

DIE REGEL- BRECHER



„Flossentürstopper“: Foto von
Thomas Meyer/Ostkreuz, 2007

Jede Branche folgt ihren Regeln. Sie dienen den Unternehmen als Maßstab für Erfolg. Nachteile nehmen sie als gegeben hin. Doch wer sich von diesen scheinbar ehernen Gesetzen nicht abschrecken lässt, kann den Markt revolutionieren.

VON BARRETT ERSEK, EILEEN WEISENBACH KELLER UND JOHN MULLINS
CO-AUTHOR: STEPHAN CHRIST

Wenn Sie ein erfolgreiches Unternehmen aufbauen wollen, müssen Sie mehr tun, als einen treuen Kundenstamm gewinnen oder die Kosten kontrollieren – Sie müssen etablierte Regeln brechen und die gängigen Annahmen infrage stellen, wie die Dinge in Ihrer Branche zu laufen haben.

Ein Beispiel aus der Luftfahrtindustrie: Hohe Landegebühren gehören zum Geschäft und sind unvermeidbar, richtig? Ryanair war anderer Meinung. Das Unternehmen funktionierte brachliegende Landebahnen, die der Zweite Weltkrieg in ganz Europa hinterlassen hatte, in Billigflughäfen um. Als Mobilfunkanbieter müssen Sie in Sendemasten, Netzwerke, Abrechnungssysteme und vieles mehr investieren, oder? Der indische Anbieter Airtel machte es anderes und leaste praktisch alles, was er brauchte, von anderen. Indem Airtel seine Kosten und seinen Betriebsmittelbedarf dramatisch senkte, konnte das Unternehmen Indiens mittellosen Verbrauchern erheblich günstigere Mobilfunkdienste anbieten.

Wie aber findet ein Unternehmen heraus, welche Regeln es brechen muss? In den vergangenen fünf Jahren haben wir mit mehr als 50 kleinen und mittleren Unternehmen zusammengearbeitet, denen es gelungen ist, sich über business as usual hinwegzusetzen und große strukturelle Probleme ihrer Branche zu lösen, die nicht nur ihnen allein zu schaffen machten. Sie haben Engpässe aufgebrochen und dadurch ihre Kosten drastisch gesenkt (in einigen Fällen sogar ganze Kostenkategorien eliminiert) oder die Nachfrage belebt. Manchmal sogar beides.

Unsere Analysen und unsere Arbeit mit diesen Unternehmen haben gezeigt, dass ihre Innovationen Wirkung zeigten, weil sie eines der folgenden fünf Probleme beseitigten: (1) ein veraltetes Kauf- oder Nutzungsverfahren, (2) eine große, überflüssige Kostenkategorie, (3) erhebliche finanzielle Risiken für den Kunden, (4) desinteressierte oder demotivierte Mitarbeiter und (5) schädliche Nebenwirkungen des Produkts oder der Dienstleistung. Auf den folgenden Seiten werden wir jede dieser Engstellen genauer untersuchen und anhand der Erfahrungen von fünf Unternehmen zeigen, wie sie aufgebrochen werden können (siehe auch Tabelle Seite 24).

Bonobos EINKAUFSERLEBNIS NEU GESTALTEN

In vielen Fällen entsteht ein Engpass, weil die Kunden ein unerfreuliches oder sogar frustrierendes Einkaufserlebnis haben. Aus Unternehmenssicht lässt sich dieser Nachteil oft nicht vermeiden. Sehr häufig jedoch

FOTO: PR



VOR DEM KAUF PROBIEREN

„Wir glaubten, das ganze Konzept des Einkaufserlebnisses gehört abgeschafft, denn die meisten Männer interessiert es nicht.“

Andy Dunn,
Gründer von Bonobos
(„Financial Times“, 2009)

können veraltete Verkaufsverfahren durch technische Neuerungen deutlich verbessert werden.

Bis vor Kurzem folgte der Kauf neuer Kleidung einem seit mehr als hundert Jahren unveränderten Ritual. Um beispielsweise eine neue Hose zu finden, gingen die meisten Menschen in einen Laden und suchten sich eine aus, die ihnen gefiel und passte. In der Regel besuchten sie verschiedene Geschäfte und probierten eine Vielzahl von Hosen an. Wohlhabende konnten sich zudem eine Hose schneidern lassen, aber diese Form des Einkaufens war teuer, arbeitsintensiv und fast ebenso zeitaufwendig.

