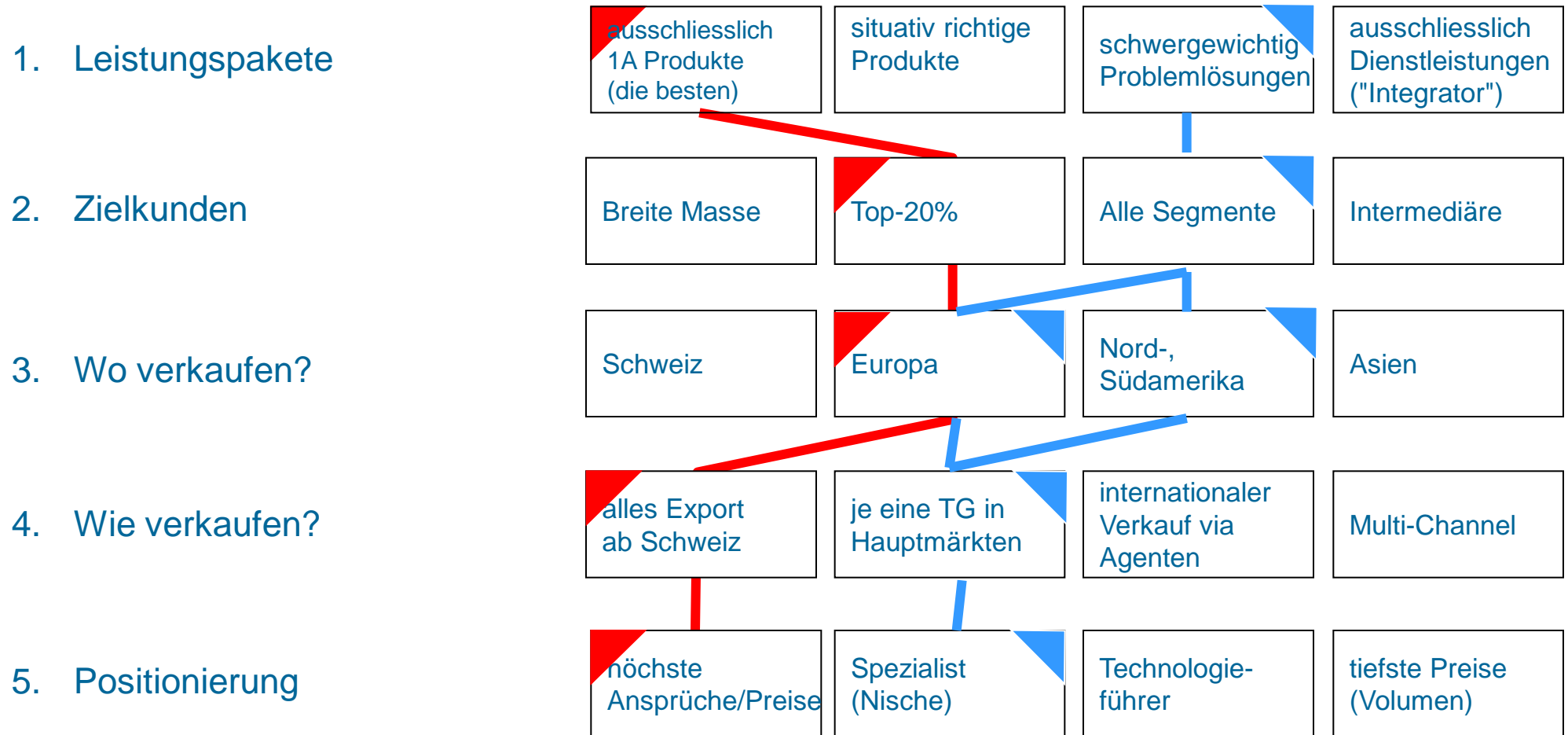


- Ein hoher Anteil an neuen Produkten korreliert mit einer Zunahme in Marktanteilen.
- Der RONOA sinkt mit steigender Anzahl von Neuprodukt-Einführungen.

Relevant z.B. für
2. Zielkunden
3. Wo verkaufen?
8. Innovation

RONOA = Return on Net Operating Assets

Strategische Vorentscheide: Szenarien bilden! 2-3



 Szenario 1

 Szenario 2

Szenarienbeurteilung: Finanzielle Attraktivität

- Profitabilität
- Rentabilität
- Risiko

Strategische Grundsätze, die sich – meistens - bewähren

1. **Strategien sind Wege zur Erreichung von Zielen.** Das Oberziel für einen nach aussen orientierten (Geschäfts-) Bereich ist immer die im Konkurrenzvergleich nachhaltig bessere Rentabilität des eingesetzten Kapitals.
2. **Strategien müssen Kundennutzen generieren.** Gerade für mittelgrosse Marktteilnehmer bedeutet dies, Konzentration auf die Bedürfnisse von wenigen, aber klar definierten Kunden-Zielgruppen.
3. **Die Strategie äussert sich in einer unternehmensspezifischen Zusammensetzung der Wertschöpfungskette** und des entsprechenden Know-how-Mix. Nachhaltige Konkurrenzvorteile entstehen dadurch, dass die Unternehmung unterschiedliche Leistungspakete oder übliche Leistungspakete, jedoch kundengerechter (evtl. auch kostengünstiger) erstellt.
4. **Keine Sowohl-als-auch-Strategie.** Gute Strategie basieren auf klaren, einfachen Entscheiden zum Entweder-Oder. Nur so kann Einzigartigkeit und eine einzigartige **Positionierung** aufgebaut werden.

