

Unternehmensentwicklung

# Wie KMU durch Nutzeninnovation für Europa attraktiv bleiben

Nach dem Entscheid der Schweizer Nationalbank im Januar 2015, den Euro-Mindestkurs aufzuheben, erholt sich die Schweizer Wirtschaft nur sehr langsam. Insbesondere der wichtige Exportsektor geriet dadurch unter Druck. Was brauchen Schweizer KMU in solchen Situationen? Sie brauchen eine echte Innovation – eine Nutzeninnovation.

› Roman P. Büchler

Eine Nutzeninnovation stellt sich wie folgt dar: Die Aktivitäten eines Unternehmens wirken sich sowohl positiv auf die eigene Kostenstruktur als auch auf den wahrgenommenen Kundennutzen aus. Klingt unrealistisch? Ist es nicht. Schauen wir etwas genauer hin.

## Die Herausforderung

In den fetten Jahren verlieren Unternehmen gerne ihren Fokus und expandieren bedenkenlos. Sie werfen neue Produkte auf den Markt, die nicht zum Kerngeschäft gehören. In schwierigen Zeiten krebren sie mühevoll zurück – Produkte und ganze Unternehmensteile werden abgestossen, Kurzarbeit oder Stellenabbau sind die Folge.

Diese Zyklen wird es fraglos immer geben. Ob solche Extreme jedoch von Vorteil sind, wagen wir zu bezweifeln. Um eine Nutzeninnovation anzustossen, empfehlen wir Unternehmen, sich in ihrer Branche differenziert zu betrachten: Welches sind die Regeln, welches die wichtigsten Faktoren, die den Markt bestimmen? Das Unternehmen analysiert seine Position im Vergleich zu den Mitbewerbern, und zwar

hinsichtlich der gültigen Marktfaktoren und der Angebotsebene, zum Beispiel bei Servicekosten oder Kundenbetreuung.

## kurz & bündig

- › Nutzeninnovationen in guten Zeiten umzusetzen, macht ein Unternehmen krisenresistenter und stärkt seine Marktposition.
- › Um eine Nutzeninnovation anzustossen, ist zu empfehlen, die eigene Branche differenziert zu betrachten: Welches sind die Regeln, welches die wichtigsten Faktoren, die den Markt bestimmen? Das Unternehmen analysiert seine Position im Vergleich zu den Mitbewerbern, und zwar hinsichtlich der Marktfaktoren und der Angebotsebene, etwa bei Servicekosten oder Kundenbetreuung.
- › Um die neue strategische Ausrichtung zu verankern, gilt es, vier Hürden zu überwinden: die politische Hürde, die Bewusstseishürde, die Ressourcenhürde sowie die Motivationshürde.

Wo liegen die eigenen Leistungsausprägungen über, wo unter jenen der Mitbewerber? Und wo gibt es Raum für zusätzlichen Kundennutzen?

Optimal ist natürlich ein Kundennutzen, den es bis anhin in der Branche nicht gibt. Ohne Alleinstellungsmerkmale findet der Wettbewerb bekanntermassen hauptsächlich über den Preis statt. In Krisenzeiten, wie wir sie derzeit erleben, ist dies für Schweizer KMU allerdings keine ideale Ausgangslage.

## Die Hürden überwinden

Die Ergebnisse der Branchenanalyse dienen anschliessend als Grundlage, das eigene Unternehmen neu auszurichten – weg vom Wettbewerb hin zu wirklichen Alternativen. Nun gilt es, Markttraditionen zu brechen: Dabei werden einzelne Angebotsfaktoren im eigenen Portfolio bewusst unter die branchenüblichen Standards reduziert oder sogar komplett eliminiert. Andere Faktoren wiederum werden bewusst gesteigert oder sogar neu kreiert. Sie müssen einen spürbaren Kundennutzen bringen und sich vom Angebot der Mitbewerber deutlich unterscheiden.

Die neue strategische Ausrichtung muss nun im Unternehmen verankert werden. Dabei gilt es, vier Hürden zu überwinden: die politische Hürde, die Bewusstseins-hürde, die Ressourcenhürde sowie die Motivationshürde. Diese Hürden sind je nach Unternehmen unterschiedlich hoch – überwunden werden müssen sie indes- sen alle. Die politische Hürde ist entschei- dend, um die neue Strategie auf der obersten Führungsebene zu verankern.

Soll die Strategie im Unternehmen schnell greifen, ist eine allseits geachtete und erfahrene Schlüsselperson aus der Ge- schäftsführung von Beginn an ins Boot zu holen. Sie sorgt mit ihren für den Erfolg notwendigen Verbündeten für eine breite Akzeptanz der Strategie im Unternehmen.

Bei der Bewusstseins-hürde gilt es an- schliessend, das Festhalten der Unterneh-

mung an der alten Ordnung (Unterneh- menskultur) bewusst zu überwinden. Die Führungsetage muss den Mitarbeitenden notwendige Änderungen in der Strategie transparent machen. Dazu sind Berge von Präsentationsfolien mit Zahlen, welche die Mitarbeitenden oft nicht verstehen, das falsche Mittel. Die Mitarbeitenden ge- hören an den Ort des Geschehens. Sie müssen sehen, spüren und fühlen, wo die wirklichen Probleme liegen. Nur wer die Probleme am eigenen Körper erlebt, wird etwas ändern.