Der Unternehmer Andy Dunn sah hier die Chance, durch eine Onlineshopping-Lösung das Käuferlebnis zu verbessern, insbesondere für die Männer. Der 2007 gegründete Einzelhändler Bonobos (benannt nach der gleichnamigen Menschenaffenart) bot seiner jungen Zielgruppe, die Onlinelösungen gegenüber als aufgeschlossener gilt, passgenauere Jeans und Hosen zu angemessenen Preisen an. Nach vier ausgesprochen erfolgreichen Jahren erkannte Dunn 2011 einen weiteren Engpass in den Kaufabläufen. Viele Männer, die aus lebenslanger Erfahrung mit dem Besuch beim Herrenausstatter wussten, dass viele Hosen gar nicht passen, schreckten vor einem Kauf im Internet zurück. „Bestellen ist sinnlos, wenn ich die Hosen sowieso zurückschicken muss“, so die Überlegung.

Diese Einsicht brachte Dunn auf ein neuartiges Konzept, den „Guideshop“. Von New York bis San Francisco hält der Guideshop mittlerweile in 17 Großstädten der USA auf kleiner Fläche das gesamte Angebot von Bonobos in allen Größen und Stilen zum Anprobieren vor. Die Ware vor Ort zu kaufen, ist jedoch nicht möglich. Dadurch entfällt das ganze Drum und Dran der Lieferkette, das der stationäre Einzelhandel üblicherweise organisieren muss. Gleichzeitig löst der Guideshop das klassische Dilemma des Onlinehandels: Im Guideshop kann der Kunde alles anprobieren, bevor es sich zum Kauf entscheidet. Die Guideshops müssen keine Lagerbestände pflegen, keine Regale auffüllen

und keine Kassen besetzen. Ihre Kunden kommen auf Termin und werden persönlich beraten. In der Regel sind nicht mehr als zwei oder drei Kunden gleichzeitig im Laden, und jeder Kunde hat seinen eigenen Berater. Dieser führt den Kunden schließlich durch die Online-Bestellung und speichert seine Kundendaten für künftige Käufe oder Leistungen.

In Branchen, in denen das Einkaufen schon lange nach den immer gleichen Regeln läuft, gibt es mit hoher Wahrscheinlichkeit Engpässe. Kunden gewöhnen sich an solche Beschränkungen und hinterfragen sie nicht – und solange sich niemand daran stört, werden die heutigen Marktführer kaum ein Problem erkennen. Innovatoren sollten den Kaufablauf auf Faktoren untersuchen, die die Nachfrage aller Unternehmen ihrer Branche bremsen (beispielsweise, dass man an der Bordsteinkante stehen und das nächste Taxi herbeiwinken muss – ein Faktor, den jetzt Uber obsolet werden lässt). Bilden Sie die Kaufabläufe aus Kundensicht Schritt für Schritt als Flussdiagramm ab und fragen Sie sich dann: „Können wir einen oder mehrere Schritte einsparen?“ Schritte, die immer wieder durchlaufen werden müssen (etwa auf der Suche nach einer passenden Hose von Geschäft zu Geschäft zu ziehen), sind besonders vielversprechende Kandidaten für die Eliminierung.

Redbox

ÜBERFLÜSSIGE KOSTENKATEGORIEN ABSCHAFFEN

Viele branchenweite Engpässe entstehen, weil sich Unternehmen nicht fragen, ob ihre Kunden wirklich sämtliche Funktionen eines Produkts oder einer Dienstleistung haben wollen. Zu einer solchen Situation kommt es, weil ein First Mover ein bestimmtes Angebot erfolgreich vertreibt und sein Weg sich in der Folge als das Geschäftsmodell der Wahl etabliert. Der Kunde ist zufrieden, weil die Vorteile die Nachteile überwiegen, die Branche akzeptiert die Gesamtkosten des Angebots, und ein neuer Engpass ist geboren.

Unternehmen, die die Kostenstruktur ihrer Branche noch einmal genauer unter die Lupe nehmen, werden häufig Wege finden, sich einen Vorteil zu verschaffen. Ein gutes Beispiel ist Redbox, das in den USA einen automatisierten Videoverleih aufgebaut hat. Ende der 90er Jahre vereinbarte der US-amerikanische Videothekenbetreiber Blockbuster mit den Filmproduzenten ein Umsatzbeteiligungsmodell, auf dessen Grundlage er weltweit gut sortierte Videotheken eröffnete. Schon bald zogen zahlreiche Wettbewerber nach. Da Filme ausschließlich in Videotheken ausgeliehen werden konnten, kamen die Verbraucher in Scharen. Niemand kam es in den Sinn zu hinterfragen, ob dieses Verfahren

KOMPAKT

DIE HERAUSFORDERUNG

Um ein wirklich erfolgreiches Unternehmen aufzubauen, müssen Sie konventionelle Geschäftsweisheiten auf den Kopf stellen. Nur woher wissen Sie, welche Regeln gebrochen werden müssen?

