



Micky Maus und die Benchmarking-Falle

GESCHÄFTSMODELLE AUF DIE ZUKUNFTSMÄRKTE AUSRICHTEN

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 HIRSCHMANN



Wolf Hirschmann ist Strategieberater für Marketing und Vertrieb und amtierender Präsident des Club 55, der Gemeinschaft europäischer Marketing- und Vertriebsexperten.

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, der einst über Walt Disney sagte, dass es eigentlich drei Walt 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 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 wofür 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 Prozent der Industriemärkte im Stadium der Reife befinden. Wohl deshalb wird in den Führungsetagen der Unternehmen verstärkt das Thema „Innovation“ gepusht. Doch die Resultate sind dürrig, speziell in der Konsumgüterindustrie. Dort erblicken jedes Jahr zigtausende Produkte die Welt. Die bittere Wahrheit aber ist, dass rund 70 Prozent 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? Fakt ist,

Gründlich „anders denken“ ist gefragt.
Und nicht noch mehr Benchmark.

dass heute ganze Branchen in der Benchmarking-Falle stecken. 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.

Unternehmer sollten den Selbst-Test machen. Wer bei zwei der folgenden drei Aussagen zustimmt, könnte mit seinem 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.“

ZUKUNFTSMANAGEMENT ETABLIEREN

Die systematische Auseinandersetzung mit Zukunftsfragen ist notwendiger denn je. Unter anderem deshalb, weil das Tempo des Fortschritts ungebremst zunimmt und damit jene Menge an Wissen wächst, von dem wir noch nicht einmal wissen, dass wir es nicht wissen. Das Problem ist dabei 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 weiterhin wettbewerbsfähig zu sein?

Zukunftsmanagement ist die Verknüpfung von Zukunftsforschung mit dem strategischen Management. Indem die Zukunft unter anderem von Gesellschaft, Wirtschaft und Technologie systematisch analysiert wird, lassen sich neue Märkte 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 Produkte und Geschäftsmodelle abzuleiten. Und darum, 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 Voraussetzung für ein neues Denken ist die Konsequenz auf der Chef-Etage und eine „Innovationskultur“ im gesamten Betrieb. Diese Kultur muss bei allen im Unternehmen präsent und wirksam verankert sein. Eckpunkte könnten etwa sein: Eine „Augen-auf-Mentalität“, die die richtige Form von Neugier fördert, den Spaß an kreativer Arbeit und Team-Spirit sowie die Akzeptanz von Trial and 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. ■



Am 15. Oktober findet in der Filharmonie in Filderstadt bei Stuttgart das 20. Kick-Marketingforum statt.

20. KICK-MARKETINGFORUM

Bedürfnisse erkennen, Entwicklungen verfolgen, Märkte und Anbieter erkunden. Dies sind die Anforderungen, um erfolgreich zu sein. Wer beruflich und privat etwas erreichen will, braucht dazu Neugier, Energie, Überzeugungskraft und auch Konfliktfähigkeit. Beim 20. Kick-Marketingforum am 15. Oktober in Filderstadt präsentieren vier Referenten, wie wichtig es ist, bereit zu sein, um Neues zu erkennen; welche Bedeutung es hat, neue Eindrücke zu sammeln und das Ziel dabei nicht aus den Augen zu verlieren. Der Bestseller-Autor René Borbonus beleuchtet in seinem Vortrag „Respekt“ wie man Ansehen bei Freund und Feind gewinnt. Top-Speaker Andreas Buhr sagt pointiert: „Vertrieb geht heute anders.“ Strategieberater Wolf Hirschmann empfiehlt: „Konkurrieren – aber richtig“. TV-Star, Diplom-Physiker und Comedian Vince Ebert will, dass Unternehmen dem „Zufall eine Chance geben“.

► WWW.SLOGAN.DE/KICK