

„Führungskräfte sind viel zu sehr im Tagesgeschäft gefangen“

SG-Interview mit Rainer Meyer, Geschäftsführender Gesellschafter von Krups Consultants, einem Beratungsunternehmen mit Schwerpunkt Transformation

Als Referent der diesjährigen Tessiner Innovationstage hatte Rainer Meyer, Geschäftsführender Gesellschafter von Krups Consultants in Düsseldorf, deutliche Worte für den gegenwärtigen Zustand von Wirtschaft und Gesellschaft parat: „Es bedarf einer grundlegenden Veränderung des unternehmerischen Denkens und Handelns, um zukunftsfähig zu bleiben.“ In nicht wenigen Firmen sei dies jedoch überhaupt noch nicht angekommen. „Es herrscht die Sehnsucht nach den alten Zeiten der Stabilität und Routinen“, erklärte der Experte in seinem Vortrag. Im Gespräch mit dem SG-Magazin präzisiert Meyer seine Analyse und gibt Ratschläge, wie Unternehmen aus der Sackgasse herausfinden.



„Nehmen Sie keinen Rat an von einem, der Ihre Probleme noch nicht hatte.“ Mit diesem Bonmot verweist Rainer Meyer auch auf die eigene Geschichte. Als Mitglied des Managements erlebte er die Krise und den Verkauf des Hausgeräteherstellers Krups im Jahr 1991. Inhaber Frieder Krups gründete anschließend mit Meyer und weiteren Führungskräften die Firma Krups Consultants.

3

Herr Meyer, lassen Sie uns mit der Politik beginnen. Sie haben im Tessin gesagt: „Die Welt ändert sich. Nicht linear, sondern exponentiell.“ Ist die aktuelle Krise der Volksparteien ein Beispiel dafür?

Rainer Meyer: Ja, das kann man so sehen. Die Verantwortlichen glauben, dass das, was in jahrelanger Arbeit an Strukturen geschaffen und gefestigt wurde, auch zur Bewältigung der Zukunft gut genug und ausreichend sei. Das ist aber ein Trugschluss, wie wir jetzt sehen. Den plötzlich geht alles sehr schnell, und die alte Ordnung wird von vielen Seiten angegriffen.

Ist die Wirtschaft da nicht schon viel weiter? Zum Beispiel, wenn man die jüngsten Ankündigungen der Auto-konzerne zum E-Auto sieht.

Rainer Meyer: Der neue Daimler-Chef Ola Källenius hat erklärt, dass Mercedes im Jahre 2025 einen Absatzanteil von bis zu 25 Prozent bei rein batterieelektrischen Autos haben wird. Das heißt automatisch,

dass mindestens 75 Prozent weiterhin einen Verbrennungsmotor an Bord haben werden.. Doch er hat dabei lediglich in der Not reagiert und keineswegs die Zukunft antizipiert. Die Autoindustrie hat viel zu lange abgewartet und gedacht, so schlimm werde es schon nicht kommen. Nun will man Maßnahmen mit aller Macht durchsetzen. Doch E-Autos könnten bald schon wieder veraltet sein. Andere wie Elon Musk etwa denken nicht mehr an Produkte, sondern experimentieren mit Konzepten der Mobilität von morgen. Man denke da an Ehang Drohnen-taxis und Hyperloop One.

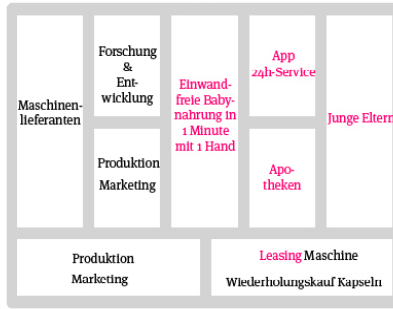
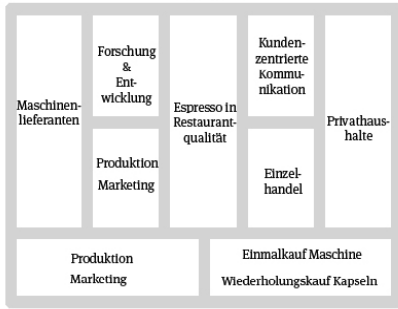
Warum aber ist dies so schwierig? Immerhin sind Disruption und Change Management Dauerthemen auf Kongressen und Seminaren.

Rainer Meyer: Wir müssen unsere Geschäftsmodelle von innen heraus ändern, bevor es andere tun. Aber es gehört großer Mut dazu, sich in Frage zu stellen – und zwar dann, wenn man

auf dem Gipfel des Erfolgs ist und nicht erst, wenn man tief in der Krise steckt. Dieses Verhalten haben wir nicht gelernt, wir haben keine DNA und auch keine Methodik dafür. Meist belohnen Führungskräfte diejenigen, durch die ihr Tun bestätigt wird. So erfährt der Vorstand selten von den wirklichen Problemen an der Basis.

Wie gelingt es, diese Prozesse aufzubrechen und die Komplexität zu reduzieren, um Raum für Transformation zu schaffen?

