

MB-REVUE

Das Schweizer Industriemagazin – Jahreshauptausgabe 2016

maschinenbau



GAR-MAX®:
FASERVERBUND-
GLEITLAGER FÜR
ANSPRUCHSVOLLSTE
INDUSTRIE ANWENDUNGEN



The Global Leader
in High Performance Bearing Solutions

GAR-MAX®
wartungsfreie Gleitlager
für höchste Belastungen
www.ggbearings.ch

**Unternehmen & Unternehmensführung | Märkte & Marktbearbeitung
Entwicklung & Produktion | Finanz & Wirtschaft | Energy Saving**

Schwermontagen.



Schlüssel zu nachhaltigem Wachstum

Business Development ist die systematische Weiterentwicklung bestehender sowie die Erschliessung neuer Geschäftsfelder. Dabei geht es im Kern um die Identifikation von Markt- und Marketing-Chancen, die Analyse von Kunden und Wettbewerbern sowie das Entwerfen konkreter Geschäftsmodelle und Umsetzungsstrategien. Warum sollten sich Unternehmen mit Business Development, der Weiterentwicklung ihres Geschäfts – womöglich gar auf Auslandsmärkten –, befassen?

	Bestehende Produkte	Neue Produkte
Bestehende Märkte	Markt-Durchdringung: Marktanteil bestehender Produkte erhöhen	Produktentwicklung: Produktinnovation für neue Markt- und Kundenanforderungen
Neue Märkte	Markt-Erschliessung: Erschliessung neuer Marktsegmente oder geografischer Regionen	Diversifikationen: Produktinnovation und/oder -variation für neue Markt- und Zielgruppen

Ansoff, H.J. 1965; Checklist for Competitive and Competence Profiles; Corporate Strategy, pp 98-99. New York: McGraw-Hill

Bild 1: Eine alternative Darstellung dieser Handlungsoptionen liefert Hagen Lindstädt, Leiter des Instituts für Angewandte Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung der Universität Karlsruhe (Bild 2).

In der Tat sind Kaltakquisition und Neukundengewinnung undankbare und teure Wege, den Umsatz zu steigern. Sie stellen auch ein gewisses Risiko dar, weil sie Zeit, Personal und finanzielle Mittel binden, aber zumindest kurzfristig meist nur in geringem Masse zum Unterneh-

menserfolg beitragen. Mit einer rein ressourcenorientierten Sicht werden hier jedoch wichtige Potenziale verschenkt. Wenn man die Aufgabe eines Unternehmers als «Verfolgen einer günstigen Gelegenheit – unabhängig von den aktuell verfügbaren Ressourcen» versteht, so

ist dies kein Aufruf, betriebswirtschaftliche Überlegungen einfach über Bord zu werfen. Vielmehr geht es um eine möglichst breite, realistische Einschätzung von Geschäftschancen und Wegen zu deren Erschliessung.

Wird diese ureigenste Aufgabe zu lange vernachlässigt, droht das Unternehmen von aktuellen Entwicklungen überrollt zu werden.

Konzepte und Instrumente zur Identifikation neuer Geschäftsfelder

Wie können Unternehmen neue Marktchancen systematisch identifizieren und entwickeln? Eines der bekanntesten Werkzeuge des strategischen Managements zu diesem Zweck ist die Ansoff-Matrix.

Abhängig von der Konzentration auf Produkte und/oder Märkte lassen sich die folgenden Handlungsoptionen unterscheiden (Bild 1 und 2).

