

Deckert Management Report



Innovation für Ihren Erfolg

Wertsteigerung durch Wachstum



Editorial	3
Dr. Carsten Deckert · Prof. Dr. Klaus Deckert · Stephanie Saul · Dr. Karl-Heinz Heinrich	
Innovationsoffensive	4
Wertsteigerung durch Wachstum Dr. Carsten Deckert und Prof. Dr. Klaus Deckert	
Marktorientierte F & E	7
Wertsteigerung durch Innovationsmanagement Dr. Jochen Spriestersbach und Dr. Carsten Deckert	
Strategieatlas	10
Wertsteigerung durch Strategie Dr. Carsten Deckert und Dr. Karl-Heinz Heinrich	
Erfinden mit TRIZ	13
Wertsteigerung durch Kreativität Dr. Dietmar Zobel und Dr. Carsten Deckert	
Strategische Marktentwicklung	16
Wertsteigerung durch Vertriebsstrategie Prof. Dr. Stefan Schweiger und Dr. oec. publ. Hans-Rudolf Stutz	
Édouard Manet	19

Impressum

Deckert Management Report · Innovation 2011

Herausgeber: Deckert Management Consultants GmbH
Steinstraße 16–18, 40212 Düsseldorf, Germany
Telefon: +49 (0)211-87 63 82-0, Telefax: +49 (0)211-87 63 82-22
E-Mail: info@deckert-mc.com

Redaktion, Layout
und Illustrationen: Judy Schmedes

Titelblatt: „Der Pfeifer“, Édouard Manet, 1866

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung der Redaktion verbreitet werden.
Bilddaten von Édouard Manet wurden dem Yorck Project 25.000 Meisterwerke entnommen.



Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,

die „Grenzen des Wachstums“ unserer Gesellschaft sind seit dem gleichnamigen Bericht des Club of Rome jedem ein Begriff. Seit der Wirtschaftskrise sind sie wieder in aller Munde. Ein nachhaltiges wirtschaftliches Wachstum sichert jedoch unseren gesellschaftlichen Wohlstand. Daher braucht die Gesellschaft den technologischen Fortschritt.

Unternehmen stoßen meist auch an ihre Grenzen des Wachstums. Denn allein durch Globalisierung und die Dominanz von Marktsegmenten lässt sich das Wachstum nicht beliebig steigern. Ein gesundes Unternehmenswachstum sichert jedoch den Unternehmenserfolg. Daher brauchen erfolgreiche Unternehmen eine Innovationsoffensive.

In diesem Sonderdruck zum zehnjährigen Jubiläum der Deckert Management Consultants GmbH zeigen Ihnen Manager und Berater, wie sie durch Innovationsoffensive mit den Komponenten Marktorientierte F&E, Strategieatlas, Erfinden mit TRIZ und Strategische Marktentwicklung die Grundlage für weiteres Wachstum geschaffen haben.

Gleichzeitig hoffen wir, Sie mit den Werken von Édouard Manet zusätzlich inspirieren zu können.

Wir von Deckert Management Consultants wünschen Ihnen wieder eine anregende Lektüre und freuen uns auf den Dialog mit Ihnen.

Ihre



Dr. Carsten Deckert · Prof. Dr. Klaus Deckert · Stephanie Saul · Dr. Karl-Heinz Heinrich



Innovationsoffensive

Wertsteigerung durch Wachstum

Dr. Carsten Deckert und Prof. Dr. Klaus Deckert

Sommer 2010

„Jede Innovation ist eine ‚Expedition in Neuland‘, eine alpinistische Erstbesteigung“, behauptet der Management-Guru Fredmund Malik, „behandelt werden die meisten aber als ‚Osterspaziergänge‘.“ Innovationen sind keine Selbstläufer. Geschätzte 80 % aller Produkteinführungen am Markt scheitern in den ersten drei Monaten. Denn das Neue ruft immer auch Widerstände hervor, weil es Altes verdrängt. Nicht umsonst spricht Schumpeter bei Innovationen von „Zerstörung“, im Gegenteil von reiner Destruktion allerdings von einer „schöpferischen Zerstörung“.

Da das einzig Konstante in der heutigen Zeit der Wandel ist, müssen Unternehmen den Innovationsprozess gezielt managen. Jede Innovation beginnt mit einer Idee, die aus einer forschenden Tätigkeit entspringt und einen Wunsch nach einer verbesserten Lösung eines Problems beinhaltet. Neue Ideen sind wie „rohe Eier“ und müssen dementsprechend behandelt werden.

Aus der Idee wird eine Invention bzw. Erfindung entwickelt, die meist in Form eines prinzipiell funktionsfähigen Prototypen vorliegt. Erst wenn eine Invention erfolgreich am Markt platziert worden ist, wird sie als Innovation bezeichnet. „Erfindungen beweisen sich im Patentamt – Innovationen am Markt“, schreiben Jaworski und Zurlino in ihrem Buch „Innovationskultur“.

Bestehende Innovationen werden durch Perfektion und Imitation weiterentwickelt, bis der Produktlebenszyklus an sein Ende gelangt.

Wachstum durch Innovation

Die Gesetzmäßigkeit der Lebenszykluskurve, die nach der Entstehung die Phasen des Wachstums, der Reife und des Niedergangs durchläuft, ist omnipräsent – auch in Unternehmen (vgl. Abbildung S. 5).

Erfolgreiche Unternehmen fokussieren sich daher auf das Wachstum ihrer Geschäfte und halten sich fit durch Innovation.

Die Deckert Management Consultants begleiten diese Unternehmen auf dem Weg von der Erfolg versprechenden Idee über die zielgerichtete Invention bis hin zur erfolgreichen Innovation.

Die Dynamik der Globalisierung führt zu schnellem Wandel und kurzen Lebenszyklen der Geschäfte. Sporadische Innovation kann daher den Erhalt des Unternehmenserfolges nicht mehr nachhaltig sicherstellen.

Die besten Unternehmen passen sich den Veränderungen des Umfeldes durch Innovationsoffensive schnell an und gewinnen dadurch Wettbewerbsvorteile.

Innovationskomponenten

Die Deckert Management Consultants haben einen einzigartigen Innovationsansatz entwickelt (vgl. Abbildung S. 6).

- Neue Ideen werden permanent im Rahmen von Innovation Scouting durch Analyse von brancheninternen und branchenexternen

Innovationsquellen generiert.

- Der kreative Prozess der Invention wird durch F&E-Management mit Strategieatlas, Pre-Sales Radar und Erfindungssystematik unterstützt.
 - Innovation folgt einer Markterschließungsstrategie, die das Hauptaugenmerk auf die wichtigsten Wettbewerbskräfte legt.
- Innovationserfolg ist mehr als die Summe der Komponenten.

Innovation Scouting

Erfolgreiche Unternehmen begreifen jede Veränderung als Gelegenheit zur Innovation und vermeiden damit die alleinige Fokussierung auf Produktinnovationen.

Mit Innovation Scouting werden die Innovationsquellen nach Peter F. Drucker systematisch nach Innovationschancen ausgelotet. Dabei werden sowohl brancheninterne als auch branchenexterne Quellen berücksichtigt.

Brancheninterne Innovationsquellen sind das Unerwartete, Unstimmigkeiten, Prozesserfordernisse und Veränderungen der Markt- und Industriestruktur. Branchenexterne Quellen sind demografische Veränderungen, Wertewandel und neues Wissen.

Aus den Innovationschancen werden Innovationsstoßrichtungen abgeleitet, die den Innovationsprozess auf Erfolg versprechende Gelegenheiten fokussieren, damit er zielgerichtet und effektiv abläuft.

F&E-Management

Innovative Unternehmen betrachten bei ihrer Forschung und Entwicklung (F&E) nicht nur Output-Kenngrößen, sondern auch Input-Kenngrößen über ihren aktuellen F&E-Trichter.

Sie managen daher ihre Innovationsprojekte innerhalb der Pipeline aktiv in den Dimensionen Markt, Technik, Organisation und Finanzen. Flankiert wird dieses F&E-Management durch ein Entwicklungsinformationssystem, das die einzelnen F&E-Aktivitäten transparent macht.

Das F&E-Management verkürzt so die time to market für ein den Marktanforderungen entsprechendes Produkt und optimiert gleichzeitig den Entwicklungsaufwand. Ein Beispiel für die Umsetzung des F&E-Managements finden Sie im Artikel „Marktorientierte F&E“ im Deckert Management Report Frühjahr 2008.

Strategieatlas

Unternehmen müssen sowohl das laufende Geschäft optimieren als auch die Zukunft durch den Aufbau klarer Wettbewerbsvorteile sichern. Ein wesentliches Instrument zur aktiven Zukunftssicherung ist der



„Beim Lesen“, 1868

Strategieatlas. Dieser Ansatz beruht auf dem Gedanken, dass ein Unternehmen eine optimale Mischung von strategischen Geschäftsfeldern im Hinblick auf Risikostreuung, Rendite, Wachstumschancen und Finanzierbarkeit haben sollte.

Der IT-gestützte Strategieatlas unterstützt die Unternehmen bei der Beantwortung u. a. folgender Fragen: Wo stehen wir heute, wohin wollen wir mittel- und langfristig, wie kommen wir dahin? Lesen Sie hierzu auch den Artikel „Strategieatlas“ im Deckert Management Report Sommer 2008.

Pre-Sales Radar

Die meisten Innovationen werden durch die Bedürfnisse und die ungelösten Probleme der Kunden ausgelöst. Unternehmen, die diese latenten Potenziale systematisch erschließen, sind auch in hart umkämpften Märkten erfolgreich.

