

Zeitschrift: Comtec : Informations- und Telekommunikationstechnologie = information and telecommunication technology

Herausgeber: Swisscom

Band: 80 (2002)

Heft: 4

Artikel: Wie man nachhaltige Gewinne erzielt

Autor: Lüthy, Werner / Cuenca, Juan / Ulrich, Daniel

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-877195>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

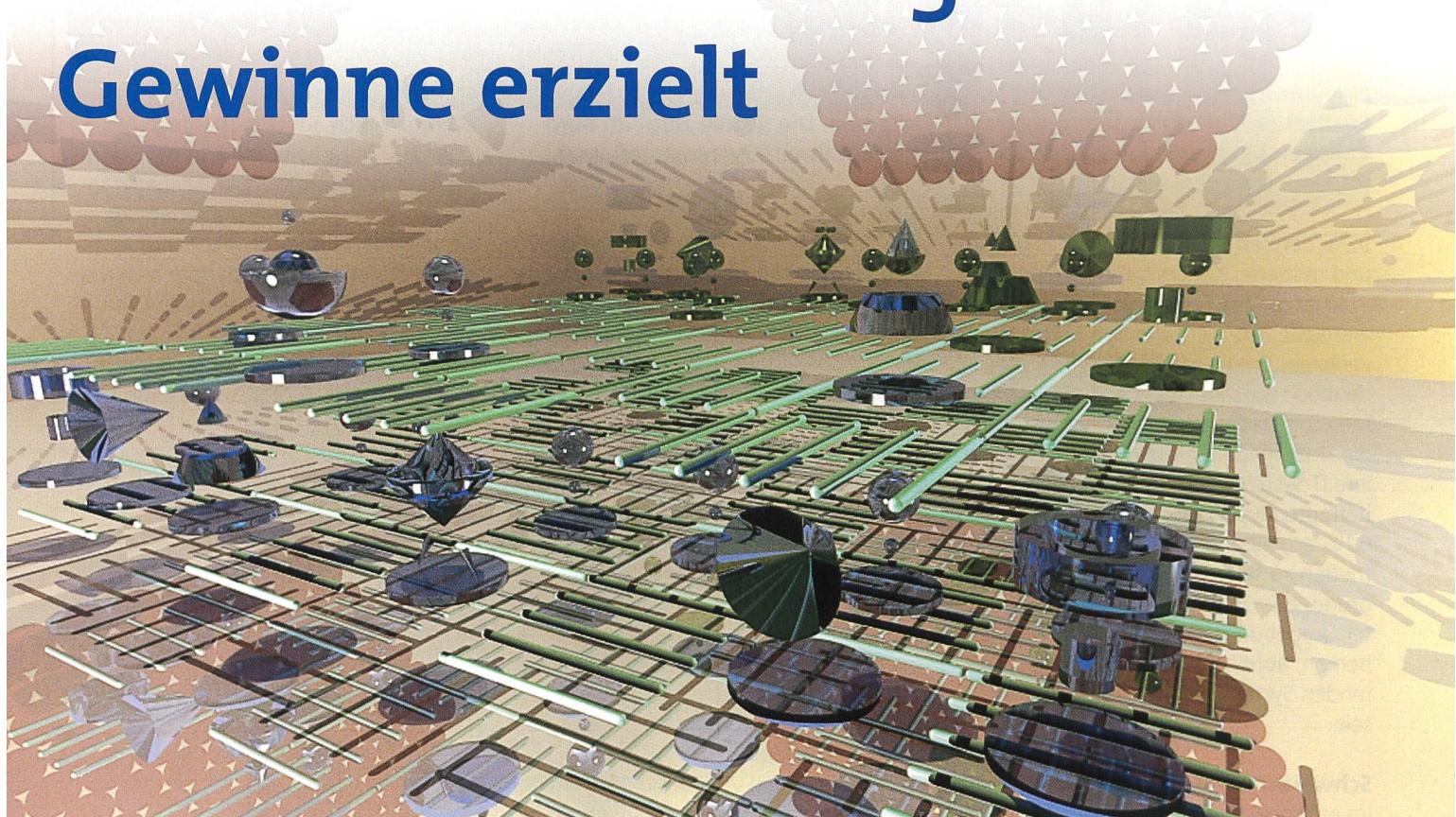
Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 08.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Wie man nachhaltige Gewinne erzielt



Strategisches Spiel – strategisches Management.