Strategische Grundsätze, die sich – meistens - bewähren

5. Eine gute Strategie zeichnet sich aus durch den (strategischen) **Fit und die Selbstverstärkung der intern erbrachten, verzahnten Teile der Wertschöpfungskette**. Die perfekte Verzahnung von unternehmerischen Aktivitäten kann schwerer kopiert werden als einzelne Elemente der Wertschöpfungskette, die isoliert sind.
6. **Vorsicht vor „Corporate Reinvention“**. Die sicht- und spürbaren unternehmerischen **Grundlagen** – beispielsweise Diskretion und absolute Zuverlässigkeit – dürfen unter keinen Umständen angekratzt werden. Organisationales Lernen ist eine Notwendigkeit, aber sie muss innerhalb der ehernen strategischen Grundlagen erfolgen.
7. **Konzentration auf den Ausbau von Stärken**; weniger auf das „Herumreiten“/Ausmerzen von Schwächen.
8. **Kundenbedürfnisorientierte** Strategien sind wirksamer als auf den Wettbewerb fokussierte.

Strategische Grundsätze, die sich – meistens - bewähren

9. **Die grössten Erfolgchancen bieten sich einer Unternehmung mit relativ geringem Marktanteil durch Erhöhung der Penetration.** Neue Märkte aufzubauen (mit den bestehenden Leistungspaketen) ist schwieriger (hoher Aufwand, geringere Erfolgswahrscheinlichkeit), als das Leistungspaket auszubauen und innerhalb der **bekanntem** Märkte zu verkaufen (s. auch Ansoff-Matrix). Echte Diversifikation (völlig neue Produkte für bislang total unbekannte Märkte) besitzen eine durchschnittliche Erfolgswahrscheinlichkeit von etwa 5%.
10. **Der häufigste strategische Fehler besteht in der Zersplitterung der Kräfte.** Hansdampf-in-allen-Gassen-Strategien haben ausgedient.
11. **Die richtigen Ziele zu setzen ist eine Kunst;** nicht zu hoch und nicht zu anspruchslos. „Strech-goals“, sportlich gehandhabt, sind anspornend und menschenorientiert zugleich.
12. **Auch für das Erreichen von „Strech-goals“ müssen richtige Mittel zur Verfügung stehen** (1. Qualitativ und 2. quantitativ). Dazu gehören Menschen, Organisation und finanzielle Ressourcen.
13. **Einfachheit ist Trumpf.** Strategien müssen auf einem klaren, leicht verständlichen Grundkonzept aufbauen.

Strategische Grundsätze, die sich – meistens - bewähren

14. **Unité de doctrine:** Eine einheitliche Grundauffassung über die anzustrebenden Ziele und die einzuschlagende Marschrichtung (Strategie) ist erfolgsentscheidend.
15. **Beharrlichkeit:** Einmal getroffene Entscheidungen sollten nicht unter dem Eindruck kurzfristiger Einflüsse wieder in Frage gestellt und umgeworfen werden.
16. **Erkenntnisse der empirischen Strategieforschung gemäss PIMS** (Profit Impact of Marketing Strategies). Das Ziel der PIMS-Studie besteht darin, die Wechselwirkungen zwischen strategischen Parametern einerseits und der Rentabilität – oder anderen Faktoren – andererseits zu erfassen.
 - 16.1 **Investitionsanteil:** Strategien, deren Realisation einen hohen Investitionsanteil erfordern, zeichnen sich in der Regel durch eine unterdurchschnittliche Rentabilität aus.
 - 16.2 **Produktivität:** Strategien, die auf eine hohe Produktivität ausgerichtet sind, sind in der Regel ertragskräftiger als solche, die nur eine geringe Produktivität ermöglichen.

Strategische Grundsätze, die sich – meistens - bewähren

- **16.3 Marktanteil:** Strategien, welche die Eroberung eines überdurchschnittlichen relevanten Marktanteils ermöglichen, sind in der Regel ertragskräftiger als solche, bei denen der relevante Marktanteil bescheiden bleibt.
- **16.4 Qualität:** Strategien, die auf eine überdurchschnittliche Qualität ausgerichtet sind, sind in der Regel ertragskräftiger (Qualität = Produkte und Dienstleistungen aus der Sicht der Kunden im Vergleich zu denjenigen der Konkurrenz).
- **16.5 Kostenstrukturen:** Eine gute Strategie sollte es erlauben, die Unternehmensleistung zu im Vergleich zur Konkurrenz günstigeren Bedingungen zu erledigen (Stückkostendegression, Währungssituation).
- **16.6 Sortiment:** Strategien, die für wohldefinierte Zielmarktsegmente ein abgerundetes Leistungsprogramm vorsehen, sind in der Regel erfolgreicher als solche, bei denen ein ganzer Branchenmarkt mit jeweils wenigen Einzelleistungen pro Segment abgedeckt wird.

