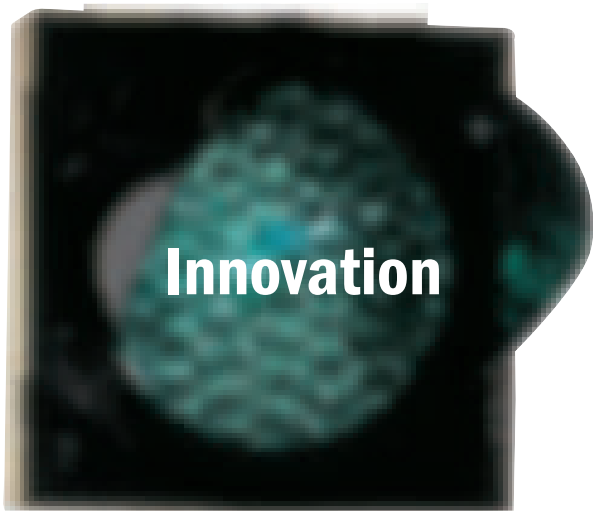


Strategisches Management (4):

Sind Sie «nachhaltig» innovativ?

Woran liegt es, dass es einem Schweizer Holzbau-Unternehmen gelingt, die Rednertribüne des Deutschen Bundestages mit raumakustischen Holzelementen zu verkleiden, während andere Holzbau-Unternehmen noch immer auf den Aufschwung warten? Die Antwort lautet: Strategie! Wir zeigen Ihnen, wie Sie sie meistern.



■ Von Peter Meierhofer

Das Hauptproblem der heutigen Wirtschaft besteht darin, dass die meisten Branchen unter Überkapazitäten leiden: War bisher das Unternehmen der Jäger, der auf Kundentrieb ging, ist es heute der Kunde, der darüber entscheidet, ob das Unternehmen ihm Informationsmaterial schicken darf. Die traditionelle Geschäftsphilosophie «immer grösser und besser» hat an Wirksamkeit eingebüsst. Auch das klassische Produkte-Marketing (make and sell) stösst an Grenzen.

Innovative Unternehmenschefs ändern deshalb ihre Unternehmensphilosophie funda-

mental: Sie hören auf die Stimme ihrer Kunden und stellen das her, was diese verlangen (sense and response).

Schneller und innovativer

Die knappste Ressource ist heute die Aufmerksamkeit des Kunden.

■ Deshalb: Wenn Sie den Wettbewerb gewinnen wollen, müssen Sie «schneller und innovativer» werden!

Betrachten wir dazu das eingangs erwähnte Beispiel der Neuen Holzbau AG aus dem schwei-

zerischen Lungern. Als Arthur Fries vor Jahren als Aktionär einstieg, begab er sich auf die Suche nach einem nachhaltigen Zusatznutzen für seine Wand- und Deckenverkleidungen. Dabei stiess er auf die Möglichkeit, diese mit Absorptions- und Reflexionseffekten zu versehen. Er zeichnete einen Prototyp, überschlug die Produktionskosten und kalkulierte den Endverkaufspreis. Die Rechnung ging auf. Innerhalb von 30 Tagen reichte er in Bern eine Patentschrift ein.

Den Zeitpunkt nicht verpassen

Da in Zukunft auch optimal geführte Unternehmen unter ungünstigen Wettbewerbsbedingungen kaum eine akzeptable Rentabilität erreichen werden, dürfen Sie auf keinen Fall den richtigen Zeitpunkt für die strategische Weiterentwicklung Ihres Unternehmens verpassen.

■ Überlegen Sie sich Tag für Tag, wie Sie Ihr Unternehmen im Markt besser aufstellen können.

Erinnern wir uns wieder an das eingangs genannte Beispiel der Neuen Holzbau AG. Wohl war die Patentschrift innerhalb von 30 Tagen eingereicht. Danach dauerte

es aber noch Jahre, bis das Unternehmen vom traditionellen Holzbaubetrieb zu einem Nischenanbieter mit internationaler Reputation umgeformt war.

Achten Sie besonders auf die folgenden Frühwarnsignale:

- Geringes Nachfragewachstum.
- Fehlende Produktdifferenzierungsmöglichkeiten.
- Keine Möglichkeiten, nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufzubauen.
- Hohe Marktaustrittsbarrieren.
- Hoher Fixkostenanteil.

Nur wenige KMUs werden 10-jährig

Es ist ein Fakt, dass weit über 90 Prozent aller Unternehmen ihren 10. Geburtstag nicht erleben. Dass Unternehmen meist zu lange am Bisherigen festhalten, erklärt sich die heutige Forschung aus dem Phänomen der Trägheit:

■ Zahlreiche Tätigkeiten, beispielsweise die Werbung zur Etablierung eines Markennamens, stellen sogenannte «sunk costs» dar. Weil solche Investitionen bei einer Aufgabe bisheriger Märkte verloren wären, besteht die Tendenz, an der bisherigen Strategie festzuhalten.