Das Erarbeiten von Gewinn ist für jedes Unternehmen eine fundamentale Notwendigkeit. Ohne Gewinne lassen sich weder Investitionen tätigen noch Mittel in Forschung und Entwicklung investieren oder Reserven bilden, um nur einige Faktoren zu erwähnen. Tatsache ist jedoch, dass viele Unternehmen nach wie vor nicht schlüssig wissen, wie und womit nachhaltig Gewinne erzielt werden.

Besonders in wirtschaftlich guten Zeiten gilt es, sich Klarheit darüber zu verschaffen, worauf der Erfolg gründet und welche weiteren Gewinnsteigerungspotenziale zu nutzen sind, um über alle Wirtschaftszyklen hinweg

WERNER LÜTHY, JUAN CUENCA
UND DANIEL ULRICH

gute Ergebnisse zu erzielen. Wer sich erst in schwierigen Zeiten mit dieser Frage befasst, muss häufig feststellen, dass nur noch mit einem schmerzhaften Turn-around die Gewinnzone wieder zu erreichen ist, wenn überhaupt.

Warum gerät ein Unternehmen überhaupt in die Verlustzone?

Um diese Frage zu beantworten, gilt es, sich vorab wieder einmal den grundlegenden Sachverhalt vor Augen zu führen, welche Größen den Gewinn für ein Produkt oder eine Dienstleistung bestimmen: die abgesetzte Menge, der erzielte Preis und die anfallenden Kosten (Bild 1).

Der Preis

Sind Produkte und Dienstleistungen in einer Branche austauschbar, wird der Wettbewerb nur noch über den Preis geführt, was zu einer verschlechterten Gesamtwirtschaftlichkeit der beteiligten Unternehmen führt. Dieser Effekt findet

sich in Märkten mit einheitlichen Geschäftsmodellen und gleichartigem Wettbewerb.

Die Kosten

Kosteneinsparungen sind ein Gebot der Stunde. Wer mit den tiefsten Kosten operiert, ist bereits im Vorteil. Wenn jedoch Standortfaktoren und andere, schwierig zu beeinflussende Rahmenbedingungen den Kostenrahmen wesentlich mitbestimmen, werden die Grenzen der Kosten einsparung irgendwann erreicht.

Die abgesetzte Menge

In gesättigten Märkten verschiebt sich die Machtbalance vom Anbieter zum Kunden (Angebotsüberhang). Eine Mengenausweitung ohne Veränderung der Markt leistung führt somit in die Sackgasse.

Strategisches Management zur Erhaltung der Marktfähigkeit

Auch bei mittleren und kleineren Unternehmen ist die Marktsituation durch har

ten Wettbewerb, technologischen Wandel, Veränderung der Kundenwünsche und kürzer werdende Produktlebenszyklen gekennzeichnet. Diese Situation ist im Prinzip nicht neu. Was in der heutigen Zeit hingegen verschärfend hinzukommt, ist das Tempo des Wandels. Die Wirtschaftslandschaft bleibt sich keinen Tag gleich. Viele Personen sind von der Geschwindigkeit überfordert. Das liegt in der Natur der Sache: Der Mensch sucht Sicherheit und Beständigkeit. Aber das kann ihm die heutige Welt nicht mehr bieten.

Ein kurzfristiges, situatives Reagieren auf Umfeldveränderungen ist gefährlich und wenig geeignet, die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens langfristig zu sichern. An technologischen Entwicklungen teilhaben, Markt-, Nachfrage- und Umfeldgewohnheiten genau zu beobachten und Strukturanpassungen konsequent umzusetzen, ist zur Daueraufgabe geworden.

Veränderungen sind jedoch nicht nur Unsicherheitsfaktoren, sondern immer auch Chancen. Auch wenn die systematische Planung der Unternehmensentwicklung im individuellen Kontext gefunden werden muss, lassen sich doch grundsätzliche Aspekte der strategischen Erneuerung eines Unternehmens skizzieren.

