



Zeitungsverlage müssen umdenken.

It's time for change

Systeminnovation führt zu neuem Wachstum in neuen Märkten. Um das Potenzial zu erschliessen, ist ein Umdenken gefordert: die Umkehrung von technologieorientiertem Denken zu marktorientiertem Handeln und damit zu wirklich marktrelevanten Lösungen.

Wachstum ist das Ziel aller Unternehmen. Gemeint ist natürlich nicht Wachstum per se, sondern nur profitables Wachstum – keine Arbeit, keine Entwicklung, keine Innovation ist sinnvoll, wenn sie letztendlich nicht zu neuer Profitabilität führt. Es gibt aktuell nur zwei Möglichkeiten für Wachstum: Einerseits die Effizienzsteigerung mit Mitteln wie Business Process Reengineering, Straffung der Organisation und Produktverbesserungen. Das haben die Unternehmen in den letzten Jahrzehnten erfolgreich praktiziert. Andererseits – und das ist die grosse Chance für profitables Wachstum im 21. Jahrhundert – gibt es die Chance echter Innovation. Gemeint damit ist eine grundlegende Erneuerung der Marktleistungen, die in einem oft neu segmentierten

Markt Trends setzen. Dies wird möglich gemacht durch Systeminnovation.

Ein Beispiel: Das Zeitungswesen ist arg unter Druck. Hier kann mit Effizienzsteigerung in Produktion oder Logistik nicht mehr viel gewonnen werden: Die Druckmaschinen sind qualitativ hervorragend und können schon längst individuell on demand drucken.

Umdenken gefragt

Daher müssen die Zeitungsverlage andere Möglichkeiten für profitables Wachstum finden. Sie müssen kreativ und innovativ sein und sich ihre Positionierung im Markt der Zukunft der Berichterstattung über Aktualitäten des Tages mit den Inhalten von tiefer recherchierten Hintergrundberichterstattung genau überlegen. Sie brau-

chen Systeminnovation, um auf alternativen Wegen mit neuen Produkten in radikal veränderten Systemen in ihrem Markt der Kommunikation von Inhalten unterschiedlicher Aktualität und Tiefe neues Wachstum zu erreichen.

Neue Chancen

Dies bedeutet konkret, dass die sich neu gebildeten Marktsegmente der (auch jungen) Pendler über Gratiszeitungen in Tablet-Format neue Chancen eröffnen, die sogleich wieder über die rasche Markteroberung durch persönliche, portable Internet-Geräte wie das iPhone neu geordnet und verändert werden. Diese rasche Entwicklung vor allem über Systeminnovationen, wie sie die iPod-Familie von Apple darstellt, führt zu neuem Wachstum in

bislang nicht segmentierten Märkten, die in sich stets veränderten Zusammensetzungen und neuem Medienmix die Chance für das Angebot neuer Produkte und Dienstleistungen bieten.

Ein Paradebeispiel

Es gibt nun eben dieses Paradebeispiel, wo Systeminnovation auf eine besonders eindrückliche Art zu riesigen Veränderungen geführt hat: Die Revolution der letzten Jahre in der Musikbranche. Der Wechsel in der Art der Musikdistribution über Software wie iTunes und des Musikkonsums über MP3-Player wie den iPod hat die Musikbranche total umgekrempelt. Die ganze Wertschöpfungskette ist völlig verändert, und was bisher ein riesiges Business war, wie zum Beispiel der Verkauf von physikalischen Tonträgern wie CDs, ist weitgehend eingebrochen.

Radikale Neugestaltung

Hier hat diese Denkweise mit Systeminnovation – hin zur Musik «on demand» – zur Marktführerschaft von Apple geführt. Und nun wird über den Ausbau der iPods zu interaktiven Internetgeräten mit hervorragend intuitiv bedienbaren Nutzeroberflächen für unterschiedliche Applikationen die gesamte Wissensvermittlung in einen für jedermann bedienbaren persönlichen Assistenten hineinverlegt. Diese radikale Neugestaltung von Prozesszusammenhängen, wie sie bei der iPod-Familie bis hin zum iPhone 3G nachvollzogen werden kann, steht uns in allen Bereichen der technischen Welt bevor. Sie wird über Systeminnovationen realisiert, die dank eines intimen Verständnisses der effektiven Marktbedürfnisse die Märkte neu definieren. Eine solche Systeminnovation ermöglicht es Firmen, sich im zukünftigen Markt klar zu positionieren und führt mittels optimiertem Einsatz neuer Technologien zu innovativen Marktleistungen. Marktleistungen, die neues Wachstum durch eine signifikante Wettbewerbsdifferenzierung ermöglichen.



Die bekannteste Systeminnovation: Der Wechsel in der Art der Musikdistribution über Software wie iTunes hat die Musikbranche total umgekrempelt.