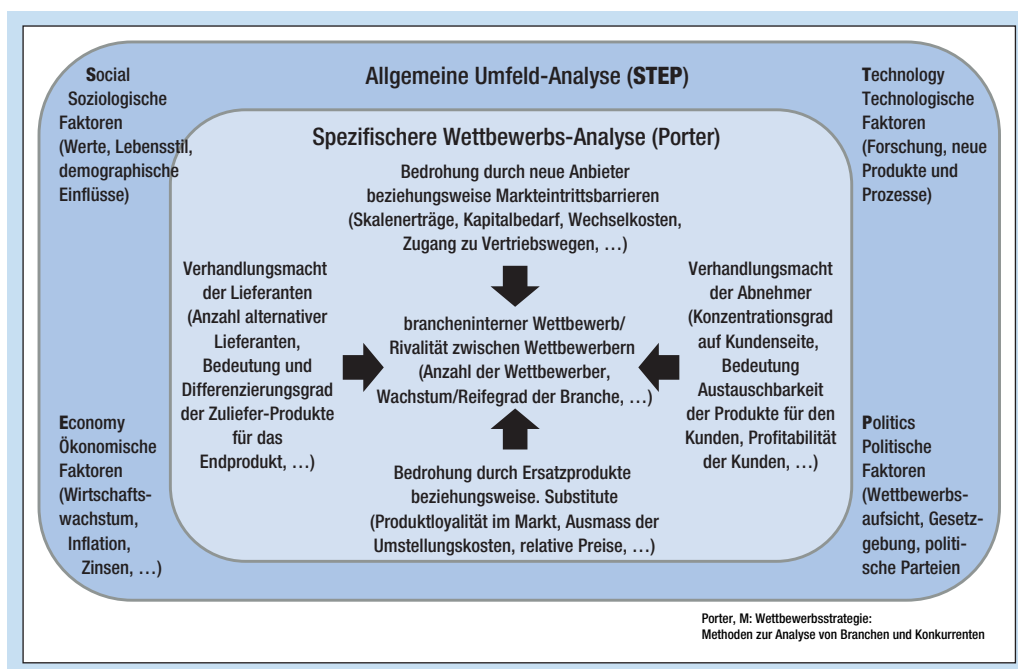
Neue Marktchancen und vorhandene Kompetenzen verbinden

Grundlage für die Entscheidung, ob die Erschliessung neuer Märkte und/oder die Entwicklung neuer Produkte forciert werden sollen, ist eine eingehende Informationssammlung und -analyse zu den jeweiligen Marktgegebenheiten und den eigenen Stärken. Neben den Basisinformationen zum Potenzial des Zielmarktes wie Grösse, Margen oder Marktwachstum

Konzentration auf Kernmärkte	Innovation und Diversifikation	Internationalisierung und regionale Ausdehnung
Zunehmende Durchdringung der Kernmärkte – Bestandskunden ausschöpfen (zum Beispiel Cross-Selling) – Neukunden gewinnen – Kundenabschmelzung bremsen	Wachstum in neue Produktmärkte – Produktinnovationen – Diversifikation	Wachstum in neue Regionen – Heimatsortiment exportieren – Eigene Landesgesellschaften aufbauen – Globales Produktportfolio
Voraussetzungen		
– Überlegene Wettbewerbsposition – Grundsätzliche Attraktivität der Kernmärkte – Unausgeschöpftes Potenzial	– Wechselwirkungen zwischen Kernkompetenzen – Skalen- oder Verbundeffekte mit Kernmärkten – Wachsende Marktmacht auf neuem oder auf Kernmarkt	– Gültigkeit und Übertragbarkeit des Wettbewerbsvorteils – Attraktivität des neuen Marktes – Überwindbare Eintrittsbarrieren im neuen Markt – Überlegene Wettbewerbsposition

Prof. Dr. Dirk Holtbrügge, Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management an der Uni Erlangen-Nürnberg

Bild 2.



Quelle: Michael Risch Unternehmensberatung

ziehungsweise eine breite Kundenbasis erreichen.

Dadurch werden über lange Jahre erfolgreiche Geschäftsmodelle teilweise über Nacht in Frage gestellt. Dieses veränderte Umfeld wird häufig mit dem Acronym «VUCA» umschrieben: volatil, unsicher, «komplex» und ambivalent (mehdeutig). Gerade grosse Unternehmen erfahren dadurch eine neue «Fragilität».

So zeigen nicht nur die Insolvenzen von Neckermann, Schlecker, Praktiker oder Weltbild, dass auch in Deutschland die vermeintliche Stabilität von Märkten und/oder Geschäftsmodellen trügerisch ist und Grösse oder kontinuierliche Prozessoptimierung allein kein Garant mehr für das Überleben des Unternehmens ist – «too big to fail» gilt nicht mehr. Fragilität von Unternehmen wird verstärkt durch stark zentralisierte Strukturen, Risikoaversion und die Dominanz weniger Abteilungen bei Entscheidungsprozessen. Stabilisierende Wirkung haben in einem VUCA-Umfeld hingegen die folgenden Faktoren:

- Vision: Attraktoren und Meilensteine bieten Orientierung, um sich bei unerwarteten Ereignissen in einem dynamischen Umfeld nicht aus der Bahn werfen zu lassen sondern Hindernisse zu um-

und dem Zugang zu Vertriebswegen und -partnern, haben sich dafür insbesondere die Instrumente der Allgemeinen Umfeld-Analyse (STEP-Analyse) sowie des Stärken-Schwäche-Profiles (SWOT-Analyse) bewährt.

