

„Die Spielregeln des Marktes brechen“

Meike Bütikofer

Die Natur ist das erfolgreichste betriebswirtschaftliche Modell

Können Sie diese Aussage auch bestätigen? „In stagnierenden und rückläufigen Märkten führen austauschbare Leistungen zu negativem Wachstum und sinkenden Renditen.“ „**Be different or die**“ tönt brutal, ist aber Realität und auch Überlebensszenario in der Wirtschaft. Vor allem aber beobachten wir dies in der Natur: Auf der Welt gibt heute über 6 Mia. Menschen. Keiner gleicht dem anderen, jeder ist einzigartig – ein Unikat. Je grösser die Vielfalt, desto mehr Platz und desto grösser die Chance, dass eine Art überlebt. Gemäss Darwin sind es aber nicht die stärksten, die überleben, sondern diejenigen, die sich verändernden Rahmenbedingungen am besten anpassen. In diesem Fall heisst Anpassung Differenzierung.

Die Marktarena ist eng geworden

Was läuft heute in Märkten und Branchen ab, das Sie dazu zwingt, sich zu differenzieren? Die Marktarenen sind eng geworden, es gibt quasi ein Überangebot an Unternehmen. Im Kampf um Marktanteile (und Preise) treten Sie sich auf den Füssen herum. Sie vergleichen und kopieren. Dabei bleiben wirkliche Innovationen auf der Strecke. Es drängen zudem immer öfter Seiteneinsteiger in den Markt, die die Branchengrenzen verschieben oder sprengen. Sie suchen sich eine Nische oder erfinden sich komplett neu.

Momentan geschehen tiefe Umbrüche in der Wettbewerbslandschaft, die ganz neue Geschäftsmodelle und Strategien erfordern. Kunden nehmen eine immer aktivere Rolle in einer immer stärker vernetzten Gesellschaft ein. Sie wollen ihr Konsumerlebnis als **Co-Produzent** persönlich mitgestalten und nicht unbedingt eine Steigerung der Angebotsvielfalt. In Zukunft wird der **Ort der Innovation** der Erfahrungsraum des Kunden sein und der **Ort der Kompetenz** das Firmen- und Kunden-Netzwerk.

Bereit sein, eine existierende Welt zu zerstören

Der Firma Schöller (Unternehmen der Albers-Gruppe Zürich) ist es gelungen, in einer fast tot-gesagten Schweizer Textil-Branche zum Leader für Stoffe im Outdoor-Bereich zu werden. Mit Partnern entwickelt heute Schöller intelligente Bekleidungs-Stoffe, die uns z.B. mit Medikamenten versorgen.

Oder: Die voll-automatische Kaffee-Maschine von Jura war für viele bisher das höchste der Gefühle. Heute geben wir für ein kg Kaffee 70 Franken aus und frönen dem Lifestyle-Gefühl, das uns Nespresso vermittelt. Trotz, dass die Welt weder auf Vitamin-Schübe aus der Jacke noch auf teure Kaffeekapseln wartet, sind diese Unternehmen erfolgreich. Warum?

- **Sie brechen die Logik in ihrem Markt in mindestens einem Punkt oder generieren einen neuen Markt.**
- **Sie lösen Engpässe ihrer Zielgruppe besser, nachhaltiger und spezialisierter als alle anderen.**
- **Sie begehren das Unerreichbare und sind bereit eine existierende Welt zu zerstören.**

Es ist verständlich, dass vielleicht auch Sie sich beim Zerstören und Verändern der existierenden Unternehmenswelt schwer tun. Ihr Geschäftsmodell kann immer noch erfolgreich sein, wenn seine Zeit schon vorbei ist. Das führt zu dem Irr-Glauben, dass ein Unternehmer immer weiter tun kann, was ihn irgendwann erfolgreich gemacht hat. Aber die Entwicklung kippt plötzlich und dramatisch. Die „**Todesspirale**“ für Unternehmen fängt an, wenn Marktanteile über tiefere Preise erkämpft werden müssen. Die Kleinen killt es zuerst, weil der Kunde prompt reagiert. Er sucht immer nach Unterscheidungsmerkmalen. Ist es der Preis, wird er danach entscheiden.

Aus der Austauschbarkeitsfalle heraus treten

Wie kommen Sie aus der Austauschbarkeitsfalle heraus? Es ist harte „Knochenarbeit“, die jeder guten Strategie vorausgeht. Jeder noch so dunkle Winkel Ihres Unternehmens und Marktes ist auszuleuchten.

- **Wo sind wir besonders stark und was lässt sich mit den Stärken am Markt machen?**
- **Was passt zu unseren Kompetenzen und unserer Firmengeschichte am besten?**
- **Wer sind vielversprechende Zielgruppen und welche Engpässe haben sie?**
- **Welche Erfahrungen und einzigartigen Nutzen können wir diesen Zielgruppen bieten?**

Vor allem aber sind die Branchenspielregeln sorgfältig zu hinterfragen. Im Kasten finden Sie „**Ansätze für Logikbrüche**“ für Ihre Strategiearbeit.

Arbeitshilfsmittel 1: Ansätze für Logikbrüche

1. Welche Faktoren können unter den Standard in Ihrer Branche gesenkt werden? Was kann reduziert werden? (Beispiel RyanAir ohne Service)
2. Was kann eliminiert werden, was in Ihrer Branche als üblich gilt? (Beispiel Bank ohne Filialen, Consors oder Sporthersteller ohne eigene Produktion, Adidas)
3. Was kann neu geschaffen werden, was in Ihrer Branche bislang nicht üblich war? (Beispiel Dell-Computer Verkauf über Internet, ebay = Web-Auktionshaus)
4. Welche Faktoren können über den Standard in Ihrer Branche angehoben werden? Was kann erweitert/verstärkt werden? (Beispiel Tschibo verkauft neben Kaffee «jede Woche eine neue Welt»)

In den nächsten News im **Februar 2006**:

„Zwangsbeglückung des Kunden: Wenn der Kunde an Ihnen nicht mehr vorbei kommt“