

Marktveränderungen verstehen,

Marktveränderungen prognostizieren: ohne Angst und ohne Tabus

Betrachtet man die Veränderungen im Markt etwas genauer, dann sind die sogenannten schnellen Veränderungen in Wirklichkeit meist „schleichende“ Veränderungen. „Schleichende“ Veränderungen sind wie „Gewichtszunahme“: Man erkennt das Problem erst dann, wenn es zu „spät“ ist.

Nehmen wir das Beispiel Digitalisierung. Streng genommen ist das Thema Digitalisierung doch ein „alter Hut“. Seit Jahrzehnten digitalisieren wir Prozesse, Produkte, Unternehmensbereiche. Jetzt aber sprechen wir von der „Digitalen Disruption“. Wir sprechen jetzt offener und intensiver darüber, weil sich die öffentliche Wahrnehmung geändert hat, weil wir in bestimmten Bereichen hinterherhinken oder sogar schon abgehängt wurden. Auf einmal machen wir daraus einen Kampf der Generationen Die „Digital Natives“ gegen die „Digitalen Verweigerer der Generation 50 plus“ oder einen Kampf der Kulturen: analog versus digital. Und dabei können wir sicher sein, dass sich in der Zeit, in der wir uns mit der disruptiven Kraft einer schleichenden Veränderung beschäftigen, längst neue schleichende Veränderungen vollziehen, die wir wieder nicht ausreichend beobachten und deshalb unter- oder überbewerten. Themen wie z.B. Künstliche Intelligenz, Blockchain oder Entschleunigung.

Doch zurück von der grundsätzlichen Auseinandersetzung mit „Marktveränderungen“ zu den konkreten unternehmerischen Auswirkungen. Entscheidend ist, dass wir frühzeitig aus potenziellen Marktveränderungen den eigenen Handlungsrahmen ableiten, die konkreten Auswirkungen auf die Gewinn-, Wettbewerbs- und Entwicklungsfähigkeit unseres Unternehmens prognostizieren. Konkret, d.h. in Szenarien denken, Best- und Worst-Case entwickeln und schriftlich festhalten. Konkret und tabufrei! Tabufrei bedeutet, Szenarien zu entwickeln, die das (Un)denkbare, das (Un)vorstellbare, das (Un)mögliche berücksichtigen. Denk an den Fall der Mauer, an den Verzicht auf Atomstrom, an das Ende des Dieselantriebs.

Was unterscheidet Gewinn von Gewinnfähigkeit?

Kraft und Stärke ziehen Unternehmen aus Fähigkeiten. Zwischen Gewinn und Gewinnfähigkeit liegen Welten. Ein erzielter Gewinn sagt nichts über die Fähigkeit aus, in Zukunft Gewinn erzielen zu können. Unser Maßstab sollte daher immer der Kategorie „Fähigkeit“ entspringen.

Zur Beurteilung der Position „Gewinnfähigkeit“ ist es sinnvoll, Kosten- und Erlösentwicklungsszenarien zu entwickeln. Auf welche Kosten- und Erlösentwicklung sollte ich mich unter Berücksichtigung von Best- und Worst-Case vorbereiten? Relevant ist nicht, welche Kosten und Erlöse ich einplanen sollte, sondern, auf welche den Gewinn beeinflussenden Fähigkeiten ich mich vorbereiten sollte. Ein kleiner, aber in Wirklichkeit großer Unterschied. Bei der Erarbeitung von Entwicklungsszenarien zur Wettbewerbsfähigkeit steht die Prognose der Vertriebs- und der Kommunikationsfähigkeit im Vordergrund. Dabei stellen sich z.B. Fragen wie:

„Was erwarten die Kunden zukünftig von uns?“

„Wie werden uns unsere Wettbewerber zukünftig angreifen?“

„Welche Stärken gilt es, im Vertrieb aus- bzw. aufzubauen?“

„Wie sieht ein kundenorientiertes Verhalten in der Zukunft aus?“

„Wie können wir dieses Verhalten bei uns entwickeln?“

„Was zeichnet zukünftig ein Unternehmen aus, das besonders erfolgreich im Neugeschäft ist, und wie können wir uns diese Fähigkeit aneignen?“