Die STEP-Analyse wird meist mit der spezifischeren Wettbewerbsanalyse kombiniert. Diese bewertet die Attraktivität einer Branche und der eigenen Marktposition – zum Beispiel erzielbare Marktanteile – anhand von fünf qualitativen Dimensionen (Bild 3).

Stärken und Schwächen können Ressourcen, Fähigkeiten oder andere Vorteile beziehungsweise Nachteile sein, die ein Unternehmen von den Wettbewerbern unterscheidet. Als Leitfragen können dienen (Bild 4).

Digitale Transformation und Disruption

Zukunft ist nicht die Fortschreibung der Vergangenheit. So gibt es immer weniger Branchen und Unternehmen, die noch keine digitale Transformation ihrer Geschäftsmodelle erfahren haben beziehungsweise zukünftig nicht davon profitieren könnten.

Die wichtigsten disruptiven Kräfte lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- **Technologie relativiert alte Gesetze von Economies of scale**
Mass Customization/«Losgrösse 1» werden ohne nennenswerte Zusatzkosten möglich
- **Modularisierung von Wertschöpfungsketten**
Nischenanbieter beziehungsweise Geschäftsmodelle und -partnerschaften, die sich modular zusammensetzen
- **Angebot und Nachfrage** werden zunehmend transparent, Transaktionskosten sin-

ken, Märkte werden «perfekt», «wer sucht der findet auch». Damit werden Anbieter- und Nachfragemacht relativiert.

- **Mietmodelle**
Es muss nicht mehr die gesamte Wertschöpfungskette abgedeckt werden. Auch kleine Anbieter können mit Grenzkosten gegen Null beziehungsweise variablen Kosten über Internet, Apps und Vertriebs-Partnerschaften eine hohe Reichweite erzielen be-

	Positive Auswirkungen	Negative Auswirkungen
Interne Faktoren (Finanzen, Know-how, Image, Personal)	<p>Strengths – was sind Ihre Stärken?</p> <ul style="list-style-type: none"> – Wie lassen sich diese nutzen, um die Chancen des Umfeldes wahrzunehmen und/oder eine ungünstige Situation bestmöglich zu überleben? – Wie lassen sich Stärken für den Aufbau eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils nutzen? <p>Beispiele: technologische Fähigkeit, Vertriebskanäle, Kundenbeziehung/-loyalität, Produktqualität</p>	<p>Weaknesses – kennen Sie Ihre Schwächen?</p> <ul style="list-style-type: none"> – Wo beziehungsweise wann können diese zur Gefahr werden? – Wie lässt sich das Gefährdungsrisiko kompensieren beziehungsweise minimieren? – Welche Defizite müssen unabhängig vom Umfeld überwunden werden – intern oder durch outsourcing? <p>Beispiele: fehlen wichtiger Fähigkeiten und/oder Vertriebswege-Zugang, schwache Marken, unzuverlässige Produkte und/oder Dienstleistungen</p>
Externe Faktoren (Technologie, Trends, Wettbewerb, Politik, ...)	<p>Opportunities – welche Chancen bietet Ihnen das Umfeld?</p> <ul style="list-style-type: none"> – Welche Kompetenzen, Fähigkeiten, Ressourcen werden benötigt, um diese zu nutzen? – Sind diese vorhanden? – Definieren Sie Ihre vorhandenen und erforderlichen Kernkompetenzen! <p>Beispiele: veränderter Kundenwünsche, Technologiesprünge, neue Vertriebskanäle, staatliche Deregulierung, Steuersenkungen, ...</p>	<p>Threats – welche Risiken ergeben sich aus der Umfeld-Entwicklung?</p> <ul style="list-style-type: none"> – Wie wahrscheinlich treten negative Ereignisse ein? – Wie können diese im Vorfeld verhindert werden? – Notfallplanung: In welchen Bereichen müssen Sie beim Eintreten welcher Ereignisse welche Massnahmen ergreifen? <p>Beispiele: veränderte Kundenbasis, Schliessung geografischer Märkte, neue Vertriebskanäle, Steuererhöhungen, ...</p>

Bild 4: SWOT-Analyse.