Strategische Grundsätze, die sich – meistens - bewähren

16.7 Nutzen: Strategien, die den Kunden einen maximalen Nutzen verschaffen sind ertragskräftig. Eine Marktleistung hat dann einen hohen Nutzen, wenn ihre Qualität derjenigen der Konkurrenz überlegen ist und sie preisgleich oder tiefer als diejenige der Konkurrenz liegt.

16.8 Entwicklungsstrategien: Entwicklungsstrategien sind erfolgreich, wenn folgende Grundsätze angewendet werden:

- Konzentration auf Wachstumsmärkte;
- Konzentration auf fragmentierte Märkte (viele Konkurrenten mit nur wenig Marktanteilen);
- Einstieg in den neuen Markt auf breiter Basis;
- Eintritt in den neuen Markt in der Entwicklungsphase.

Inhalt

1. Positionierung ist zentral

2. Die Unternehmensstrategie ist ein Tool zur Zielerreichung

3. Strategisch planen – wie vorgehen?

4. Beispiele aus der Praxis in Kurzform

5. Zusammenfassung



Business-Analyse

Makro-Trends der zukünftigen 3-5 Jahre (Papierwaren)

1. Kunden

- a) Konzentrationsbewegung in CH
- b) Wollen Anzahl Lieferanten verringern
- c) Outsourcing-Bereitschaft steigt; Prozess der Auftragsvorbereitung
- d) Mittelgrosse haben Mühe

2. Wettbewerb

- a) Ausländischer Wettbewerb steigt stark an
- b) Keine Gentlemen-Agreements in CH mehr
- c) Alle gehen vermehrt ins Direktgeschäft
- d) Unsere Geschäftseinheit wird sehr stark bedrängt - Branchenkonzentration

3. Technologie (Produkt und Produktion)

- a) Letzter Produkt-Technologieschub vor 8 Jahren! Aber Substitutionstechnologie (Email)
- b) Innovation speziell in der Logistik
- c) Produktions-Technologie in Richtung elektronisches Umrüsten

4. Innerhalb unseres Geschäftsbereiches (z.B. Kultur, Haltungen etc.)

- a) Change Mgt. Anstrengungen nötig
- b) Starke Verjüngung des Kaders
- c) Internationalisierung nur positiv???
- d) Finanzielle Risikofähigkeit?

ELCO gab sich ab Mitte 90 eine internationale Struktur

ELCO Papier GmbH, Ettlingen / D
Vertriebsgesellschaft (seit 1988)

ELCO Papier S.a.r.l., Paris / F
Vertriebsgesellschaft (seit 1994)

ELCO Paper UK Ltd., Birmingham / GB
Vertriebsgesellschaft (seit 1996)

Eurobloc SAS, St. Amarin, Haut Rhin / F
Blockherstellung (seit 2001):

ELCO Papier AG, Allschwil / CH
Hauptsitz, Produktion von Briefumschlägen
und Schreibwaren (seit 1900)

ELCO Papier AG, Wikon / CH
Produktion von Briefumschlägen
Logistikzentrum (seit 1973)



Vision „New ELCO“

- **ELCO erhält als Nischenplayer eine positive Ertragslage!**
 - Konzentration auf ertragreiche Produkte, Kunden und Märkte
 - Anpassung des Produkte- und Dienstleistungsangebotes
 - Anpassung der Produktions- und Kostenstrukturen
 - Fokussierung auf Kernkompetenzen (Markt, Sortiment, Produktion)
- **Die Bilanz muss wieder gesund werden!**
 - Senkung des Verschuldungsgrades durch bessere Bewirtschaftung der Aktiven/Passiven
 - Verbesserung der Eigenkapitalbasis
- **ELCO muss für Partnerschaften attraktiv werden**
 - Ertragslage
 - Marktposition
 - Überzeugende Zukunftsstrategie
 - „Leichte“ Bilanz (Substanz -> Betrieb)

ELCO besinnt sich auf die Kernkompetenzen

ELCO Papier GmbH, Ettlingen / D
Vertriebsgesellschaft (seit 1988)

2004 geschlossen

ELCO Papier S.a.r.l., Paris / F
Vertriebsgesellschaft (seit 1994)