DER ANSATZ

Kluge Unternehmen lösen zentrale strukturelle Probleme ihrer Branche. Indem sie diese Engpässe beseitigen, senken sie ihre Kosten beträchtlich.

DIE STRATEGIEN

Unternehmen können fünf verschiedene Wege einschlagen, um branchenweite Engpässe zu beheben:

- Einkaufserlebnis neu gestalten
- Überflüssige Kostenkategorien eliminieren
- Finanzielle Risiken der Kunden neutralisieren
- Mitarbeiter motivieren
- Ökologische oder soziale Probleme lindern

tatsächlich der praktikabelste Weg war, einen Film auszuleihen.

Doch 2002 gründete der Fast-Food-Konzern McDonald's ein Tochterunternehmen mit dem Auftrag, neue Ideen zu entwickeln, um zusätzliche Kunden in seine Schnellrestaurants zu locken. „Auch ein weltweit verkaufbares Produkt, das nicht aus dem Lebensmittelsektor stammt, kam infrage“, berichtete Gregg Kaplan, der das McDonald's-Tochterunternehmen damals leitete, 2007 im „Self-Service World Magazine“.

Die Idee, DVDs per Verkaufsautomaten zu verleihen, schien vielversprechend. Kaplan und seine Mitarbeiter begannen, verschiedene Standorte, Preismodelle und DVD-Sortimente auszuprobieren und entschieden sich letztlich für eine automatisierte Verkaufsstelle, die in unmittelbarer Nähe zu den McDonald's-Restaurants aufgebaut werden sollte. Es war keine Mitgliedschaft erforderlich, um den Service nutzen zu können, und mit einer Gebühr von einem Dollar pro DVD und Tag lag das Angebot weit unter dem damals üblichen Preisniveau von Blockbuster und seinen Wettbewerbern.

Wie aber gelang es dem so entstandenen Konzernableger Redbox, DVDs günstiger anzubieten als die Branchenführer? Ganz einfach. Redbox brauchte kein Ladenpersonal, und die Standortkosten waren quasi zu vernachlässigen (keine Miete, keine Versorgung mit Strom und Wasser). Die Verkaufsautomaten kosteten pro Stück lediglich 15 000 Dollar und benötigten kaum mehr als einen Quadratmeter Platz, während sich der typische Blockbuster-Laden über mehrere Hundert Quadratmeter erstreckte.

Redbox, mit Kaplan an der Unternehmensspitze, wuchs in atemberaubendem Tempo und belegte bereits Ende 2007 den fünften Platz unter den größten Filmverleihern in den USA. Bis 2009 gehörten den 15 000 Automaten von Redbox 19 Prozent der Marktanteile – den Versandverleihern wie Netflix blieben 36 und den traditionellen Videotheken 45 Prozent des Marktes. Im Juli 2013 überschritt Redbox die Grenze von drei Milliarden verliehenen Datenträgern, auf denen neben Filmen auch Computerspiele ausgegeben wurden. Nach Unternehmensangaben brauchen rund 68 Prozent aller Amerikaner mit dem Auto nicht länger als fünf Minuten, um zum nächstgelegenen Redbox-Automaten zu gelangen.

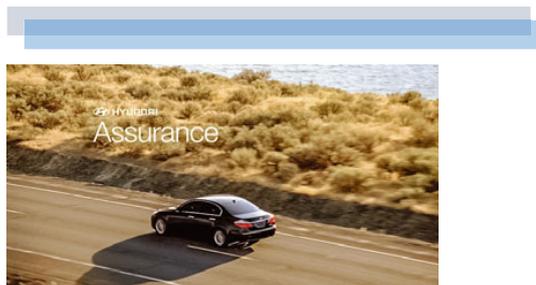
Wenn Sie überflüssige Kostenkategorien aufspüren wollen, sollten Sie sich zunächst die Finanzberichte der Unternehmen Ihrer Branche vornehmen. Konzentrieren Sie sich auf die großen Kostenkategorien, die allen Unternehmen gemein sind, und finden Sie Möglichkeiten, diese Kosten zu minimieren oder vollständig zu eliminieren. Stellen Sie Was-wäre-wenn-Fragen: Wie erreichen wir unsere Kunden, wenn wir keine Laden-

geschäfte unterhalten, um Videos zu vertreiben? Was werden unsere Kunden dadurch verlieren und gewinnen? Ideen erhalten Sie, wenn Sie sich in anderen Branchen umsehen, die Produkte auf andere Weise vertreiben. Verkaufsautomaten an sich waren nichts Neues. Neu war, sie zu nutzen, um Dinge zu verleihen und zurückzunehmen.

