

Marktstrategisch und innovativ handeln

Wir stehen am Anfang einer neuen Epoche mit sich innovativ entwickelnden Märkten, neuen technologischen Möglichkeiten und einer immer stärkeren Vernetzung. Unternehmen müssen diese Faktoren im Business Development berücksichtigen und das Verhalten des Marktes verstehen, um zukünftig erfolgreich zu bleiben.



Die zunehmende globale Vernetzung hat einen starken Einfluss auf die Gesellschaft und ihr Konsumverhalten und ist daher ein zentraler Faktor in der Unternehmensentwicklung.

Die Wirtschaft befindet sich in einer interessanten Entwicklungsphase. Einerseits haben sich die globalen Gleichgewichte verschoben, andererseits hat das Internet als Technologietrend der letzten Jahre nicht nur die Gesellschaft und damit das Konsumverhalten grundlegend verändert, sondern begründet nun über das «Internet of Everything» eine fundamental innovative neue Epoche in der gesamten Industrie. Mobilität, Online Shopping, individualisierte Massenproduktion, Vernetzung im Gesundheitswesen und erneuerbare

Energien im Verbund – das sind nur einige der wachsenden Industriezweige, die sich bereits global etabliert haben. Diese Entwicklungen haben vor allem gemeinsam, dass sie sich nicht mehr daran ausrichten, den Herstell- und Hauptabsatzmarkt in andere Weltgegenden zu verlagern. In den letzten 20 Jahren hatten sich die führenden Industrienationen auf die Produktionsländer Asiens und Südamerikas – die Emerging Markets – konzentriert. Dies hat unter anderem zu der Überhitzung der Immobilien- und Finanzwirtschaft in den

Industrienationen beigetragen und damit in eine Sackgasse geführt. Mit dem «Internet of Everything» beginnt nun eine Epoche, die sich mit dem Aufbruch in den 60er- und 70er-Jahren vergleichen lässt. Damals hatten die grössten Volkswirtschaften unter Einsatz innovativer Technologien – vorangetrieben über die Raumfahrt und die damit verbundene Mikroelektronik – bis zum Ende der 80er-Jahre einen komfortablen Wohlstand aufgebaut. Heute ist es die beginnende breite Nutzung des «Internet of Everything», die an den

Bedürfnissen des Marktes orientiert die neuen Markttrends für die Zukunft setzt und für neues Wachstum sorgt.

Diese neue Entwicklungsphase marktstrategisch Erfolg versprechend anzupacken, ist nun die Herausforderung. Die Vorgehensweisen der letzten 20 Jahre, die uns bisher so gut gedient haben, sind dafür aber völlig ungeeignet und ihre Anwendung bringt uns nicht weiter. Das ist der Hauptgrund, weshalb ein Business Development unter diesen veränderten Voraussetzungen andere Mittel und Wege finden muss, um die Unternehmen für den neuen Wettstreit im Markt zu rüsten.

Entwicklungen antizipieren

Ein erster Schlüsselfaktor für die bestmögliche Gestaltung der Systeme und Produkte entlang der zukünftigen Wertschöpfungskette ist, die Entwicklung der Märkte zu antizipieren. Dann können mit neuen Lösungen Trends darin gesetzt und die Marktentwicklung geprägt werden. Eine zweite unabdingbare Voraussetzung ist das vollständige Vergessen der in den letzten Jahrzehnten entstandenen Lösungen. Diese Lösungen blockieren sonst den zwingend notwendigen Freiheitsgrad, um vorbehaltlos die neuen Anforderungen der Märkte unter den Aspekten der Nutzungspotenziale neuer Technologien wie des «Internet of Everything» erfüllen zu können. Ein reines Denken in Anforderungen von Märkten und Kunden wie auch der Gesellschaft und ihrer Entwicklung in unterschiedlichen Kulturkreisen ist die Basis für die Entwicklung von Erfolg versprechenden Systemen und Produkten. Als Beispiel dafür kann das Aufmischen der Computer-, Telefonie- und

Unterhaltungsindustrie durch Apple in den letzten 10 Jahren herbeigezogen werden. In ähnlicher Art und Weise können – ja müssen – auch alle anderen Märkte angegangen werden. Für dieses Vorgehen braucht es also primär ein konsequentes Ausrichten auf latent vorhandene Marktünsche, die dann zu den Leitanforderungen für zukünftige Systeme und Produktprofile führen. Wie können diese unausgesprochenen Wünsche aber gelesen werden? Und wie kann das Streben nach einer kundenorientierten Welt – einer Welt, die den Schwerpunkt auf Komfort und Lebensqualität legt und für neue Systeme und Produkte auf Antrieb einen Markterfolg verspricht – systematisch angegangen werden?

Verstehen des Markts als Schlüssel

Es gibt nur eine wirklich Erfolg versprechende Art, wie offenes, neue Lösungen

suchendes Wissen erarbeitet werden kann, um daraus kreativ und innovativ neue erfolgreiche Entwicklungen abzuleiten: durch intimes Verstehen des Marktes und seiner unerfüllten Wünsche. Diese Wünsche lassen sich nur erfassen, wenn die Trends im Marktumfeld bekannt sind, die Marktmechanismen und ihre Entwicklung verstanden werden – und die real umsetzbaren technologischen Ansätze bewertet werden. Zu diesem intimen Marktverständnis gelangt man nur mit der richtigen Art der Fragestellung: einer offenen Fragestellung, die nicht vorgefasste Meinungen bestätigen lassen will, sondern neue Gedanken hört und deren Qualität auch beurteilen kann. Eine solche qualitative Marktuntersuchung befähigt dazu, zukünftig bedeutende Schwerpunkte im Sinne des Business Development herauszukristallisieren.

Wettbewerbsdifferenzierung für neuen Erfolg

Ein Unternehmen muss sich dann auf die Resultate der Erkenntnisse ausrichten, die über das intime Verstehen des Marktes zu einer innovativen Positionierung zukünftiger Marktleistungen führen. Das bedeutet: den Gewinn einer maximalen Wettbewerbsdifferenzierung. In dieser Differenzierung dann mit dem Einsatz der bestmöglichen Technologien Systeme und Produkte zu entwerfen, ist die Basis für neuen Erfolg. Solche wirtschaftlichen Lösungen – mit aus dem intimen Verstehen des Marktes erarbeiteten Kundennutzen – müssen zwangsläufig von Beginn an erfolgreich sein. Hinter diesem Vorgehen steht auch die Einsicht, dass sich die Märkte durch neue technologische Möglichkeiten, wie sie unter anderem auch die Vernetzung über das Internet bietet, fundamental neu segmentieren lassen. Es entstehen Markt-

segmente, die es so vorher nicht gegeben hat. Das bedeutet auch, dass Unternehmen, die sich darin erfolgreich positionieren, aus diesen Marktsegmenten heraus die konventionellen Unternehmen aus den traditionellen Märkten unter Druck setzen. Aktuelle Beispiele dafür sind zum Beispiel der Siegeszug des Tablet Computers gegenüber dem Laptop oder derjenige des Smart Phones gegenüber dem klassischen Mobiltelefon. Ziel ist es, diese fundamentale Wettbewerbsdifferenzierung in der gesamten Industrie – im speziellen auch bei Investitionsgütern – zu erreichen. Und nur durch intimes Verstehen des Marktes und eine klare Fokussierung auf relevante, sich im Wachstum befindende Marktsegmente lässt sich erfolgreich eine nachhaltige Basis für zukünftige Geschäfte legen. 

Bruno Weisshaupt,
Geschäftsführer Origo AG