

Strategie-Newsletter 01-08

Das Unmögliche ist oft das Unversuchte Clevere Differenzierungsstrategien contra „08-15“ Strategien

von Meike Bütikofer, Inhaberin Bütikofer AG,
Wertorientierte Unternehmensstrategien, Hergiswil

Strategien schaffen Klarheit, differenzieren und steigern den Wert des Unternehmens – vorausgesetzt sie helfen, das Unternehmen einzigartig im Markt zu positionieren. Die Gefahr ist: Im Strategieprozess sind wir oft in jenen Grenzen gefangen, die wir selbst erzeugen. Die Unternehmensstrategie ist dann nicht mehr als ein „Abklatsch“ von dem „was immer war“. Die Chance ist: Wir durchbrechen die Leitplanken unserer „Denk-Autobahn“ und „beamen“ uns kreuz und quer durch die Branchen- und Unternehmens-Landschaft, um ungewöhnliche und neue Geschäftsideen aufzuspüren. Ziel ist, eine attraktive Positionierung, eine Marktnische zu (er)finden, die für unser Unternehmen mehr Wert generiert.

Strategie bringt Klarheit

Ein Strategieprozess ist am Anfang wie eine „Psychotherapie für Unternehmen“. Sie sollten so lange nach den wirklichen Stärken, Kernkompetenzen und Fähigkeiten suchen, bis es weh tut. Jeder noch so kleine und unbedeutende Aspekt kann Potentiale in sich bergen. Aber bitte bleiben Sie nicht in Ihrem eigenen Unternehmen „hängen“. Schützen Sie sich vor geistiger Inzucht, gehen Sie raus in den Markt und stellen sie die entscheidenden Fragen: Passen meine Fähigkeiten zu den Kundenengpässen und -bedürfnissen? Kann ich mit meiner einzigartigen Technologie oder dem „5-Sterne“-Service Kunden begeistern? Gibt es irgendwo eine Lücke im Markt, die noch niemand bedient?

NESPRESSO ist ein Erfolgs-Beispiel für das Finden von Marktnischen in einem besetzten Markt. Hinter dem stark wachsenden Ableger von NESTLÉ steht ein Erfolgs-System: Bester Kaffee + beste Maschine + bester Service (+ George Clooney ☺) = Kunde zahlt mehr als 70 CHF für ein Kilogramm Kaffee, schmeigt und genießt. NESPRESSO ist erfolgreich, weil – nebst einem ausgeklügelten Geschäftsmodell – Lifestyle- und Convenience-Gelüste des Kunden befriedigt werden. Oder: Was tun gegen die „Volkskrankheit“ Schweißfüsse? Mario Polegato, italienischer Weinbauer und selbst Betroffener, bohrte eines heissen Tages Löcher in seine Schuhsohle und kreierte einen Schuh, aus dessen Sohle Dampf ausströmt wie aus einem Bügeleisen. Das "Prinzip GEOX", nach aussen offen und umgekehrt dicht, lässt sich auch auf das Unternehmen übertragen: GEOX expandiert weltweit, während sich die Konkurrenz gegenseitig auf den Füßen steht. Entgegen allen Erwartungen schaffte Polegato den Durchbruch auf einem extrem schweren und wettbewerbsintensiven Markt: Er ist heute, nur 9 Jahre nach der Gründung, grösster Fabrikant im Schuhparadies Italien und weltweit auf Platz 4!

Unterziehen Sie sich einem „Scanning“. Gehen Sie im Kopf ihrer Zielkunden spazieren. Verschaffen Sie sich im Strategie-Prozess Durchblick und treffen Sie die wichtigsten Entscheidungen für Ihr Unternehmen nicht im Blindflug.

Strategie differenziert

Blind ist das Stichwort. Manche Strategieprozesse laufen ab wie eine Tunneldurchfahrt: Den Blick stur geradeaus und auf die Rückleuchten des anderen Autofahrers gerichtet, versucht man so schnell wie möglich vom Eingang zum Ausgang des Tunnels zu kommen. Der oft mühsame Strategieprozess in Unternehmen gleicht dieser Tunneldurchfahrt. Es fehlen der Durch- und Überblick, Zeit, Geld und Mut. Doch der schlimmste Killer ist die eigene Haltung gegenüber Veränderungen: Phrasen, wie „Das haben wir noch nie so gemacht“ oder „Das kann gar nicht funktionieren“ verhindern jegliche Entwicklung. Hier gilt: Das Unmögliche ist oft das Unversuchte.