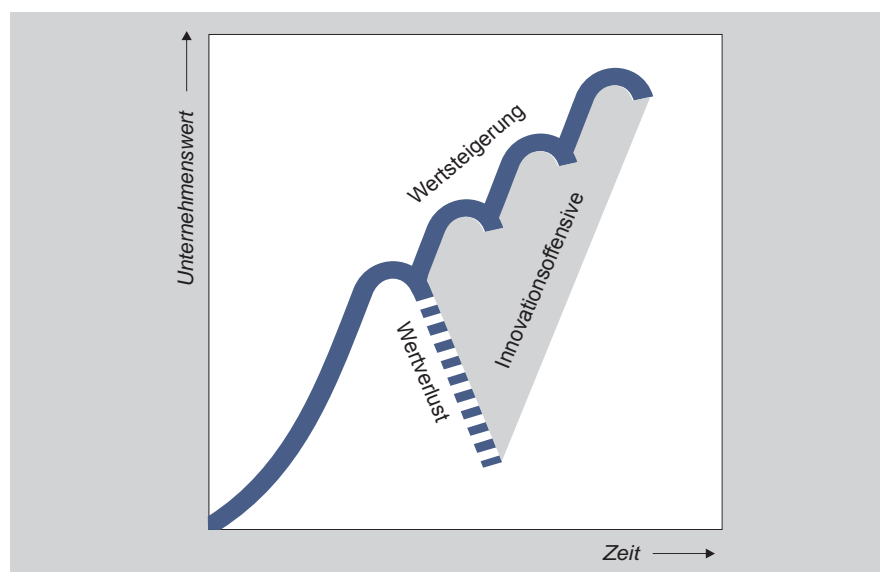
Dazu ist ein Pre-Sales Radar zu entwickeln, das die Brücke zwischen strategischen und operativen Innovationsmaßnahmen schlägt. In diesem System übernehmen Mitarbeiter, die im Kontakt zu Kunden und anderen relevanten Informationsträgern stehen, die Rolle von Scouts.

Pre-Sales Radar identifiziert somit frühzeitig Innovationspotenziale, die die Ertragskraft der Unternehmen weiter ausbauen und dauerhaft absichern.

Erfindungssystematik

Eine wirklich innovative technische Lösung wird nicht durch einen Kompromiss erzielt, sondern durch das Auflösen eines technischen Widerspruchs.

Viele Kreativitätsmethoden sind für technische Aufgabenstellungen nur bedingt geeignet, da sie wenig



Innovationsoffensive steigert den Unternehmenswert



systematisch sind und das intuitive Element überbetonen. Die Methode TRIZ („Theorie zum Lösen erfindischer Aufgaben“) beinhaltet eine Erfindungssystematik, die über bewährte Lösungsstrategien aus der TRIZ-Toolbox zur idealen Lösung leitet (siehe Beitrag „Erfinden mit TRIZ“ auf S. 13 in dieser Ausgabe).

Mit der TRIZ-Toolbox werden Erfindungen systematisch durch das Auflösen von Widersprüchen kreiert.

Markterschließung

Aus guten Ideen erfolgreiche Produkte machen: Diese Aussage klingt simpel – und ist schwerer als gedacht umzusetzen.

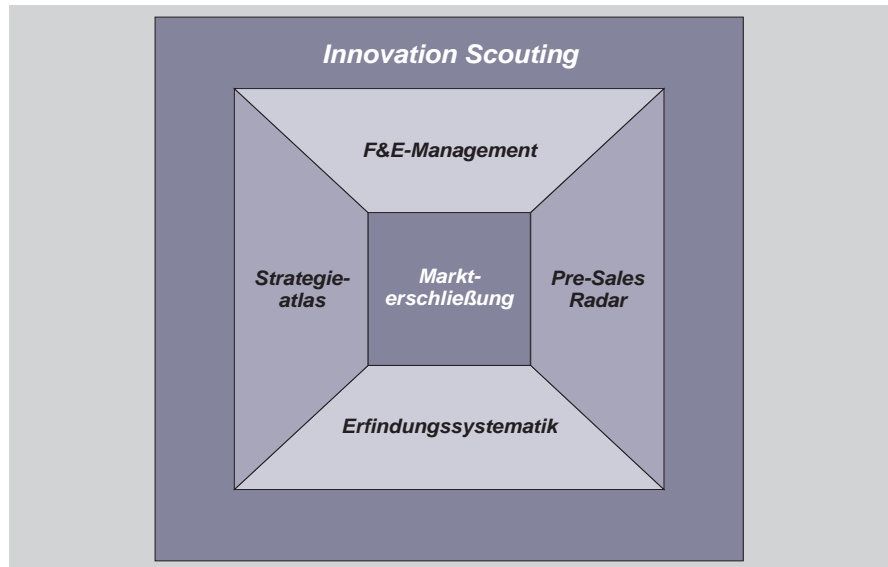
Die Einführung eines neuen Produktes im Markt muss die nach Michael E. Porter relevanten Wettbewerbskräfte berücksichtigen: Rivalität zwischen den Wettbewerbern, Stärke der Kunden und Lieferanten sowie Bedrohung durch neue Marktteilnehmer und alternative Produkte.

Markterschließung liefert die durch Branchenanalyse und Wettbewerbskräfte geprägte richtige Strategie für Vertrieb, Produktion, Personal und Finanzen der neuen Produkte. Weitere Informationen liefert der Deckert Management Report Frühjahr 2004 mit Schwerpunkt „Marktentwicklung“.

Innovationsmanagement

Nach einer VDI-Untersuchung sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren für Innovationsmanagement

- genaue Marktkenntnisse
 - hohe Motivation der Mitarbeiter
 - richtige Bewertung neuer Technologien
 - effektives Projektmanagement
- Der DMC-Ansatz fügt alle Innovationskomponenten zu einem erfolg-



DMC-Innovationskomponenten

reichen ganzheitlichen Innovationsmanagement für das jeweilige Unternehmen individuell zusammen.

Auf der strategischen Ebene müssen mit Innovation Scouting die wesentlichen Innovationsstoßrichtungen vorgegeben werden, damit der Innovationsprozess zielgerichtet und effektiv abläuft.

Auf der taktischen und operativen Ebene sorgt ein F&E-Management mit Strategieatlas, Pre-Sales Radar und Erfindungssystematik dafür, dass Innovationen effizient, qualitativ hochwertig und den Marktanforderungen entsprechend entwickelt werden.

Damit der Innovationsprozess nicht nach der Invention endet, werden durch parallele Markterschließungs-Aktivitäten die richtigen Märkte anhand ihrer Wettbewerbskräfte ermittelt und erschlossen.

Fazit

Produktlebenszyklen werden immer kürzer, die zugrunde liegenden Produkte aber immer komplexer. Dies bedeutet, dass in jedem neuen Innovationszyklus in immer kürzerer Zeit immer mehr geleistet werden muss. Daher greifen vereinzelt und sporadische Innovationsaktivitäten

zu kurz. Eine Innovationsoffensive wendet alle hier beschriebenen Innovationskomponenten im Unternehmen an.

Die Innovationsoffensive bereitet die Unternehmen auf die Anforderungen der Zukunft vor und macht sie fit für neue Herausforderungen. Damit werden die Weichen für eine erfolgreiche Zukunftssicherung der Unternehmen gestellt.

Schließlich sollen sich die Anstrengungen der Innovationsoffensive auch im Profit des Unternehmens wiederfinden. Wie Professor Michael Mirow es einmal treffend formuliert hat: „Die Umwandlung von Geld in Wissen ist Forschung, die Umwandlung von Wissen in Geld ist Innovation.“

Dr. Carsten Deckert
ist Mitglied der
Geschäftsleitung der
Deckert Management
Consultants GmbH
in Düsseldorf



Prof. Dr. Klaus Deckert
ist geschäftsführender
Gesellschafter der
Deckert Management
Consultants GmbH
in Düsseldorf



Marktorientierte F & E

Wertsteigerung durch Innovationsmanagement

Dr. Jochen Spriestersbach und Dr. Carsten Deckert

Frühjahr 2008

Die Grillo-Werke Aktiengesellschaft setzt seit ihrer Gründung im Jahre 1842 durch Wilhelm Grillo, einem der Gründerväter der Ruhr-Industrie, auf die Kernkompetenz rund um das Zink. Damals wie heute stellt der Grillo-Konzern eine Vielzahl von Produkten her, die jedem täglich nutzen - sichtbar oder unsichtbar, aber unentbehrlich.

Inzwischen gliedert sich der Grillo-Konzern in die vier Geschäftsbereiche

- Metall
- Chemie
- Zinkoxid
- RHEINZINK

In diesen vier Bereichen erzielte Grillo im Geschäftsjahr 2006/2007 mit 1.700 Mitarbeitern einen Umsatz von 850 Mio. €.

Der strategische Fokus von Grillo liegt auf einem kunden- und marktorientierten Wachstum in den Kernkompetenzen, um dadurch die Handlungsfreiheit und die Zukunft zu sichern. Ein wesentliches Element dieser Vorwärtsstrategie ist die bedarfsorientierte Forschungs- und Entwicklungsarbeit, die zu regelmäßigen Produkt- und Anwendungsinnovationen führt. Mit der marktorientierten Forschung und Entwicklung soll der hohe Entwicklungsstandard gehalten und weiter ausgebaut werden.

Grillo Metall

Der Geschäftsbereich Metall umfasst etwa 150 Mitarbeiter und gliedert sich in die folgenden sechs Produktbereiche:

- **Anoden**
Opferanoden für den kathodischen Korrosionsschutz oder als Fein-zinkanoden für die galvanische Verzinkung
- **Band**
Zinkbänder und Zinkbleche aus hochreinem Elektrolyt-Fein-zink zur Weiterverarbeitung als individuelles Ausgangsprodukt in den unterschiedlichsten Industriezweigen und -branchen
- **Draht**
Zink- und Zinklegierungsdrähte, die im Lichtbogen- und Flamm-spritzverfahren eingesetzt werden

■ Pulver

Zinkpulver für alkalische Batterien und Knopfzellen sowie für u.a. chemische Anwendungen, thermisches Spritzen und als Löt-pulver