■ Da sich der Erfolg von Strategien erst in einigen Jahren feststellen lässt, tendieren Unternehmen dazu, abzuwarten, bis sich Erfolge oder Misserfolge abzeichnen.

■ Da Menschen aus psychologischen und sozialen Gründen nicht von ihren Verhaltensweisen abrücken, werden notwendige Modifikationen an der Strategie unterlassen oder wird die für das Wachstum wichtige Systemfrage gar nicht beantwortet.

Gespür für Neues

Die beste Erfolgsmethode besteht darin, ein Gespür für Neues zu entwickeln. Am besten in enger Tuchfühlung mit Kunden.

Klären Sie immer wieder ab, inwieweit Sie mit Ihrer Tätigkeit die Anforderungen des Markts

Heute zählt
«Schneller und innovativer».

erfüllen und ob Ihr Unternehmen gut fokussiert oder eher verzettelt ist. Was für das eine Unternehmen richtig ist, kann für ein anderes falsch sein. Es gibt kein Patentrezept. Dennoch kristallisieren sich aus der Erfolgsfaktorenforschung einige strategische Grundsätze heraus, die, richtig angewendet, Ihre Innovationsfähigkeit verbessern:

- Einfachheit und Effizienz.
- Risikoreduzierung.
- Differenzierung.
- Konzentration.

Bereitschaft zur Innovation

Wie Innovationsforscher immer wieder feststellen, sind Neuheiten erstaunlich oft die Folge ungeplanter Prozesse oder Ergebnisse eines weiten Blickwinkels. Die Konsequenz daraus lautet deshalb: Innovations-Prozesse sind weder komplex noch undurchschaubar. Alles, was Sie vorerst dazu brauchen, ist ein besonderes Mass von Aufmerksamkeit und die Bereitschaft zur Innovation.

- Machen Sie diesen Willen zur Veränderung zu einem Teil Ihrer Unternehmenskultur!

Verfolgen Sie mit Akribie die Entwicklung Ihrer Branche und

den Gang Ihres Geschäfts. Innovationen kündigen sich nämlich oft mehrmals an. Legen Sie einen direkten Draht zu Ihren Kunden. Hier ergründen Sie Geschäftschancen und sich wandelnde Kaufmotive rasch und präzise. Darüber hinaus lassen sich Neuheiten mit reduziertem Risiko und zu geringen Kosten testen und verkaufen.

Aus Fehlern lernen

Leiden Sie beispielsweise unter der Abwanderung bislang treuer Kunden, ist höchste Alarmbereitschaft angesagt. Geben Sie sich nicht mit der erstbesten Angabe eines Abgangsgrunds zufrieden. Verhaltensanalysen, durchgeführt von externen Spezialisten, zeigen Ihnen die wahren Abgangsgründe und Motive auf.

- Fehler werden so zur wichtigsten Quelle für Innovationen. Korrigieren Sie, was Sie besser machen können. Denn bestehende Kunden zu halten ist bei weitem günstiger, als neue zu gewinnen.

Überprüfen Sie Ihr Geschäft aus Kundenperspektive, und nehmen Sie sich Kundenerfahrungen zu Herzen. Entwickeln Sie ein feines Gespür für das, was Kunden zwar akzeptieren, aber

So erschliessen Sie neue Geschäfte

- Sehen Sie Trends, die Ihr Geschäft verändern, voraus.
- Konsumieren Sie Ihre Produkte selber.
- Beobachten Sie Ihre Kunden genau, wie sie Ihre Produkte nutzen, und ergründen Sie, wie Sie die Produktnutzung erleichtern können.
- Gehen Sie Normabweichungen nach. Weshalb arbeitet eine Niederlassung besser als die anderen?
- Versuchen Sie, unübliche gemeinsame Nenner zu finden. Gibt es Kundengruppen, die bereit sind, für eine neue Marktleistung mehr zu bezahlen?
- Erforschen Sie das latente Unbehagen Ihrer wichtigsten Kunden, das diese (noch) nicht artikulieren.
- Analysieren Sie unwirtschaftliche Stellen in der Wertkette Ihrer Branche. Gibt es Geschäftsfelder mit höherer Wertschöpfung, in die Sie migrieren können?
- Suchen Sie nach analogen Lösungen aus anderen Branchen, die Sie übernehmen können, um Ihre Kunden besser zu bedienen.

eigentlich vermissen. (Sehen Sie dazu den Kasten «So erschliessen Sie neue Geschäfte»).