Hyundai FINANZIELLE RISIKEN DER KUNDEN NEUTRALISIEREN

In vielen Branchen gehen die Kunden mit dem Kauf eines Produkts häufig erhebliche finanzielle Risiken ein. Beispielsweise fehlt den meisten Menschen das Geld, ein neues Auto aus eigener Tasche zu finanzieren, weshalb sie stattdessen einen Kredit aufnehmen. Damit gehen sie jedoch ein Risiko ein, denn um ihren Kredit zurückzuzahlen, brauchen sie über viele Jahre ein regelmäßiges Einkommen. Brummt die Konjunktur, sind die Menschen zuversichtlich, dass sie ihren Kreditverpflichtungen nachkommen können, und lassen sich von diesem Risiko nicht abschrecken. Aber was, wenn diese Zuversicht schwindet, wie beispielsweise während der Weltwirtschaftskrise?

Im letzten Quartal des Jahres 2008 brach unter den Automobilherstellern in den USA helle Aufregung aus. Branchenweit waren die Umsätze um 35 Prozent gesunken. Bei Hyundai war der Rückgang noch dramatischer. „Dies ist eine Rezession aus Angst“, erklärte der damalige Vice President für Marketing bei Hyundai Motor America, Joel Ewanick, gegenüber „Advertising Age“. In dieser Situation entwickelte das Unternehmen eine Innovation, die Angst aus der Gleichung nahm.



ÄNGSTE ÜBERWINDEN

„Die Idee, dem Autokäufer eine Rückgabeoption für den Fall anzubieten, dass er in finanzielle Not gerät ... war in diesem schwachen Wirtschaftsumfeld der perfekte Weg, ihm seine Sorgen zu nehmen und unseren Marktanteil auszubauen.“

Joel Ewanick, Ex-Marketingchef Hyundai Motor America („Advertising Age“, 2009)

FOTO: PR

Am 1. Februar 2009 bot Hyundai mit einem Werbespot, der in der Pause des Super Bowl (dem Finale in der US-Football-Profiliga) ausgestrahlt wurde, einen völlig neuartigen Deal an: „Leasen oder kaufen Sie einen neuen Hyundai auf Kredit – sollten Sie im ersten Jahr Ihr Einkommen verlieren, können Sie ihn ohne Folgen für Ihre Kreditwürdigkeit zurückgeben.“ Im folgenden Monat strahlte der Autohersteller den Werbespot weitere neunmal während der Oscar-Verleihung aus (ein Werbeplatz, den Hyundai vom finanziell angeschlagenen Wettbewerber General Motors übernommen hatte). Die Rückkaufgarantie brachte einen Umsatzanstieg von 8 Prozent im Jahr 2009 und von 24 Prozent im Jahr 2010. Am Ende musste Hyundai nur 350 Autos zurücknehmen.

Wenn Sie in einer Branche arbeiten, deren Produkte oder Dienstleistungen Ihren Kunden ein größeres finanzielles Engagement abverlangen, dann fragen Sie sich, ob Sie eher in der Lage sind, dieses finanzielle Risiko zu schultern als Ihre Kunden. Im Falle Hyundais waren die Folgen der Rücknahmezusage für den Konzern weniger gravierend, als es die Konsequenzen eines nicht bedienten Kredits für den Kunden gewesen wä-

ren. Dieser hätte dann nicht nur sein Transportmittel verloren, sondern auch die Herabstufung seiner Kreditwürdigkeit hinnehmen müssen. Ein neues Preismodell kann die Konkurrenz natürlich relativ einfach nachahmen. Der Wettbewerbsvorteil ist nicht besonders nachhaltig. Aber immerhin erkaufen Sie sich damit die Zeit, Kunden von den Vorzügen ihres Produkts zu überzeugen, die sich andernfalls vielleicht dagegen entschieden hätten.