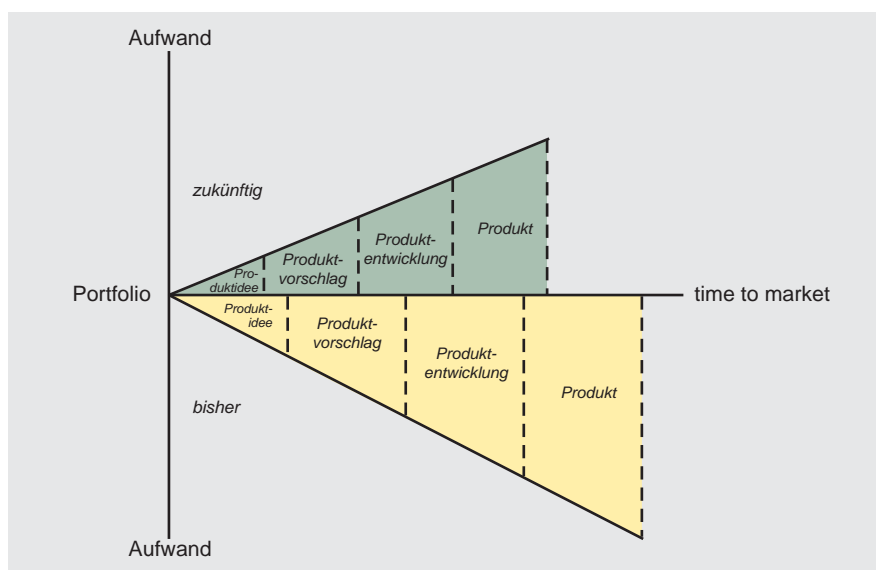
■ Druckgusslegierung (ZAMAK®)

Fein-zinklegierungen ZAMAK® und ZAMAK® Ultra aus den Legierungselementen **Z**ink – **A**lu-minium – **M**agnesium – **K**upfer für die Druckgussfertigung sowie Sonderlegierungen u.a. für die Schleudergussfertigung, den Seilverguss, den Werkzeug- und Formenbau und das Warm- und Kaltkammergießverfahren

■ Sonderprodukte

Produkte für Spezialanwendungen und neuentwickelte Produkte, die zur Vermarktung anstehen

Grillo Metall exportiert weltweit. Mehr als zwei Drittel der Produktion wer-



Projektziel - Verkürzte time to market



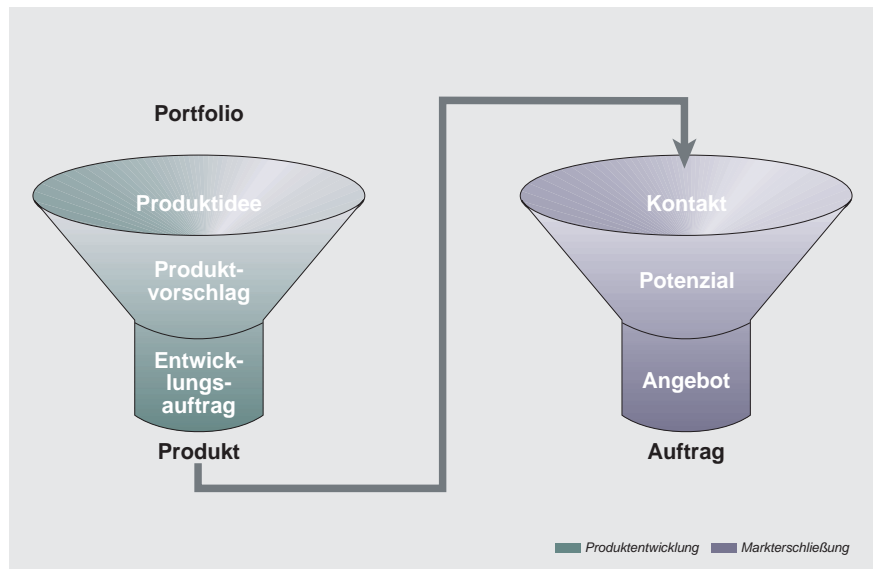
den in über 70 Länder geliefert. In den letzten drei Jahren verzeichnete Grillo Metall steigende Umsätze und Deckungsbeiträge trotz stagnierender Absätze.

Aufgabe und Vorgehen

Die F&E-Abteilung von Grillo Metall hat in den letzten Jahren mit ZAMAK® Ultra, Lötten, Betonsanierung, Zink-Schaum, Zink-Schrot etc. mehrere Produkte erfolgreich entwickelt. Um diesen hohen Entwicklungsstandard zu halten und weiter auszubauen, sollen die F&E-Aktivitäten transparenter gestaltet und marktorientierter ausgerichtet werden. Die Aufgabe ergab sich somit aus der Zielsetzung, die time to market für ein den Marktanforderungen entsprechendes adäquates Produkt zu verkürzen und gleichzeitig den Entwicklungsaufwand hierfür zu optimieren (vgl. Abbildung S. 7).

Die Grundlagen der marktorientierten Forschung und Entwicklung für Grillo Metall wurden gemeinsam im Rahmen von zwei Workshops entwickelt. Dabei wurden in

- **Workshop 1**
die Ausgangssituation und die F&E-Aufgaben analysiert und in
- **Workshop 2**
Verbesserungsmaßnahmen und



Produktentwicklung und Markterschließung

das weitere Vorgehen erarbeitet.

Die Detaillierung und Umsetzung der erarbeiteten Verbesserungsmaßnahmen erfolgt anschließend im Rahmen eines Projektes, das von DMC begleitet wird und mit einer Durchlaufzeit von weniger als einem halben Jahr durchgeführt werden soll.

Innovationsmanagement

Die marktorientierte Forschung und Entwicklung bedarf eines Innovationsmanagements zur zielgerichte-

ten Identifikation, Generierung und Steuerung von Innovationen.

Das Innovationsmanagement integriert alle Aktivitäten zur Planung von Strategischen Geschäftsfeldern und Früherkennung von Innovationspotenzialen über die Phasen Informationsbeschaffung, Machbarkeitsprüfung und Zielumsetzung bis zur Markterschließung. Dabei sind stets die vier Dimensionen Markt, Technik, Organisation und Finanzen zu beachten. Flankiert wird das Innovationsmanagement durch eine adäquate F&E-Kontierung und jeweils ein Informationssystem für Produktentwicklung und Markterschließung.

Marktorientierung

Marktorientierte Forschung und Entwicklung orientiert sich an der Entwicklung der Märkte und ihrer Kundenbedürfnisse. Entsprechend sind die Geschäftsfelder nach den Marktverhältnissen zu strukturieren und rechtzeitig den geänderten oder sich ändernden Marktgegebenheiten anzupassen. Die Abgrenzung von Geschäftsfeldern erfolgt dabei so, dass möglichst autonome und voneinander unabhängig beeinflussbare und gestaltbare Teilsysteme gebildet werden. Als wichtigste Geschäfts-



„Eisenbahn“, 1872 - 1873

felddimensionen werden dabei unterschieden:

- Kundengruppen
- Produktgruppen
- Kundenbedürfnisse
- Absatzkanäle
- Technologien

Wesentliche Instrumente zur aktiven Gestaltung der strategischen Geschäftsfelder und zur konsequenten Steuerung der F&E-Aktivitäten sind dabei

■ *Portfolio-Management*

Der Portfolio-Ansatz beruht darauf, dass jede Unternehmung eine optimale Mischung von strategischen Geschäftsfeldern im Hinblick auf Risikostreuung, Rendite, Wachstumschancen und Finanzierbarkeit haben sollte.

■ *Entwicklungs-/Akquisitionstrichter (Zwei-Trichter-Modell)*

Das Trichterprinzip verdeutlicht, wie sich jeder individuelle Entwicklungs- und Akquisitionsvorgang in das Gesamtbild der F&E-Aktivitäten einfügt, und hilft, durch ausgewogene Ressourcenverteilung zu konstanten F&E-Erfolgen zu gelangen (vgl. Abbildung S. 8).

Mit dieser Konzeption werden für die marktorientierte Forschung und Entwicklung sowohl die Effektivität durch zielkonforme Ausrichtung der strategischen Geschäftsfelder gesteigert als auch die Effizienz durch ein F&E-Informationssystem, in dem Produktentwicklung und Markterschließung einen untrennbaren Geschäftsprozess bilden, verbessert.

10-Punkte Programm

Zur Umsetzung der marktorientierten Forschung und Entwicklung bei Grillo Metall wurde folgendes 10-Punkte-Programm erarbeitet, das nun zügig umgesetzt wird:

■ *F&E-Aufgaben*

Eine Klassifizierung der F&E-Aufträge zeigte, dass ein hoher Anteil der F&E-Kosten für Nicht-Kern-tätigkeiten aufgewendet wird. Im

Rahmen einer Aufgabenkritik ist dieser Anteil zugunsten von Produkt- und Prozessentwicklung zu reduzieren.

■ *F&E-Organisation*

Die F&E-Organisation ist stärker auf den Handlungsbedarf bei der Markterschließung auszulegen.

■ *F&E-Ablauf*

Um den Status der F&E-Projekte transparent zu machen, ist ein einheitlicher F&E-Ablauf mit Ablaufschritten, Meilensteinen und Ergebnissen zu definieren.

■ *F&E-Auftrag*

Jedes Projekt steht und fällt mit der Projektdefinition. Ein einheitlicher F&E-Auftrag ist zu erarbeiten und für die laufenden Projekte zu hinterlegen.

■ *F&E-Kontierung*

In der neuen F&E-Kontierung ist sicherzustellen, dass für jedes F&E-Projekt ein Auftrag eröffnet wird und dass Daueraufgaben nach Serviceleistung und Reklamationsbearbeitung unterschieden werden.

■ *Entwicklungsinformationssystem*

Jedes F&E-Projekt wird durch die einzelnen Trichterebenen gesteuert (vgl. Abbildung S. 8, grüner Trichter). Wesentliche Informationen zu dieser Steuerung sind F&E-Auftrag, Planungsdaten und Projektstatus. Das Entwicklungsinformationssystem macht durch die Darstellung dieser Informationen die F&E-Aktivitäten transparent.

■ *Geschäftsfeldportfolio*

Um die Erfolgspotenziale von Grillo Metall marktorientiert und proaktiv weiterzuentwickeln, ist der Aufbau eines kontinuierlich gepflegten Geschäftsfeldportfolios notwendig.

■ *Akquisitionstrichter*

Jeder Akquisitionsvorgang wird aktiv und methodisch durch die einzelnen Trichterebenen gesteuert, sodass der Verkaufserfolg planbarer wird (vgl. Abbildung

S. 8, blauer Trichter).

■ *Akquisitionsinformationssystem*

Wesentliche Informationen zur Markterschließung neuer Produkte sind Zielkunden, Kontakte, Potenziale, Angebote und Aufträge. Diese sollen den verantwortlichen Mitarbeitern mit einem leicht handhabbaren IT-Tool intranetbasiert zur Verfügung gestellt werden.

