

Wachstum durch Wertschöpfung, Teil 4/4

# Der Unternehmer als Initiator

Das kräftige Wachstum der Schweizer Wirtschaft ist zuletzt vor allem durch Zuwanderung entstanden, während die Produktivität seit dem Jahr 2009 stagniert. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, sollten Unternehmen vermehrt auf Produktivitätszuwachs bauen. Dieser Beitrag beschreibt drei mögliche Wege zur Steigerung der eigenen Wertschöpfung.

› Christoph Grosser, Norbert Zeller

Unternehmen sollen sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren. Dieser Weg bewährt sich seit Langem. Hier liegt aber der Kernpunkt: Konzentriert sich Ihr Unternehmen konsequent darauf, was es am besten kann? Was so einfach klingt, ist schwierig in der Umsetzung und in der Verinnerlichung: Was machen wir besser als alle anderen? Und noch entscheidender: Wo können wir unsere besonderen Fähigkeiten mit unserer Position im Markt weitsichtig aufeinander abstimmen?

## Stärken richtig nutzen

Die Praxis zeigt, dass sich viele Unternehmen zu sehr auf die Positionierung im Markt fokussieren und ihr Wachstum in Geschäftsfeldern in immer neuen Märkten suchen. Dabei beschäftigen sie sich zu wenig mit den eigenen Stärken und Fähigkeiten. Dies gilt ebenfalls häufig für Unternehmen, die sich aus Märkten zurückziehen und das eigene Geschäft effizienter gestalten. Wir sind der Meinung, dass es besser wäre, die Ressourcen anders zu verteilen, um neue Schwerpunkte im eigenen Geschäftsmodell zu setzen. In wenigen Strategien kommen Begriffe wie

Fähigkeiten, Kompetenzen und Stärken vor. Wir plädieren dafür, den Markt und die eigene Marktleistung aus den Augen der Kunden zu sehen. Diese Kundenperspektive führt häufig zur Entdeckung ganz

### kurz & bündig

- › Treibende Kraft in der Wertschöpfung sind drei bis sechs Fähigkeiten, die einander wechselseitig verstärken und die das Unternehmen besser beherrscht als die Mitbewerber.
- › Die Verknüpfung dieser Stärken muss dazu führen, dass die Bedürfnisse und Erfordernisse der Kunden besser erfüllt werden gegenüber den Mitbewerbern.
- › KMU haben bewiesen, dass sie durch die Erschliessung von Nischen im Ausland überdurchschnittliches Wachstum erzielen. Es gilt Zwischensegmente zu erschliessen, die von Konzernen nicht beachtet und von lokalen Anbietern nicht genügend bedient werden.

neuer Möglichkeiten und Innovationen. Und trotzdem schlagen wir vor: Finden Sie als Erstes heraus, was Ihr Unternehmen wirklich gut kann, welche Fähigkeiten überdurchschnittlich sind. Entwickeln Sie mindestens drei bis sechs Fähigkeiten, bis diese ausserordentliche Niveaus erreicht haben und sinnvoll ineinander greifen. Stimmen Sie anschliessend diese Stärken und Fähigkeiten auf die Erfordernisse und Bedürfnisse Ihrer Kunden ab.

Der Einzelhändler Wal Mart beispielsweise hat die Gesamtkosten der Wertschöpfungskette minimiert, durch mehrere gegenseitig verstärkende Fähigkeiten: 1. aggressives Lieferantenmanagement, 2. professionelle Analysen an den Verkaufspunkten, 3. ausgeklügelte Logistik, 4. straffes Management des Umlaufvermögens. Jede Fähigkeit unterstützt die Wirkung der anderen und unterstützt die Strategie von Wal Mart, den Bedarf seiner Kunden «zu stets niedrigen Preisen» zu decken.

## Mehrwert schaffen mit System

Eine Stärke oder Fähigkeit wird somit zu etwas, was die Kunden schätzen und als

Mehrwert identifizieren. Und was die Mitbewerber im selben Ausmass nicht besitzen. Es ist eine Verbindung von Menschen, Wissen, Informationstechnologie und Prozessen, mit denen Unternehmen ihre Mitbewerber in wichtigen Punkten schlagen. Ein solches System kann nur eine durchdachte Kombination von Fähigkeiten sein, das auf diese Weise Mehrwert schafft. Ein solches System liefert eindeutige Antworten auf folgende Fragen:

### 1. Wie werden wir uns auf den Markt einstellen?

Das Unternehmen hat eine klare Vorstellung, wie sie ihre Kunden zufriedenstellen wird. Einerseits flexibel, um zu wachsen, andererseits konzentriert, um die Wertschöpfungskette zu optimieren.