Definition der Kunden nach neuen Kriterien

Wer den Wettbewerb gewinnen will, definiert die traditionelle Wertekette neu (Bild 2). Ausgangspunkt ist die bewusste Definition des Kunden. Kunden, die eine hohe Affinität zum anbietenden Unternehmen haben und erst noch nachhaltig profitabel sind, gehören zum wertvollen Kapital eines Unternehmens. Die Kernfragen sind:

- In welchen Bereichen der Branche werden Gewinne erzielt?
- Wie kann der Kunde definiert werden?
- Welches sind seine wirklichen Bedürfnisse?
- Wie verändert sich sein Wettbewerbsumfeld?

Es lohnt sich, Zeit und Mittel zur Beantwortung dieser Fragen einzusetzen. Um zu objektiven Ergebnissen zu kommen, ist dafür eine externe Sicht der Dinge, methodisches Know-how und Mut, um den effektiven Kundenbedürfnissen auf den Grund zu gehen, notwendig.

Wer die Bedürfnisse – ausgesprochene und nicht ausgesprochene – seiner Kun-

den hinterfragt, gelangt zu einem tiefer gehenden Kundenverständnis. Dieses äussert sich bei den individuellen Einkaufskriterien, der Zufriedenheit, den Präferenzen im Entscheidungsprozess und schliesslich beim Kaufverhalten. Um die Gesamtwirtschaftlichkeit für die definierten Kunden in Erfahrung zu bringen, sind Kenntnisse darüber notwendig, welche Summe an Geld, Zeit und Mühe die Kunden für die gebotenen Leistungen zu zahlen bereit sind.

Diese Informationen sind nicht in allgemeinen Marktforschungsberichten oder Panels zu finden. Sie müssen im persönlichen Gespräch, mittels Verhaltensanalysen oder mit Database-Marketing (sammeln von Kundendaten) eruiert werden. Dafür ist der Bezug von Spezialisten unumgänglich. Nur sie sind in der Lage, genügend entscheidungsrelevante Informationen von den als Kernkunden definierten Personen in Erfahrung zu bringen.

Verfolgen einer gezielten Nutzenstrategie

Rund die Hälfte der Kunden bezeichnet sich lediglich als zufrieden. Das heisst, sie sind offen für neue Erfahrungen und Anbieter. Nur begeisterte Kunden sind wirklich treue Kunden. Folglich ist es notwendig, für die Kernkunden eine gezielte Nutzenstrategie aufzubauen, um die Voraussetzungen für eine dauerhafte Kundenbindung zu schaffen. In der heutigen Wirtschaftswelt verlängern sich Kunden und Gewinnmöglich-

keiten unentwegt. Ob es gelingt, die Profitabilität nachhaltig zu verbessern, hängt weit gehend von der Fähigkeit ab, die richtigen Geschäftsfelder definieren zu können und Erfolg versprechende Teilmärkte bzw. Marktnischen zu entdecken und diese mit neuen Geschäftsansätzen auszuschöpfen. Die Wachstumsmöglichkeiten hängen weit mehr von der Innovationskraft eines Unternehmens als von den vorhandenen Mitteln ab.

Moderne Geschäftskonzepte sind so gut wie deren Gewinnmodelle. Die nachstehenden bewährten Gewinnmodelle zeigen einige Möglichkeiten auf (Bild 3).

Vom Produkthersteller zum Systemanbieter

Die traditionelle Produktfokussierung tritt immer mehr in den Hintergrund. Gründe dafür gibt es mehrere. Ein gutes Produkt findet rasch Nachahmer, was unweigerlich zu Preiskämpfen im Markt führt. Systemanbieter differenzieren sich über eine ganze Palette von Leistungen und sind somit sehr viel schwieriger zu vergleichen. Vor allem jedoch: Einzelne Produkte reichen heute nicht mehr aus, um die Kundenbedürfnisse zu erfüllen. An die Stelle des Produktverkäufers tritt der Lösungsanbieter. Beispiele für diesen Wandel gibt es unzählige.