Grosser Fisch im kleinen Teich

Zahlreiche KMUs sind dank einer klugen Differenzierungsstrategie erfolgreich geworden (vergleichen Sie dazu unsere Ausführungen im Beitrag «Ist Ihr Angebot, «premium»?» in «Organisator» 10/2002).

- Wenn es Ihnen gelingt, sich hinsichtlich der entscheidenden Kaufkriterien Ihrer Kunden wirksam von der Konkurrenz abzuheben, können Sie sich dem Preiswettbewerb weitgehend entziehen. Es ist weitaus besser, ein grosser Fisch in einem kleinen Teich zu sein, als ein kleiner Fisch im Ozean.

Gerade in der Holzverarbeitung ist man früher immer davon ausgegangen, dass kleine Unternehmen im Nachteil sind, da sie über keine Grössenvorteile verfügen. Wie unser Beispiel aber zeigt, wurden für die Neue Holzbau AG innovative Produkte, hohe Flexibilität und Geschwindigkeit wichtiger als Grössenvorteile.

Auf der Suche nach Innovationen sollten Sie sich nicht nur auf Marktleistungen konzentrieren.

Denn auch in Prozessen, organisatorischen Belangen und besonders nachhaltig im Bereich der Unternehmenskultur lassen sich Innovationschancen erschliessen.

Gesichertes Wissen erforderlich

Was zählt, ist nicht die Kreation allein. Innovationen werden häufig am Markt vorbeientwickelt, mit entsprechend hoher Flop-Rate. «Marktnähe» heisst hier das Zauberwort. Wenn Sie wissen wollen, wo der Markt sich hinbewegt, sind Sie auf gesichertes Wissen angewiesen. Dies sind die entscheidenden Fragen:

- Welches sind in Zukunft die kaufentscheidenden Kundenwünsche?
- Wie steht es wirklich um die Zufriedenheit unserer Kunden?
- Wo sind unsere wichtigsten Wettbewerber erfolgreich? Wo nicht?

Wenn Sie Ihre Innovationsfähigkeit verbessern wollen, konzentrieren Sie sich vorerst auf Ihr wichtigstes Geschäftsfeld und auf Ihre Kernkunden. Bauen Sie um diese herum eine Nutzenstrategie auf. Legen Sie fest, auf welche Art und Weise Sie Ihre Kernkompetenzen (vergleichen Sie dazu unsere Ausführungen im Beitrag



**Grosser Fisch im kleinen Teich:
Besser als kleiner Fisch im Ozean.**

Dies blockiert Innovationen

- Die Suche nach der «einzig richtigen Antwort».
- Das Vermeiden von allem, was «nicht logisch scheint».
- Immer Regeln folgen zu wollen.
- Die Frage «nach der praktischen Realisierbarkeit».
- Der Zwang, sich «nicht irren zu dürfen».
- Die Angst vor allem, was «ausserhalb des eigenen Arbeitsgebiets» ist.
- Das Bestreben, «kein Narr zu sein».
- Die Haltung «Ich bin nicht kreativ».

«Ist Ihr Markt lukrativ genug?» in «Organisator» 09/2002) weiter ausbauen wollen.

Beim Aufbau neuer Wettbewerbsvorteile oder besonderer Stärken im Vergleich zu Ihren Wettbewerbern (vergleichen Sie dazu unsere Ausführungen zu den Ansatzpunkten kluger Differenzierungsstrategien in «Organisator» 10/2002) gilt es, zwei weiteren Fragen auf den Grund zu gehen:

- Kompetenzen: Was können wir besser als jeder andere Anbieter?
- Marktleistungen: Welche neuen Marktleistungen wollen wir anbieten?

Erfinden Sie Ihr Geschäft neu

In einer Zeit schneller Veränderung und kürzer werdender Produktlebenszyklen kann den Wettbewerb nur gewinnen, wer bereit

ist, sein eigenes Geschäft immer wieder neu zu erfinden.

■ Überprüfen Sie zu diesem Zweck Geschäftsfeld, Kunden wie Marktleistungen in regelmässigen Abständen.

■ Starten Sie mit einer Identifikation der Erfolgsfaktoren Ihrer Branche. Am besten im Rahmen strukturierter Einzelinterviews. Beantworten Sie dabei folgende Fragen: Was wird für den Erfolg Ihres Unternehmens besonders wichtig? Welche kausalen Abhängigkeiten bestehen zwischen den Erfolgsfaktoren der Branche («Geschäftslogik»).