„Wie können wir Bekanntheitsgrad, Wahrnehmung und Relevanz unseres Hauses bei unseren Kunden und potenziellen Kunden optimieren?“

„Auf welche Schwächen unseres Hauses werden unsere Wettbewerber welche ihrer Stärken ausrichten, auf welche Schwächen unserer Wettbewerber werden wir welche unserer Stärken ausrichten?“

Ganz besonders intensiv solltest du dich mit der Beschreibung der Szenarien für die Entwicklungsfähigkeit beschäftigen. Es ist das Herzstück jeder strategischen Arbeit:

„Auf welche Entwicklungen in den Bereichen Personal, Organisation und Technologie müssen wir uns vorbereiten?“

„Was benötigen wir, was benötigen wir nicht mehr?“

Spätestens wenn du das erste Mal deine Entwicklungsszenarien einem breiteren Publikum vorstellst, spürst du die Kraft oder Kraftlosigkeit deiner Argumentation. Nur wenn deine Kollegen und Mitarbeiter in die entwickelten Szenarien Vertrauen aufbauen können, kannst du dein Unternehmen auf diese Szenarien vorbereiten. Wie zuverlässig erscheinen deinen Kollegen und Mitarbeitern diese Entwicklungsprognosen, wie sehr fühlen sie sich abgeholt und mitgenommen bei der Beschreibung der notwendigen Vorbereitungsmaßnahmen? Und: Wie selbstlos wirken sie auf sie? Oder erkennen sie in den Szenarien und Vorbereitungen eine große Portion Selbstorientierung des Präsentierenden?

Noch ein offenes Wort zum Unterschied zwischen „planen“ und „vorbereiten“: Langfristige Ausrichtung funktioniert nicht nach dem Modell der Planung, es funktioniert leichter und glaubwürdiger nach dem Modell der „Vorbereitung“. Es ist ein Führen mit groben Leitplanken statt mit konkreten quantifizierten Zielen. Es werden Korridore skizziert, Handlungsempfehlungen in Form von „wenn, dann“ präsentiert.

„Kein Kriegsplan überlebt den ersten Zusammenstoß mit dem Feind“ – diesen Satz hat einmal Carl von Clausewitz frech mit einem Augenzwinkern formuliert. Noch deutlicher hat es sein Schüler Graf Helmuth von Moltke auf den Punkt gebracht: „Strategie ist ein System von Notbehelfen.“ Damit verdeutlichte er den zentralen Unterschied zwischen „planen“ und „vorbereiten“. Ein persönliches Wort: Diese Haltung und dieses Selbstverständnis erleichtert dir deine Arbeit enorm, es befreit dich von dem Anspruch der „Allwissenheit“.

Es ermöglicht dir eine überzeugende Souveränität im Auftritt. Warum diese Souveränität so wichtig ist, das hat ebenfalls Graf Helmuth von Moltke uns mit seinen Worten „Unsicherheit im Befehlen erzeugt Unsicherheit im Gehorchen“ aufgezeigt.

Störe dich bitte nicht an dem Wort „gehorschen“ – Sprache spiegelt immer den Zeitgeist. Heute würde er die Empfehlung vielleicht so formulieren: „Unsicherheit des Initiators erzeugt Unsicherheit bei den Mitwirkenden.“

Leitplanken

Viele Unternehmen haben ihre strategischen Leitplanken mit dem magischen Ziel-Viereck skizziert: kundenorientierter, einfacher, schneller und besser werden!

Viele Leser werden jetzt sofort aufschreien und sagen: „Das sind doch Manager-Plattitüden. Nichtsagende Worte ohne Motivationskraft, ohne Alleinstellungsmerkmal, ohne echten Anspruch.“

Wir sind von der Notwendigkeit der „Einfachheit“ überzeugt. Leitplanken müssen so einfach wie möglich sein, so verständlich wie nur möglich. Amazon-CEO Jeff Bezos meint dazu: „If you are truly

obsessed about your customer, it will cover a lot of your other mistakes.“ Dennoch kümmern sich viele Unternehmen noch zu detailverliebt um immer neue Features ihrer Angebote, ohne diese mit den Anforderungen ihrer Kunden abzugleichen.