Rainer Meyer: Wir haben in unserer über 25-jährigen Beratertätigkeit oft erfahren, dass die Verantwortlichen einfach kein Handwerkszeug zur Verfügung haben, um beispielsweise die richtigen Fragen zu stellen. Es herrscht eine starke Fokussierung auf innere Prozesse und vor allem auf Produkte vor, und ganz selten wird wirklich an innovative Geschäftsmodelle gedacht. Man arbeitet „im System“ und nicht „am System“.



Am Geschäftsmodell von Nespresso und Nestlé BabyNes verdeutlicht Rainer Meyer, wie der Weltkonzern sich von den einzelnen Produkten hin zu Dienstleistungen orientiert.

Wir haben deshalb unseren eigenen Beratungsansatz speziell in diese Richtung entwickelt.

Was wären dies für Fragen?

Rainer Meyer: In unserem Fall, der einstmals leuchtenden Hausgeräte-Marke Krups, die 1991 von Moulinex übernommen wurde, wären frühzeitig solche Fragen notwendig gewesen: Warum haben wir nicht an den Staubsauger ohne Beutel gedacht? Warum nicht an einen Ventilator ohne Propeller? Wir haben unter zunehmendem Preisdruck weiter unsere Kaffeemaschinen verkauft, während Nestlé mit dem neuartigen Geschäftsmodell Nespresso die bequeme und persönliche Zubereitung von Premiumkaffee zu propagieren begann.

Viele Unternehmen vertrauen nach wie vor auf ihre langjährige Markenstärke. Doch das ist ein Irrtum. Die Marke hilft immer nur ein Stück des

Wegs weiter; sie kann ein Unternehmen nicht alleine tragen. Es ist meiner Meinung nach oberste Aufgabe der Führungskräfte, bestehende Konzepte immer wieder in Frage zu stellen und bei Bedarf neue Werte und Visionen zu schaffen. Darauf aufbauend, müssen Geschäftsmodelle und Ziele formuliert werden. Und schließlich muss auch die operative Exzellenz stimmen.

Manchmal sind revolutionäre Ideen da, doch die Umsetzung klappt nicht. Woran liegt das?

Rainer Meyer: Es müssen diese drei Faktoren gleichermaßen stark ausgeprägt sein und ineinander greifen – das Normative, die Strategie und die Umsetzung in der Praxis. Es ist die große Kunst zu erkennen, in welchem Bereich ein Unternehmen schwach ist und ob die einzelnen Faktoren wirklich miteinander harmonieren. Ein

gutes Instrument ist hier der „Future Room“. Die Methode des Zukunftsinstituts ist vor allem für Unternehmen relevant, die den Wandel führen und gestalten wollen. Das Ziel ist, relevante Zukunftsfragen klar zu definieren. Und als Basis dafür dient eine fundierte Analyse des Mindsets der jeweiligen Firmen.

„In Zukunft gibt es nicht mehr einen Wettbewerb der Produkte, sondern einen Wettbewerb der Geschäftsmodelle“

Wir haben dafür methodisch einen Masterplan entwickelt, der übersichtlich sämtliche relevanten Bereiche auflistet, ob Back- oder Front-Stage: im Zentrum das Geschäftsmodell, dann Faktoren wie Zielgruppe und dementsprechend Kommunikations- und Absatzkanäle; im Hintergrund Forschung & Entwicklung, Produktion und anderes mehr, eventuell auch Produktionspartner und Lieferanten.

Sie arbeiten zurzeit für ein Versicherungsunternehmen, das auf absehbare Zeit keine Versicherungen mehr verkaufen will. Wie das?

Rainer Meyer: Der Vorstand der Versicherungsgruppe „Die Bayerische“ geht davon aus, dass sich die Versicherungsbranche angesichts der Digitalisierung und zunehmender Online-Konkurrenz drastisch ändern

4



Multiple Lücke



Orientierungsvakuum

Erfolgsparadoxon



Operativer Leerlauf

Spitzenleistungen entstehen, wenn Organisationen über Führungsprinzipien und Werte verfügen, die alle Mitarbeiter unterstützen und leben und wenn die Mitarbeiter in der Lage sind, die Zukunft zu antizipieren und mit diesem Wissen ihr Geschäftsmodell und ihre Dienstleistungen immer wieder zu innovieren. Dies gelingt nur, wenn alle drei Faktoren, das Normative, die Strategie und die operative Umsetzung, stark sind und ineinandergreifen.

Als Referent war Rainer Meyer bei den diesjährigen Tessiner Innovationsstagen in Ascona auch abseits des Vortragsraums als Gesprächspartner gefragt. Hier unterhält sich der leidenschaftliche Querdenker beim Abendessen mit Sandra von Felbert von der InCharge Management GmbH und Organisator Bernd Nordmeyer.



werde. Also entwickelt das Unternehmen zusammen mit uns zurzeit ein neues, zukunftsfähiges Geschäftsmodell. Als Dienstleister will man dabei die Kunden bereits im Vorhinein beraten, so dass erst gar keine Schäden auftreten, gegen die man sich bis jetzt versichert hat, etwa beim Hausbau oder im Haushalt. Das ist ein sehr ambitioniertes Projekt, das auch das Risiko zu scheitern in sich birgt. Doch jeder muss sich heute auf den Weg machen und querdenken. Wir sind sicher, dass es in Zukunft nicht mehr einen Wettbewerb der Produkte geben wird, sondern einen Wettbewerb der Geschäftsmodelle.

