

Denken im globalen Markt

Technologisches Wissen samt kreativem und gezieltem Einsatz

Von Bruno Weisshaupt*

Um den Markt von morgen zu erfassen und um so eine Marktleistung zu entwerfen, sind die Anforderungen der Nutzer in allen Facetten zu verstehen. Je sorgfältiger und fokussierter hier gearbeitet wurde, desto besser sind nach Auffassung des Autors die Chancen für den Erfolg. (Red.)

Die globale Entwicklung der produzierenden Unternehmen wird davon bestimmt sein, wie sie als Anbieter ihre Aufgabe lösen: die Aufgabe, den Menschen ein gesundes, sicheres, angenehmes, interessantes und ausgeglichenes Leben zu ermöglichen. Denn nur wenn die Konsumenten die angebotenen Marktleistungen akzeptieren, werden diese auch gekauft. Und nur dann ist die Finanzierung gewährleistet, die letztlich das weltweite, stark vernetzte Wirtschaftssystem trägt.

Die entscheidende Kernfrage

Welche Forderungen die Konsumenten aus den Bedürfnissen ihres Lebens heraus heute und künftig stellen werden, ist somit die Kernfrage. Egal, ob es um Verkehr, Lebensraum, Gesundheit, Ernährung, Bildung, Information, Unterhaltung oder Kommunikation geht: Welche Systeme und Produkte die Menschen zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse letztlich als sinnvoll ansehen, ist entscheidend. Dafür geben sie ihr Geld aus. Also muss das nötige Verständnis und Wissen da sein: Verständnis der zu erwartenden Kundenbedürfnisse verschiedener Generationen in unterschiedlichsten Lebenssituationen und Weltregionen. Wissen, das uns erlaubt, neue Marktleistungen zu entwerfen, die den Bedürfnissen der Menschen entsprechen.

Ist das Marktverständnis als Grundlage für eine zielgerichtete Entwicklung vorhanden, ist das Entwerfen der neuen Marktleistung der nächste Schritt. Das ist vergleichbar mit dem Vorgehen in der Architektur: Architekten werden traditionell am Entwurf gemessen; sie bringen Entwürfe ein, nicht fertige Produkte. Hier gewinnt im Wettbewerb derjenige Architekt, der die Wünsche des Kunden am besten versteht und kreativ im Entwurf in eine modellhafte Lösung umsetzen kann. Seit die Menschheit Gebäude baut und generell ihre Umgebung gestaltet, pflegen Architekten eine bestimmte Vorgehensweise. Sie eruierten die Anforderungen an ein neues Bauvorhaben zuerst möglichst ganzheitlich, um die Bedürfnisse des Bauherrn genau zu verstehen. Sie erfassen seine Wünsche, prüfen Rahmenbedingungen und finanzielle Möglichkeiten, Absicht und Zweck des geplanten Baus. Erst dann legen sie einen Entwurf vor, der modellhaft und verständlich aufzeigt, wie die Lösung der Aufgabe aussehen kann. Wenden wir diese ausgesprochen Einzelprojekt-orientierte Vorgehensweise darauf an, neue Serie- bzw. Massenprodukte für die Kunden im globalen Markt zu entwerfen, ergeben sich ein paar interessante Überlegungen.

Die Anforderungen der Nutzer sind nun nicht mehr auf einen bestimmten Einzelfall bezogen, sondern auf bestimmte Aufgabenstellungen. Aufgabenstellungen, die sich in einem definierten – ebenfalls begrenzten – Bereich stellen, den man als Marktsegment bezeichnen kann. Es ist nun

von entscheidender Bedeutung, dass solche Aufgabenstellungen authentisch und mit dem richtigen Verständnis dafür, was der Nutzer künftig will, erfasst werden. Das heisst, man muss sie in allen Facetten verstehen. Dieses Verstehen schliesst auch vage und kaum fassbare Eindrücke, Erfahrungen und Emotionen ein. Aus dem Markt die relevanten Erkenntnisse herauszufiltern, braucht eine intime Kenntnis und ein intuitives Verständnis für das Marktsegment.

Entwurf einer Marktleistung

Dieses aus dem Denken im Markt erarbeitete Verständnis ist die Grundvoraussetzung dafür, dass eine Aufgabenstellung losgelöst von den heutigen Lösungen angegangen werden kann. Es befähigt zu ersten Überlegungen für eine innovativ überzeugende neue Erfüllung der Anforderungen. Inwieweit man dann mit welchen einsetzbaren Technologien diese Aufgabe ganzheitlich als Systeminnovation lösen könnte, kristallisiert sich oft wie von selbst heraus. So entsteht ein Entwurf der neuen Lösung, der nun wie beim Architekten modellhaft dargestellt werden kann. Es bietet sich die Chance für Marktkenner, diesen modellhaften Entwurf zu verstehen und sein Erfolgspotenzial abzuschätzen, bevor viel Aufwand in die Entwicklung investiert wird. Zeichnet sich eindeutig ein Erfolg ab, kann das System bzw. das Produkt in kurzer Zeit entwickelt und auf den Markt gebracht werden. Dann steht die Tür weit offen, um mit der neuen Marktleistung Trends zu setzen und wettbewerbsdifferenzierend nachhaltig Erfolg zu generieren.

Der Entwurf einer Marktleistung über das Verständnis des Marktes in einer Antizipation der Zukunft ist wohl der entscheidende Schlüssel, um nachhaltig erfolgreich Wirkung zu erzielen. Entwurf ist eine Disziplin, zu der wir in der Schweiz eine quasi traditionell gewachsene Affinität haben, denkt man doch nur an die weltberühmten Brückenbauer und Architekten. Da Denken praktisch unsere einzige natürliche Ressource ist, konnte die Schweiz seit je nicht mit Rohstoffen, sondern vor allem mit Denken, Verstehen und Entwerfen innovativer Lösungen internationale Bedeutung erlangen. Auch erfolgreiche Massenprodukte wie die Swatch und Nespresso oder Investitionsgüter wie Produktionsmaschinen sind so entstanden. Dank der politischen Stabilität und der Neutralität, gepaart mit Neugierde, Welt-offenheit und hohem Bildungsstand, sind in der Schweiz immer wieder Unternehmen mit weltweit erfolgreichen Produkten entstanden.

Präzise fokussiertes Handeln

Da ist es naheliegend, dass auch in Zukunft diese hervorragende Ausgangslage genutzt wird, um Systeminnovation für den globalen Markt zu entwerfen. Dass marktorientierte strategische Innovation geschaffen wird, indem im Markt gedacht und der Markt verstanden wird, um dann kreativ diejenige Lösung zu entwerfen, die Trends setzt. Natürlich muss auch das Wissen aus Hochschulen und Forschungsstätten bereitgestellt werden. Fachliche und technologische Grundlagen sind für die Umsetzung des Entwurfs, für zukünftig innovatives Handeln unabdingbar. Aber primär massgeblich für den Erfolg ist das präzise fokussierte Handeln auf das Ziel hin, die Bedürfnisse

des Marktes zu erfüllen. Das dafür notwendige Denken findet zwingend im Markt statt und leitet kreativ den gezielten Einsatz des erarbeiteten technologischen Wissens ab.

* Bruno Weisshaupt ist Geschäftsführer der Firma Origo, einer Division der TMG Technologie Management Gruppe AG.