Appletree Answers MITARBEITER MOTIVIEREN

In manchen Branchen gibt es Engpässe, die darauf zurückzuführen sind, wie Mitarbeiter gemanagt und motiviert werden. Ende 2008 verzeichnete Appletree Answers, ein Anbieter von Callcenterdiensten in den USA, unter seinen Mitarbeitern eine Fluktuationsrate von 110 Prozent. Verglichen mit anderen Unternehmen der Branche war dieser Wert zwar verhältnismäßig gering, dennoch bezifferte CEO John Ratliff – bei einem geschätzten Aufwand von 5000 Dollar je Neubesetzung – diese Kostenposition mit insgesamt 2,2 Millionen Dollar. Für ein Unternehmen mit einem Erlös von nur



www.spiegel-wissen.de

Coaching *Ich will so werden, wie ich bin*
Sehnsucht *Wovon träumt das Urlaubs-Ich?*
Kinder *So entwickeln sie ein starkes Selbst*



HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

16. Jahreskonferenz
Strategisches Management

Stuttgart
Mövenpick Hotel Stuttgart Airport & Messe
11. Mai 2016

„2020 is now!
Wie Strategien Unternehmen verändern!“

Jahreskonferenz Strategisches Management –
Die Networking-Plattform für den Austausch unter Strategen.

Schwerpunkte:

- Wie gelingt es, Strategie-induzierte Veränderungen im Unternehmen erfolgreich zu meistern?
- Wie können Trends konkret genutzt werden, um heutige Stärken eines Unternehmers in die Zukunft zu tragen?
- Wie können notwendige organisatorische und kulturelle Transformationen mit Erfolg umgesetzt werden?
- Wie gelingt es, Führungskräfte für notwendige Veränderungen zu sensibilisieren, die über das Tagesgeschäft hinausgehen?

Anmeldung:
Theresa Schöffner
Tel: +49 711 66919-3610 | E-Mail: konferenz@horvath-partners.com

www.jahreskonferenz-strategie.de

WELCHEN ENGPASS SOLLEN WIR BESEITIGEN?

Branchenweite Engpässe lassen sich in der Regel einer von fünf Kategorien zuordnen. Mithilfe der folgenden Fragen können Sie herausfinden, ob es in Ihrer Branche einen Engpass gibt. Auch der Blick auf andere Branchen kann helfen. So identifizierte Redbox das Ladengeschäft als großen Aufwandsposten seiner Branche. Die Überlegung des Managements: Wenn sich Erfrischungsgetränke am Automaten verkaufen lassen, dann müssten sich auch Videos per Automaten verleihen lassen.

URSACHE EINES ENGPASSES

FRAGEN

Ein veralteter Verkaufsprozess

Sind die Verkaufsverfahren Ihrer Branche schon seit Langem unverändert?

Lassen sich durch neue Technologien neue Verfahren verwirklichen?

Gibt es wiederkehrende Schritte, die sich eliminieren lassen?

Überflüssige Kostenkategorien

Welche großen Kostenkategorien gibt es in Ihrer Branche üblicherweise?

Ist es möglich, eine davon zu reduzieren oder zu beseitigen?

Vom Kunden zu tragendes Risiko

Gehen Kunden, die Ihr Produkt kaufen, ein hohes finanzielles Risiko ein?

Würde es die Kaufentscheidung Ihrer Kunden beeinflussen, wenn Ihr Unternehmen dieses finanzielle Risiko übernimmt?

Desinteressierte Mitarbeiter

Hat Ihr Unternehmen eine hohe Mitarbeiterfluktuation?

Versuchen Sie, die Wünsche und Zwänge Ihrer Mitarbeiter ebenso gut zu verstehen wie diejenigen Ihrer Kunden?

Externe Kosten

Verursacht Ihr Produkt negative Nebeneffekte, deren Vermeidung einigen Menschen ein Anliegen ist?

Würden Kunden einen höheren Preis zahlen, um diese Effekte zu reduzieren?

16 Millionen Dollar pro Jahr war das eine bedeutende Summe.

Ratliff's Team trug 50 Vorschläge zusammen, wie sich die Fluktuation senken ließe. Am Ende entschied sich die Gruppe für die Initiative „Dream On“ (zu Deutsch: Leben Sie Ihre Träume), deren Konzept sich an die Idee der Make-A-Wish-Foundation anlehnt. Die Mitarbeiter mit Kundenkontakt wurden aufgefordert, bei der Geschäftsleitung ihre „Träume“ einzureichen – mit der Zusage, dass einige ausgewählt und erfüllt würden.

