

In Marktver- änderungen die Chancen packen

Oliver Greiner
Tim Wolf

Oliver Greiner



Tim Wolf



Erschienen in:

io management,
Ausgabe 5, Mai 2011,
Seite 14-19



management

Nr. 5 | Mai 2011

CHF 16.00 | Euro 10.70

SICH DEM MARKT ANPASSEN

Strategiewechsel: Wie Unternehmen
Marktveränderungen erfolgreich nutzen

Delegieren: Wer es nicht kann, ist als
Chef nicht erfolgreich, sagt Simone Nijsen,
CEO Randstad Schweiz.

Fachkarriere: Hochgelobt, aber selten
umgesetzt. Woran dies liegt.

FOKUS
MARKTUMBRÜCHE

GESCHÄFTSMODELL

Gesichtspflege am Mount Rushmore (USA): Wenn das alte Modell nicht mehr taugt, reichen oberflächliche Veränderungen nicht aus. Die Firma Kärcher hat aus diesem Grund von Industrieöfen auf die Produktion von Hochdruckreinigern umgestellt.



In Marktveränderungen die Chancen packen

Verschiebungen auf dem Markt prägen die Entwicklung eines Unternehmens signifikant. Gute Geschäftsmodelle helfen, neue Trends nicht nur zu erkennen, sondern auch profitabel umzusetzen. **OLIVER GREINER UND TIM WOLF**



Bild: Alfred Kärcher GmbH & Co. KG

Zu Beginn eine kleine Zeitreise: Es war einmal... ein schönes Wohnzimmer in den Achtzigerjahren. Vater kommt nach einem anstrengenden Arbeitstag in der AEG zurück, zieht seine Salamander-Hausschuhe an und lässt sich in das frisch von Quelle gelieferte Sofa fallen. Er schaltet den SABA-Fernseher an und ärgert sich wie immer über das einseitige Programm. Dann schon lieber mit dem nagelneuen Grundig-Stereoapparat Musik hören. Da klingelt das Telefunken-Telefon. «Was, schon Zeit für unsere Schafkopf-Runde?», denkt sich Vater mit Blick auf seine zur Konfirmation geschenkte Schweizer Armbanduhr.

Man könnte diese fiktive Geschichte problemlos fortsetzen und mehr Namen ehemaliger Unternehmens-Ikonen einbauen, die allesamt eins gemeinsam haben. Ob Quelle, Grundig oder Agfa: Sie alle haben sich den Marktveränderungen ihrer Branche nicht rechtzeitig angepasst und glitten in die Insolvenz. Nach Angaben der Creditreform beträgt das Durchschnittsalter von Unternehmen gerade einmal 17 Jahre. Dabei gehören verspätete oder falsche Reaktionen auf Marktverschiebungen zu den wesentlichen Ursachen.

Marktveränderungen bieten aber immer auch Chancen, das Unternehmen auf ein neues Erfolgsniveau zu heben. Dies setzt aber die Bereitschaft voraus, kontinuierlich und systematisch das eigene Geschäftsmodell zu überdenken. Frei nach dem Motto: Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit.

Ein Beispiel ist das Unternehmen Kärcher, das mit der Produktion von elektrischen Industrieöfen begann. Als sich herausstellte, dass damit kein Geld mehr zu verdienen war, baute das Unternehmen das erfolgreiche Geschäft mit Hochdruckreinigungsgeräten aus. Bemerkenswert ist auch die Entwicklung von Puma. Ursprünglich auf Sport fixiert, erkannte das Unternehmen als eines der ersten den Trend zum Lifestyle. Inzwischen werden 70 Prozent der von Puma verkauften Produkte nicht mehr nur im Sport eingesetzt.