Aus der Praxis

Die kleinste Laserschneidmaschine für Standardformate ist ein konkretes Beispiel erfolgreich umgesetzter Systeminnovation. Dieses Projektbeispiel zeigt, wie man erfolgreich ein Produkt realisieren kann, das sich vom Wettbewerb deutlich unterscheidet: Indem ein erfolgversprechendes Marktsegment klar identifiziert wird, um das dafür passende Produkt einzigartig am Markt zu platzieren. Bystronic Laser ist im High-End-Segment des Marktes positioniert und wollte seinen Markt ausweiten, um neue Kunden zu gewinnen. Die Aufgabe bestand darin, eine Laserschneidmaschine zu entwickeln, die nur halb so viel kostet wie die bisherigen. Die Marktuntersuchung zeigte – unter anderem – eine ganz

speziell wichtige Tatsache auf: 80 % der zu schneidenden Teile sind weniger als ein Viertel Quadratmeter gross und nicht dicker als 10 mm. Die existierenden Maschinen waren jedoch so ausgelegt, dass Teile bis zu 1,5 x 3 m Grösse und bis zu 25 mm Dicke geschnitten werden konnten. So wurden beim Entwurf der neuen Maschinenarchitektur als erstes die Maschinendimensionen angepasst. Ein zusätzlicher Vorteil des kleineren Schneidetisches zeigte sich bald: Eine präzisere Führung des Schneidekopfes wurde ohne zusätzliche Kosten möglich. Als weitere Verbesserung konnte die Laserquelle direkt im Maschinengehäuse integriert werden. Das ermöglichte ein neues Logistikkonzept: Die gesamte Maschine hat in einem

Container Platz und ist sehr rasch installiert. Als Folge dieser Eigenschaften hat Bystronic für den Verkauf dieser Maschine – die ByVention – auch eigens ein neues Business-Modell mit einem Fixpreisverkauf praktisch übers Internet kreiert. Dieses Beispiel aus der Praxis zeigt, dass in allen Branchen und in allen Stufen der Wertschöpfungskette die Umkehrung von technologieorientiertem Denken zu marktorientiertem Handeln und damit zu wirklich marktrelevanten Lösungen für neues Wachstum führt. Denn bei Bystronic Laser hat die ByVention Marktsegmente angesprochen, die bisher nicht oder nur schwer erreichbar waren: Sie ergänzt das bestehende Produktportfolio, konkurrenziert es aber nicht. Also ein Beitrag für zusätzliches Wachstum.

It's time for system innovation

Dass es Zeit für eine Veränderung ist, ist wohl noch nie als so dringend notwendig erkannt worden wie heute. Statt wie bisher die aus technologischen Entwicklungen entstandenen technischen Lösungen den Nutzern als Errungenschaften der Technik zur Verfügung zu stellen, müssen diese primär von der Nutzerseite her definiert werden. Echte Kundenorientierung heisst aber nicht nur – wie in den letzten Jahren praktiziert – Kundenbeanstandungen so weit möglich in Produktverbesserungen einfließen zu lassen und technologische Neuerungen dabei einzubeziehen. Dieses Vorgehen hat in keiner

Weise ernsthaft die Kundenbedürfnisse in den Vordergrund gestellt – schon gar nicht die unausgesprochenen und die als nicht möglich taxierten. Auch hat es zu keiner Wettbewerbsdifferenzierung geführt, denn die Kunden äussern erfahrungsgemäss allen Lieferanten gegenüber die selben Bedürfnisse und Wünsche. Ob man es wahrhaben will oder nicht: Die jahrzehntelang praktizierte Anbieter-Denkweise hat schwerfällig gemacht. Es fällt schwer, wirklich in die Kundensicht, in die Kundendenkweise, in die effektive Kundenorientierung hineinzuwachsen. Bevor nun in anderen Kulturen, wo man noch nicht in althergebrachten Systemen festhängt, der wirklich neue Weg in Angriff genommen wird, sollte auch hier – in der Schweiz, in Europa – erkannt werden, dass es ohne entsprechende Veränderungen nicht erfolgreich weitergeht. Somit gilt überall in der Industrie: It's time for change – it's time for system innovation! 

Bruno Weisshaupt
Geschäftsführer origo, Frauenfeld

Buchtipps

SystemInnovation

Innovation ist ein häufig gebrauchter und ebenso häufig missbrauchter Begriff in Wirtschaft und Technik. Oft wird damit nur eine lineare Weiterentwicklung schöngeredet. Echte Innovation orientiert sich nicht an der Technik und ihren Funktionalitäten, sondern an Märkten und Prozessen – einer Welt, die von jenen grossen Themen der Moderne geprägt ist, denen auch dieses Buch folgt: Urbanität, Identität, Interaktion, Individualität, Mobilität, Globalisierung, Automatisierung.

SystemInnovation
Die Welt neu entwerfen
Bruno Weisshaupt
ISBN 3-280-05199-1
ISBN 978-3-280-05199-3
Orell Füssli Verlag 2006



ByVention, kleinste Laserschneidmaschine der Welt.