Doch selbst vier Wochen nachdem die Dream-On-Initiative in verschiedenen Callcentern vorgestellt worden war, war nicht eine einzige Anfrage eingegangen. Ratliff und die Mitglieder seines Teams waren ratlos. Bald aber erkannten sie, dass die Mitarbeiter schlicht nicht an die Aufrichtigkeit des Angebots glaubten. „Sie wollten sich nicht vor versammelter Mannschaft zum Idioten machen“, erzählte Ratliff Barrett Ersek, einem der Autoren dieses Beitrags. „Sie glaubten nicht, dass es ernst gemeint war.“

BEISPIELE

BONOBOS Um Kunden beim Kleidungskauf den langwierigen Gang von Geschäft zu Geschäft zu ersparen, hat Bonobos den sogenannten Guideshop eingerichtet. Dort werden Kunden nach Terminvereinbarung persönlich beraten und können Kleidung online bestellen.

APPLE iTUNES Viele Kunden, die einen bestimmten Song suchen, wollen nicht gleich die ganze CD kaufen. Für sie bietet iTunes online auch einzelne Titel im MP3-Format an.

REDBOX Indem sie die Personal- und Mietkosten stationärer Läden abschafften, haben die Mietautomaten von Redbox den Videoverleih revolutioniert.

PAPA MURPHY'S PIZZA Statt die Betriebskosten von Pizzaoefen zu tragen, verkauft das Unternehmen Pizzas, die die Kunden daheim selbst in den Ofen schieben.

HYUNDAI Während der Rezession 2008 sank bei vielen Menschen die Bereitschaft, große Anschaffungen zu tätigen, da ihre unsichere wirtschaftliche Situation diese zu riskant werden ließ. Der Autohersteller sagte Käufern deshalb zu, ihr Auto zurückzunehmen, sollten sie ihren Arbeitsplatz verlieren.

GOOGLE ADWORDS Die Werbeindustrie hat sich lange mit dem vertracktesten Problem ihrer Branche herumgeschlagen: Die Hälfte des Werbebudgets geht verloren – aber welche Hälfte? Google entschied daher, nur dann eine Gebühr zu berechnen, wenn eine Annonce auch tatsächlich angeklickt wird.

APPLETREE ANSWERS Um der hohen Mitarbeiterfluktuation zu begegnen, mit der alle Callcenteranbieter kämpfen, förderte das Unternehmen die Motivation der Mitarbeiter durch ein Programm, das ihnen Wünsche erfüllte.

ZAPPOS Es wird schwer, Stammkunden zu gewinnen, wenn der Wettbewerber nur einen Klick entfernt wartet. Zappos schulte seine Mitarbeiter deshalb darin, Kunden emotional zu erreichen und zu binden, statt eine bestimmte Anzahl von Werbeanrufen pro Stunde zu erwarten.

PATAGONIA Der Gründer wollte die durch den modernen Baumwollanbau verursachten Umweltschäden und dessen negative Folgen für die Gesundheit von Mensch und Tier nicht hinnehmen – und traf damit den Nerv vieler seiner Kunden. Patagonia verarbeitet heute ausschließlich Biobaumwolle und vermarktet seine Produkte entsprechend.

VIRGIN ATLANTIC Die Fluggesellschaft verpflichtete sich öffentlich, die Umweltverschmutzung durch Kerosin zu bekämpfen, und investierte in die Entwicklung alternativer Treibstoffe.

Zwei Wochen und eine Menge Überzeugungsarbeit später erhielt Ratliff schließlich seinen ersten Antrag. Er kam von einer Mitarbeiterin, die in Scheidung lebte. „Sie war mit ihren zwei Kindern aus dem Haus geworfen worden und lebte jetzt im Auto“, berichtete Ratliff. Der Traum dieser Mitarbeiterin war eine Wohnung, in der sie ihre beiden Kinder großziehen konnte. „Wir haben alles gegeben!“ Appletree zahlte die Miete für die ersten beiden Monate, hinterlegte die Kautions- und kaufte Möbel im Wert von über 1000 Dollar. Das Un-

ternehmen sagte dem Vermieter sogar zu, einzuspringen, sollte die Mitarbeiterin in Zahlungsverzug geraten. Was dann geschah, weiß Ratliff noch ganz genau. „Sie war nicht verpflichtet, ihren Traum öffentlich zu machen. Alles wurde streng vertraulich behandelt. Doch sie sagte: ‚Nicht darüber reden? Ich werde jedem, der es hören will, erzählen, dass es das Beste ist, das mir je widerfahren ist.‘“

Diese erste Erfahrung mit Dream On machte schnell die Runde, und die Anfragen landeten bald schon zu

Dutzenden auf Ratliffs Schreibtisch. Über einen Zeitraum von vier Jahren erfüllte das Unternehmen 275 Träume und ließ dafür 400 000 Dollar springen. Das US-Magazin „Inc.“ führte Appletree Answers über sieben Jahre in Folge auf seiner Liste der am schnellsten wachsenden US-Unternehmen, und die Fluktuationsrate sank von 110 Prozent im Jahr 2008 auf 30 Prozent 2012. Das größere Engagement der Mitarbeiter bewirkte, dass der Kundenschwund sank. Das wiederum schlug sich positiv in der Bruttomarge nieder, die von 47 Prozent 2008 auf 60 Prozent 2012 stieg.