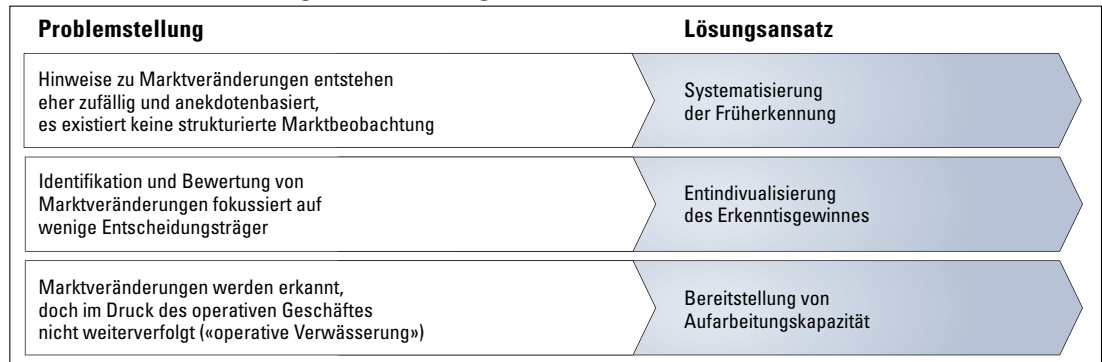
Marktveränderungen sind das dynamische Element, das unternehmerische Tätigkeit so herausfordernd macht. Es hat sie schon immer gegeben, und jede Managementgeneration empfand sie wohl als herausfordernder als die der Vorgängergeneration. Manchmal transformieren sie innerhalb kurzer Zeit das Schicksal ganzer Indus-

DIE AUTOREN

Oliver Greiner, Dr., ist Partner sowie Leiter Competence Center «Strategic Management & Innovation» der Horváth & Partner GmbH in Stuttgart. ogreiner@horvath-partners.com

Tim Wolf ist Senior Project Manager, Competence Center «Strategic Management & Innovation» der Horváth & Partner GmbH in Stuttgart. twolf@horvath-partners.com

Marktveränderung rechtzeitig erkennen *Grafik 1*



Die Identifikation von Marktveränderung ist eine Seite der Medaille, die Einschätzung ihrer Relevanz eine andere.

Quelle: Horvát & Partners (2011)

trien, wie dies z.B. das Musik- und Verlagswesen (Stichwort Digitalisierung) schmerzhaft erfahren hat. Viel häufiger vollziehen sich Marktveränderungen aber in kleinen, kaum merklichen Schritten, deren Auswirkungen für das einzelne Unternehmen langfristig gesehen genauso fundamental sein können.

Marktveränderungen haben unterschiedlichste Ursachen. Sie sind zum Beispiel das Ergebnis technologischer Durchbrüche, rechtlicher Anpassungen, veränderter Kundenerwartungen oder neuer Wettbewerbskonstellationen. Fest steht, dass Marktveränderungen immer Chance und Risiko sind und zu Gewinnern und Verlierern führen. Die Weiterentwicklung von Kompetenzen in drei Schlüsselbereichen helfen Unternehmen, auf der Siegerseite zu stehen:

- Relevante Veränderungen rechtzeitig erkennen
- Richtige Weichenstellungen einleiten
- Konsequente Umsetzung sicherstellen

Den Markt beobachten | Führungskräfte setzen sich täglich mit der Frage der zukünftigen Entwicklungen ihrer Branche auseinander. Sie finden Hinweise in der Presse, an Messen, in Gesprächen mit Kollegen, Wettbewerbern, Kunden oder ähnlichen Quellen. In Strategieprozessen werden Chancen und Risiken dokumentiert und besprochen. Viele Unternehmen haben Stäbe etabliert, die regelmäßige Marktbeobachtungen durchführen.

Wie kommt es dennoch dazu, dass auch renommierte Unternehmen immer wieder Trends verschlafen? Ein Blick auf die aktuelle Marktsituation rechtfertigt diese Frage: Das Management von Leica, Kodak oder Agfa unterschätzte die aufkommende Digitalfotographie. Nokia, LG oder

Sony Ericsson verpassten die Entwicklung vom Handy zum Smartphone. Schott, Philipps und Loewe hielten zu lange an Röhrenfernsehern fest. Grosse Verlagshäuser verloren das Geschäft der Kleinanzeigen an findige Internetunternehmer.

