

Wachstum durch Wertschöpfung, Teil 2/4

# Der Unternehmer als Gestalter

Lebensfähige Unternehmen sind geprägt von einer kundenzentrierten Aufbau- und Ablauforganisation. Eine elementare Anforderung an Führungskräfte ist daher, heutige und zukünftige Kunden so gut wie möglich zu verstehen und deren Bedürfnisse zu begreifen. Nur so sind innovative und individuelle Produkte und Lösungen zu entwickeln.

› Christoph Grosser, Norbert Zeller

Jeder Unternehmer, jede Führungskraft und jeder Mitarbeiter ist zu allererst ein Mensch mit Stärken, Fähigkeiten und geprägt von Erfahrungen. Die Beförderung in die Führungsetage ist oft über Erfolge in fachlichen Bereichen zustande gekommen. Die Fachkompetenz ist aber eine Fähigkeit, welche im Formen und Entwickeln von Organisationen bzw. Unternehmen weniger entscheidend ist, als auf den ersten Blick angenommen. Den Standpunkt und die Perspektive auf ein Unternehmen oder einen Markt wechseln zu können, sind heute schon wichtigere Anforderungen an eine Führungskraft. Entscheidend ist die Welt aus den Augen, mit den Sinnen und in den Schuhen des heutigen und zukünftigen Kunden zu sehen, zu spüren, zu erleben und so weit wie möglich auch zu verstehen.

## Kundenkontakte suchen

Bekanntlich ist die Strategieentwicklung mit dem Blickwinkel «Outside-In» bzw. vom Kunden zum Unternehmen wesentlich. Aber was heisst das in der Praxis? Wie herausfordernd ist es doch, seine Gedankengänge und Gedankenräume zu verlassen und quer – ja grundlegend an-

ders und neu zu denken. Dies braucht Erfahrung in der Einnahme von neuen Denkpositionen und ist nicht ausschliesslich eine Frage der Kreativität. Mut zum Andersdenken ist gefragt.

Lebensfähige Unternehmen und Organisationen sind geprägt von einer kunden-

zentrierten Aufbau- und Ablauforganisation. Alle Beteiligten über alle Stufen sind unmittelbar und unentwegt in ihrem Denken und Handeln auf die Schaffung von Werten für bezahlende Kunden fokussiert. Der Kunde steht somit im Zentrum der Unternehmensausrichtung. Jeder Kontakt mit dem Kunden bringt das Unternehmen näher an dessen Wünsche, Erwartungen und Bedürfnisse heran. Nur so lassen sich innovative und individuelle Lösungen entwickeln und verkaufen. Und: Das Unternehmen muss Lösungen anbieten und nicht nur Produkte.

Auf der anderen Seite freut sich der Kunde über neue Funktionalitäten und mehr Service. Wichtig dabei ist, dass der Kunde dieses intuitiv als etwas Neues oder als einen Mehrwert begreift. Für den Kunden zählt nur eines: Wie gut hilft ihm der Dienstleister oder Produkthanbieter bei der Lösung seines Problems? Je mehr der Lieferant leistet, umso enger wird die Kundenbeziehung.

Das kontinuierliche und neugierige Hinterfragen von Bestehendem ist wichtiger Bestandteil einer lernenden, auf den Kunden fokussierten Organisation. Offene

## kurz & bündig

- › Ein Geschäftsmodell ist die Konkretisierung der Unternehmensstrategie für ein oder mehrere Geschäftsfelder.
- › Es entstehen laufend innovative Geschäftsmodelle und dabei eröffnen auch neue Technologien ungeahnte Möglichkeiten. Daraus entstehen neue Branchen, die bereits etablierte Unternehmen konsequent herausfordern.
- › Eine Transformation ist nicht mit einer Neuausrichtung des Geschäftsmodelles abgeschlossen. Sie benötigt eine permanente Bewertung des Erfolges und die laufende Weiterentwicklung.

konstruktive Kritik ist notwendig und wird gefördert wie das ständige Ausprobieren von Neuem zusammen mit neuen Kunden. Dieses Transformieren der Organisation unter Beibehaltung von bewährten Prozessen schafft Neues, innoviert das Unternehmen und generiert immer wieder neue Angebote. Durch dieses Denken und Handeln wird Vertrauen und Verlässlichkeit geschaffen für alle Beteiligten, insbesondere für die Kunden.