Unternehmen sind meist sehr gut und kreativ darin, ihre Kunden anzusprechen und zu überzeugen. Die wenigsten machen sich allerdings auf die Suche nach neuen Wegen, Mitarbeiter zu motivieren. Gehälter, Bonuszahlungen und hin und wieder eine formale Anerkennung oder eine Preisverleihung sind meist die Instrumente der Wahl. Wenn Unternehmen dem Anheuern und Binden ihrer Mitarbeiter jedoch mehr Aufmerksamkeit schenken, können sie nicht nur die Rentabilität ihres Geschäfts verbessern, sondern auch ihre Umsätze steigern. Die 400 000 Dollar, die Appletree in die Zufriedenheit und Loyalität seiner Mitarbeiter investiert hat, haben sich mehr als ausgezahlt. Wer derartige Engpässe finden will, muss sich den Problemen widmen, mit denen Mitarbeiter zu Hause und im Job konfrontiert sind – Probleme, die mit denen der obersten Führungskräfte meist wenig gemein haben.

Patagonia ÖKOLOGISCHE ODER SOZIALE PROBLEME LINDERN

Viele Branchen fertigen Produkte mit Nebeneffekten (von Ökonomen als „externe Kosten“ bezeichnet), die der Kunde nicht unmittelbar wahrnimmt. Viele Landwirte setzen beispielsweise Düngemittel ein, die das Grundwasser belasten. Solange die chemischen Bestandteile aber nicht ins Wasser gelangen, das sie nutzen oder trinken, ist es für sie ein Leichtes, diese Auswirkungen zu ignorieren. Viele Industriezweige sind zu einer Zeit groß geworden, in der Umweltverschmutzung und andere Nebeneffekte wenig oder gar nicht beachtet wurden. Die Manager und Kunden dieser Branchen verkennen nach wie vor häufig, welche Wertschöpfung sich erzielen lässt, wenn diese Nebeneffekte vermieden werden. Meist steht hinter einer solchen Änderung das Engagement Einzelner oder pure Notwendigkeit.

Yvon Chouinard, der Gründer des Bekleidungs Herstellers Patagonia, ist ein solcher Überzeugungstäter. Er glaubt, ein profitables Unternehmen aufbauen und zugleich ein guter Umweltmanager sein zu können – und dass er auf diese Weise ein Vorbild für andere Unternehmen im Umgang mit der Natur sein kann.

FOTO: TIM DAVIS



SCHADSTOFFFREI ARBEITEN

„Schaffe das beste Produkt, verursache keine unnötigen Schäden, nutze das Unternehmen, um andere zu inspirieren und Lösungen für die Umweltkrise anzubieten.“

Unternehmensleitbild von Patagonia

Historisch betrachtet hat die steigende Nachfrage nach Baumwollkleidung die Landwirte motiviert, chemische Pestizide und Dünger einzusetzen, um so das Wachstum der Pflanzen zu beschleunigen und den Ertrag zu steigern. Das Ergebnis war ein größeres Angebot an günstiger Baumwolle und in der Folge eine höhere Produktion von Baumwollkleidung zu geringeren Preisen. Zu den unbeabsichtigten Nebeneffekten – den externen Kosten – gehörten die Belastung von Böden und Wasser sowie gesundheitliche Risiken für Menschen, die in der Nähe der Anbauflächen lebten oder arbeiteten.

Die Vertriebskooperative texanischer Öko-Baumwollbauern TOCMC (Texas Organic Cotton Marketing Cooperative) bot Patagonia eine Alternative. Chouinard erkannte die Vorteile eines Produkts, das ohne den Einsatz schädlicher Chemikalien hergestellt wird: Mit der Biobaumwolle konnte Patagonia ein hochwertiges Produkt anbieten, das sich von anderen deutlich abhob und die Erwartungen einer wachsenden Kundschaft erfüllte. 1994 entschied Chouinard, dass Patagonia nur noch Biobaumwolle verarbeitet, und er begann, das Geschäftsmodell auf den Einsatz hochwertiger und umweltfreundlicher Materialien auszurichten. Trotz des höheren Preises für die Kleidungsstücke zog der Absatz rasch um 25 Prozent an. Diese und andere Umweltschutzinitiativen haben den Nerv der treuen Kundschaft von Patagonia getroffen und das Wachstum des Unternehmens beflügelt. Zwischen 2001 und 2013 konnte Patagonia den Umsatz verdreifachen.