Diener Precision Pumps

Das vor sechs Jahren gegründete Unternehmen bietet als eine der ersten Firmen in der Medizinaltechnik nicht einfach

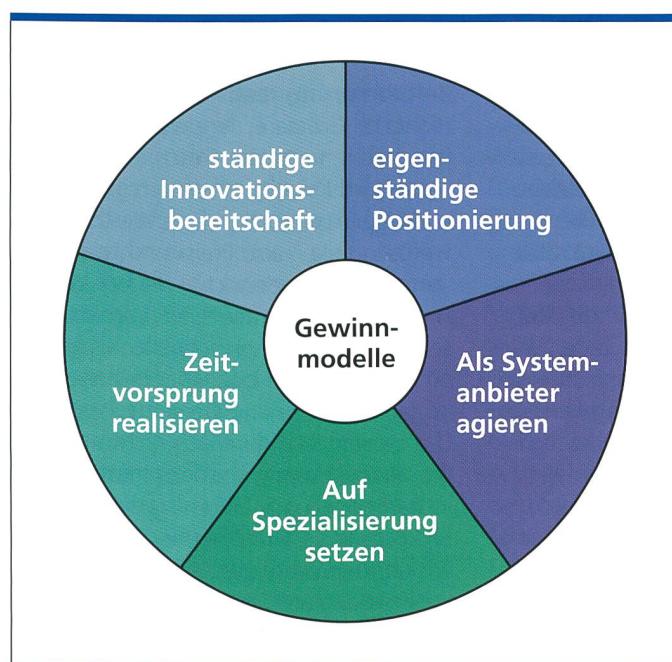


Bild 1. Wann gerät ein Unternehmen in die Verlustzone?

Pumpen, sondern ein umfangreiches Fertigungs- und Problemlösungs-Know-how an. Entwickelt wird in den USA, produziert in der Schweiz und verkauft ab Standort England. Mit Erfolg: Der Umsatz beträgt bereits rund 12 Mio. Franken.

Hilti AG, Schaan

Bereits in den 50er-Jahren befasste sich Hilti mit dem Systemgedanken in der Befestigungstechnik. Heute gehört Hilti zu den Weltmarktführern auf diesem Gebiet und bietet von der Dübeltechnik bis zur Mess- und Lasertechnik die ganze Systematik, die mit Befestigung zu tun hat.

Hablützel AG, Wilchingen

Das für seine Abwurfschächte bekannte Unternehmen bietet heute ganze Entsorgungssysteme an, die ergänzend zu den Abwurfschächten verschiedenste Steuerfunktionen beinhalten und bis zur Integration in die Gebäudeleittechnik reichen. Damit hat sich das Unternehmen auf diesem Gebiet eine Alleinstellung erarbeitet.

So unterschiedlich diese Unternehmen und ihre Märkte sind, haben sie alle eines gemeinsam: Das Gewinnmodell basiert auf dem Entwerfen von Lösungen, die sich an den Bedürfnissen der Kunden orientieren. Kundenbeziehungen, die auf diese Art und Weise aufgebaut werden, sind tragfähig und lassen sich gezielt weiterentwickeln.

Spezialisten sind profitabler als Generalisten

Das hat seinen Grund in einer Vielzahl von Faktoren: tiefere Kosten (von der Entwicklung über die Fertigung bis zur Lagerhaltung und Markteinführung), ein klareres Image und einfacherer Markenaufbau, kürzere Verkaufszyklen und in der Folge meistens auch bessere Preise. Besonders kleine und mittlere Betriebe sind in der Regel erfolgreicher, wenn sie sich auf spezielle Gebiete und lukrative Teilmärkte beschränken.

Mit zunehmender Grösse und oft auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten erliegen Unternehmen oft der Versuchung, dem Kerngeschäft weitere, vermeintlich Gewinn bringende Aktivitäten anzugliedern. In der Folge steigen zwar meist die Umsätze, aber die Profitabilität sinkt. Wer in diese Lage geraten ist, muss sich unverzüglich entweder auf seine Kernkompetenzen zurückbesinnen oder eine Neuausrichtung der Geschäftsaktivitäten an die Hand nehmen.