### 2. Welche Fähigkeiten brauchen wir?

Der Motor der Wertschöpfung sind drei bis sechs gegenseitig verstärkende Fähigkeiten, die es ermöglichen, das Nutzenversprechen für ihre Kunden einzulösen und ihren Wettbewerbsvorteil gleichzeitig zu vergrössern.

### 3. Was werden wir verkaufen und an wen?

Produkte und Serviceportfolio werden so zusammengestellt, dass jedes Angebot die Stärken und den Mehrwert für den Kunden harmonisiert. Kontinuierlich wird der Markt durchkämmt, um nach neuen Möglichkeiten zu suchen, welche die eigenen Stärken noch besser nutzen.

## Der Lohn der Arbeit

Sind Unternehmen, die sich auf ihre ausserordentlichen Fähigkeiten konzentrieren, wirklich erfolgreicher? Die Messungen des Erfolges (Quelle: Booz & Company) zeigt, dass auf vier Arten Mehrwert geschaffen wird:

1. Der Wettbewerbsvorteil wird gestärkt, das Unternehmen wird laufend besser. Die Mitarbeiter bauen ihr Wissen aus,

die Systeme und Prozesse gewinnen an Reife, wodurch die Effizienz steigt.

2. Die Investitionen gehen in die richtigen Kanäle. Unternehmen steuern ihr organisches Wachstum besser. Ihre Investitionen stehen im Einklang mit ihren Fähigkeiten und konzentrieren sich darauf, wo der Vorsprung weiter ausgebaut werden kann.
3. Es entsteht ein Grössenvorteil. Die gegebenen Fähigkeiten können auf eine breitere Palette von Produkten und Dienstleistungen angewendet werden. Sie können auf Bereiche ausgedehnt werden, wo sich im Normalfall ein Investitionsaufwand nicht lohnt.
4. Es entsteht ein Gleichgewicht zwischen strategischer Absicht und operativen Entscheidungen. Unternehmen arbeiten besser und effizienter, da jeder weiss, was wichtig ist.

## Weltweit erfolgreich

Der starke Franken in der letzten Zeit hat die Exportindustrie dazu gezwungen, sich weiter fit zu trimmen. Dafür bürsteten auf der anderen Seite die binnenorientierten Dienstleistungsunternehmen an Produktivität ein. Auf der anderen Seite sind in der Schweiz 40 000 Firmen im Export tätig und weitere 20 000 wären mit ihrem Angebot exportfähig (Marktanalyse des Seco, Swiss Business School For International Business). Die Vorstellung, ins Ausland zu expandieren, scheint vor allem für kleinere Unternehmen häufig mutig oder sogar verrückt.

Sich zwischen den «grossen» und den «etablierten» Unternehmen eine ideale Positionierung beziehungsweise Nische zu erarbeiten, kann für Organisationen mit beschränkten Ressourcen eine fast unüberwindbare Herausforderung sein.

Doch mehr als 75 israelische Unternehmen haben in den letzten 40 Jahren gezeigt, wie man sich vom relativ kleinen Anbieter zu globalen Akteuren entwi-

Radisson BLU

ERFRISCHEND  
BLU

HOCHMODERNE  
VERANSTALTUNGSRÄUME,  
INSPIRIERENDES DESIGN,  
AUFREGENDE LOCATIONS,  
REVOLUTIONÄRE TECHNOLOGIE.  
UND IMMER DAS WOHL  
DER GÄSTE IM BLICK.

BASEL – LUZERN  
ST. GALLEN – ZÜRICH  
ÜBER 290 X WELTWEIT

EXPERIENCE  
MEETINGS

HOTELS DESIGNED TO SAY YES!  
radissonblu.ch/tagungen

ckeln kann und dass es zu schaffen ist (Jonathan Friedrich, Amit Noam, Shaldor Tel Aviv).

Klar, die Expansion im Ausland ist nicht einfach. Viele Unternehmen haben darin schmerzliche Erfahrungen gemacht. Aber mit unternehmerischem Geist, sorgfältiger Planung und Bescheidenheit kann man Erfolg erzielen. Dazu braucht es die richtigen Strategien und die Erschließung von Zwischensegmenten.