2004 geschlossen

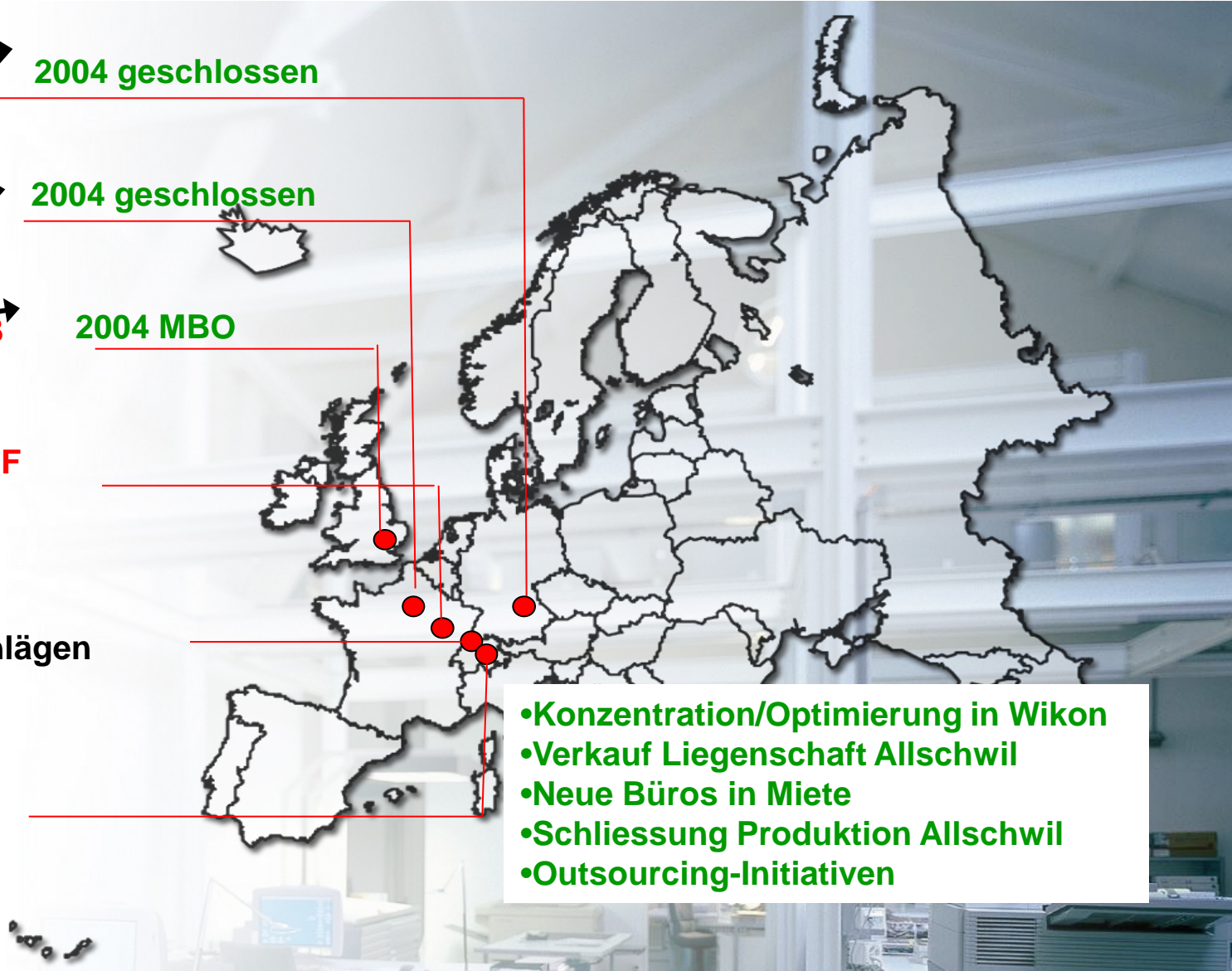
ELCO Paper UK Ltd., Birmingham / GB
Vertriebsgesellschaft (seit 1996)

2004 MBO

Eurobloc SAS, St. Amarin, Haut Rhin / F
Blockherstellung (seit 2001):

ELCO Papier AG, Allschwil / CH
Hauptsitz, Produktion von Briefumschlägen
und Schreibwaren (seit 1900)

ELCO Papier AG, Wikon / CH
Produktion von Briefumschlägen
Logistikzentrum (seit 1973)



- Konzentration/Optimierung in Wikon
- Verkauf Liegenschaft Allschwil
- Neue Büros in Miete
- Schliessung Produktion Allschwil
- Outsourcing-Initiativen

Outsourcing: notwendiges Element für die erfolgreiche Gesundung der ELCO

| | Vorteile | Herausforderungen | Schlussfolgerungen |
|-----------------------|---|--|---|
| Produktion | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhöhung Flexibilität ▪ Bessere Auslastung der verbleibenden Produktionsmittel | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualitätssicherung ▪ Logistik/Verpackung ▪ Kosten | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Outsourcing nur in Ausnahmefällen möglich |
| Transport | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kleinere Kapitalbindung ▪ Tiefere Transportkosten ▪ Variabilisierung der Kosten | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sicherung der Lieferqualität ▪ Verlust des direkten Kundenkontaktes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Outsourcing nützlich und notwendig |
| Lagerlogistik | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kleinere Kapitalbindung ▪ Tiefere Logistikkosten ▪ Variabilisierung der Kosten | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sicherung der Rüstqualität ▪ Sehr starke Abhängigkeit zum Partner | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Outsourcing nützlich und notwendig |
| Administration | <ul style="list-style-type: none"> ▪ “lean organisation” | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhalt der Dienstleistungsqualität ▪ Koordinationsaufwand | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Outsourcing bringt nur marginale Verbesserungen |
| Allgemein | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibilität ▪ Tiefere Kapitalbindung ▪ Fokussierung auf die Kernkompetenzen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Resistance to change ▪ Koordinationsaufwand ▪ Qualität ▪ Abhängigkeit | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Selektiver Ansatz |

ELCO Ende 2005

| Ertragsrechnung (Mio. CHF) | 2003 | % | 2005 | % |
|--|--------------|------------|-------------|------------|
| Total Umsatz | 72.2 | 100 | 52.3 | 100 |
| Materialaufwand | 41.2 | 57 | 24.9 | 48 |
| Betriebsaufwand | 10.4 | 14 | 7.2 | 14 |
| Personalaufwand | 27.7 | 38 | 17.4 | 33 |
| EBITDA | -7.1 | -10 | 2.8 | 5 |
| EBIT | -11.1 | -15 | 0.4 | 1 |
| Saldo Finanzerträge | -2.8 | -4 | -1.6 | -3 |
| Ergebnis (vor ausserord. Korr.) | -13.9 | -19 | -1.2 | -2 |