Ein anschauliches Beispiel dafür stellt die Schneider Dämmtechnik AG in Winterthur dar. Noch vor rund zehn Jahren war Schneider das grösste Isolierunternehmen in der Schweiz und befasste sich mit allen Gebieten der Dämmtechnik. Der Marktauftritt reichte von der Haustechnik über die Industrie bis zum Brandschutz und der Umwelttechnologie. Bedingt durch die Rezession in der Bauwirtschaft, aber auch durch die Tatsache, dass viele Produkte und Leistungen mit wenig Know-how von fast jedem Isolierer und damit meist erheblich günstiger angeboten werden konnten, wurde eine Neuausrichtung der Geschäftsaktivitäten unumgänglich. Nach einem Management-Buy-out konzentriert man sich heute auf anspruchsvolle Bereiche, wie die Sparten Umwelttechnik und Dämmtechnik auf Know-how-intensiven Gebieten.

Ein Beispiel für ein Start-up-Unternehmen ist die Global Connect GmbH in Neuhausen, die sich auf Netzwerklösungen spezialisiert hat. In diesem an sich schon speziellen Gebiet konzentriert sich das Jungunternehmen auf Netzwerkfragen und IT-Lösungen in komplexer Umgebung ausschliesslich für mittlere und grosse Unternehmen. In kürzester Zeit haben sich die hochqualifizierten Spezialisten einen hervorragenden Namen geschaffen und sind heute für renommierte Unternehmen wie CILAG (Johnson & Johnson), Wang und andere tätig. Wer auf das Gewinnmodell «Spezialisierung» setzt, benötigt den Zugang zu einem attraktiven Teilmarkt und muss über spezialisiertes Wissen samt entsprechenden Kompetenzen verfügen.

Zeitvorsprung realisieren

Nicht der Grössere, sondern der Schnellere macht heute das Geschäft. Schnelligkeit und Kreativität werden immer wichtiger, weil vorhandene Wettbewerbsvorteile – also Preis- und Leistungsvorteile aus Kundensicht – immer kürzere Halbwertszeiten aufweisen. Wer es schafft, Innovationen schneller als andere auf den Markt zu bringen, erarbeitet sich höhere Umsätze und Gewinne.

Das bezieht sich durchaus nicht nur auf die New Economy, sondern findet auch in traditionellen Märkten statt. Die Rolla SP Propellers SA in Balerna (Tessin) entwickelt und produziert seit 1963 Schiffspropeller für Yachten, Schnellboote und Rennboote. «Thirtyfive years of being fastest» ist das Motto, mit dem

vor zwei Jahren der Inhaber Philip Rolla anlässlich des Firmenjubiläums die Geschäftsprilosophie überschrieb. Ein Motto, das im wörtlichen Sinn umgesetzt wird. Schneller in der Entwicklung und schneller am Markt mit Produkten, die Boote zu den schnellsten der Welt machen. Um diesen Vorsprung halten zu können, investierte das Unternehmen auch im vergangenen Jahr rund eine halbe Million Franken in die Entwicklung – in Produkte, die man eigentlich als längst erfunden und gebaut betrachten könnte. Die Strategie gibt dem Tessiner Betrieb jedoch Recht: Rolla gilt weltweit als der Schiffspropellerexperte für schnelle Boote und gehört zu den Weltmarktführern bei Hochleistungspropellern.

Auf ständige

Innovationsbereitschaft setzen

Die Erarbeitung eines Zeitvorsprungs setzt ständige Innovationsbereitschaft voraus. Vor allem Unternehmen, die in Technologiemärkten agieren, wissen, dass von Produktgeneration zu Produktgeneration ein hohes Mass an technologischer Innovation gefordert ist. Da gleichzeitig die Innovationszyklen kürzer und die F+E-Einsätze höher werden, ist der rechtzeitige Markteintritt mit einem neuen Produkt und ein ausreichender Innovationsvorsprung von erheblicher Bedeutung.

Marktführer zielen mit technologischen Innovationen darauf ab, zunächst einen hohen Preis zu erzielen. Beim allmählichen Übergang auf das Volumengeschäft erschweren sie den Mitbewerbern mit sinkenden Preisen einen späteren Markteintritt, indem die tiefen Preise keine ausreichenden Margen, wie sie zur Deckung der hohen F+E-Kosten notwendig wären, mehr zulassen.

