

1. Differentiate or die

1.1 Ausgangslage

Produkte und Dienstleistungen, die sich wie ein Ei dem anderen gleichen, überschwemmen die Märkte. Beispiel Telecomindustrie: mit jeder monatlichen Rechnung wird der Konsument aufgefordert, irgendein Produkt oder eine neue „sensationelle“ Dienstleistung zu gebrauchen. Die Übersicht und die Vergleichbarkeit sind längst verloren gegangen. Der verwirrte Konsument legt die Angebote in die runde Ablage: „nächsten Monat bringen die sowieso noch etwas besseres“. Gleichzeitig ist der Kundendienst schlecht und alle Unternehmen der Branche geniessen wenig Vertrauen. Soviel Aufwand für ein so schlechtes Resultat! Was läuft da falsch?

Der geneigte Konsument hat den Eindruck, dass Unternehmungen ganzer Branchen ohne viel Überlegung versuchen, sich in den gleichen Eigenschaften zu übertrumpfen, z.B. dem Preis. Das ganze Feld möglicher Verbesserungen wird nicht bearbeitet. Das Gespräch mit dem Konsumenten findet höchstens mittels Kundenumfragen durch Call-Centers statt (im Akkord).

Die Konsequenz für die Unternehmen ist gravierend. Zu hohe Marketingkosten mit wenig Effekt haben laufend erodierende Margen zur Folge. Produktivitätsgewinne verpuffen in Preissenkungen.

1.2 Wo liegt das Problem?

Veränderungen im Markt laufen unbemerkt ab, unter der Oberfläche, im Bewusstsein der Konsumenten. Ohne feine Sensoren werden diese von den Unternehmungen zu spät bemerkt.

Häufig werden Symptome für die eigentliche Krankheit gehalten. Finanzielle Resultate sind nicht Ursachen, sondern sind Symptome. Die Diagnose muss tiefer gehen und die Therapie an den wahren Ursachen, die auch verändert werden können, ansetzen.

Mehr Faktoren als einem Unternehmer lieb sein kann können gar nicht beeinflusst werden. Sein Spielraum ist nicht so gross, wie er es gerne hätte. Zudem sind die zeitlichen Abhängigkeiten von Therapie bis zur Heilung zuwenig bekannt. Im Allgemeinen wird der Zeitbedarf unterschätzt.

1.3 Möglichkeiten

Die Profilierung und Differenzierung einer Firma, ihrer Produkte und Dienstleistungen ist in sehr unterschiedlichen Bereichen möglich. Das braucht allerdings eine langfristig ausgelegte Strategie, Geduld und Durchhaltewillen. So kann zum Beispiel ein Unternehmen mit einem hervorragenden Arbeitsklima auch bei ausgetrocknetem Arbeitsmarkt qualifizierte Mitarbeiter anstellen. Für einen spürbaren USP sind Qualität und Zufriedenheit der Kunden Voraussetzung (aber oft nicht gegeben), aber noch lange nicht ausreichend.

Die Unternehmungen müssen die Markt- und Produktelandschaften in der Vorstellung der Kunden verstehen. In der allgemeinen Reizüberflutung sind einfache Botschaften gefragt, die an den zentralen Punkten ansetzen, die an Werte und Interessen appellieren.

Die Botschaft lautet:

- **Rechtzeitig eine langfristige Vision und Strategie entwickeln.**
- **Die Differenzierung mit allen möglichen Eigenschaften suchen.**
- **Den Konsumenten verstehen.**

Einfach gesagt, doch wie kann man das erreichen?

2. Der Weg zur Vision und Strategie

2.1 Problembewusstsein schaffen

- Eine umfassende Unternehmensanalyse durchführen. Diese ist am schnellsten und gründlichsten mittels eines strukturierten Workshops mit den Mitarbeitern zu erstellen.

- Diese Analyse muss vor dem Hintergrund der Leistungen der Konkurrenz und des Marktes stattfinden.
- Die Methode der Wahl ist eine SWOT-Analyse mit Gundlach-Consulting.