■ *Markterschließung*

Die fertig entwickelten Produkte sind verstärkt in den Markt zu tragen. Die Markterschließung zielt dabei auf eine intensive Marktentwicklung bei Löt- und Betonsanierung sowie eine wirkungsvolle Diversifikation bei Zink-Schaum und Zink-Schrot.

Fazit

Die Grundlagen für die marktorientierte Forschung und Entwicklung konnten bei Grillo Metall innerhalb kürzester Zeit erarbeitet werden. Das 10-Punkte-Programm basiert dabei auf einer fundierten Analyse der Ausgangssituation und der F&E-Aufgaben. Der Lösungsansatz ist ein integriertes Innovationsmanagement mit hoher Marktorientierung und Transparenz.

Das bereits bestehende Projektteam wurde mit der Umsetzung der marktorientierten Forschung und Entwicklung beauftragt. Das 10-Punkte-Programm wird nun Schritt für Schritt bis zur Jahresmitte realisiert.

Dr. Jochen Priestersbach
ist Vorstand der Grillo-Werke Aktiengesellschaft in Duisburg



Dr. Carsten Deckert
ist Mitglied der Geschäftsleitung der Deckert Management Consultants GmbH in Düsseldorf



Strategieatlas

Wertsteigerung durch Strategie

Dr. Carsten Deckert und Dr. Karl-Heinz Heinrich

Sommer 2008

Der wirtschaftliche, technologische, soziale und ökologische Wandel unserer Zeit zwingt jede Unternehmung zu permanenten Anpassungs- und Lernprozessen. Dabei muss sowohl das laufende Geschäft optimiert als auch die Zukunft durch den Aufbau klarer Wettbewerbsvorteile gestaltet werden.

Ein wesentliches Instrument zur aktiven Zukunftsgestaltung ist das Portfolio-Management. Dieser Ansatz beruht auf dem Gedanken, dass die Unternehmung eine optimale Mischung von strategischen Geschäftsfeldern (SGF) im Hinblick auf Risikostreuung, Ertragschancen, Wachstumschancen und Finanzierbarkeit haben sollte.

Die Grundlage für den Portfolio-Ansatz bilden die Konzepte des Produkt-/Marktzyklus und der Erfahrungskurve. Branchen unterliegen, ebenso wie Produkte, einem Lebenszyklus. Das Erstellen eines solchen Portfolios ist relativ einfach und berücksichtigt die Dimensionen Marktattraktivität und Wettbewerbsstärke, die über die Erfolgsfaktoren eines strategischen Geschäftsfeldes Auskunft geben. Diese klassischen Methoden wurden wegen des zunehmenden Wandels zur dynamischen Gestaltung strategischer Geschäftsfelder weiterentwickelt.

Das computerunterstützte Strategieprogramm STRATIS der Deckert Management Consultants unterstützt die effiziente Erfassung, Analyse und Gestaltung der strategischen Geschäftsfelder in einem Strategieatlas (vgl. Abbildung S. 10).

Strategische Geschäftsfelder

Die strategische Ausrichtung eines Unternehmens ist ein multikriterielles Problem. Die alleinige Ausrichtung auf eine einzige Geschäftsfelddimension, z. B. Produktgruppen, greift zu kurz und ist in der Regel zum Scheitern verurteilt. Daher kommen zur Strategieformulierung sogenannte strategische Geschäftsfelder zum Einsatz.

Strategische Geschäftsfelder sind möglichst homogene Produkt-Markt-Kombinationen, die sich untereinander klar abgrenzen lassen. Sie besitzen eigene wettbewerbsstrategische Chancen und Risiken und sind ausreichend groß für eine eigene strategische Planung. Darüber hinaus empfiehlt es sich, für jeden Unternehmensbereich nur eine handhabbare Anzahl von strategischen Geschäftsfeldern zu unterscheiden.

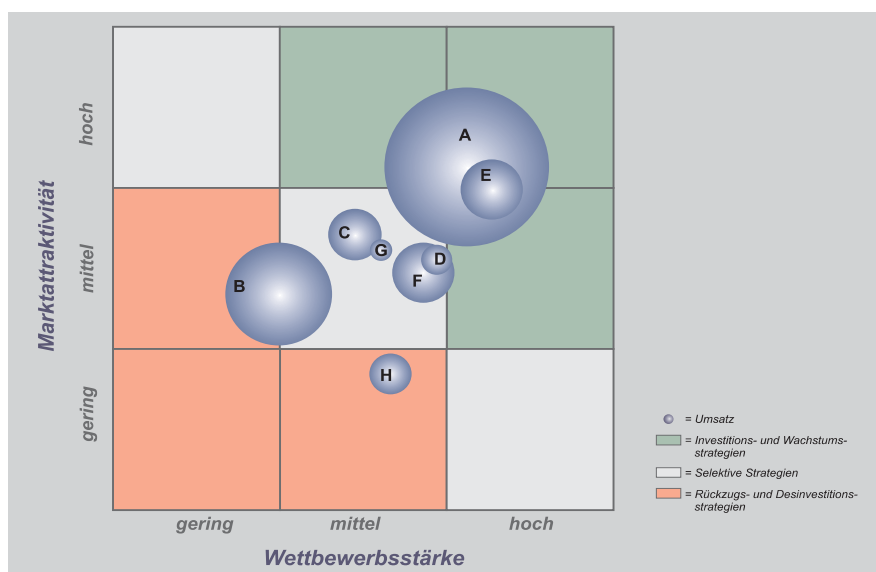
Ein strategisches Geschäftsfeld wird durch die Kombination unterschiedlicher Ausprägungen der folgenden fünf Geschäftsfelddimensionen gebildet:

- Kundengruppen
- Produktgruppen
- Kundenbedürfnisse
- Absatzkanäle
- Technologien

Kundengruppen sind die unterschiedlichen Branchen (z. B. Automobilbau, Maschinenbau), die vom Unternehmen beliefert werden. Die im Wertschöpfungsprozess des Unternehmens erstellten Produkte sind so einzuteilen, dass möglichst klar abgrenzbare Produktgruppen entstehen (z. B. Band, Stange, Draht, Profil), wobei Produkte nicht nur physische Objekte, sondern auch Dienstleistungen sein können. Als Kundenbedürfnisse gelten alle



Strategieprogramm STRATIS



Geschäftsfeld-Portfolio

kundenseitigen Anforderungen an das Produkt (z. B. Preis, Qualität), an das Unternehmen (z. B. Zertifizierung, Komplettanbieter) und an den kompletten Prozess der Wertschöpfung (z. B. Qualitätsüberwachung der kompletten Wertschöpfungskette, Vorhalten eines Konsignationslagers). Absatzkanäle können sowohl Direktverkauf (z. B. eigene Niederlassungen) als auch indirekter Verkauf (z. B. Handelsverkauf) oder Sonderformen – wie beispielsweise Kommissionsverkauf – sein. Als Technologien kommen alle technischen Verfahren im Wertschöpfungsprozess bei produzierenden Unternehmen in Fertigung und Montage in Betracht.

Portfolio-Management

Ein wesentliches Instrument zur Zukunftsgestaltung ist das Portfolio-Management. Dabei werden die strategischen Geschäftsfelder nach bestimmten Kriterien in zwei Kategorien („externe“ Faktoren und „interne“ Faktoren) bewertet, die anschließend in einem Portfolio gegenübergestellt werden. Durch diese einfache Visualisierung der SGF-Position an Hand der beiden Achsen können Normstrategien abgeleitet werden.

Das Portfolio zur Bewertung der strategischen Geschäftsfelder besteht aus den folgenden beiden Dimensionen:

Die Dimension *Marktattraktivität* analysiert die relevanten externen Marktfaktoren des SGF (Chancen und Risiken). Diese externen Faktoren lassen sich grob unterteilen in Umfeld (z. B. Gesetzgebung und makroökonomische Entwicklung), Marktcharakteristika (z. B. Marktgröße und -wachstum) und Produkte/Verfahren (z. B. Know-how und Substitutionsgefahr). Die zugrundeliegenden Kriterien sind durch das SGF kaum zu beeinflussen.

Die Dimension *Wettbewerbsstärke* analysiert die Wettbewerbsstellung des SGF (Stärken und Schwächen). Diese internen Wettbewerbsfaktoren können in die drei Kategorien Kompetenz (z. B. Wettbewerbsposition und Produktqualität), Organisation (z. B. Mitarbeiterqualifizierung und Liefertreue) und Finanzen (z. B. Finanzstärke und ROCE = Return on Capital Employed) eingeteilt werden. Die zugrundeliegenden Kriterien sind durch das SGF beeinflussbar.

Die Kriterienstruktur des Geschäftsfeld-Portfolios ist unternehmensspezifisch auszugestalten, um

- unterschiedliche Aktivitäten (z. B. Produkte oder Dienstleistungen)

- zu berücksichtigen,
- die Vergleichbarkeit der strategischen Geschäftsfelder zu gewährleisten,
- die branchenspezifischen Erfolgsfaktoren einzubeziehen und
- subjektive Einflüsse bei der Datenerhebung weitestgehend auszuschließen.

Je nach Einordnung eines strategischen Geschäftsfeldes in das Portfolio ergeben sich folgende unterschiedliche Normstrategien (vgl. Abbildung S. 11):

- **Grüner Bereich:** Investitions- und Wachstumsstrategien
- **Grauer Bereich:** Selektive Strategien (insbesondere Segmentierungs- und Profilierungsstrategien)
- **Roter Bereich:** Rückzugs- und Desinvestitionsstrategien

Diese Normstrategien sind noch unternehmensspezifisch anzupassen.

Strategieatlas

Durch die Darstellung aller strategischen Geschäftsfelder eines Unternehmens oder Unternehmensbereichs wird das Portfolio-Management zu einem Strategieatlas ausgebaut, der jährlich fortgeschrieben werden sollte. Der Strategieatlas stellt die IST-Situation des Unternehmens differenziert dar und verschafft einen Überblick über das gesamte Unternehmen.

Der Aufbau eines Strategieatlases verstärkt das strategische Bewusstsein der Beteiligten und zwingt diese dazu, strategische Prioritäten zu setzen. Mit Hilfe der SGF-Position und der abgeleiteten Normstrategien lassen sich für jedes SGF spezifische Strategien formulieren, die durch konkrete Maßnahmen hinterlegt werden können. Die jährliche Fortschreibung des Strategieatlases zeigt Veränderung der SGF-Position auf und dient damit der Erfolgskontrolle der durchgeführten Maßnahmen.