⇒ **Ertragslage stabilisiert**

| Bilanz (Mio. CHF) | 31.12.2003 | % | 31.12.05 (pro forma) | % |
|---------------------------------|-------------------|------------|---------------------------------|------------|
| kurzfristige Bankkredite | 39.8 | 60 | 7.6 | 25 |
| Darlehen BPHSA | 2.8 | 4 | 3.6 | 12 |
| übrige Verbindlichkeiten | 17.9 | 27 | 10.1 | 33 |
| Total Fremdkapital | 60.5 | 91 | 21.3 | 70 |
| Total Eigenkapital | 5.9 | 9 | 9.3 | 30 |
| Total Passiven | 66.4 | 100 | 30.6 | 100 |

⇒ **Bilanzrelationen OK**

Weitere zukünftige Herausforderungen für Elco:

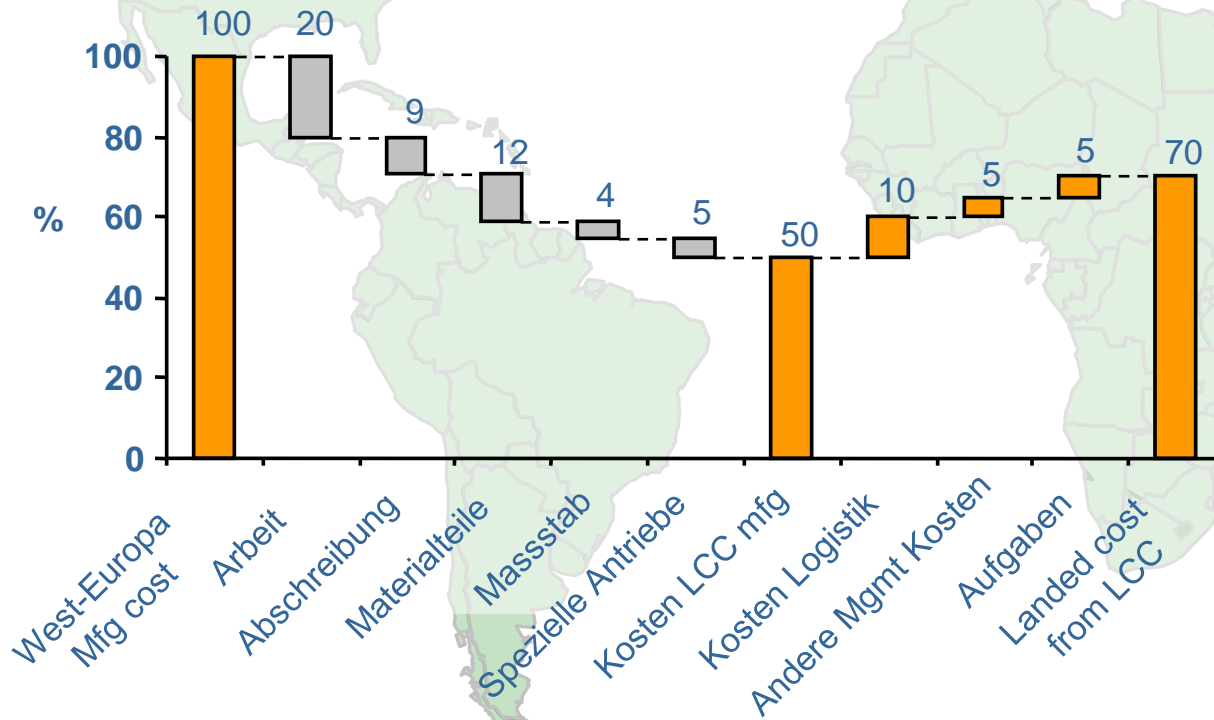
- Marktoffensive
- Weitere Partnerschaften (Markt, Sortiment, Produktion, Administration)