Sie haben in diesem Zusammenhang auch Mars Petcare erwähnt.

Rainer Meyer: Ja, das Unternehmen Mars, weltweit führend im Bereich der Tiernahrung für Hunde und Katzen, investiert seit längerem in Tierkliniken und eröffnet „Kindergärten“ für die Tiere. Warum tun sie das? Zum einen herrscht auch im Bereich der Tiernahrung ein unerbittlicher Preiskampf, der durch die Handels-Eigenmarken weiter angeheizt wird. Andererseits steht Mars Petcare ein umfassendes Wissen über seine Kunden zur Verfügung. Heute wollen beispielsweise auch Tierhalter mehrmals im Jahr in Urlaub fahren und haben oft keine Personen, Freunde oder Nachbarn, die auf die Tiere aufpassen könnten.

Hier macht Mars spezielle Angebote, etwa die Betreuung während der Abwesenheit. Hinzu kommt, wenn ein Tierarzt eine hochwertige Spezialnahrung empfiehlt, dann ist diese den Menschen für ihre „Lieblinge“ selten zu teuer. Und so generiert man eine neue Wertschöpfung.

Wäre so etwas auch im Süßwaren-bereich denkbar?

Rainer Meyer: Warum nicht? So könnte sich beispielsweise ein Hersteller von Hartbonbons mit Blick auf die anhaltenden Umsatzrückgänge im Markt fragen: Warum konsumieren die Kunden mein Bonbon? Welche Bedürfnisse haben sie? Und können wir noch etwas anderes tun, um diese Bedürfnisse zu befriedigen? Ich stelle mir vor, dass die Firmen dann ihre Kompetenz und das Know-how in eine neue Dienstleistung einbringen.

**Nicht nur ein Wellness-Bonbon,
sondern ein komplettes
Wellness-Konzept anbieten**

Das würde bedeuten, dass der Hersteller nicht nur ein Husten- oder Wellness-Bonbon, sondern zusätzlich ein komplettes Wellness-Konzept anbietet, basierend etwa auf dem fundierten Wissen rund um Kräuter. In diese Richtung gehen bereits die firmeneigenen Shops, Marken-Cafés und Erlebniswelten, deren Zahl stetig steigt. Selbst der LEH denkt mehr in Richtung Geschäftsmodelle, wenn es darum geht, nicht mehr nur Produkte aus dem Regal zu verkaufen, sondern auch Gastronomie-Konzepte in den Geschäften zu integrieren.

Was ist Ihrer Meinung nach das größte Hindernis, dass dieses Querdenken so selten geschieht?

Rainer Meyer: Es geht immer um eine andere, eine „ver-rückte“ Art und Weise, einen Sachverhalt zu denken. Doch die meisten Führungskräfte und Manager nehmen sich nicht die Zeit dazu. Ja, sie haben keine Zeit, weil sie oft vollständig im Tagesgeschäft

aufgehen. Damit haben sie zugleich eine bequeme Ausrede. Im BWL-Studium lernt man, das Immergleiche immer weiter zu skalieren, aber man lernt nicht, Regeln zu hinterfragen, geschweige denn sie zu brechen.

Ich behaupte, das Tagesgeschäft sollte niemals zum Aufgabengebiet der Führungskraft gehören. Sie sollte sich stattdessen permanent um die Rahmenbedingungen kümmern. Wir nennen das „Ristrettorisierung“ der Probleme, Konzentration auf das Wesentliche. . Zum Querdenken und Brechen von Branchenregeln kann die Unterstützung durch externe Berater, die nicht aus der Branche kommen sehr wertvoll sein. Häufig hat das Management jedoch nicht den Mut, sich solchen radikalen Fragen zu stellen.

Welche Rolle spielen die Berater?

Rainer Meyer: Bisher richtete sich der Fokus der Beratungsleistungen vor allem auf Produktivität und Effizienzsteigerung. Doch dies ist jetzt nahezu ausgereizt. Mehr an Automatisierung geht häufig nicht mehr; der Preisdruck ist jedoch derselbe wie zuvor. Auch Berater müssen den Mut aufbringen, unbequeme Wahrheiten auszusprechen und den Finger in die Wunde zu legen. Berater dürfen sich nicht als brave Dienstleister verstehen, sondern als Trusted Advisors, die auf Augenhöhe kommunizieren, provozieren und Veränderungen anstoßen wollen. Wir bei Krups Consultants sind ein kleines Team mit sehr erfahrenen Leuten, und wir bringen uns persönlich ein. Je nach Situation sind wir dabei Impulsgeber, Sounding Board, Moderatoren oder Coaches – bisweilen auch alles zugleich. •

www.krupsconsultants.de