Eine mögliche Strategie kann die Konzentration auf Länder oder Regionen sein, die Potenziale bieten, welche für internationale Konzerne nicht attraktiv genug sind und von örtlichen Unternehmen nicht angemessen abgedeckt werden. Die Erschließung dieses Zwischensegmentes erfolgt auf eine Art und Weise, die nicht sofort eine Reaktion bei der Konkurrenz auslöst.

## Zwischensegmente finden

Kern des Strategieansatzes ist, geschäftliches Potenzial zu identifizieren, welches von Konzernen als nicht attraktiv genug betrachtet wird und von lokalen Anbietern zu wenig oder gar nicht erschlossen wird. Bei der Auswahl solcher Marktsegmente sind zwei Fragestellungen wichtig:

1. Bleibt das Zwischensegment für Konzerne lange genug uninteressant, um die eigene Marktposition aufbauen zu können?

Eine Beurteilung kann beispielsweise unter folgenden Voraussetzungen erfolgen:

- › Das Marktpotenzial ist für die Wachstumsziele der Konzerne generell zu gering
- › Den Konzernen ist eine Adaption der eigenen Produkte oder Dienstleistungen zu teuer
- › Die grossen Firmen können das Zwischensegment durch ihre internen Prozesse und Organisationen nicht mit genügend grosser Marge bedienen
- › Das globale Markenimage passt nicht zum individualisierten Angebot, welches für den Markt nötig wäre



2. Gibt es gegenüber uns deutliche Wettbewerbsnachteile der lokalen Anbieter? Dies kann unter folgenden Voraussetzungen der Fall sein:

- › Die lokalen Anbieter arbeiten mit Technologien, welche älter sind als unsere
- › Die operative Leistung der lokalen Anbieter ist deutlich schwächer als unsere
- › Die finanziellen Mittel der lokalen Anbieter sind für eine ernsthafte Reaktion begrenzt bzw. zu gering
- › Der Markt ist nicht von der örtlichen Aufsichtsbehörde reguliert und bietet den lokalen Anbietern eine Vormachtstellung

Sobald ein ergiebiges Zwischensegment gefunden ist, gilt es in dieses entschlossen und konsequent einzusteigen und die Kontrolle über dieses Segment zu übernehmen, um die eigene Marktposition aufzubauen. Dazu sind drei Wege möglich, a) den Konzernen aus dem Weg gehen, b) sich als lokaler Anbieter tarnen, c) Schwächen der bestehenden Anbieter ausnutzen. Sofern es gelingt, zeitnah in mehreren Märkten einzusteigen, eröffnen sich zudem Grösseneffekte, mit denen örtliche Anbieter in den meisten Fällen nicht mithalten können.

## Einfach anders sein

Gerade wenn man den Anspruch hat, neue Produkte und Services zur Marktreife zu bringen und das Wachstum in der

Zukunft zu sichern, sind heute häufig neue Antworten auf alte Fragen nötig. In diesem wesentlichen Punkt machen es erfolgreiche Start-ups besser als etablierte Unternehmen und wirbeln dadurch häufig ganze Branchen durcheinander. Welches sind die Wege von Start-ups, welche erfolgreich anders sind und auf die immer gleichbleibenden Fragestellungen neue Antworten finden?

## Aus dem Nichts etwas schaffen

Wenn die Idee verrückt ist, der Weg zu lang und steinig und die Projektpläne vielschichtig und komplex sind, gibt es nur eine Alternative: Aus dem Nichts heraus einen neuen Unternehmenszweig entstehen zu lassen. Ihn Schritt um Schritt nach vorne zu treiben, so wie die Ressourcen es zulassen und wie der Markt jeweils darauf reagiert.

Nicht die beste Produktidee oder das bestmögliche Ausgangsprodukt steht im Vordergrund, sondern die Umwandlung der Idee zu einem Produkt in enger Zusammenarbeit und Interaktion mit neuen Kundensegmenten. Laufend Rückmeldungen auf qualitativer (zum Beispiel was gefällt und was missfällt) und quantitativer Ebene (zum Beispiel wie viele Menschen nutzen das Angebot) führen zu Erkenntnissen, wie man aus der Idee Schritt um Schritt ein tragfähiges Geschäftsmodell aufbaut.

Im Sinne des Lean Start-up-Modells (Lean Start-up, Eric Ries) werden damit



drei wesentliche Prozessschritte unentwegt durchlaufen: Bauen-Testen-Lernen-Feedbackschleife. Das Angebot wird somit sukzessive in enger Abstimmung mit den Kunden optimiert. Erfolgreiche Entrepreneure konzentrieren ihre Energie auf die Verringerung der Gesamtzeit, welche diese Prozessschritte in Anspruch nehmen und das Geschäftsmodell in grössere Dimensionen treibt.