Bsp.: Geplante Standortverlagerung / Globalisierung

Zahlen zeigen nur die Tendenz

Angestellte
Produktion Europa
2015: 2'000
2020: 2'000 +

Angestellte
Produktion Asien / SAM
2015: 500
2020: 1'500



Inhalt

1. Positionierung ist zentral

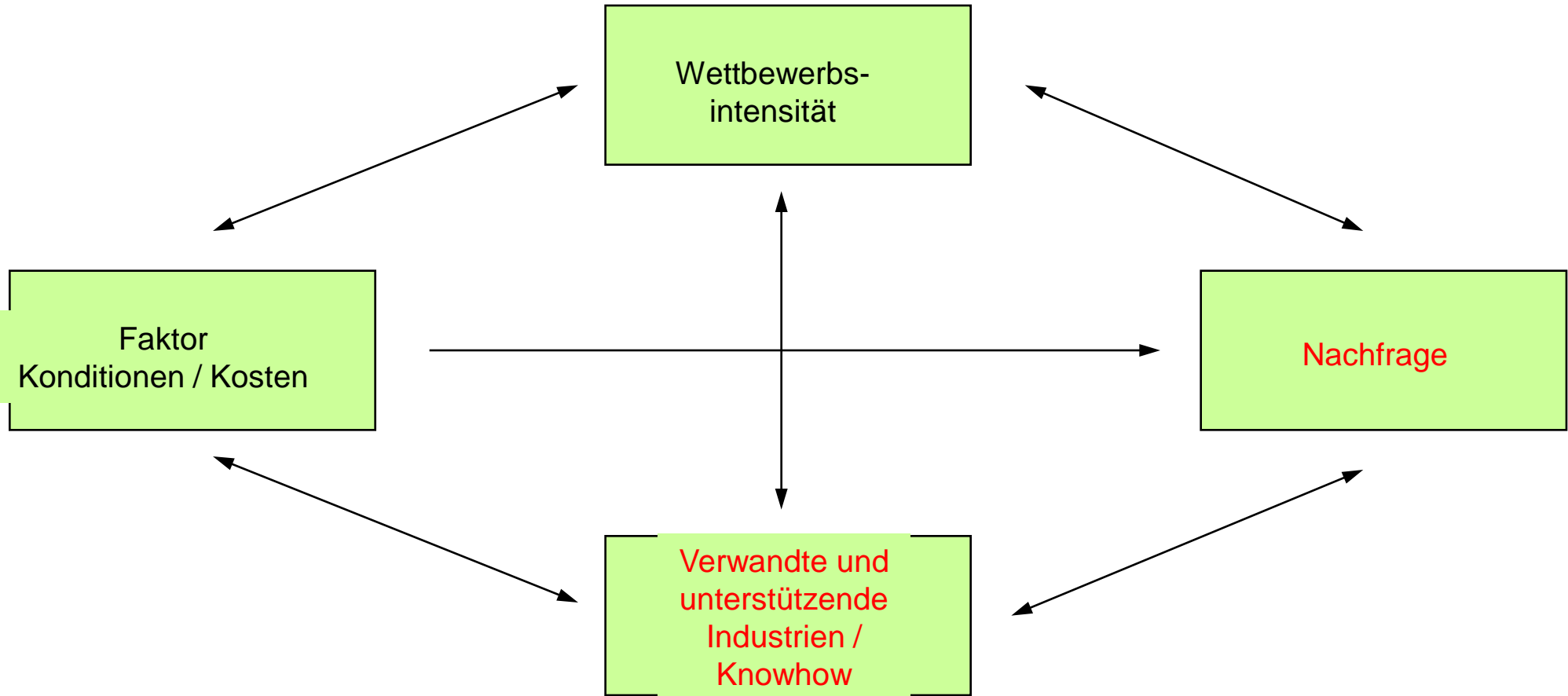
2. Die Unternehmensstrategie ist ein Tool zur Zielerreichung