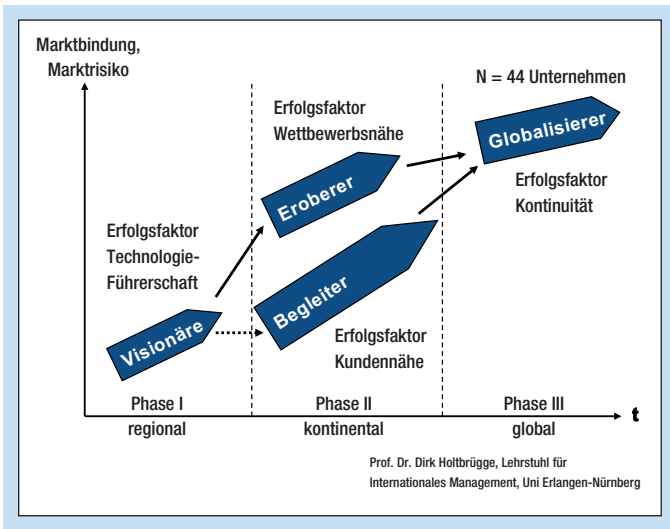


Bild 5.

schiffen beziehungsweise alternative Wege zum langfristigen Ziel zu finden.

- Understanding: Der Schmetterlingseffekt sensibilisiert uns dafür, wie ein System auf Veränderungen reagieren kann. Szenarien helfen, mögliche Entwicklungspfade zu verstehen und Reaktionsmöglichkeiten zu entwerfen.
- Clarity: Modellierung und Simulation helfen, die wesentlichen Elemente eines Systems klar darzustellen und in ihrer Dynamik und Wechselwirkung zu begreifen.
- Agility: Sensitivitätsanalysen helfen zu verstehen, wo es sich lohnt, in ein System ein-

zugreifen und wo Veränderungen wenig Wirkung erzielen. Improvisation hilft, das Heft des Handelns schneller zurück zu gewinnen, wenn erwartete (positive) Wirkungen nicht eintreten.

Ganz ähnliche Ansatzpunkte für nachhaltige erfolgreiche Unternehmensentwicklung findet der ehemalige Shell-Manager Arie de Geus in seinem empirischen Buch «The Living Company»:

- **Transparenz und Authentizität ihrer Werte (Vision und Integrität)**
Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich durch Transparenz ihrer Werte und ausge-

prägte Identifikation aller Mitarbeiter – nicht nur der Führung – mit diesen aus.

- **Robuste Geschäftsmodelle**
Diese Unternehmen betreiben eine konservative Finanzierungs- und Ausgabenpolitik mit wenig Abhängigkeit von Banken. Aufgrund ihrer gefüllten Kasse können sie beim Betreten von Neuland oder der Übernahme anderer Unternehmen unabhängiger agieren.
- **Agilität und Veränderungsfähigkeit**

Langlebige Unternehmen sind sensibel für Entwicklungen in ihrem Umfeld und richten ihr Kerngeschäft rechtzeitig immer wieder neu aus.

- **Innovation und Offenheit**
Diese Unternehmen erlauben ihren Mitarbeitern Freiräume und tolerieren auch exotische Experimente abseits des Kerngeschäfts, solange diese die Existenz nicht gefährden. Im Folgenden wird beschrieben, wie sich diese Faktoren in der DNA von Unternehmen nachhaltig verankern lassen.

Robuste Geschäftsmodelle durch Outgrowing-Partnerschaften

Partnerschaften sind ein geeigneter Ansatz, um Risiko und Kosten zu minimieren und den Umsatz zu steigern. Prof. Diet-

mar Fink, Professor für BWL insbesondere Unternehmensberatung und -entwicklung an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, hat dafür den Begriff «Outgrowing – wachsen mit starken Partnern» geprägt. Er beschreibt die vier Hebel dieser Strategie wie folgt:

- Umsatz: Neue Umsatzpotenziale erschliessen sich, wenn es Geschäftspartnern gelingt, ihre Stärken in gemeinsamen Projekten zu überlegenen Produkten und Leistungen zu bündeln und damit deren Attraktivität für die Kunden zu steigern. Im Ergebnis werden diese bei gleichem Preis eine höhere Nachfrage zeigen und/oder bereit sein, dafür einen höheren Preis zu bezahlen.
- Kosteneffizienz: Gemeinsame Ressourcennutzung ist häufig bei back-office-Aufgaben wie Lohnbuchhaltung oder Raumpflege anzutreffen. Aber auch für den Kunden wahrnehmbare Ressourcen – wie beispielsweise Besprechungsräume in einem Bürogebäude werden zunehmend gemeinschaftlich genutzt. Wenn eine Firma dadurch bei gleichen Umsätzen weniger Kosten produziert als ein Wettbewerber, steigen damit Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit.
- Marktrisiko: Müsste ein Unternehmen eine eigene (Vertriebs-)Infrastruktur aufbauen, blieben die Kosten auch dann bestehen, wenn die Geschäftsidee scheitern sollte. Nutzt das Unternehmen hingegen den vorhandenen Marktzugang eines Kooperationspartners oder baut mit diesem gemeinsam einen neuen Vertriebskanal auf, so minimiert sich für alle Beteiligten nicht nur das individuelle Risiko. Idealerweise entsteht auch ein Mehrwert für den Kunden durch «Leistungen aus einer Hand» beziehungsweise «one-stop-shopping», was wiederum die Gefahr des Scheiterns senkt.
- Organisationsrisiko: In drei Bereichen können unternehmensinterne Risiken durch Partnerschaften reduziert werden, weil sich die Partner auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren können:

	Visionäre	Begleiter	Eroberer	Globalisierer
Internationalisierungsmuster	Exporte und Vertriebskooperationen in kulturnahe Regionen	Markteintritt in Form von Kooperationen, Nähe zu wichtigen Kunden	Markteintritt in Form von Kooperationen, Nähe zu wichtigen Kunden	organisches Wachstum (wachsen aus eigener Kraft)
Erfolgsfaktor	Technologieführerschaft, F&E-Tiefe sehr wichtig	Kundennähe, win-win-Situation schaffen	Wettbewerbsnähe, Inspiration durch Wettbewerb	Kontinuität: Professionalisierung und Flexibilität
Herausforderung	- internationale Vision als zukünftiges Leitbild - Vision: leicht verständlich, inspirierend und ansteckend	- Abhängigkeit vermeiden - Identität und Vision wahren - Know-how-Diffusion minimieren	- Optimaler Einsatz knapper Managementressourcen - Extrem hohe Reisetätigkeit	- Schaffen «globaler Kultur/ Mentalität» - Rollenwandel der Geschäftsführer: vom Spielmacher zum Coach
Risiko	- Management by «World Map» - Vision wichtiger als Strategie	- Strategie extern vorgegeben - Abhängigkeit von Kunden und Partnern	- Produktangebot nicht ausreichend - Falsche Einschätzung der lokalen Konkurrenz - Rückzug nur unter erheblichen finanziellen Verlusten möglich	- Bürokratisierung und Standardisierung - Diversifikation kontra Kernkompetenzen

Prof. Dr. Dirk Holtbrügge, Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management an der Uni Erlangen-Nürnberg

Bild 6.

- Innovation: je komplexer ein Geschäft, desto weniger Aufmerksamkeit wird Detaillösungen zu teil. Viele Branchen – allen voran der Automobilindustrie – delegieren deshalb nicht nur die Herstellung, sondern auch die Entwicklung von Baugruppen an spezialisierte Zulieferer.
 - Motivation: je spezialisierter ein Unternehmen, desto leichter wird für den einzelnen Mitarbeiter sein individueller Beitrag zum Endprodukt erkennbar – und sein Engagement wird steigen.
 - Kontrolle: durch die professionelle Gestaltung von Partnerschaften auf der Basis von klar definierten Schnittstellen und Leistungskennziffern steigt die Transparenz, Kontrolle wird damit sekundär.
- Kerngedanke des Outgrowing: Unternehmen tragen in unternehmensübergreifenden Strukturen zum gemeinschaftlichen Erfolg bei, ohne dass seine individuellen Grenzen die Grenzen seines Potenzials bestimmen. So

können Unternehmen immer dann erfolgreich wachsen, wenn sie durch die Einbindung starker Partner ihr Marktangebot verbessern, ihre Kosten senken und ihr Markt- und Organisationsrisiko verringern können.