Wichtigstes Element bleibt die Kursüberwachung: Kann die eingeschlagene Strategie konsequent beibehalten oder muss sie angepasst werden? Haben wir mit unserer Geschäftsidee ein anderes Kundenverhalten vorausgesagt, so können wir dies sehr früh erkennen und einen Kurswechsel vollziehen. Die Konsequenz daraus sind kapitaleffiziente Unternehmen, da weniger Zeit und Geld verschwendet wird.

### Der Weg zum Markt führt über das Netz

Es braucht Mut, ein gerade «lebensfähiges» Produkt auf den Markt zu bringen, welches die grundlegendsten Eigenschaften besitzt und nichts darüber hinaus. Es ist aber einer der Bausteine, wenn ein Unternehmenszweig aus dem Nichts aufgebaut werden soll.

Der Weg auf den Markt führt dabei häufig über das Netz oder das Netzwerk. Kunden und potenzielle Abnehmer können das neue Angebot testen und persönlich über Social-Media Feedback geben. Umgekehrt lernt der Anbieter konsequent aus der Kundenrückmeldung und leitet die nächsten Schritte bzw. Korrekturen ein. Diese Art Kommunikation ist häufig der erste Schritt, um eine Geschäftsidee zum Leben zu erwecken und um mit neuen Kundensegmenten ein neues Angebot zu entwickeln.

### Bedürfnisorientierte Hierarchien

Eine der wichtigsten Anforderungen, um anders zu sein, ist die Anpassungsfähigkeit, schnell in den Entscheidungen und flexibel in der Umsetzung zu sein. Der Druck, am Markt Erfolg haben zu müssen,

sorgt für Agilität und permanente Reflexion und Reaktion auf Input und Feedback von allen Seiten. Schnelle Test- und Entscheidungszyklen bei hoher Informationsdichte ist die Grundlage der Überlebensfähigkeit.

Daher gilt es wenig Hierarchien und möglichst wenig Strukturen zu schaffen und in Stein zu meisseln. Nur der enge Bezug zum Markt lenkt die andauernde Selbstregulierung. Priorisierung und Aufteilung von Aufgaben werden alleine auf den Erfolg am Markt ausgerichtet.

Das heisst aber nicht die Verabschiedung von Strukturen und Hierarchien. Im Gegenteil, die Hierarchie entsteht bedürfnisorientiert und bleibt dynamisch. Je nach

den festgelegten Prioritäten wird derjenige das Team führen, welcher die grössten Expertisen zum aktuell wichtigen Thema besitzt und die anderen durch das unbekannte Gebiet leitet.

### Klein starten

Typischerweise steht eher selten zu Beginn der anonymisierte Massenmarkt im Fokus. So ein Vorgehen könnte sich zur Falle erweisen. Wer schnelle Erfolge braucht, sollte sich darauf konzentrieren, die ausgeprägten Wünsche einer kleinen Gruppe von Menschen zu bedienen. Bewusst klein zu starten, nicht alles zu bieten und damit niemand richtig glücklich zu machen, kann ein erfolgreicher Weg sein, um erfolgreich gross zu werden. ‹‹



### Porträt



#### Christoph Grosse

Strategie- und Unternehmensberater, Coach

Christoph Grosse ist geschäftsführender Partner bei der Crinera GmbH. Der Unternehmer, Strategieberater und Sparringspartner entwickelt seit mehr als 20 Jahren Wachstumsstrategien und treibt Innovations- und Wachstumsprozesse in Unternehmen vorwärts. Er entwickelt und konkretisiert ertragsstarke Geschäftsmodelle für die Zukunft und sorgt für deren erfolgreiche Umsetzung.



#### Norbert Zeller

Unternehmensberater, Coach, Dozent

Norbert Zeller ist seit über 20 Jahren in verschiedenen Managementfunktionen tätig. Als Unternehmerberater, Coach, Dozent, Business Angel, Verwaltungsrat begleitet er Führungskräfte in der Entwicklung robuster Strategien, im Aufbau neuer Geschäftsfelder, bei Fusionen und Sanierungen. Er unterstützt Führungskräfte, lebensfähige Organisationen und Systeme zu bauen und zu entwickeln.



### Kontakt

c.grosse@crinera.ch  
norbert.zeller@comzell.ch  
www.crinera.ch  
www.comzell.ch