3. Strategisch planen – wie vorgehen?

4. Beispiele aus der Praxis in Kurzform

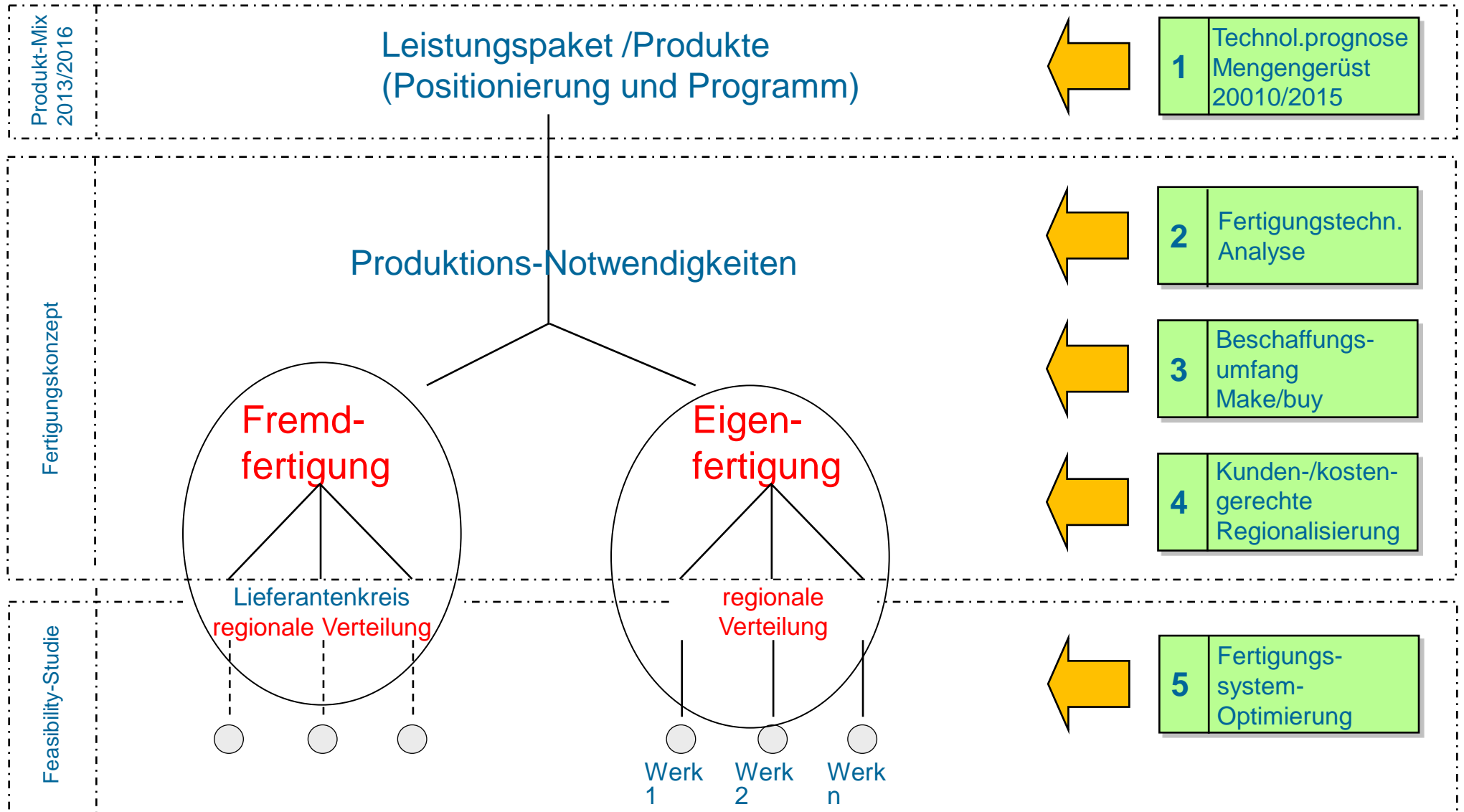
5. Zusammenfassung

Bestimmungsgrößen von nationalen Wettbewerbsvorteilen und Schlüsselkriterien für Standortentscheide