Veränderungsfähigkeit durch Internationalisierung

Eine empirische Studie zu «Erfolgsfaktoren mittelständischer Weltmarktführer» und die Analyse der über mehrere Jahre profitablen Wachstumspfade charakterisiert die Internationalisierungsstrategien in Bild 5.

Danach suchen ambitionierte Unternehmen frühzeitig nach Wegen, ihre Produkte und Dienstleistungen auch im internationalen Wettbewerb erfolgreich zu positionieren. Die Internationalisierung kann dabei über eigene Pilotkunden im Ausland erfolgen – oder über die Begleitung von Kunden bei deren Internationalisierungsstrategie. Das heisst, die Unternehmen suchen gezielt nach Partnern, mit denen Sie ge-

meinsam wachsen und sich weiterentwickeln können.

Die Erfolgsfaktoren, Herausforderungen und Risiken dabei fasst die Studie wie folgt zusammen (Bild 6).

Es zeigt sich, dass insbesondere die Outgrowing-Strategien der «Begleiter» bei der Erschliessung neuer geographischer Märkte helfen, Risiken zu begrenzen und Umsatzchancen zu maximieren. Diese setzen nämlich auf Kundennähe und wachsen auch mit bestehenden Geschäftsbeziehungen. Andererseits kann es sinnvoll sein, mit einer konsequenten Nischen- beziehungsweise Marktführerstrategie Märkte selbst zu erobern, wenn man – wie die «Visionäre» – auf eine starke Technologie- und F&E-Orientierung bauen kann.

Funktioniert diese Strategie noch recht gut auf Märkten, die an den Heimatmarkt angrenzen, so steigt bei den «Eroberern» mit zunehmender Distanz von der Heimatbasis die Gefahr, den Kontakt zu den Zielmärk-

Weiterführende Literatur

- H.I. Ansoff: *The new corporate strategy*. New York 1988.
- M. J. Eppler: VUCA-Vokabular/Einblick; in: *OrganisationsEntwicklung* Nr. 4/2015.
- D. Fink und Ch. Wamser: *Outgrowing: Wachsen mit den Ressourcen starker Partner*. München 2006.
- D. Holtbrügge: *Erfolgsfaktoren Mittelständischer Weltmarktführer*. Präsentation Berlin 2006.
- Th. Holtfort: *Antifragilität. Ein neues organisationales Rahmenwerk für den evolutischen Wandel*; in: *OrganisationsEntwicklung* Nr. 4/2015.
- H. Lindstädt: «Wachstum: Die drei Strategien», in: *Managementkompass* (1/2006), S. 8–10.
- M. E. Porter: *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York 2004.
- E. C. Wenger und W. M. Snyder: *Communities of Practice. The Organizational Frontier*. In: *Harvard Business Review* (OnPoint Enhanced Edition: Jan 01, 2000. Prod. #: R00110-PDF-ENG).

ten zu verlieren. Die in wettbewerbsstarken Märkten gesuchten Impulse sind aus der Ferne weniger gut wahrnehmbar, das «Messen mit den Besten» nur bedingt möglich.

Die dafür notwendige Präsenz vor Ort ist jedoch teilweise

	Worin besteht der Zweck?	Wer gehört dazu?	Was hält die Gruppe zusammen	Wie lange besteht die Gruppe?
Offizielle Arbeitsgruppe	Ein Produkt oder eine Dienstleistung bereitstellen	Jeder, der dem Gruppenleiter unterstellt ist	Arbeiterfordernisse, gemeinsame Ziele	Bis zur nächsten Reorganisation
Projektteam	Eine spezielle Aufgabe erfüllen	Jeder, der dem Team vom Management zugeteilt wird	Die Meilensteine und Ziele des Projektes	Bis zum Abschluss des Projektes
Gemeinschaft von Praktikern	Die Fähigkeit der Mitarbeiter entwickeln, Wissen zusammenzutragen und auszutauschen	Die Mitglieder finden sich nach eigenem Ermessen zusammen	Begeisterung, Engagement sowie Identifikation mit dem Expertenwissen aller Beteiligten	Solange es ein Interesse an ihrem Bestand gibt
Informelles Netz	Geschäftsinformationen sammeln und weiterleiten	Freunde und geschäftliche Bekannte	Wechselseitige Bedürfnisse	Solange wie die Beteiligten Grund haben, im Kontakt zu bleiben