Vorgehensweise

Die Erstellung eines Strategieatlasses läuft in drei Phasen ab:

In der ersten Phase werden die Grundlagen für das Portfolio-Management geschaffen. Diese müssen einmal bei der ersten Durchführung erarbeitet werden und können dann von Jahr zu Jahr mit kleineren Anpassungen übernommen werden. Diese Phase läuft in den folgenden Schritten ab:

- strategische Geschäftsfelder bilden
- Kriterienstruktur definieren
- Bewertungskriterien auswählen und beschreiben
- Bewertungsmaßstäbe für Kriterien festlegen
- Bewertungsmodell testen und anpassen (Pilotphase in einem ausgewählten strategischen Geschäftsfeld)

In der zweiten Phase wird die Portfolio-Analyse für alle strategischen Geschäftsfelder des Unternehmens durchgeführt. Dazu sind die folgenden Schritte notwendig:

- Daten in allen strategischen Geschäftsfeldern erheben
- SGF-Position bestimmen
- Rahmenbedingungen überprüfen (Absatzmärkte, Kunden, Wettbewerber)
- strategische Geschäftsfelder bewerten
- Normstrategien ableiten

In der dritten Phase werden die Bewertungen der Portfolio-Analyse zur Strategieformulierung genutzt. Dazu werden folgende Schritte durchgeführt:

- Strategien formulieren
- bestehende Strategien anpassen
- Strategien in Bezug auf Vision, Kultur, Strukturen und Geschäftsprozesse überprüfen
- strategische Entscheidungen unterstützen
- Strategien in operative Maßnahmen umsetzen



„Claude Monet in seinem Atelier“, 1874

STRATIS

Die dynamische Behandlung strategischer Problemstellungen führt zu komplexen Datenstrukturen, die mit den Mitteln klassischer Instrumente nicht adäquat realisierbar sind. Daher wurde von Deckert Management Consultants das computergestützte Strategie-Informationssystem STRATIS entwickelt. STRATIS ist ein Access-basiertes EDV-System, das bei der Datensammlung, -aufbereitung, -visualisierung und -fortschreibung für einen Strategieatlas Unterstützung bietet (vgl. Abbildung S. 10).

Mit dem Strategieprogramm STRATIS lassen sich im Einzelnen die folgenden Aufgaben effizienter durchführen:

- Strategische Geschäftsfelder bewerten
- Analyseformen generieren
- Datenanalysen durchführen
- Ergebnisse grafisch darstellen
- Analysen fortschreiben
- Transparenz sicherstellen

Zukunft gestalten

Der Strategieatlas unterstützt das Unternehmen bei der Beantwortung der folgenden Fragen:

- Wo stehen wir heute?
- Wie verändert sich das Umfeld?
- Wohin wollen wir langfristig?
- Wo wollen wir in drei Jahren sein?
- Wie kommen wir dahin?

Dabei stellt die beschriebene Vorgehensweise keinen Ersatz für unternehmerisches Entscheiden dar, da die Strategien nicht automatisch ableitbar sind. Sie bietet jedoch eine notwendige Unterstützung, um die Entscheidung auf Basis der besten zur Verfügung stehenden Daten zu treffen.

Auf diese Weise kann das Unternehmen die Zukunft aktiv gestalten und den Erfolg besser planbar machen.

Dr. Carsten Deckert
ist Mitglied der
Geschäftsleitung der
Deckert Management
Consultants GmbH
in Düsseldorf



Dr. Karl-Heinz Heinrich
ist Mitglied der
Geschäftsleitung der
Deckert Management
Consultants GmbH
in Düsseldorf



Erfinden mit TRIZ

Wertsteigerung durch Kreativität

Dr. Dietmar Zobel und Dr. Carsten Deckert

Sommer 2010

Jeder Unternehmer ist daran interessiert, dass seine Ideen und die Ideen seiner Mitarbeiter möglichst schnell in marktfähige Verfahren und Produkte umgesetzt werden. In der Praxis wird dabei oft unterschätzt, dass sich der gesamte Prozess durch methodisches Vorgehen wesentlich beschleunigen und qualifizieren lässt. Dies gilt insbesondere dann, wenn schutzfähige Lösungen (Gebrauchsmuster, Patente) zur Sicherung der Ergebnisse angestrebt werden. Aber auch Unternehmen, die aus bestimmten (z. B. Geheimhaltungs-) Gründen keine Patente anmelden wollen, benötigen zur Sicherung ihrer Konkurrenzfähigkeit neue Lösungen auf erfinderischem Niveau.

Technische Probleme auf erfinderischem Niveau sind in der Regel durch einen Zielkonflikt bzw. Widerspruch charakterisiert. D.h., wenn man versucht, einen Parameter zu verbessern, verschlechtert sich ein anderer (z.B. steigt bei höherer Leistung der Verbrauch). Eine wirklich innovative Lösung gibt sich aber nicht mit einem Kompromiss zufrieden, sondern löst den Widerspruch auf.

Im vorliegenden Beitrag wird mit der Methode TRIZ („Theorie zum Lösen erfinderischer Aufgaben“) eine Erfindungssystematik vorgestellt, die das Denken aus dem „Trägheitsvektor“ des Bekannten befreit und über bewährte Lösungsstrategien aus der TRIZ-Toolbox (vgl. Abbildung S. 14) zur idealen Lösung leitet. Diese systematische Kreativitätsmethode ist mit entsprechender Anleitung erlernbar.

Ausgangssituation

Ausgehend vom „klassischen“ Herumtappen bei der Lösungssuche („Versuch und Irrtum“) wurden in den letzten Jahrzehnten beispielsweise die Methoden des Brainstorming, der Schöpferischen Konfrontation, der Morphologie, der Bionik und der Synektik zu einem beachtlichen Stand entwickelt. Jedoch arbeiten diese in der Kreativitätsliteratur und in den einschlägigen Seminaren bevorzugten Methoden nur teilweise systematisch. Das zweifellos wichtige intuitive Element wird überbetont, und die Fülle der so erzeugten Ideen führt zu einem neuen Problem: Bin ich trotz Anwendung einschlägiger Bewertungsverfahren wirklich sicher, die beste Idee für die weitere Bearbeitung ausgewählt zu haben? Wünschenswert wäre demnach eine komplexe Methode, die von vornherein nur wenige, dafür aber gewissermaßen „vorgeprüfte“, hochwertige, unmittelbar zielorientierte Ideen liefert.

Ein wahrhaft revolutionärer Denkansatz

Derzeit gibt es weltweit nur einen Denkansatz, der verlässlich – gewissermaßen auf einem „Leitstrahl“ – von der richtig gestellten Aufgabe zum annähernd idealen Resultat führt. Diese inzwischen mehrfach modifizierte, jedoch noch immer kaum bekannte Methode beruht auf dem „Algorithmus zur Lösung erfinderischer Aufgaben“

(ARIZ) sowie seiner umfassenden Weiterentwicklung („Theorie zum Lösen erfinderischer Aufgaben“, TRIZ) nach G.S. Altschuller. Sehen wir uns im Folgenden die Hauptstufen des methodischen Vorgehens einmal an:

Die ursprüngliche Aufgabe ist meist falsch formuliert („überbestimmt“, „vergiftet“, d. h., oftmals wird der Lösungsweg bereits stringent vorgeschrieben). Es sollte aber zunächst immer mittels kritischer Systemanalyse festgestellt werden, welche prinzipiellen Mängel eigentlich existieren, und was der (physikalische) Kern des Problems ist.

Deshalb muss, im Wesentlichen über Abstraktionsschritte, zunächst einmal die wirkliche Aufgabe herausgearbeitet werden. Es folgt die Definition des Idealen Endresultats („IER“; Was will ich idealerweise eigentlich erreichen?).

Nun werden die systemtypischen Widersprüche definiert, die uns daran hindern, das angestrebte Ideal mit üblichen Mitteln (z. B. durch Optimierung) zu erreichen. Solche Widersprüche bestehen bei anspruchsvollen Aufgaben z. B. darin, dass einander entgegenstehende Zustände gleichzeitig benötigt werden (Systeme, die zugleich heiß und kalt, oder aber zugleich feucht und trocken sein müssen).

Schließlich folgt der Einsatz bewährter Lösungsstrategien (z. B. „Prinzipien zum Lösen technischer Widersprüche“, „Standards zum Lösen von Erfindungsaufgaben“, „Separationsprinzipien“ und weiterer modellierter Verfahren), mit deren Hilfe die



konventionell nicht lösbare Aufgabe durch Überwindung o. a. Widersprüche auf erfinderischem Niveau bewältigt wird.

Besonderheiten von TRIZ

Die Abstraktion zum idealen Endresultat garantiert eine hochwertige Aufgabenstellung. Die rechtzeitige Unterscheidung zwischen Erfindungs- und Optimierungsaufgaben sichert die dem jeweiligen Aufgabentyp angemessene Bearbeitung.

Die Widerspruchsformulierung umreißt den physikalischen Kern des Problems und sorgt dafür, dass nicht irgendwelche Nebensächlichkeiten bearbeitet werden. TRIZ bewirkt, dass das übliche Kompromissdenken überwunden und eine wirklich überzeugende Lösung erzielt wird. Entscheidend dafür ist die Widerspruchsformulierung, denn eine jede (durch Optimieren prinzipiell nicht lösbare) hochwertige Entwicklungsaufgabe ist gewöhnlich mit einer paradoxen Forderung verknüpft: Etwas muss da und dennoch nicht da, heiß und kalt, offen und dennoch geschlossen sein (gängige Antwort: „Das geht nicht“).

Statt vieler mäßiger Ideen liefert TRIZ nur wenige, dafür aber hochwertige Ideen. Die Lösungsstrategien werden systematisch ausgewählt und führen mit Hilfe von Beispielkatalogen zu analogen Lösungen aus z. T. weit entfernten Fachsparten.

Der methodische Extrakt aus zehntausenden Patentschriften sichert den Zugriff auf das erfinderische Weltwissen. Der kreative Schritt ist das „Übersetzen“ eines geeigneten Beispiels und das Schaffen des der Aufgabe angemessenen Mittel-Zweck-Zusammenhanges.