Churchill soll einmal gesagt haben: «Prognosen sind schwierig, besonders wenn sie die Zukunft betreffen». Dennoch lohnt es sich, die eigenen Prozesse zur Identifikation von Marktveränderungen regelmässig kritisch auf den Prüfstand zu stellen und weiterzuentwickeln.

Drei Ansätze helfen Unternehmen, rechtzeitig auf Marktveränderungen zu reagieren (vgl. Grafik 1 auf dieser Seite): Systematisierung der Früherkennung, Entindividualisierung des Erkenntnisgewinnes und Bereitstellung von Aufarbeitungskapazität. Die Systematisierung der Früherkennung ist der offensichtlichste Ansatz, damit die rechtzeitige Erkennung relevanter Marktveränderungen sichergestellt ist. Da eine Vielzahl an technologischen, rechtlichen, sozialen, wettbewerbsbezogenen Entwicklungen zu relevanten Marktveränderungen führen können, müssen Prozesse etabliert werden, mit denen diese Trends in systematischer Form festgehalten und in Beziehung gebracht werden.

Doch ist dies nur der erste Schritt. Entscheidend im Bereich der Erkennung von Marktveränderungen ist die Bewertung der identifizierten Veränderungen durch die Entscheidungsträger. Um Verzerrungen zu vermeiden, sind sie gezwungen, zu priorisieren. Dabei sind sie von Denkhaltungen geprägt, die auf der Grundlage von Ausbildung, Erfahrungen und Vorinformationen die Aufnahme und Bewertung neuer Informationen beeinflussen. Besonders kritisch ist eine

branchenbezogene Einengung der Perspektive, bei der nur jene Informationen ernst genommen werden, die mit bestehenden Branchenstrukturen, Erfolgsfaktoren, Gesetzmässigkeiten in der Branche und Geschäftsmodellen kompatibel sind.

Doch nicht nur subjektive Einschätzungen können zu einer Fehleinschätzung einzelner Entwicklungen führen. Teilweise sprechen auch objektive Kriterien gegen eine intensive Reaktion auf – wie sich später herausstellt – relevante Trends. Diese heimtückische Falle in der Bewertung relevanter Marktveränderungen hat Harvard-Professor Clayton Christensen mit dem Begriff «Innovators Dilemma» umschrieben. Neuerungen werden zwar erkannt, doch scheinen sie im Vergleich zum etablierten Produkt oder Geschäftsmodell zu teuer, technisch nicht ausgereift zu sein oder nicht dem Bedarf der aktuellen Kunden zu entsprechen. Dies führt zu einer Unterschätzung der Marktveränderungen und gibt neuen, häufig kleineren Unternehmen die Möglichkeit, in den bestehenden Markt einzubrechen.

Um diese Risiken zu minimieren, gilt es, die Bewertung auf breitere Beine zu stellen. Genutzt wird dazu der Ansatz der «Entindividualisierung des Erkenntnisgewinnes». Gemeint ist damit, dass der Erkenntnisgewinn bezüglich Marktveränderungen nicht nur bei einigen wenigen Top-Führungskräften und deren Stäben liegen sollte, sondern dass bewusst nach Wegen gesucht wird, zusätzliches internes und externes Wissen in den Erkenntnisprozess einzubinden. Beispielsweise ist

die Einbindung einer grösseren Anzahl von Mitarbeitern über eine web-basierte Befragung eine Möglichkeit, zusätzliche Einblicke zu erhalten.

Doch selbst wenn Trends identifiziert und als relevant bewertet wurden, kann es passieren, dass sie nicht ausreichend in den folgenden Prozess der Geschäftsmodellanpassung einbezogen werden. Dieses Phänomen nennt man «operatives Verwässern». Relevante Hinweise zu Marktveränderungen werden zwar durchaus gesehen, in der Hektik und Arbeitsbelastung des operativen Geschäftes jedoch nicht weitergedacht oder mit ausreichend Nachdruck weiterverfolgt.

