

GESCHEITERT

GESCHEITERT

GESCHEITERT



DR. CARLHEINRICH HEILAND ■ CRISTIÁN GÁLVEZ ■ JEAN-PIERRE ZOSSO
■ GUGLIELMO IMBIMBO ■ HEIKE REISING ■ ALBRECHT KRESSE ■
HELMUT MUTHERS ■ ANDREAS BUHR ■ PROF. MARTINA DALLA VECCHIA ■
Club 55 MARTIN LIMBECK ■ ANDREAS WEESE ■ SABINE HÜBNER ■ HANS
PETER FREI ■ HANSJÜRGEN SCHUBERT ■ CHRISTIAN REIST ■ BRUNO GRAF
■ HORST GLÄSER ■ TOM SCHMITT ■ CHRISTIAN GÖRTZ ■ KARL KAIBLINGER ■
FRANK M. SCHEELEN ■ ANDREAS BORNHÄUSSER ■ KARL WERNER SCHMITZ
■ ANNA MARIA SCHMIDT ■ JÜRGEN HOLLSTEIN ■ ARNO FISCHBACHER ■ STEPHAN
HEINRICH ■ MATTHIAS GARTEN ■ WOLFGANG RONZAL ■ MAGDA BLECKMANN
■ JÜRGEN R. SCHMID ■ DR. ANDREAS WIELAND ■ WALTER ZIMMERMANN ■
DR. PATRICK SCHÜNEMANN ■ RAINER SCHMID ■ THOMAS SKIPWITH
■ WOLF R. HIRSCHMANN ■ UWE GÜNTER-VON PRITZBUER ■ ROGER ZOSSO ■

Micky Maus und die Benchmarking-Falle



Um Walt Disney und die Geburtsstunde der Micky Maus ranken sich viele Legenden. Tatsache aber ist, dass der Jungunternehmer Disney diverse berufliche Rückschläge erlitten hatte und sich dringend etwas Neues einfallen lassen musste.

Von Wolf R. Hirschmann. Während einer Zugfahrt im Jahr 1926 soll ihm die Idee mit der Maus gekommen sein. Doch für den geplanten „stummen“ Zeichentrickfilm fand er keinen Verleih. Bis ihm die zündende Idee kam, den Cartoon als Tonfilm anzulegen. Walt Disney synchronisierte „Steamboat Willie“ mit Musik. Einer seiner engsten Mitarbeiter war Robert B. Dilts, welcher einst über Walt Disney sagte, dass es eigentlich drei Walts gab: Den Träumer, den Realisten und den Kritiker. Er konnte Visionär und Ideenlieferant sein, war aber auch Realist sowie Macher und hatte die Gabe seine Gedanken auch immer wieder in Frage zu stellen.

Welche Kreativität und Lernfähigkeit haben die Manager heute? Wer hat den Willen, sich mit sich und seinen Konzepten konstruktiv auseinanderzusetzen? Wer übernimmt für was Verantwortung?

Ist es nicht an der Zeit, unsere Denk- und Handlungsweisen zu ändern? Auch deshalb, weil sich die Ära der Massenproduktion dem Ende zuneigt. Doch Managementfehler werden nach wie vor in Serie produziert.

Seriöse Statistiken besagen, dass sich rund 75% der Industriemärkte im Stadium der Reife befinden. Wohl deshalb wird in den Führungsetagen der Unternehmen verstärkt das Thema „Innovation“ gepusht. Doch die Resultate sind dürftig, speziell in der Konsumgüterindustrie. Dort erblicken jedes Jahr zigtausende Produkte die Welt. Die bittere Wahrheit aber ist, dass rund 70% dieser Neuheiten

innerhalb der ersten zwölf Monate wieder aus den Regalen verschwinden.

Was ist der Grund dafür? Vielleicht liegt es auch daran, dass an den Hochschulen und in den Weiterbildungs-Akademien eine Generation von Managern „Benchmarking“ gelernt hat. Wozu mutig und gründlich „anders denken“, selbst Ideen entwickeln? Man schaut auf die Leistungen und Produkte der vermeintlich Branchen-Besten – wenn es dort funktioniert, wird es kopiert. Stolz redet man von Innovation, obwohl es in Wahrheit eher eine Modifikation ist. Benchmarking führt zu Einheitsbrei. Anders gesagt: Mittelmaß war noch nie Spitze. Fakt ist, dass heute ganze Branchen in der Benchmarking-Falle stecken.

Machen Sie den Selbst-Test. Sollten Sie bei zwei der folgenden drei Aussagen zustimmen, könnte Ihr Unternehmen schon in der Falle sitzen:

- Wir schauen auf die Konkurrenz und reagieren auf das, was dort passiert.
- Wenn man die Feinheiten beiseite lässt, unterscheiden wir uns kaum von unseren Mitbewerbern.
- Unsere Produkte werden häufig wie folgt beschrieben: „So wie das Produkt von ..., nur kleiner / größer / billiger / schneller.“

Etablieren Sie „Zukunftsmanagement“

Die systematische Auseinandersetzung mit Zukunftsfragen ist notwendiger denn je. Unter anderem deshalb, weil das Tempo des Fortschritts ungebremst zunimmt und damit wächst Wissen, von dem wir noch nicht einmal wissen, dass wir es nicht wissen.