## Unternehmen gestalten

Im Gestalten eines solchen Unternehmens ist die wichtige Frage nach dem Geschäftsmodell entscheidend. Keine Organisation funktioniert ohne validiertes Geschäftsmodell. Die erwähnte Transformation ist massgeblich von der richtigen Wahl des Modells abhängig. Genau hier liegt aber der kritische Punkt. Wir nehmen an, dass die Geschäftsidee vorhanden und validiert ist. Das vertiefte Verständnis der wenigen, aber notwendigen Bausteine eines Geschäftsmodells sowie das Verstehen der wechselseitigen Beziehungen untereinander sind geschäftsrelevant. In Anlehnung an das Businessmodell Canvas von A. Osterwalder sind es diese Bausteine: Kundennutzen, Kundensegment, Kundenbeziehung, Kanäle, Ertragsmechanik, Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten, Schlüsselpartner und Kostenstruktur.

Dem kreativen Prozess des Modellierens folgt ein kritisches Hinterfragen von aussen (Kunden) nach innen (Unternehmen). Modelle sollten im Team entwickelt und mit möglichen neuen Kunden validiert und weiterentwickelt werden. Heute bekannte Methoden wie z. B. Lean Start-up helfen zentrale Fragen zu beantworten. Das Trennen von neuen Ideen und alten Prozessen ist zwischenzeitlich bekannt. Jeder weiss, dass neue Ideen von bestehenden Organisationen als unrealistisch, nicht machbar, etc. bezeichnet werden können. Den Mut zu haben, wirklich Neues zu entwickeln und auch umzusetzen durch Probieren, wird kaum in der Fachausbildung gelehrt.



Das Testen und Ausprobieren setzt eine Fehlertoleranz voraus, welche auch kulturell ein entsprechendes Umfeld erfordert. Es ist wichtig, dass Fehler geschehen. Wir Menschen sind nicht perfekt. Aber Fehler richtig verstanden, führt zu einer Weiterentwicklung der eigenen Person und des Unternehmens. Heutige und zukünftige Kunden müssen an diesem Prozess teilnehmen und den Ausgang und das Resultat beeinflussen können.

## Neue Wege gehen

«Durch Spezialisierung erfolgreich», sagt EKS-Expertin und Buchautorin Dr. Kerstin Friedrich, und wir sind der Meinung, dass sie in ihrer Aussage richtig liegt. Erfolgreiche Unternehmen erzeugen durch ihre Produkte und Leistungen einen Sog. Über diese Unternehmen und ihre Produkte reden die Menschen. Wie ist das zu schaffen? Ein wesentlicher Faktor ist die Spezialisierung oder anders formuliert die Konzentration auf eine oder mehrere Nischen. Nicht mehr vom Bekannten herzustellen, sondern Produkte dem Zeitgeist entsprechend für einzelne Kundensegmente zu entwerfen, ist eine mögliche Fokussierung. Heute reicht Durchschnittlichkeit nicht mehr – nur wo überdurchschnittliche Fähigkeiten vorhanden sind, sind ausserordentliche Leistungen möglich. Dieser Fokus auf eine tiefe Spezialisierung ist der Grundstein für erfolgreiche Unternehmen.

In einer Zeit, wo irgendwo auf der Welt Menschen in Organisationen ihre Leis-

tungen anbieten können, welche nicht nur Marktstandard, sondern zusätzlich auch oft noch günstiger sind, ist eine Spezialisierung notwendig. Die Akzeptanz dieser Unternehmen als Schlüsselpartner und nicht als Konkurrent ermöglicht die Konzentration auf das Wesentliche, auf die eigenen überdurchschnittlichen Stärken und Fähigkeiten. Die Frage ist: Wie teilen wir die Wertschöpfung einer Leistung und können dadurch noch besser werden?

## Mitarbeiterwissen pflegen

Wir sind uns bewusst: Die Innovationsfähigkeit im Alltag entwickelt sich nicht von alleine. Wie heisst es – «Das Gras wächst nicht schneller, wenn man daran zieht» (Ostafrika): Nur durch eine gute, innovationsfreundliche Kultur und Struktur können erfolgreiche Produkte und Leistungen von Menschen entwickelt und geschaffen werden. Das Gestalten einer solchen Organisation ermöglicht das Säen von Samen, welche gepflegt werden wollen. Ausprobieren und Testen ist hier im Sinne von Düngen, das Begehen von Fehlern und das Lernen daraus ist im Sinne von Unkraut jäten zu verstehen.