Gegen das «operative Verwässern» hilft es, dezidierte Aufbereitungskapazität für die Analyse, Bewertung und Testaktivitäten zu einzelnen Entwicklungen zu schaffen. Diese Kapazität stellt eine Investition in die Zukunft dar. Insofern muss für die Verfolgung einzelner als relevant erachteter Trends nach dem Aufkommen erster schwacher Signale ein eigenes «Erkenntnismanagement» etabliert werden (Zuständigkeiten, Meilensteine, Budgets etc.).

Aus Veränderungen Nutzen ziehen | Relevante Marktveränderungen rechtzeitig zu erkennen ist eine Seite der Medaille. Die richtige Antwort zu formulieren die andere. Je komplexer die Marktveränderung, umso weniger wird es reichen, in der Ausführung der laufenden Geschäftstätigkeit einfach nur besser zu werden. Vielmehr gilt es zu prüfen, inwieweit das Unternehmen anders werden muss, um aus Marktveränderungen Nutzen zu ziehen.



Geschäftsberichte
Symposium

Eine Initiative von

eclat



neidhart + schön group

SWISS
LEADERSHIP
FORUM

«Von den Besten lernen»

Wie gehen Unternehmen mit der zunehmenden Regulationsdichte, veränderten Anforderungen an Informationen und neuen Ausgabekanälen um? Referenten aus Wissenschaft und Praxis erörtern diese Frage und präsentieren Fallbeispiele.

16. Juni 2011

Gottlieb Duttweiler
Institute GDI
Rüschlikon/Zürich
12.45 – 20 Uhr

Anmeldung und Programm:
www.gb-symposium.ch

Ideen aus
andern
Branchen
geben
Antworten auf
Marktver-
änderungen.

Dazu sind strukturelle Anpassungen im Geschäftsmodell nötig. Die Untersuchungen erfolgreicher Geschäftsmodelle haben gezeigt, dass vor allem sieben Gestaltungsparameter betrachtet werden müssen («7-K Prinzip»):

- **Strategischer Kern:** Welche Anpassungen sind beim Leistungsangebot, bei Zielkunden und Zielmärkten nötig?
- **Kundenwahrnehmung:** Welche Anpassungen sind in Bezug auf die Sicht der Kunden auf das Unternehmen nötig, z.B. Positionierung und Kommunikation?
- **Kundenschnittstelle:** Welche Anpassungen braucht es in der direkten Interaktion mit dem Kunden, z.B. Ausgestaltung der Vertriebskanäle, Bindungsformen, «Ertrags-Modell» oder Gestaltung des Kundendienstes?
- **Wertkette:** Welche Anpassungen sind bezüglich der Art der Leistungserbringung nötig, z.B. der Leistungstiefe, der Organisationsform, der Leistungsstandorte, des Logistikkonzeptes oder der IT-Infrastruktur?
- **Kooperationspartner:** Was muss in der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen geändert werden, z.B. Allianzen, M&A-Aktivitäten oder der Zusammenarbeit mit Lieferanten?
- **Konzepte für die Zukunft:** Welche Anpassungen sind bei den Innovationsschwerpunkten nötig, z.B. Innovationsportfolios, Ressourcenverteilung oder Innovationsquellen?
- **Humankapital:** Welche Anpassungen braucht es in Bezug auf die Mitarbeiter des Unternehmens, z.B. bezüglich der Personalstruktur, des benötigten Wissens und der Art der Zusammenarbeit?