Die schädlichen Nebeneffekte eines Produkts zu beseitigen kann ein deutlicher Wettbewerbsvorteil sein, wenn genug Kunden mitziehen. Der Erfolg der Bio- und Nachhaltigkeitslabel auf Produkten wie delphinfreundlich gefangenem Thunfisch belegt das wachsende Problembewusstsein der Verbraucher im Hinblick auf die ökologischen und sozialen Kosten.

Obwohl diese Themen vor allem für die Endverbrauchermärkte eine große Bedeutung haben, werden sie auch im Business-to-Business-Umfeld immer wichti-

ger. Die Chancen, sich durch eine geänderte Produktzusammensetzung oder eine sauberere Lieferkette einen Wettbewerbsvorteil zu sichern, werden weiter zunehmen. Außerdem konnten wir feststellen, dass umweltfreundliche Geschäftsstrategien wie die von Patagonia selten in großem Umfang nachgeahmt werden. Natürlich könnte jeder T-Shirt-Hersteller auf ökologisch angebaute Baumwolle umsteigen. Doch kaum einer geht diesen Schritt. Das sichert Patagonia ein echtes Differenzierungsmerkmal, höhere Bruttomargen und einen nachhaltigen Zugang zu einem Marktsegment, dem sich das Unternehmen aus ganzer Überzeugung verschrieben hat. Ist das nicht der Idealzustand, den die meisten Unternehmen zu erreichen hoffen?

FAZIT

Die Engpässe in Ihrer Branche ausfindig zu machen – oder gar zu beheben – ist sicherlich nicht einfach. Das gilt vor allem für die jeweiligen Marktführer, die sich den Status quo meist mit hohen Investitionen erarbeitet haben. Diese Unternehmen wollen das, was derzeit jeder macht, besser machen – ihr Ziel sind schrittweise Nachbesserungen. Ihre Bereitschaft, einen Schritt zurückzutreten und sich mit existenziellen Fragen zu beschäftigen, wird nicht sehr ausgeprägt sein.

Das bedeutet nicht, dass der Impuls zu Veränderungen nicht auch aus der Mitte einer Branche kommen kann. Innovatoren wie John Ratliff von Appletree Answers und Ryanair-Chef Michael O'Leary wissen aus eigener Erfahrung, welche Verschwendung, Unannehmlichkeiten, Risiken, Frustration der Mitarbeiter oder ökologische und gesellschaftliche Schäden ihre Branche verursachen kann. Weshalb sich nicht lieber heute mit diesen Fragen beschäftigen, als morgen mit der harten Realität konfrontiert zu werden? ♡

BARRETT ERSEK

hat mehrere Unternehmen erfolgreich gegründet und ist CEO von Holganix, einem Unternehmen in Glen Mills, Pennsylvania, das auf organischen Rasendünger spezialisiert ist.

EILEEN WEISENBACH KELLER

ist Associate Professor für Marketing an der Northern Kentucky University.

JOHN MULLINS

ist Associate Professor für Marketing und Unternehmertum an der London Business School.

STEPHAN CHRIST

ist Experte für Unternehmenswachstum.

SERVICE

LITERATUR

STEFAN KADUK ET AL.: Musterbrecher: Die Kunst, das Spiel zu drehen, Murmann Verlag 2013.

GUNTER DUECK: Das Neue und seine Feinde – Wie Ideen verhindert werden und wie sie sich trotzdem durchsetzen, Campus 2013.

HBM ONLINE

RICHARD DOBBS ET AL.: Fünf Regeln zum Überleben, in: Harvard Business Manager, Dezember 2015, Seite 20, Nachdrucknummer 201512020.

W. CHAN KIM, RENÉE MAUBORGNE: Gefangen in roten Ozeanen, in: Harvard Business Manager, Mai 2015, Seite 44, Nachdrucknummer 201505044.

YVON CHOUINARD ET AL.: Rendite ohne Reue, in: Harvard Business Manager, Dezember 2011, Seite 66, Nachdrucknummer 201112066.

NACHDRUCK

Nummer 201604018, siehe Seite 110 oder www.harvardbusinessmanager.de
© 2015 Harvard Business Publishing