Wie jedoch soll es einem Unternehmen gelingen, ausgerechnet im Technologiebereich den Marktführer einzuholen oder gar zu überholen? Dreh- und Angelpunkt einer solchen Überholstrategie ist, den technologischen Wandel aktiv zu vollziehen. Dass eine Überholstrategie ein absolut realistischer Weg sein kann, belegt die Elmicron, ein Unternehmen der Elfo-Gruppe in Sachseln (OW).

Mitte der 90er-Jahre sah sich die Elfo auf ihrem Stammgebiet, der Herstellung von Filtern für Heissgetränkemaschinen, mit einem technologischen Umbruch konfrontiert, der eine Neuausrichtung des Betriebs erforderte. Entstanden ist die El-

micron, die als weltweit einziger Betrieb mit einem speziellen Verfahren, dem so genannten LC-LIGA Verfahren, kleinste mechanische Komponenten wie Zahnräder für die Uhrenindustrie und kleine Getriebe in grossen Stückzahlen herstellt. Das Verfahren basiert auf einer UV-Tiefenlithografie zur Formerzeugung und einer elektrochemischen Metallabscheidung. Mit diesem Verfahren werden Komponenten von kleinsten Abmessungen und Toleranzen von einigen Mikrometern hergestellt.

Der Markt der Mikrosystemtechnik (MST) wird von Experten als riesig eingestuft. Bis im Jahr 2005 wird ein Potenzial von weltweit mehr als 50 Mia. US-\$ erwartet.

Differenzieren mit einer klaren, eigenständigen Positionierung

Mit austauschbaren Leistungen lassen sich kaum ausreichende Renditen erzielen. Allerdings kann sich von der Masse nur abheben, wer wahrgenommen wird. Das Ziel einer aktiven Positionierung ist deshalb, sich von den Mitbewerbern klar wahrnehmbar zu unterscheiden. Die zentrale Frage lautet: «Was können wir anders/besser als unsere Mitbewerber?» Sich erkennbar zu positionieren ist eine Erfolg versprechende Strategie, um Preis-kämpfe auszuweichen und damit eine höhere Rentabilität zu erzielen. Die Positionierung kann auf verschiedenen Ebenen erarbeitet werden:

- Technologische Kompetenz
- Produkt- und/oder Sortimentsgestaltung
- Preisgestaltung
- Qualitätsaspekte
- Absatzwege
- Zusatzleistungen, Dienstleistungen
- Imagefaktoren

Ebenso wichtig wie die Erarbeitung einer eigenständigen Positionierung ist, dass diese auch wahrgenommen wird. Erst wenn die Positionierung von der Kundenschaft erlebt und erfahren wird, kann sie auch wirken.

Wie eine solche Positionierung in der Praxis aussehen kann, zeigt das Beispiel der Brütsch Elektronik AG in Uhwiesen (ZH). Seit rund dreissig Jahren in der industriellen Elektronik tätig, hat sich Brütsch in diesem Zeitraum einen Namen als hochwertiger Entwicklungs- und Fertigungspartner geschaffen. Brütsch verfolgt in den beiden Geschäftsbereichen «Soft- und Hardwareentwicklung in der Automatisierungstechnik» und «Geräte-