Mit Anpassungen zum Erfolg | Die Interaktion dieser Gestaltungsparameter lässt sich an der Entwicklung der Modemarke Hugo Boss veranschaulichen. Ende der Neunzigerjahre sah sich das Unternehmen – damals ein reiner Herren-Premiumausstatter – mit verschiedensten Marktveränderungen konfrontiert. Wettbewerber wie Inditex und H&M entwickelten sich dank neuen, «vertikalen» Geschäftsstrukturen erfolgreicher als Hugo Boss. Das ursprünglich positive Bild junger, karrierebewusster, grossstädtischer Menschen («Yuppies») wurde zunehmend kritisch gesehen. Mit negativen Imageauswirkungen auf Hugo Boss, einen typischen Ausstatter dieser Generation. Die wachsende Zielgruppe der Frauen bediente der traditio-

nelle Herrenausstatter nicht. Das Wachstum fand immer weniger in klassischen Textilsegmenten statt, sondern verlagerte sich auf margenstarke Lifestyle-Segmente (Accessoire, Parfum, Schmuck). Das Geschäft von Hugo Boss entwickelte sich in der Konsequenz höchst unbefriedigend.

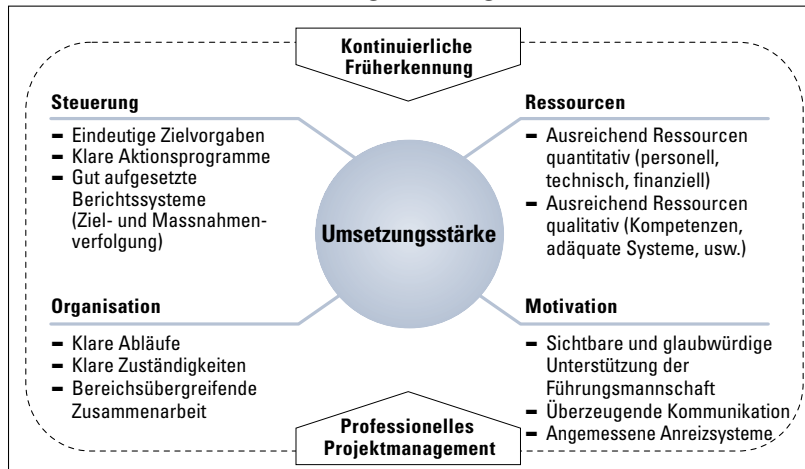
Hugo Boss hätte an diesen Branchenveränderungen scheitern können. Doch das Management sah die Chancen, die diese Veränderungen mit sich brachten: Es packte beherzt eine grundlegende Anpassung des Geschäftsmodells an, die sich zu einem spektakulären Erfolg entwickelte.

Im strategischen Kern erweiterte Hugo Boss sowohl das Leistungsangebot als auch das Zielkundenverständnis und entwickelte sich zum kompletten Lifestyle-Anbieter für Männer und Frauen. Neben Textilprodukten wurde das Portfolio um eine Reihe exklusiver Accessoires erweitert. Diese wurden entweder in Eigenregie (z.B. Schuhe, Taschen, Gürtel) oder durch eine Lizenzvergabe produziert (z.B. Uhren, Düfte, Brillen). Im Bereich der Kundenwahrnehmung gelang es, die Premium-Positionierung der Marke Boss aufrechtzuerhalten und gleichzeitig eine Dachmarken-Strategie zu etablieren (mit Marken wie Hugo, Boss Woman, Boss Selection oder Boss Woman Orange Label).

Das Unternehmen veränderte sich auch im Bereich der Kundenschnittstelle. Verkaufte es früher fast ausschliesslich über ausgewählte, exklusive Retailer, so wurde schrittweise ein eigener globaler direkter Vertrieb mit eigengeführten Boss-Stores aufgebaut. Im Bereich der Wertkette verzichtete das Unternehmen mit Blick auf Qualität und Geschwindigkeit auf nennenswerte Produktionsverlagerungen nach Asien und behielt weiterhin einen hohen Anteil eigener Wertschöpfung. Die sich ergebenden Erfolge machten Hugo Boss zum Börsenstar: Zwischen 2001 und 2007 (dem Zeitpunkt der Übernahme durch den Finanzinvestor Permira) vervierfachte sich die Notierung.