Differenzierte Strategien sichern eine attraktive und reizvolle Zukunftsposition. Wenn Sie sich für den Kunden nicht spürbar differenzieren, positioniert Sie der Kunde nicht nach Ihrem Können, sondern nach dem Preis. Sind Sie austauschbar, werden Sie ausgetauscht. Machen Sie den Strategieprozess und Ihre Strategie zu einem Erlebnis. Ausserhalb Ihrer Branche sind so viele „Hingucker“, von denen Sie profitieren können. Verstossen Sie gegen bestehende Konventionen in der eigenen Branche und treten Sie damit Veränderungen los! Was kann zum Beispiel ein Stahlhändler aus der Airline-Industrie kopieren? Kunden fliegen in drei Klassen und erhalten unterschiedliche Leistungen zu unterschiedlichen Preisen. Der Schweizer Stahlhändler PESTALOZZI & CO AG bietet neu seinen Kunden Stahl und Service in drei Leistungs- und Preisklassen an. Der Vorteil: Der Kunde kann wählen und kauft eine bedürfnisgerechte Leistung beim selben Anbieter. Oder: Flottenmanagement – das kennt man doch von Fuhrparks, oder? Fast richtig, denn man kennt es zumindest bisher nur von dort. Die HILTI AG hat dieses Konzept nun aufgegriffen und auf die Werkzeugbranche übertragen. HILTI stellt Kunden eine den Bedürfnissen entsprechende Geräteflotte zur Verfügung und kassiert eine monatliche Gebühr für diese Dienstleistung.

Strategie generiert Wert und Werte

Zugegeben: Differenzierung ist kein „Persilschein“ für Erfolg. Eine der schwierigsten Hürden ist, die Bereitschaft und Fähigkeit zu entwickeln, die gewählte Strategie konsequent umzusetzen. Dazu jedoch mehr im Newsletter im März 2008.

„08-15“- Strategien, die bestenfalls die heutige Situation des Unternehmens abbilden, sind Alibis für einfall- und mutlose Manager. Sie generieren weder Motivation und Leidenschaft noch Wert und Werte für das Unternehmen. Visionäre Differenzierungsstrategien dagegen geben dem Unternehmen neue Energie. Sie sind wie ein leistungsstarker Motor, der das Unternehmen antreibt. Aber vor allem: Sie geben und machen Sinn für Mitarbeiter und Kunden. Sinn ist die stärkste Kraft, um Wert und Werte zu generieren. Ein eindrucksvolles Beispiel ist Lantal Textiles. Das Unternehmen hat sich seit 1886 vom bernerischen Familienbetrieb zum Weltkonzern entwickelt. Erfolg hat das Unternehmen vor allem aus zwei Gründen: Es hat sich in einer hochspezialisierten Nische als „Anbieter von Gesamtlösungen zur Innenausstattung von Flugzeugen, Bussen, Bahnen und Kreuzschiffen“ positioniert. Und CEO Urs Rickenbacher führt Lantal Textiles mit Leidenschaft und Wertschätzung. Eine unschlagbare Kombination!

Der Blick über den Tellerrand gibt 100% Inspiration. Springen Sie nicht Ihren Konkurrenten hinterher, sondern übertragen Sie erfolgreiche Geschäftsideen – egal woher sie kommen - in Ihr Unternehmen. Der irische Schriftsteller und Literaturnobelpreisträger George Bernhard Shaw hat dazu bemerkt: "Du siehst Dinge und du fragst: warum? Ich aber sehe Dinge und ich frage: warum nicht?" Genau um diese Einstellung geht es: Egal, wie alltäglich die Produkte oder Dienstleistungen Ihres Unternehmens auch sein mögen, sie müssen vom Gefühl der permanenten Innovation durchdrungen sein. Die Fragen "Warum ist das eigentlich so?" und "Muss das tatsächlich so sein?" müssen zu selbstverständlichen Werkzeugen im Strategieprozess werden.

Wenn Sie es nicht glauben, dann probieren Sie es einfach aus. Ganz nach dem Motto: Es gibt nichts Gutes, ausser man tut es!