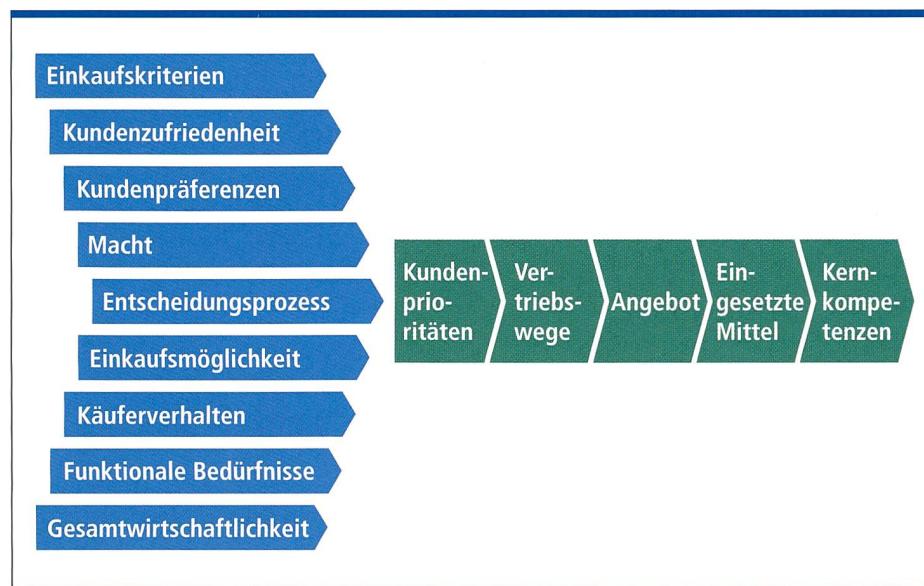


Bild 2. Die moderne Wertschöpfungskette (nach Slywotzky/Morrison).

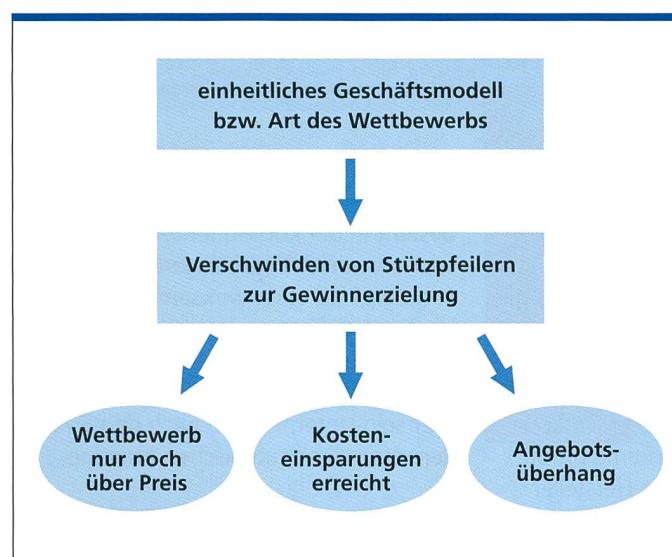


Bild 3. Eine gezielte Nutzenstrategie für die Kernkunden aufzubauen.

fabrikation in der industriellen Elektronik und Mechatronik» eine klare Differenzierungsstrategie: Konzentration auf komplexe Aufgabenstellungen, die höchste Ansprüche an Technologieeinsatz, Mitarbeiterqualifikation, Schnelligkeit und Flexibilität stellen. Mit dieser Positionierung ist es der Brütsch Elektronik AG gelungen, in attraktiven Segmenten, wie beispielsweise der Medizinaltechnik, Erfolge zu erzielen.

Geschäftsmodelle kosteneffizient gestalten

Gerade das E-Business bietet heute viele Möglichkeiten, Durchlaufzeiten und Transaktionskosten zu senken. Vor allem standardisierte, preisgünstige Produkte – so genannte C-Artikel – haben im Web

gute Chancen. So haben sich beispielsweise auf der Beschaffungsplattform www.cpool.ch Anbieter wie Distrelec, Maagtechnik, Büro-Fürer, Brütsch-Rüegger und Oeschger zusammengeschlossen und ermöglichen damit ihren Kunden, die Prozesskosten von durchschnittlich Fr. 140.– je Bestellung auf rund Fr. 40.– zu reduzieren.

Dass es möglich ist, ein Geschäftsmodell vollständig am kosteneffizienten E-Business-Ansatz zu orientieren, beweist das Beispiel der BKTech AG. Das Jungunternehmen aus dem bernischen Kirchberg setzt für ihren «Flyer Urban Airline», ein Fahrrad mit batteriebetriebenem Elektromotor, auf die Internet-Technologie. Über ein passwortgeschütztes Extranet erhält jeder Fachhändler alle relevanten

Firmenporträt

Lüthy, Cuenca + Ulrich sind auf Fragen des strategischen Managements von Industriefirmen und industrienahen Gewerbebetrieben spezialisiert. Ihr Credo: Firmen in einem anspruchsvollen Umfeld befähigen, erfolgreich zu bleiben.