Quelle: Wenger, E.C. / Snyder, W.M.: Communities of Practice. The Organizational Frontier; in: Harvard Business Review (OnPoint Enhanced Edition: Jan 01, 2000. Prod. #: R00110-PDF-ENG)

Bild 7.

mit erheblichen Investitionen in Mitarbeiter und Infrastruktur verbunden. Gelingt dieser Schritt, kann sich das Unternehmen jedoch erfolgreich zum «Globalisierer» mit international verteiltem Management entwickeln. Die so erweiterte Produkt-Markt-Sicht liefert wiederum positive Impulse für den Heimatmarkt. Mit etwas Abstraktionsvermögen lassen sich diese Überlegungen zur Internationalisierung auch auf lokale, regionale und nationale Markteintrittsstrategien übertragen.

Mit etwas Abstraktionsvermögen lassen sich diese Überlegungen zur Internationalisierung auch auf lokale, regionale und nationale Markteintrittsstrategien (beziehungsweise die Eröffnung neuer Niederlassungen) übertragen.

Innovation und Offenheit – Entwicklung von Ökosystemen

Open innovation, Offenheit für Experimente und co-working sind Schlüsselemente von Strategien, die Ideen und Innovationen auch ausserhalb der eigenen Unternehmensgrenzen suchen. Einige Pioniere institutionalisieren diesen Austausch in ihren Strukturen und Kulturen, indem Sie Inkubatoren auf ihrem Campus hosten oder umgekehrt mit ihren eigenen Innovationsteams auf solchen Campussen unterwegs sind. Dabei lassen sich die folgenden Typologien unterscheiden (Bild 7).

Fazit und Ausblick

Die Digitalisierung schafft nicht nur neue Geschäftsmodelle, sie verändert auch Betreibermodelle und fordert traditionelle Branchenüberzeugungen und (strategische) Unternehmenser-

wartungen heraus. Es reicht nicht, wachsende Unsicherheit nur zu managen. Vielmehr sind Führungs- und Entscheidungskraft gefragt, um bei der Anpassung von Unternehmensstrukturen und -routinen ebenso erfolgreich zu sein wie bei der Anpassung des Mindset an diese neuen Rahmenbedingungen.

Das Nachdenken über und die Weiterentwicklung des Geschäfts, mit dem morgen Geld verdient werden soll, ist die zentrale strategische Aufgabe jedes Unternehmers. Ob als angestellter «Unternehmer» im Unternehmen oder als Selbständiger. Dabei geht es nicht nur um systematische Markt- und Wettbewerbsbeobachtung, sondern auch um die kontinuierliche Suche nach neuen Chancen und Produkt-Markt-Kombinationen. Partnerschaften helfen gerade kleinen und mittelständischen

Unternehmen, die so identifizierten Chancen am Markt in Erfolge umzusetzen.

Die Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit von Unternehmen ist existenziell für deren Überleben. Flexibilität und Geschwindigkeit bei Aufbau und Kombination neuer Schlüsselkompetenzen spielen dabei eine zentrale Rolle. So geht es in einem VUCA-Umfeld weniger um komplexe Detailplanung und sogenannte Patentrezepte, da häufig nicht-lineare Zusammenhänge auf die Organisation einwirken. Als erfolgversprechender hat sich ein eher iteratives beziehungsweise situatives Vorgehen erwiesen. Das Unternehmen bleibt so in seinem Denken und seinen Handlungen flexibler und im Fall unvorhergesehener oder wenig wahrscheinlicher Schwierigkeiten nicht an «die eine Vorgehensweise» gebunden. Der Geschwindigkeit des Wandels wird sich auch jenseits der IT-Industrie weiter beschleunigen. Es lohnt sich daher auch für Unternehmen in anderen Branchen, agile Prinzipien, die Interaktion mit Kunden sowie Kooperationen mit Wettbewerbern darauf zu prüfen, ob diese nicht die Robustheit des eigenen Geschäftsmodells steigern können.

■ Autor

Michael Risch
Unternehmensberatung
Curiestrasse 2
D-70563 Stuttgart
Telefon +49 (0)711 3275425
www.risch-ub.de
info@risch-ub.de

Anzeige