Widerspruchsorientierte Formulierungen beim Abfassen der Patentschrift sind besonders wirksam für die schutzrechtliche Sicherung der Ergebnisse.



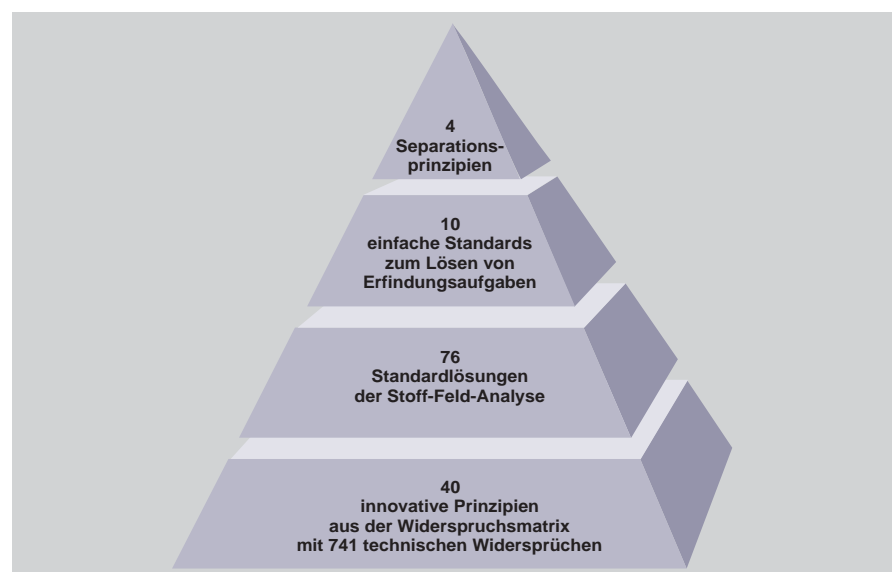
„Bar in den Folies-Bergère“, 1881 - 1882

TRIZ bietet zudem überzeugende Bewertungskriterien für die Beurteilung der erreichten Ergebnisse. Als Maßstab dient zum einen der Grad der Annäherung an das ideale Endresultat, zum anderen die weitgehende Erfüllung der Forderung nach einer möglichst raffiniert einfachen „Von-Selbst“-Lösung.

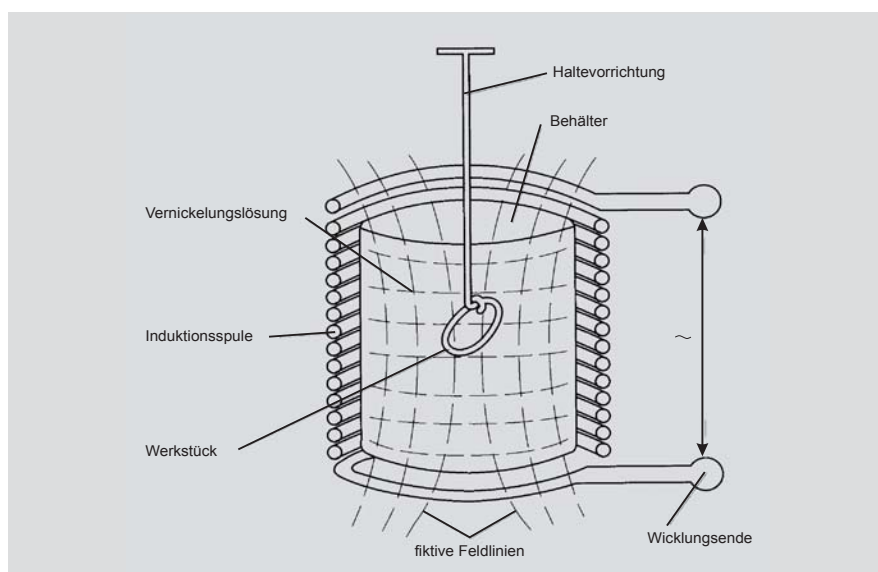
Lässt sich diese ungewöhnliche Kreativitätsmethode erlernen?

Unter der Voraussetzung motivierter, unvoreingenommener Team-

mitglieder kann das System, und zwar unabhängig von der Branche, durch einen erfahrenen Methodiker in entsprechenden Seminaren erfolgreich vermittelt werden. Infrage kommen einerseits offene Seminare, besonders aber auch Workshops zur Bearbeitung von „live“-Themen direkt im Unternehmen. Nach einer kurzen Einführung (Prinzipieller Unterschied zwischen Optimieren und Erfinden, Schutzvoraussetzungen, Mängel und Schwächen der „klassischen“ Methoden, Grundlagen der widerspruchsorientierten Altschuller-



Typische TRIZ-Tools zum Lösen Erfinderischer Aufgaben



Reduktiv-chemische („stromlose“) Vernickelung

Methode TRIZ) üben die Teilnehmer zunächst aktiv an Modellbeispielen von allgemeinem Interesse.

Sodann werden gegebenenfalls die „live“-Themen bearbeitet, und zwar – immer ausgehend von einer umfassenden und kritischen Systemanalyse – mindestens bis zur Stufe der hochrangigen Entwicklungsaufgabe und des zu wählenden Lösungsansatzes. Auf Wunsch kann die Aufgabe vom Methodiker auch bis zur fertigen innovativen Lösung betreut werden. Da jedoch das vom Unternehmen auszuwählende Bearbeiter-Team aus erfahrenen Fachleuten bestehen sollte, lässt sich die Bearbeitung oft sogar eigenständig fortsetzen und erfolgreich abschließen. Workshops dieser Art bewirken eine wesentliche Verkürzung der Entwicklungszeiten bei zugleich erheblicher Steigerung des Niveaus der erzielten innovativen Lösungen.

TRIZ-Denken in der Praxis

Bei der chemischen Vernickelung kompliziert geformter stählerner oder kupferner Werkstücke, für die gewöhnliches Galvanisieren wegen der Spitzeneffekte ausscheidet, muss

üblicherweise bei ca. 92°C in einem Nickelsulfat-Natriumphosphitbad gearbeitet werden. Erst bei dieser Temperatur läuft der erwünschte Prozess der Abscheidung einer glänzenden Nickelschicht auf dem Werkstück ab. Unter genau denselben Bedingungen besteht aber auch die Gefahr der spontanen Selbstersetzung des Bades, verbunden mit der Ausscheidung grauschwarzer Nickelteilchen, die sich u. a. auch auf der Oberfläche des Werkstücks absetzen. Die Nickelschicht ist dann nicht mehr hochglänzend, sondern grau und rau. Die Bedingungen, unter denen das nur manchmal auftauchende Phänomen sicher verhindert werden kann, konnten trotz intensiver Untersuchungen nicht verlässlich ermittelt werden. Das Problem existiert seit Einführung der stromlosen Vernickelung in die industrielle Praxis, d. h. seit 1950. Gelöst wurde es – in Unkenntnis von TRIZ – erst 1990 (!).

Damit bestätigt sich die Erkenntnis von G.S. Altschuller: „Das Zuspätkommen von Erfindungen ist geradezu ein ehernes Gesetz“. Bei der neuen Vorgehensweise wird die zur Zersetzung neigende Lösung nun nicht mehr insgesamt erhitzt (vgl. Abbildung S. 15). Erhitzt wird

– induktiv – nur noch das Werkstück. Der erwünschte Effekt – die Reduktion der Nickelionen – findet ausschließlich an der Oberfläche des Werkstückes statt. Das ansonsten kalte Bad bleibt unter diesen Bedingungen stabil.

Gelöst wird hier offenbar der Widerspruch, dass die gewünschte Reaktion nur bei hoher Temperatur abläuft, obwohl das Vernickelungsbad wegen der Zersetzungsgefahr kalt bleiben muss. Wir haben in vielen TRIZ-Seminaren das Ausgangsproblem erklärt und den Teilnehmern als Lösungsinstrumente lediglich die vier Separationsprinzipien benannt. Separationsprinzip Nr. 1 empfiehlt die Trennung der einander behindernden Parameter im Raum. Jeweils etwa jeder vierte Seminarteilnehmer war in der Lage, mit Hilfe dieses einfachen TRIZ-Tools die Problemlösung sofort richtig anzugeben.

Mehr zu diesem Thema können Sie nachlesen in

D. Zobel, *Systematisches Erfinden – Methoden und Beispiele für den Praktiker*, 5. Auflage, expert-verlag, Renningen 2009

D. Zobel, *TRIZ FÜR ALLE – Der systematische Weg zur Problemlösung*, 2. Auflage, expert-verlag, Renningen 2007

**Doz. Dr. rer. nat. habil.
Dietmar Zobel**

ist Erfindertrainer und
Inhaber des Ingenieurbüros
für Systemtechnik,
Lutherstadt Wittenberg



Dr. Carsten Deckert

ist Mitglied der
Geschäftsleitung der
Deckert Management
Consultants GmbH
in Düsseldorf



Strategische Marktentwicklung

Wertsteigerung durch Vertriebsstrategie

Prof. Dr. Stefan Schweiger und Dr. oec. publ. Hans-Rudolf Stutz

Frühjahr 2004

In der Schweizer Industrie hat die strategische Marktentwicklung aufgrund des kleinen Heimmarktes traditionell eine sehr große Bedeutung. Bereits kleine und mittelständische Unternehmen müssen sich auf die internationalen Märkte ausrichten und aus dem Binnenmarkt ausbrechen. Der Auslandsumsatz der meisten Unternehmen übersteigt denn auch den Inlandsumsatz in erheblichem Maße. Es ist daher nicht verwunderlich, dass das Thema „strategische Marktentwicklung“ in der Schweiz einen besonderen Stellenwert hat.

Es gibt wohl keinen Bereich der Unternehmensführung, der so unternehmensspezifisch ist, in dem Zufälle so entscheidend sind und der kurzfristig so schlecht planbar ist wie die Marktentwicklung. Die Autoren warnen daher vor dem Trugschluss, dass es einfache, allgemeingültige Rezepte zur strategischen Marktentwicklung gibt.