Zu den Kernkompetenzen von Lüthy, Cuenca + Ulrich gehören:

- Entwicklung und Umsetzung von Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien.
- Identifizieren von Kernkompetenzen als Basis für ein Management-Buy-out, Diversifikationsprojekte usw.
- Spezifische Aufgabenstellungen im Investitionsgütermarketing.
- Begleitung von Kooperationsprojekten (Suche geeigneter Partner, Erarbeitung von Arbeitsgrundsätzen und Spielregeln für die Zusammenarbeit).
- Sparringspartner für Führungskräfte in Fragen der Unternehmensführung.
- Systematisches Kundenmanagement (Neukundengewinnung, Kundenbetreuung, Key-Account-Management, Kundenbindung).
- Hohe Praxis-Fitness dank regelmässiger «Management auf Zeit»-Mandate.

Lüthy, Cuenca + Ulrich
Strategisches Management für Industrie und Gewerbe
Erlenhof, Gertrudstrasse 1
CH-8400 Winterthur
Tel. 052 209 09 49
E-Mail: lcu@netmarketing.ch
Homepage: www.netmarketing.ch/lcu

Literatur

A. J. Slywotzky, D. J. Morrison (1998): Die Gewinnzone. Wie Ihr Unternehmen dauerhaft Erträge erzielt. Landsberg/Lech.

A. J. Slywotzky, D. J. Morrison, T. Moser, K. A. Mundt, J. A. Quella (1999): Die 30 besten Strategien für mehr Gewinn. Der schnelle Weg zu profitabilem Wachstum. Landsberg/Lech.

C. Homburg, D. Daum (1997): Marktorientiertes Kostenmanagement. Kosteneffizienz und Kundennähe verbinden. Frankfurt/M.

H. K. Stahl (2000): Modernes Kundenmanagement. Wenn der Kunde im Mittelpunkt steht. Renningen.

Informationen wie Auftragsbestätigung, Kontrolle des Auftragsstatus, Lieferbelegschaft, Feedback-Forum, Servicetipps sowie Bild- und PR-Vorlagen. Im öffentlichen Internet-Bereich haben Interessenten die Möglichkeit, mit dem Modellkonfigurator ihren individuellen «Flyer» nach den persönlichen Bedürfnissen zu konzipieren. Da die Bikes just in time produziert werden, entsteht dem Hersteller kein Zusatzaufwand. Die E-Business-Lösung ist konsequent bis in den After-Sales-Bereich durchgezogen: Über jeden «Flyer» wird ein datenbankgeneriertes Servicejournal geführt, das auch vom Besitzer jederzeit abrufbar ist.

Nachahmer auf Distanz halten

Gute Produkte und attraktive Leistungen bleiben nicht lange unentdeckt. Geschäftsmodelle wie auch Produkte werden schnell kopiert. Wim Ouboter, Trendsetter mit seinen Micro-Mobility-Produkten – den mittlerweile weltweit bekannten Kickboards und Skates – kann ein Lied davon singen. Den schamlosen Kopiern das Handwerk zu legen, gehört mittlerweile zu seinen Hauptbeschäftigungen.

Mit Patenten oder auch Geltendmachung von Urheberrechten kann auf der rechtlichen Seite ein gewisser Schutz erzielt werden. Die beste Chance jedoch,

Gewinnmodelle nachhaltig abzusichern, besteht in der konsequenten Weiterentwicklung der eingeschlagenen Nutzenstrategie und einer wirksamen Kundenbindung, die mit einem durchdachten «Customer Development» erreicht werden kann.

Wer sein Unternehmen nach den Erfordernissen des strategischen Manage-

ments führt, schafft sich beste Voraussetzungen, um Veränderungen und Trends frühzeitig wahrzunehmen. Im Rahmen der jährlichen Analyse der Ausgangslage werden interne und externe Entwicklungen erfasst, interpretiert und die Geschäftsstrategie den neuen Erkenntnissen angepasst.

13

Summary**Profit Management: how to achieve sustainable Profitability**

For any company profit is a fundamental necessity. Without a profit a company cannot amass the resources needed to invest in research and development or to build up the necessary reserves, to mention just a few key factors. The fact is that many companies still don't know how to achieve a sustainable profit. It is important especially in a healthy business climate to have a clear picture of what forms the basis of success and to know where there is potential for improving profit so that good results can be achieved irrespective of economic cycle. Companies that address such issues only when times start getting tough often realise too late that only painful turnaround measures can bring about a return to profitability, if they are lucky.