Die Schlüsselressourcen im Unternehmen sind meistens die Mitarbeiter. Wir schlagen vor, diesen Pool von Wissen und Erfahrung im Sinne einer Wissens- und Erfahrungsdatenbank zu pflegen und zu entwickeln. Die Fähigkeit, das vorhandene Wissen schnell und flexibel abzurufen und zu nutzen, ist für ein Unterneh-

men ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Innovationen entstehen nur in einer Kultur, wo Ideen getestet, wo experimentiert werden darf und muss und wo Fehler normal sind.

Unternehmen und ihre Geschäftskonzepte müssen sich weiterentwickeln, sonst können sie in Zukunft kaum bestehen. Nicht nur, dass die Geschäftskonzepte weltweit laufend intelligenter werden, die Zeit für Innovierungen wird dabei zu einem wesentlichen Faktor. Die Umwandlung des Unternehmens muss früh genug beginnen, damit es schneller als die Konkurrenz mit den Produkten und Dienstleistungen am Markt ist. Das ständige Nachdenken, wie neue Werte geschaffen und Geschäfte aufgebaut und bestehende Organisationen und Prozesse verbessert oder weiterentwickelt werden können, ist eine der Kernaufgaben der Verantwortlichen im Unternehmen. Dabei ist wesentlich, die Kundensicht einnehmen zu können. Zu wissen, was das zukünftige lösungsunabhängige Problem des Kunden ist, heisst einen manchmal nur kleinen, aber entscheidenden Marktvorteil zu haben. Erfolgreiche Unternehmen nutzen diesen Vorteil zur Schaffung von Mehrwert für ihre Kundensegmente vor ihren Mitbewerbern.

## Schlüsselpartner prüfen

In vielen Unternehmen sehen wir, dass ausgewiesene Fachspezialisten ein tiefes Verständnis für ihre Produkte haben. Sie meinen zu wissen, welche Funktionen und Merkmale ihre Produkte morgen haben müssen. Aber die Innovation des Geschäftsmodelles ist heutzutage wichtiger als die Innovation der Produkte. Die Frage ist, für was ist der Kunde wirklich bereit zu bezahlen. Welchen Kundennutzen erzeugen wir mit unseren Leistungen. Nur zu oft gilt passend auf Neudeutsch: «A function is not a benefit is not a value».

Bei der zukunftsorientierten Gestaltung des Geschäftsmodelles sind wir der Meinung, dass Kooperationen mit Schlüsselpartnern zumindest geprüft werden

sollten und wir sehen dabei, dass sie mehrheitlich Chancen eröffnen. Die Wahl der Schlüsselpartner ist dabei entscheidend. Gemeinsam Erfolg haben kann auch heissen, in einzelnen Kundensegmenten als Mitbewerber und in anderen Märkten gemeinsam aufzutreten oder in Form von virtuellen Unternehmen zusammenzuarbeiten, um Kundenbedürfnisse zufrieden zu stellen. Darin kann ein Schlüsselpartner zu einem herausfordernden Partner avancieren.

Ein vertieftes Verständnis darüber, wie die Ertragsmechanik funktioniert, ist eine logische Notwendigkeit. Diesem Sachverhalt wird in der Praxis oft zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt und darin zu wenig Energie investiert. Dies führt häufig im Vertrieb zu einer reinen Verkaufsargumentation über den Preis. Auf der anderen Seite heisst es auch, die Kostenstruk-

tur genau zu kennen und die mittelfristige Entwicklung der Kosten transparent vor Augen zu haben. In der Industrie seit Längem bekannt, beginnt die Diskussion um die Produktivität des Wissens und der Arbeit im Dienstleistungsbereich erst so richtig Fuss zu fassen.

Gestalten Sie die Zukunft Ihres Unternehmens mit zukunftssichernden Geschäftsmodellen, die die zukünftigen Bedürfnisse der neuen Kundensegmente bereits heute adressieren. Dazu gehören die Entwicklung von Strategien und die Organisation von Veränderungsprojekten. Oft werden aber die strategischen Ziele verfehlt, begründet in einer mangelhaften Umsetzung. Instrumente zur Innovierung des Unternehmens sind Geschäftsmodell, Projekt- und Change-Management sowie die Organisationsstruktur und die Unternehmenskultur. <<



## Porträt



### Christoph Grosser

Strategie- und Unternehmensberater, Coach

Christoph Grosser 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.grosser@crinera.ch, norbert.zeller@comzell.ch  
www.crinera.ch, www.comzell.ch