### Beispiele

Dazu zwei Beispiele: Um den Mitarbei- tenden den täglich produzierten Aus- schuss vor Augen zu führen, hat ein Un- ternehmen in der Produktionshalle einen Bereich mit Sperrband abgegrenzt. Dort wurde jedes Ausschussteil oder -produkt

präsentiert. Die Mitarbeitenden sahen also direkt, wie der Berg an Ausschuss täglich zunahm. Im anderen Beispiel hat der CEO seine Mitarbeitenden zusam- mengerufen. Er präsentierte ihnen einen Stapel Goldbarren – natürlich Imitate – und zeigte damit auf, wie viel Geld das Unternehmen pro Monat verliert, wenn so weitergearbeitet wird wie bisher. Prä- sentationsfolien mit nüchternen Excel- Tabellen hätten kaum eine vergleichbare Wirkung entfaltet.

Die Ressourcenhürde zu überspringen be- deutet: Gezielt gegen den Wunsch der Mit- arbeitenden vorzugehen, alles beim Alten zu lassen. Hier hilft nur, sämtliche Aktivi- täten auf die gesteckten Ziele und die wichtigen Kernprozesse zu fokussieren. Prozesse der Wertschöpfung, die nichts Wesentliches zum Kundennutzen beitra- gen, sind zu reduzieren oder einzustellen.

Anzeige



## Ungewisse Renten. Betrifft Sie das?

Der BVG-Umwandlungssatz ist unter Druck – er ist höher, als es die Märkte erlauben. Ihre Rente wird sinken.

Diversifizieren Sie mit uns innerhalb der Pensionskasse.

Entdecken Sie mehr auf  
**NOTENSTEIN-LAROCHE.CH**  
oder im persönlichen Dialog.



**NOTENSTEIN  
LA ROCHE**

PRIVATBANK

ST.GALLEN BASEL BERN CHUR GENF LAUSANNE LOCARNO LUGANO  
LUZERN OLTEN SCHAFFHAUSEN WINTERTHUR ZÜRICH

Nun steht das Unternehmen vor der Motivationshürde: Wie motiviere ich meine Mitarbeitenden, bei dem Vorhaben mitzumachen? Führungskräfte sollen hierfür ein Umfeld schaffen, in dem sich die Mitarbeitenden entfalten und einbringen können. Das heisst: Innovation und Kreativität aktiv fördern und fordern.

### Initiativen priorisieren

Die strategische Herausforderung wird in übersichtliche Initiativen mit entsprechender Priorisierung gegliedert. Damit die Initiativen spürbar vorangetrieben werden, setzt die Geschäftsleitung auf eine kleine Zahl an Schlüsselpersonen, welche die Initiativen vorantreiben. So lassen sich auf verschiedenen Ebenen schnellere Resultate, sogenannte Quick Wins, erzeugen.

Diese Resultate muss das Unternehmen intern umgehend kommunizieren. Eine Nutzeninnovation wird schnell und zu überschaubaren Kosten erfolgreich, wenn das Unternehmen es schafft, die Mitarbeitenden innert kurzer Zeit für das neue Vorhaben zu begeistern.

### Fazit

Eine Nutzeninnovation und mit ihr eine Veränderung der Strategie umzusetzen, ist kein leichtes Unterfangen. Sie schnell und zu günstigen Kosten zu realisieren, erhöht die Herausforderung um ein Vielfaches. Idealerweise kümmern sich Unternehmen deshalb in guten Zeiten um Nutzeninnovation. Dann nämlich stehen die benötigten finanziellen Mittel zur Verfügung. In guten Zeiten ist es jedoch schwieriger, sich vom Status quo abzuwenden, denn: Es geht dem Unternehmen ja gut, weshalb also etwas verändern?

Doch Nutzeninnovationen in guten Zeiten anzustossen und umzusetzen, macht ein Unternehmen krisenresistenter und stärkt seine Marktposition. So braucht es in wirtschaftlich schwierigen Zeiten nicht um jeden Euro zu feilschen. Denn eine



Nutzeninnovation bringt dem Kunden den unverzichtbaren Mehrwert. Aber Vorsicht: Die Nutzeninnovation ist kein einmaliges Projekt. Sie ist ein strategi-

scher Prozess, der fortlaufend stattfindet. Das Unternehmen zwingt sich dadurch ständig, den vom Kunden wahrgenommenen Nutzen ins Zentrum zu stellen. <<



### Literatur

**Anja Förster, Dr. Peter Kreuz**, Different Thinking / Alles, ausser gewöhnlich

**Reinhard K. Sprenger**, Mythos Motivation

**Malcolm Gladwell**, Tipping Point

**Kim and Mauborgne**, Der Blaue Ozean als Strategie



### Porträt



**Roman P. Büchler**

Berater

Roman P. Büchler, Master of Business Management ZFU, ist Mitglied der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats der BSG Unternehmensberatung AG.



### Kontakt

roman.buechler@bsg.ch, www.bsg.ch