2.2 Zusammenhänge und Spannungsfelder verstehen

2.2.1 Das Denken verändern

Es geht darum, aus Teilen ein Ganzes entstehen lassen, vom linearen Denken weg zum vernetzten Denken zu kommen. Das bedeutet, statt in Ursache/Wirkung in Prozessen und Kreisläufen zu denken, das Unternehmen statt als Maschine als sozialen Organismus zu verstehen.

2.2.2 Vorgehen

- Marktkräfte verstehen, von Megatrends zu Trends im eigenen Markt. Richtung der Veränderungen, deren Sinn verstehen und die sich ableitenden Möglichkeiten erkennen (vgl. dazu „Trendanalyse“). Diese Erkenntnisse bilden in der SWOT-Analyse den Teil der Chancen und Gefahren.
- Will sich das Unternehmen vertieft mit den Entwicklungen auseinandersetzen, ist die Methode der Wahl das „vernetzte Denken“, die SKU-Methode zur Strategieentwicklung. Die Methode bietet den Vorteil, dass die beeinflussbaren Grössen und die zeitlichen Abhängigkeiten erkannt werden. Eine Strategie, die nicht beeinflussbare Grössen verändern will, ist wirkungslos.
- SWOT-Analyse durchführen und die sich daraus abzuleitenden Massnahmen zu möglichen Strategien zusammenfassen.
- Auswahl der für das Unternehmen besten Strategie. Dabei ist auf Synergien und die Bedürfnisse aller Stakeholders (nicht nur der Shareholders) zu achten:
 - Passt die Lösung zum Unternehmen? Dies nicht nur sachlogisch, sondern auch kulturell überdenken!
 - Greifen die Massnahmen auf allen nötigen Ebenen ein? Gestaltungsebenen für Veränderungsprozesse können sein:
 - Identität und Mission
 - Tradition
 - Reifegrad
 - Branche
 - Operative Funktion
 - Glaubenssätze
 - Führungskultur
 - Wettbewerbsverhalten
 - Selbstreflexion
 - Fähigkeiten
 - Kernkompetenzen
 - Lernfähigkeit
 - Antizipationsfähigkeit
 - Verhalten
 - Führungsverhalten
 - Struktur
 - Erfolgskennzahlen

- Umfeld
 - Image
 - Kunden
 - Wettbewerbsposition, USP, Differenzierung als Konsequenz

2.3 Strategie umsetzen

2.3.1 Einleitung und Regeln

Firmen verfügen oft über zuwenig zukunftsgerichtete Informationen. Dazu wird am besten bei steuerungsrelevanten Kernindikatoren angesetzt, auf Basis des vernetzten Denkens.

Für die Problemlösung gibt es keine Patentrezepte, jede Umgebung ist anders! Bei der Umsetzung ist auch auf Konstanz, Ordnung und Stabilität zu achten.

Für Veränderungsprozesse ist an aktiven und kritischen Grössen anzusetzen. Dabei sind folgende Regeln zu beachten:

- Stufengerecht und multidimensional verankern
 - Auf welcher Ebene eingreifen?
 - System dort abholen, wo es gerade ist
 - Interdisziplinär vorgehen
 - Strategisch, strukturell und kulturell
- Früherkennung und Fortschrittskontrolle sicherstellen. Häufige Denkfehler:
 - Signale nicht rechtzeitig erkennen (fehlende Frühindikatoren)
 - Nicht Erkennen von schleichenden Entwicklungen
 - Beschäftigung mit Symptomen
- Auf Basis eines Netzwerkes von den Zielgrössen ausgehend zurückgehen und so Frühindikatoren festlegen (BSC, strategisches Controlling).

2.3.2 Vorgehen

- Umsetzung planen und Kommunizieren
 - Zielvereinbarung (MBO)
 - Zeit und Mittel bereitstellen
 - Psychologische Voraussetzungen schaffen (Einbezug)
 - Massnahmenpläne
 - **Sofortmassnahmen treffen! Schnelle erste Erfolge wirken motivierend!**
 - Information
- Lernorientiertes Controlling einführen. Kritische Fragen:
 - Setzen wir uns bewusst mit unserer Umwelt auseinander, um neues Wissen aufzunehmen?
 - Werden die Möglichkeiten für das Handeln und Lösen von Problemen verbessert?
 - Haben wir gemeinsamen Bezugsrahmen aufgebaut, eine gegenseitig akzeptierte Wertestruktur?