Echte Kundenorientierung hingegen bedeutet, wir richten uns konsequent an den Bedürfnissen aus, die wir bedienen wollen. Wir fragen uns, welche Erwartungen und Wünsche die Kunden an uns haben. Welche Bedürfnisse wollen wir befriedigen, welche nicht? Welche Bedürfnisse haben Schlüsselcharakter, sind ein „Must-have“, um eine Beziehung erfolgreich zu gestalten, welche sind dagegen nur „nice-to-have“. Für welche Leistungen ist der Kunde bereit, zu zahlen, welche Leistungen werden zwar gerne in Anspruch genommen, aber nur, wenn sie kostenlos angeboten werden? Gerade diese „Heldentaten“, diese Form der Verschwendung, gilt es herauszuarbeiten.

Die Trennung zwischen externen und internen Kunden ist elementar. Das Bekenntnis, das jeder Kunden hat, ist maßgeblich für die glaubhafte und nachhaltige Haltung der „Kundenzentrierung“ im Haus. Jeder hat sich kundenorientiert aufzustellen und kundenorientiert zu denken und zu handeln.

Einfacher

Die Kunst des Weglassens, oder um es mit dem Mini-Werbeslogan zu sagen: „Reduce to the max“, muss zum Anspruch werden. Wenn die Verantwortlichen im Kundenservice bei Systemen und Prozessen auf Schnick-Schnack verzichten, wenn sie sich auf die relevanten Kernaufgaben fokussieren und alles Störende und Irritierende weglassen, dann haben wir das Ziel erreicht. Leider ist in der Praxis die Versuchung groß, dem Kunden vermeintlichen „Mehrwert“ zu bieten, wie der Link zu Partner-Angeboten oder bunte, schillernde Menüs, die gut aussehen, sich aber nicht selbst erklären. Minimalismus setzt sich leider in der Praxis noch selten durch. Minimalismus setzt in der ersten Stufe ein: Bei der Formulierung des Lastenhefts, der Aufgabenbeschreibung, der Zielsetzung z.B. eines Projekts.

Schneller

Wesentliches Element für den Erfolg der digitalen Transformation ist eine verkürzte „Time-to-market“. Wer die Bedürfnisse seiner Kunden schneller abdeckt als der Wettbewerb, der hat die Nase vorn. Die Dynamik, mit der sich Märkte und damit Bedürfnisse verändern, muss sich in der Projektentwicklung widerspiegeln. Statt eines großen Plans mit unzähligen Details sind kleine Bausteine und kurze Entwicklungssprints gefragt. Veränderte Anforderungen können so relativ einfach in den laufenden Entwicklungsprozess einfließen. Er wird flexibler und schneller. Eben Time-to-market optimiert! Die Ambition „schneller“ verbildlicht ein Beispiel: Google verschrieb sich dem Prinzip schneller wie kein anderes Unternehmen. Je kürzer die Besuchszeiten, desto zufriedener der Anwender. Einfache Erkenntnis: Wer möglich schnell findet, wonach er sucht, kommt immer und immer wieder.

Besser

Wie wird man besser? Kurz gesagt: durch Selbstreflexion. Oder einfacher: durch Fragen. Dabei gilt es, sich immer wieder (selbstkritisch) mit der aktuellen Situation, mit (vermeintlichen) Erfolgen oder Niederlagen sowie den eigenen Zielen auseinanderzusetzen – und dann danach zu handeln. Reflexionsfragen übernehmen dabei die Funktion von Leitplanken. Sie geben uns Orientierung, führen uns auf unseren Weg (oder auf diesen zurück). Zugleich sind sie Gradmesser, wie viel wir schon erreicht und an Strecke zurückgelegt haben. Also eigentlich ganz einfach. Ist es aber dann leider doch nicht. Reflexion kann Anstöße zur Verbesserung geben – sie kostet aber eben oft auch Aufwand und Überwindung. Schon allein die Zeit, die man sich dafür (und mit sich allein) nehmen muss, schreckt so manchen ab. Hinzu kommt ein weiterer Punkt: Ehrlichkeit. Wer sich regelmäßig

hinterfragt, sollte sich nichts vormachen, sonst kann man sich die Mühe auch getrost sparen. Wer bei seinen Selbstgesprächen nur hören will, wie großartig er oder sie ist, kann sich auch von Dauerapplaus aus dem Internet beschallen lassen. Nutzen: Null.

Wolfgang Pachali