

Abstract

Titel: Strategische Analyse und zukünftige Ausrichtung einer in der kundenspezifischen Kabelkonfektion tätigen Firma

Kurzzusammenfassung: Das analysierte Unternehmen ist in der Branche für kundenspezifische Kabelkonfektion tätig. Durch die Wirtschaftskrise und den daraus resultierenden Umsatzeinbrüchen hat sich das Unternehmen für eine neue strategische Ausrichtung entschieden. Auch das veränderte Marktumfeld, wie der steigende Preis- und Termindruck oder die grosse Konkurrenzvielfalt tragen dazu bei, dass sich das Unternehmen neu orientieren muss. Durch die vorgenommenen Analysen stellte sich heraus, dass nicht nur externe Faktoren, sondern auch interne Faktoren, wie das Beschaffungswesen oder der Verkauf Potenzial für Verbesserungen aufweisen. Mögliche Varianten von strategischen Optionen werden strukturiert erfasst und bewertet.

Autor: Marc Müntener

Herausgeberin: Dr. Christa Uehlinger

Publikationsformat: BATH
 MATH
 Semesterarbeit
 Forschungsbericht
 Anderes

Veröffentlichung (Jahr): 2010

Sprache: Deutsch

Zitation: Müntener, M. (2010). Strategische Analyse und zukünftige Ausrichtung einer in der kundenspezifischen Kabelkonfektion tätigen Firma. FHS St. Gallen – Fachhochschule St. Gallen: Bachelor Thesis

Schlagwörter (Tags): Strategisches Management, Beschaffungswesen_Logistik

Ausgangslage, Ziel, Vorgehen, Erkenntnisse

Ausgangslage

Ein mittelständisches Unternehmen mit 22 Mitarbeitenden stellt elektrische Verbindungen aus Kabel, Draht und Litzen für industrielle Anwendungen her, die speziell auf die Kundenbedürfnisse angepasst sind. Die Unternehmenskompetenz geht bis zu ganzen elektrischen Systemen sowie der Fertigung von Baugruppen. Nach stetigem Umsatzwachstum sind die Umsätze während der Wirtschaftskrise massiv eingebrochen. Deshalb stellt sich die Geschäftsleitung die Frage, welche Märkte in Zukunft für die Kabelkonfektion interessant sind und wie sich das Unternehmen künftig strategisch ausrichten soll.

Ziele

Das Ziel dieser Bachelor Thesis ist es, eine strategische Ausrichtung für ein Unternehmen, das in der Kabelkonfektion tätig ist, auszuarbeiten. Dabei sind Chancen in den verschiedenen Märkten auszumachen und zu bewerten. Ein wichtiger Bestandteil ist zudem die Erfassung der Kundenbedürfnisse.

Vorgehen

Zur Ausarbeitung der zukünftigen Ausrichtung des Unternehmens werden verschiedene Analysen vorgenommen. Das Grundgerüst zur Situationsanalyse bildet eine Umwelt- und Unternehmensanalyse und die dazugehörige SWOT-Analyse. Eine Branchenanalyse und eine Untersuchung der internen Prozesse tragen weitere Informationen zu einem vollständigen Bild des Umfelds und der unternehmensinternen Faktoren bei.

Zur Unterstützung der strategischen Ausrichtung werden drei theoretische Konzepte beigezogen: Strategieoptionen anhand einer SWOT-Matrix, die Produkt-Markt-Strategien und die Wettbewerbsmatrix. Sie geben wertvolle Inputs zur definitiven Ausarbeitung der Strategie und bilden die Grundlage für die Ausarbeitung von vier strategischen Optionen.

Die Informationsbeschaffung basiert auf verschiedenen Kundeninterviews, einem Interview mit dem Geschäftsführer und strukturiertem Desk Research.

Erkenntnisse

Erkenntnisse aus der Situationsanalyse

Die Umwelt- und Unternehmensanalyse brachte folgende Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren zum Vorschein:

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> - Kundenerwartungen werden erfüllt - klar formulierte Kundenstruktur, die eine gezielte Bearbeitung ermöglicht - ERP-System vorhanden, was das Unternehmen auch für Grosskunden attraktiv macht 	<ul style="list-style-type: none"> - keine klare Differenzierung von den direkten Konkurrenten - fehlende Einkaufssystematik durch zu kleine Bestellmengen und fehlende Partnerschaften - fehlender Innovationsprozess und dadurch keine innovativen Produkte
Chancen	Gefahren
<ul style="list-style-type: none"> - Branchen, von denen Kabelkonfektion nachgefragt wird, befinden sich in einer Wachstumsphase - Chancen für neue Aufträge bei lokalen Unternehmen aufgrund schnellerer Lieferzeiten - unterschiedliche Kundengruppen und neue Technologien bieten Differenzierungspotenzial 	<ul style="list-style-type: none"> - die Nachfrage nach Kabel wird aufgrund neuer Technologien zurückgehen - neue internationale Konkurrenz verstärkt den Wettbewerb und erhöht somit den Preisdruck - grosse Konkurrenzvielfalt, da kaum Eintrittsbarrieren für neue Konkurrenten

Quelle: eigene Darstellung

Die Branchenstrukturanalyse und die Marktanalyse zeigen, dass sich das Unternehmen in einem schwierigen Marktumfeld befindet. Zum einen ist das Marktvolumen aufgrund neuer Technologien eher rückläufig. Zum anderen verstärkt die internationale Konkurrenz den Preisdruck auf inländische Anbieter.

Chancen bestehen in Wachstumsmärkten, wie etwa in der Medizinaltechnologie. Die schnelleren Lieferzeiten bieten auch Potenzial für lokal ansässige Unternehmen. Zudem bieten die unterschiedlichen Kundengruppen Potenzial für eine Differenzierung.

Intern fallen die gute Erfüllung der Kundenbedürfnisse und das moderne ERP-System auf. Negativ hingegen sind die fehlende Differenzierung zu den direkten Konkurrenten und die kleinen Einkaufsmengen. Innovationen gehen bis anhin vom Kunden aus, obwohl diese neue Lösungen nachfragen.

Strategische Optionen

Auf der Grundlage der theoretischen Abhandlung und der Ergebnisse der Situationsanalyse ergeben sich vier mögliche strategische Optionen:

- Kabelkonfektion zu Tiefstpreisen
- Regionales Verteilzentrum
- Mit langjährigen Partnerschaften zum Erfolg
- Neue Wege begehen

Die erste Option zielt darauf ab, dem steigenden Preisdruck zu entgegnen. Die grössten Preisvorteile für die Produktion sind im Ausland zu erzielen, da dort die Lohnkosten massiv tiefer sind. Jedoch müssten dabei längere Lieferzeiten in Kauf genommen werden.

Eine zweite Möglichkeit ist ein Ausbau des Sortiments, ohne dabei aber Lagerkosten zu generieren. Dabei würde das Unternehmen nur noch als Vertreiber von kundenspezifischer Kabelkonfektion auftreten. Um das Gelingen dieser Optionen zu gewährleisten, ist eine langjährige Zusammenarbeit mit anderen Kabelkonfektionären nötig. Die Kernkompetenzen müssten auf das Marketing und auf die Beratung gelegt werden.

Partnerschaften sind auch in der dritten Option ein wichtiger Bestandteil. Hier sollen sie aber dazu beitragen, den Einkauf zu optimieren. Ein Zusammenschluss von regionalen Anbietern für einen gemeinsamen Einkauf hätte zur Folge, dass durch ein grösseres Einkaufsvolumen mehr Rabatte bei den Lieferanten erzielt werden können. Weiter sieht diese strategische Option vor, langjährige Partnerschaften zu Kunden aufzubauen, denn Kundenbeziehungen können Fehlleistungen entschuldigen.

Der letzte mögliche Weg, wirkt der Entwicklung von neuen drahtlosen Übertragungsarten entgegen. Ein Einstieg in diese Technologien würde zu einer Diversifikation des Leistungsangebots führen. Jedoch erfordert diese Option viel Kapital und den Aufbau des nötigen Know-hows.

Nach einer erfolgten Nutzwertanalyse fiel die Wahl auf die dritte Option, aus der sich folgende strategischen Stossrichtungen für das Unternehmen ergaben:

- Konzentration auf ein Marktsegment
- Aufbau spezifisches Wissen in diesem Marktsegment
- Kundenbeziehungen intensivieren
- Einkaufspartnerschaften implementieren
- Beratung und Produktentwicklung ausbauen

Zum einen muss sich das Unternehmen auf ein spezifisches Marktsegment ausrichten. Für diese Branche muss in einem zweiten Schritt umfassendes Know-how angeeignet werden. Zum anderen sind die oben beschriebenen Partnerschaften aufzubauen und zu vertiefen.