Was in der Retrospektive gerne als bewusste, weitsichtig geplante Entwicklung bezeichnet wird, hatte ihren Ursprung häufig in zufälligen Chancen, persönlichen Beziehungen oder in Sachzwängen, welche keine andere Wahl ließen. Jahrelange Durststrecken in neuen Märkten und abgebrochene Expansionsabenteuer werden zudem in der Unternehmensgeschichte gerne ausgeblendet. Mit dem Verweis auf die anderen Artikel dieser Zeitschrift sowie die einschlägige Literatur geht der vorliegende Beitrag nur kurz auf die methodische Basis strategischer Marktentwicklung ein, um im Anschluss daran wesentliche Erfolgsvoraussetzungen zu erläutern.

Die methodische Grundlage muss vorliegen

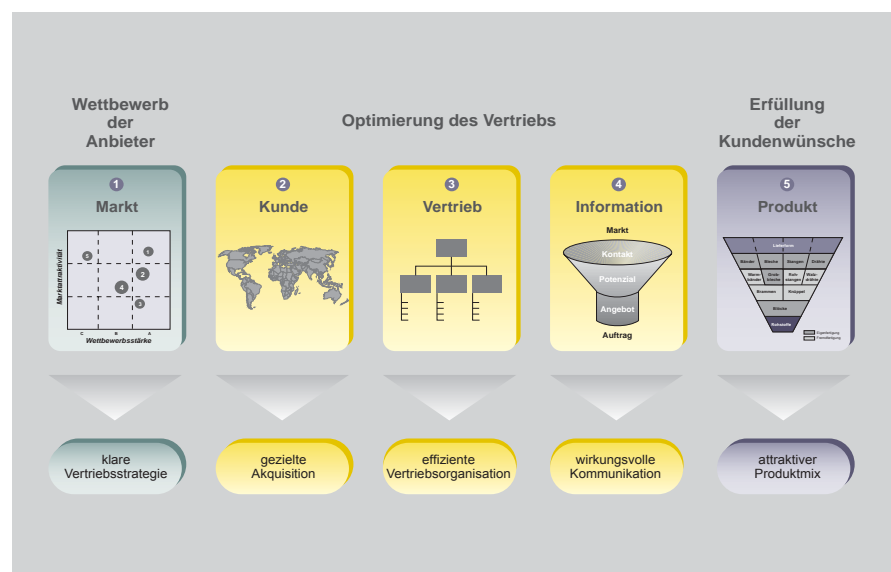
Die Regeln zu unternehmerischem Erfolg waren in der Vergangenheit relativ transparent: Eine Tätigkeit auf Wachstumsmärkten in Verbindung mit qualitativ hervorragenden Produkten führte zu sicherem Umsatzwachstum und über Skaleneffekte zu Kostenvorteilen. Hieraus resultierten häufig ein hoher Marktanteil und Wettbewerbsbarrieren, die diese Gewinnmechanik absicherten.

Heute sind viele Märkte nicht mehr profitabel, produktbasierte Vorteile sind schon längst kein Erfolgsgarant mehr und die Marktführerschaft ergibt nicht automatisch unternehmerischen Erfolg.

Erfolgreiche Unternehmen klären daher im Zuge der Marktintensivierung

wesentliche Fragen (vgl. Abbildung S. 16):

- Klare Vertriebsstrategie: Welche Märkte bzw. Marktsegmente sollen zukünftig bedient werden?
- Gezielte Akquisition: Welche Bedürfnisse werden bei welchen Kunden entstehen und wie sollen sie befriedigt werden?
- Effiziente Vertriebsorganisation: Wie müssen Außen- und Innendienst aufbau- und ablauforganisatorisch strukturiert werden?
- Wirkungsvolle Kommunikation: Welche Funktionen muss ein wirksames Verkaufsinformationssystem sicherstellen?
- Attraktiver Produktmix: Welche Produkt- und Serviceleistungen werden zukünftig profitables Wachstum ermöglichen?



Marktintensivierung

Zukunftsgestaltung statt vergangenheitsorientierter Trendprognose

Wer strategische Marktentwicklung betreiben will, darf sich nicht zu lange mit der Analyse der heutigen Märkte aufhalten. Er sollte sich vielmehr intensiv mit der langfristigen Zukunft seiner Branche auseinandersetzen und Vorstellungen darüber entwickeln, wie diese in fünf bis zehn Jahren aussehen könnte. Heutige Marktpotenziale und -strukturen geben darüber nur wenig Aufschluss.

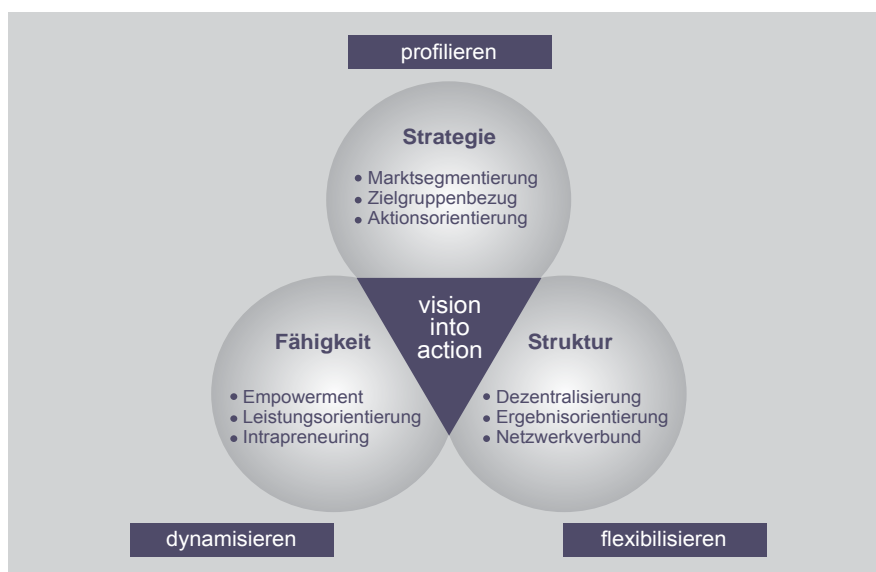
Auch wenn Zeitfenster immer enger werden, gilt: Marktentwicklung wird auch in Zukunft Zeit benötigen. Der Aufbau einer Marke, einer Vertriebsinfrastruktur oder eines Kooperationsnetzwerkes dauern auch im Zeitalter von Hochleistungsprozessen und Internet Jahre, nicht etwa nur Monate oder gar Wochen.

Wir müssen uns heute darüber Gedanken machen, welche Kunden wir in Zukunft bedienen wollen und wie diese Kunden über welche Vertriebskanäle zu erreichen sein werden.

Die Konsumgüter-Industrie hat es hier oft vergleichsweise einfach. Sie kann davon ausgehen, dass sich ihre Kundenstrukturen nicht fundamental verändern werden. Altersstrukturen werden sich schrittweise und vorhersehbar verschieben und es wird zu Veränderungen aufgrund regional unterschiedlicher Bevölkerungswachstumsraten kommen.

Wesentlich grundlegender werden sich demgegenüber die Märkte für jene Unternehmen ändern, welche Industriekunden beliefern. Hier sind in Zukunft starke strukturelle Verschiebungen auf globaler Ebene zu erwarten.

Entsprechend bedeutsam ist eine einerseits weitsichtige, andererseits aber auch flexible Planung der Marktentwicklung.



Strategie, Struktur, Fähigkeit

Klare Vision, flexible Strategie

Strategische Marktentwicklung beruht auf einer klaren Vision und einer flexiblen Strategie, welche verschiedene Varianten der Umsetzung zulässt.

Erfolgreiche Unternehmen arbeiten oft parallel an verschiedenen Optionen und entwickeln verschiedene Szenarien. Wichtig für eine erfolgreiche strategische Marktentwicklung ist das schnelle und konsequente Ergreifen einer sich bietenden Chance.

Dies ist nur möglich, wenn die Vision klar formuliert und die Strategie vorüberlegt und vorbereitet ist. Wer sich zu früh auf eine einzige Strategievariante festlegt, hat anschließend entsprechend geringere Erfolgsaussichten.

Oft ist es eine Kombination aus organischem Wachstum und gezielter Akquisition bzw. Partnerschaft in einzelnen Regionen, die nachhaltigen Erfolg generiert. Dabei gilt, dass sich eine Chance nicht einfach aus einem glücklichen Zufall heraus ergibt sondern im Regelfall das Resultat systematischer Arbeit, vertiefter Recherchen und intensiver Netzwerkarbeit über einen längeren Zeitraum ist.

Strategie, Struktur, Fähigkeiten aufeinander abstimmen

Eine erfolgreiche strategische Marktentwicklung berücksichtigt die im Unternehmen vorhandenen Strukturen und Fähigkeiten, ohne sie jedoch als unabänderbar hinzunehmen (vgl. Abbildung S. 17).

Grundsätzlich sollte die Struktur der Strategie folgen. In der Praxis zeigt sich jedoch häufig, dass die bestehenden Strukturen die Umsetzung einer Strategie stark beeinflussen. Strukturelle Anpassungen sind meist zeitintensiv, führen zu Unsicherheiten und Unruhe und lenken vom Markt ab. Eine umsichtige strategische Führung berücksichtigt diese gegenseitige Abhängigkeit und verändert die Strukturen mit Bedacht.

Die erfolgreiche Realisierung der strategischen Marktentwicklung hängt zudem sehr stark von den im Unternehmen vorhandenen Fähigkeiten ab. Diese können oft nur sehr langsam aufgebaut werden und sind oft ein Engpass bei der Strategieumsetzung. Fremdsprachenkenntnisse, das Verstehen fremder Kulturen, das Eingehen auf regionale Marktbedürfnisse, das Berücksichtigen ausländischer Geschäftsgepflogenheiten sind nur einige der Voraussetzungen, welche



„Porträt der Madame Michel-Lévy“, 1882

in der gesamten Organisation erfüllt sein müssen.

Unterschiedliche Geschäfte erfordern unterschiedliche Internationalisierungsprofile

Traditionell binnenmarktorientierte Unternehmen neigen oft dazu, an den Anfang der strategischen Marktentwicklung eine länderorientierte Überlegung zu stellen. Dies kann zwar bei einem Einprodukt-Unternehmen richtig sein, führt aber bei einem komplexeren Leistungsangebot schnell zu Problemen. Ausgangspunkt sollte nicht die Überlegung sein, mit welchen Produkten ein bestimmter Markt bearbeitet werden soll, sondern welche Produkte sich generell für den Absatz außerhalb des Heimmarktes eignen und welche Strukturen dazu benötigt werden.