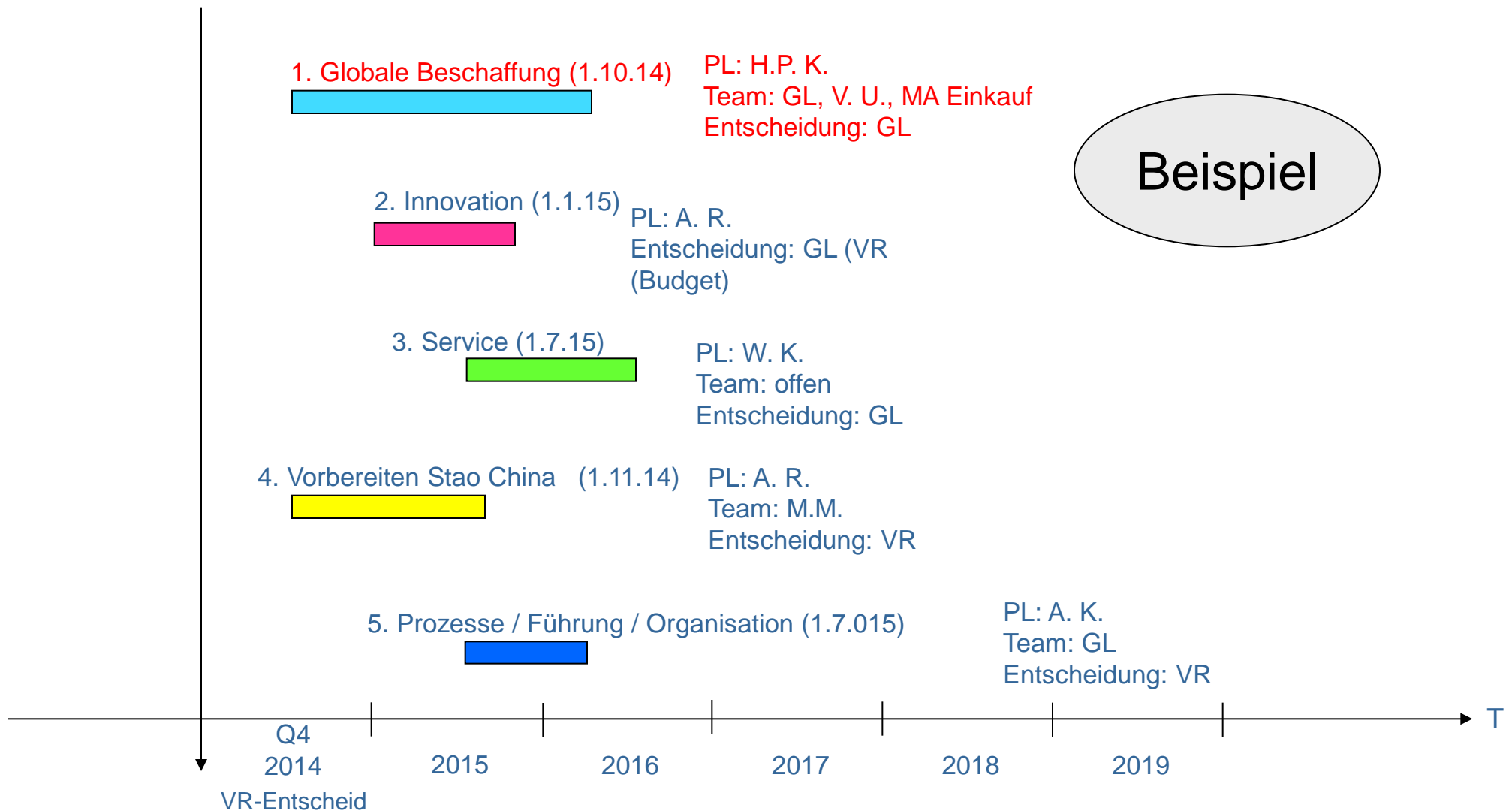


Quelle: M. Porter, Competitiveness of Nations, 2010

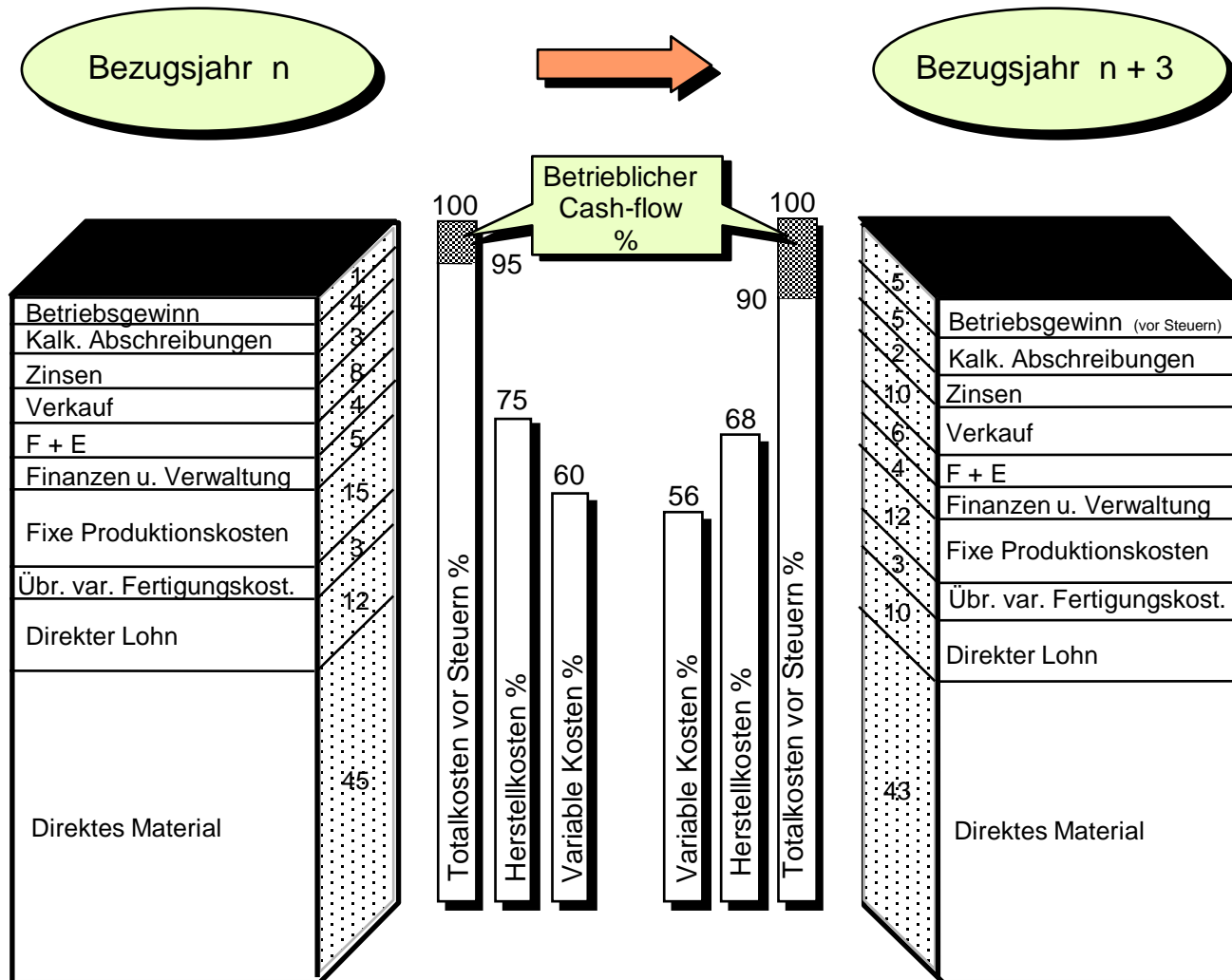
Unternehmensstrategie, Standort – und Produktionskonzepte. Eine stetige Optimierungsaufgabe



Kein Strategieprojekt ohne genau definierte Umsetzungsprojekte



Strategiekonforme Zielkosten-Entwicklung (3 Jahresplanung)



*ROCE = Return on Capital Employed

Master Controls für die “richtige” Unternehmensstrategie

“Mastercontrols”

1. Marktstellung verbessert?
2. Wird Innovationsleistung gesteigert?
3. Overall - Produktivitätssteigerung messbar?
4. Steigt Attraktivität für „richtige“ Mitarbeitende?
5. Liquiditätsverbesserung erzielt?
6. Gewinnrentabilität gesteigert?

Quelle: **F. Malik, HSG**

"Turning great strategy into great performance"

Harvard Business School

1. Keep it simple make it concrete.
2. Debate assumptions not forecasts
3. Use a rigorous framework, speak a common language
4. Discuss resource deployments early
5. Clearly identify priorities
6. Continuously monitor performance
7. Reward and develop execution capabilities

Quelle: **HBR, July / August 2014** (Zusammenfassung)