Das Problem ist dabei aber nicht der Wandel an sich. Es ist vielmehr die Frage, wie eine Unternehmensführung sich dem Wandel stellt. Denn Zukunft ist das Produkt menschlichen Gestaltens. Oder wie es bereits Joseph Beuys sagte:

» Wir müssen die Zukunft selbst entwickeln, sonst bekommen wir eine, die wir nicht wollen. «

Wer sich also nicht mit der Zukunft beschäftigt, dem fehlt zwangsläufig die Orientierung für die Gestaltung. Daher muss unternehmerisches Denken und Handeln zwingend zukunftsgerichtet sein. Die relevanten Fragen sind dabei zunächst von durchaus simpler Natur:

- „Was soll ich tun?“
... um weiterhin erfolgreich zu sein
- „Wie soll ich entscheiden?“
... um für Probleme die beste Lösung zu finden
- „Wo soll ich investieren?“
... um weiter wettbewerbsfähig zu sein

Zukunftsmanagement ist die Verknüpfung von „Zukunftsforschung“, der Vorausschau des Kommenden, mit dem strategischen Management. Indem die Zukunft von Gesellschaft, Wirtschaft, Technologie etc. systematisch analysiert wird, lassen sich Zukunftsmärkte identifizieren, relevante Strategien erarbeiten und notwendige Kompetenzen aufbauen.

Im Kern geht es darum neue Technologien, neue Kundenbedürfnisse, die Evolution der Märkte im Blick zu haben, um daraus Ideen für neue Produkt und Geschäftsmodelle abzuleiten – einen methodischen Blick in die Zukunft in die Unternehmensstrategie zu integrieren, Innen- und Außenwelt zu verknüpfen, das eigene Geschäft zu überprüfen und es neu zu denken.

Die Erfahrung zeigt, Zukunftsmärkte entstehen an drei Orten: Erstens an Schnittstellen, wenn der Blick über die Grenzen der eigenen Branche hinausreicht und außergewöhnliche Kooperationen eingegangen werden. Zweitens entstehen Zukunftsmärkte dort, wo bislang noch gar kein Markt erkannt wurde. Drittens bilden sich dort Zukunftsmärkte, wo neue Geschäftsmodelle auf intelligente Weise Produkt und Dienstleistung/Service verbinden.

Gutes Zukunftsmanagement dient in erster Linie dazu, neue Chancen in Zukunftsmärkten zu identifizieren. Doch wer „treibt“ diesen Prozess? Ist es nicht eher so, dass man sich erst dann Zeit für die Zukunft nimmt, wenn das Tagesgeschäft erledigt ist? Da das Alltagsbusiness aber immer „dringend“ ist, rückt das Wichtige – die Zukunftsbetrachtung – in den Hintergrund. Die Voraussetzung für ein neues Denken ist somit Konsequenz auf der Chef-Etage für eine „Innovationskultur“ im gesamten Betrieb. Diese Kultur muss allen im Unternehmen präsent und wirksam verankert sein. Eckpunkte könnten sein:

- „Augen-auf-Mentalität“, die die richtige Form von Neugier fördert
- Klare Spielregeln, z. B. Verständnisfragen stellen ist Pflicht/alle Ideen werden dokumentiert
- Bewusste Wortwahl/Sprache, die Probleme in Chancen und Visionen umformuliert
- Spaß an kreativer Arbeit und Team-Spirit

Akzeptanz von Trial & Error

Wie also erfindet man Micky Maus? Walt Disney würde vermutlich antworten: mit Phantasie und visionärem Denken, mit Mut zum Ungewöhnlichen und Pioniergeist, mit motivierten Menschen und konkretem Handeln.

www.slogan.de





VICTORINOX

COMPANION FOR LIFE

IBACH (SCHWEIZ), 1891

DER MUT

1890 beschloss der Schweizer Bundesrat, die Soldaten mit einem Taschenmesser auszurüsten. Karl Elsener, unser Urgrossvater und Gründer von Victorinox, wollte unbedingt offerieren und seiner kleinen Schmitte am Tobelbach den ersten Grossauftrag sichern. Ihm war klar, dass er die gewünschte Menge nicht alleine herstellen konnte; also gründete er mit befreundeten Messerschmieden den Verband der Schweizerischen Messerschmied-Meister. Zusammen gelang es ihnen, die Schweizer Soldaten erstmals mit einem hiesigen Messer auszustatten. Wenige Jahre später entwickelte er ein neuartiges Taschenmesser mit zusätzlichen Funktionen, das leichter und eleganter war – das Original Swiss Army Knife. Dieses hat Victorinox über die letzten 130 Jahre treu begleitet. Es trägt den Mut unseres Urgrossvaters in sich, neue Wege zu beschreiten und Tag für Tag einen Schritt weiterzugehen.

Carl Elsener, CEO der Victorinox AG, März 2014

Entdecken Sie zum 130-jährigen Jubiläum unsere eigene Geschichte auf victorinox.com