Im Idealfall gelingt es, Geschäftsbereiche so zu bilden, dass jeder über ein unterschiedliches Internationalisierungsprofil verfügt und somit die strategische Marktentwicklung auf Stufe der Geschäftsbereiche individuell erfolgen kann. Mit einer solchen Struktur gelingt es, die Komplexität der strategischen Marktentwicklung entscheidend zu reduzieren. Das Topmanagement kann sich dann

auf gesamtstrategische, gestalterische Aufgaben sowie das strategische Controlling konzentrieren. Die Verantwortung für die strategische Marktentwicklung wird damit auf die Stufe der Geschäftsbereiche delegiert, wo im Regelfall die größten Marktkennnisse bestehen. Hiermit wird auch die Flexibilität und Kundenorientierung erhöht.

Oft besteht die Kunst im Weglassen

Der legendäre Satz von Michael Porter, „Die Essenz der Strategie besteht in der Wahl dessen, was nicht zu tun ist“, hat insbesondere bei der strategischen Marktentwicklung Gültigkeit. So erfordert diese einen klaren Fokus, die Bereitschaft zum Verzicht und zur Selbstbeschränkung sowie die Konzentration auf strategisch sinnvolles Wachstum.

Nicht die kurzfristige Gelegenheit bestimmt die Strategie, sondern die Strategie bestimmt, ob eine sich kurzfristig ergebende Gelegenheit genutzt werden soll. Eine Strategie setzt klare Leitplanken, denn ein Unternehmen hat nur beschränkte Ressourcen und das Ergreifen einer vermeintlichen Gelegenheit in der Marktentwicklung verhindert zumeist das Ergreifen einer anderen, möglicherweise strategisch sinnvolleren Chance. Es lohnt sich daher, sehr genau zu überlegen, welcher Markt entwickelt werden soll. Entscheidungen zur Entwicklung eines Marktes sind langfristig, investitionsintensiv und in aller Regel nicht ohne große Opportunitätskosten umkehrbar.

Gerade bei der heutigen Wirtschaftslage sind im Zuge der Marktentwicklung die Verlockungen vermeintlich einmaliger Wachstumschancen besonders groß. Was kurzfristig Zusatzumsatz generiert, führt jedoch bereits mittelfristig zu hohen Kosten, welche in keinem angemessenen Verhältnis zum erzielten Umsatz stehen. Service und Garantie-

leistungen müssen erbracht werden, Ersatzteile müssen geliefert und bevorratet werden, Kunden müssen geschult werden, um an dieser Stelle nur einzelne Beispiele zu nennen.

Das in vielen Unternehmen in den letzten Jahren nicht zuletzt durch Analysten und Journalisten geförderte kurzfristige Erfolgsdenken belohnt schnelle Resultate zu stark und lässt hierüber die langfristigen Konsequenzen in den Hintergrund treten. Wer hier nicht strategisch bewusst führt, wird zwar die Umsatzbudgets kurzfristig erreichen, in den Folgeperioden jedoch unter den Nachwirkungen strategisch falschen Wachstums leiden.

Zusammenfassend sind wir der Überzeugung, dass eine erfolgreiche strategische Marktentwicklung

- eine systematische Anwendung der bekannten methodischen Grundlagen voraussetzt,
- auf einer möglichst fundierten Antizipation zukünftiger Kundenbedarfe basiert,
- eine klare Vision bei gleichzeitiger Flexibilität in der Strategieumsetzung erfordert,
- eine Synchronisation zwischen Strategie, Struktur und Fähigkeiten vornimmt,
- für die einzelnen Geschäftsbereiche eines Unternehmens unterschiedliche Internationalisierungsprofile herausbildet und
- eine Fokussierung und Konzentration auf strategisch sinnvolles Wachstum voraussetzt.

Prof. Dr. Stefan Schweiger
ist Partner der
Deckert Management
Consultants in St. Gallen



Dr. oec. publ. Hans-Rudolf Stutz
ist Geschäftsführer der
intra-team Consulting AG
Zürich und Partner der
Deckert Management
Consultants in St. Gallen



Der Herausgeber und die Redaktion des Deckert Management Reports freuen sich, Ihnen in dieser Ausgabe einige Arbeiten von Édouard Manet zeigen zu können.

Édouard Manet

- 1832** Édouard Manet kommt am 23. Januar als Sohn eines hohen Beamten am Justizministerium, zur Welt. Das Geburtshaus befindet sich direkt gegenüber der Académie des Beaux-Arts, unweit des Louvre. Nach dem Wunsch des Vaters soll er Jura studieren, doch zu diesem Ausbildungsgang weigert er sich.
- 1850** wendet er sich der Malerei zu und wird in den nächsten sechs Jahren im Atelier von Thomas Couture ausgebildet.
- 1852** bringt Suzanne Leenhoff den gemeinsamen Sohn Léon - Edouard Koëlla Leenhoff zur Welt.
- 1856** bezieht Manet mit einem Freund sein erstes Atelier in Paris. Er malt Genrebilder, auf denen er das Alltagsleben der armen Menschen darstellt. Aber in dieser Zeit entstehen auch Kaffeehausszenen und Stierkampfsszenen.
- 1859** versucht er das erste Mal im Salon auszustellen, doch seine Bilder werden abgelehnt, weil sie zu realistisch sind, wie zum Beispiel „Der Absinthtrinker“.
- 1861** wird sein erstes Bild im Pariser Salon ausgestellt. Mit einer Auszeichnung für das Bild „Gitarrenspiel“, bekommt er die erhoffte Bestätigung als Künstler. Am 28. Oktober des selben Jahres heiratet er Suzanne Leenhoff. Ein Jahr darauf stirbt sein Vater und Manet wird durch sein Erbe reich



„Selbstportrait mit Palette“, 1879

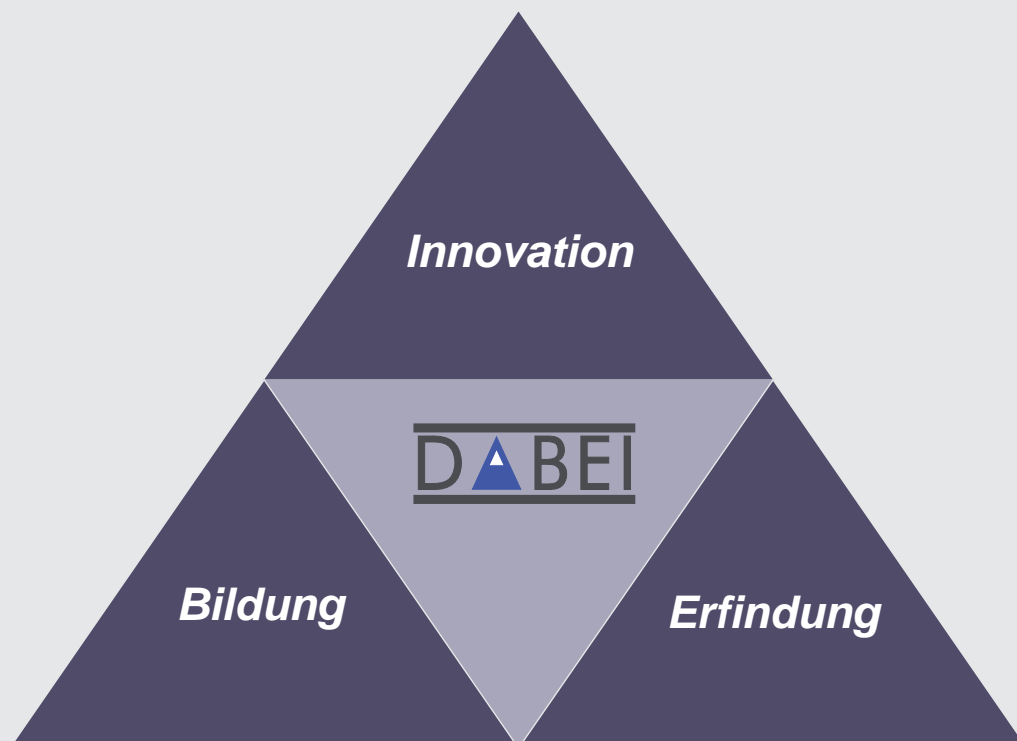
- 1863** will der Künstler wieder im Salon ausstellen und stößt wiederum auf Ablehnung. Daraufhin werden seine Bilder im Salon des Refusés ausgestellt, wo abgewiesene Maler ihre Kunstwerke präsentieren können. Er stellt das Bild „Frühstück im Freien“ nach einem Vorbild Raffaels aus. Es verursacht jedoch einen großen Skandal und Entrüstung, weil er aus den mythologischen Gestalten Menschen seiner Zeit macht. Statt einer Göttin malt er ein Pariser Mädchen, nackt in der Gesellschaft von zwei modisch gekleideten Männern.
- 1865** pflegt Manet Kontakte zu jungen Pariser Malern wie Degas, Monet,

Renoir und Sisley. Mit seiner hell, leuchtenden Malerei, der Wiedergabe von Lichteffekten wird er zur zentralen Figur und zum Wegbereiter des Impressionismus. Manet hat damit einen bedeutenden Einfluss auf den Impressionismus, ohne dass er selbst als Impressionist zu bezeichnen wäre.

- 1870** arbeitet Manet stark mit Claude Monet zusammen. Von ihm wird er zur Freilichtmalerei inspiriert.
- 1881** wird er mit dem Orden der Ehrenlegion ausgezeichnet.
- 1883** Édouard Manet stirbt am 30. April 1883 an den Folgen einer Beinamputation.



Wir unterstützen die
**Deutsche Aktionsgemeinschaft
Bildung-Erfindung-Innovation (DABEI) e.V.**



Lieber heute DABEI als morgen zu spät!

Weitere Informationen finden Sie unter www.dabei-ev.de

*Deckert Management Consultants GmbH
Steinstraße 16 - 18 · D-40212 Düsseldorf · Telefon: +49 (0)211-87 63 82-0 · Telefax: +49 (0)211-87 63 82-22
Internet: www.deckert-mc.com · E-Mail: info@deckert-mc.com*