Kreativität nutzen | Dieser Aufbau eines Geschäftsmodells bietet den Rahmen, um Anpassungen systematisch zu durchdenken. Inhaltlich gilt es dabei, neue Anknüpfungspunkte zu entwickeln. Dies wiederum setzt ein funktionierendes Innovationsmanagement voraus. Gerade in der Anpassung von Geschäftsmodellen spielt das kreative Potenzial von Unternehmen eine grosse Rolle – nicht nur in nahen Bereichen der Forschung und Entwicklung.

Auf Marktveränderungen reagieren Grafik 2



Um erfolgreich auf Marktveränderungen zu reagieren, braucht es hohe Umsetzungsstärke.

Quelle: Horvát & Partners (2011)

Das betriebliche Vorschlagswesen – und sei es noch so gut ausgebaut – reicht hierfür nicht aus. Es verwundert, dass die wenigsten Unternehmen regelmäßige, gut vorbereitete Kreativitätsworkshops durchführen oder sich systematisch mit Ideen aus anderen Branchen beschäftigen, um neue Antworten auf Marktveränderungen zu finden. Vieles bleibt Stückwerk oder auf einzelne Abteilungsilos begrenzt.

Grundpfeiler der Umsetzungsstärke | Ohne konsequente Umsetzung hilft weder das rechtzeitige Erkennen von Marktveränderungen noch die Formulierung einer vielversprechenden Antwort in Form eines weiterentwickelten Geschäftsmodells. Auch hier gilt es, die eigenen Kompetenzen regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen. Vier Grundpfeiler erfolgreicher Realisierung müssen dabei mindestens betrachtet werden (vgl. Grafik 2 auf dieser Seite):

- **Steuerung.** Ohne klare Ziele und Aktionsprogramme besteht die Gefahr, in ungerichteten Aktionismus zu verfallen. Steuerungssysteme wie die Balanced Scorecard können gute Dienste leisten: Sie konkretisieren die angestrebten Ziele und bieten die Grundlage, um sie strukturiert zu verfolgen.
- **Ressourcen.** Ohne die ausreichenden personellen, technischen und finanziellen Ressourcen bleibt die Umsetzung im Ansatz stecken. Es gilt, einen realistischen Blick auf die Möglichkeiten zu richten. Entweder gelingt es (durch Verschiebung der Prioritäten), ausreichend Kapazität bereitzu-

stellen, oder die Ziele beziehungsweise die Zeitpunkte der Zielerreichung sind zu hinterfragen.

- **Organisation.** Klare Abläufe und Zuständigkeiten vermeiden Reibungsverluste und Doppelarbeiten bei der Reaktion auf Marktveränderungen. Dies bedingt auch, dass die bereichsübergreifende Zusammenarbeit gefördert wird. Reaktionen auf Marktveränderungen sind in aller Regel nicht auf einzelne Abteilungen und Bereiche isolierbar.
- **Motivation.** Grundlage erfolgreicher Realisierung ist letztlich die Bereitschaft der Mitarbeiter, mit Engagement an den nötigen Veränderungen zu arbeiten. Dies setzt die sichtbare und glaubwürdige Unterstützung der Führungsmannschaft voraus. Zudem müssen Veränderungen kommunikativ überzeugend begründet werden. Auch Anreizsysteme müssen entsprechend der angestrebten Zielsetzungen angepasst werden.

Marktveränderungen sind für Unternehmen Chance und Risiko zugleich. Eine intensive und bewusste Auseinandersetzung mit Marktveränderungen – auch ausserhalb der branchenüblichen Pfade – bietet die Möglichkeit, den richtigen Zeitpunkt für eine clevere Reaktion zu treffen. Ein klares Verständnis der Wesensmerkmale des bestehenden Geschäftsmodells ist Voraussetzung, um kreative Wege der Anpassungen zu suchen. Unternehmen, denen es auf dieser Grundlage gelingt, konsequent in der Umsetzung zu sein, haben die Chance, der kontinuierlichen Dynamik von Marktveränderungen ihre goldene Seite abzugewinnen. <