Haben Sie die für Ihr zukünftiges Geschäft wichtigen Erfolgsfaktoren erst einmal identifiziert, ergründen Sie, inwieweit diese in Ihrem Unternehmen bisher umgesetzt worden sind. Damit lassen Sie auf das noch unerschlossene Potenzial. Beantworten Sie

jetzt die folgende Frage: Welches sind damit die entscheidenden Fähigkeiten («Kernkompetenzen»), mit denen Wettbewerbsvorteile bzw. innere Stärken aufgebaut und somit Ihr Unternehmenserfolg langfristig gesichert werden kann?

Machen Sie die Weiterentwicklung nachhaltiger Kernkompetenzen (vergleichen Sie unsere Ausführungen in «Organisator» 09/2002) zu ihrer Unternehmenskultur und zur wichtigsten Aufgabe Ihres strategischen Managements. Schaffen Sie ein Umfeld, das innovative Strukturen, Organisationseinheiten, Kommunikation, Denkmethode und Lösungskonzepte nachhaltig fördert.

Neue Kriterien für Ihre Strategie

Strategische Flexibilität verträgt sich schlecht mit Entscheidungen, die kaum mehr rückgängig gemacht werden können. Bewerten Sie deshalb Ihre strategische Ausrichtung nach neuen Kriterien:

- Inwieweit und wie einfach sie wieder verändert werden kann («Flexibilität»). Eine optimale, aber nahezu irreversible Strategie kann sehr gefährlich sein.
- Inwieweit die angestrebten Wettbewerbsvorteile durch Nachahmung oder Gegenmassnahmen der Wettbewerber bedroht sind («Nachhaltigkeit»).

Stillstand ist Rückschritt. Erforschen Sie Ihren Markt engagiert.

Bewahren Sie sich und Ihrer Belegschaft ein Stück jener grenzenlosen Neugierde, die Sir Isaac Newton in seinem berühmten Zitat beschrieb: «Ich war wie ein kleines Kind, das am Strand spielt und immer neue und schönere Kiesel findet, während weit um mich herum der grosse Ozean der Wahrheit unentdeckt dalag.»

Ihre Mitarbeitenden und Kunden werden es Ihnen danken.

AUTOR

Peter Meierhofer, lic. oec. HSG, ist Gründer, Mitinhaber und VR-Präsident der netmarketing group ag, 6301 Zug. Er lebt mit seiner Familie in Spanien und leitet das Research- und Schulungszentrum der Gruppe.

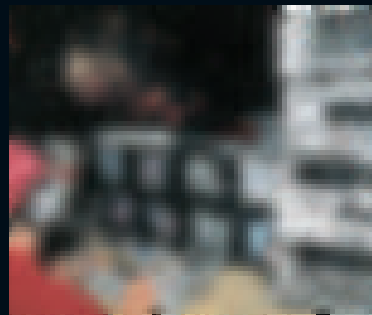
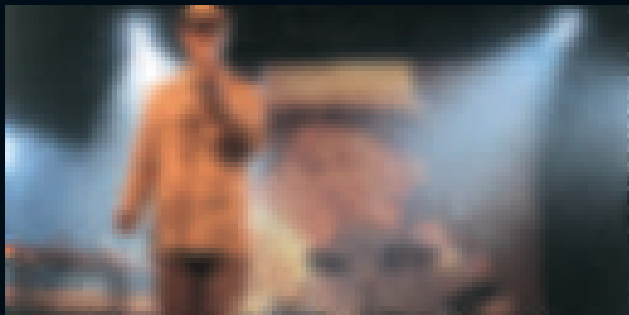
Telefon 0034 96 676 11 34
Fax 0034 96 673 01 11
pmeierhofer@netmarketing.ch

Das 1997 gegründete Netzwerk verhilft mittelständischen Unternehmen rasch und kostengünstig zum geeigneten Manager auf Zeit, Berater, Coach, Projektleiter oder Top-Fachspezialisten auf den Feldern Geschäftsführung, Strategie, Marketing und Innovation. netmarketing ist in der Schweiz, in Deutschland, Österreich und Spanien tätig und verfügt über einen Pool erfahrener Experten folgender Wirtschaftszweige: Finanzdienstleistungen, Tourismus, Freizeit, Bildungswesen und Kultur, Gesundheit, Biotechnologie und Medizintechnik.

ONLINE

pmeierhofer@netmarketing.ch
www.netmarketing.ch
www.netmarketing-group.de
www.netmarketing-group.at

Sie haben Emotionen. Wir kommunizieren sie.



SYMA-MEDIENTECHNIK

SYMA-SYSTEM AG · 9533 Kirchberg/SG
Tel. 071 932 32 32 · Fax 071 932 32 33
E-mail: syma-medientechnik@syma.ch
Internet: www.sy.ma.ch

Vidiwalls · Plasmabildschirme · Grossbild-Projektionen · Stage-Equipement · Licht-Anlagen · Video-Übertragungswagen