

Benchbreak anstatt Benchmark oder „Brechen Sie die Logik Ihres Marktes“ Benchbreak instead of Benchmark or “Break the logic of your market”

Arnold Weissman, Alexander Artmann

Das erfolgreichste Modell, das wir kennen, ist die Natur. Innerhalb unseres gesamten Lebensraums existieren nicht zwei Lebewesen, die sich vollständig gleichen. Es gibt ca. 6,2 Milliarden Menschen auf der Welt, ohne dass zwei 100%ig identisch sind. Wir sehen, die Natur schafft lauter Unikate.

Dieses natürliche Phänomen lässt sich auf die Betriebswirtschaft und insbesondere die Unternehmensführung übertragen, so gilt:

„In stagnierenden Märkten führen austauschbare Leistungen zwingend zu einer negativen Renditeentwicklung!“

Wenn Sie als Unternehmer dieser These zustimmen, dann kennen sie auch den Kern, die Ursache des Problems für die meisten Unternehmen: Es ist die Austauschbarkeit! Gerade in wettbewerbsintensiven Märkten vergleichen sich Unternehmen häufig miteinander, wogegen an sich auch nichts einzuwenden ist. Die Frage ist nur, mit welchem Ergebnis. Wenn nämlich dieses Benchmarking dazu führt, dass anschließend die Unternehmen auf einer höheren Leistungsebene wieder gleich sind, dann hat man die Latte des Wettbewerbs nur einfach höher gelegt, was letztlich keinem nutzt.

Strategie bedeutet aber, durch eine klare Differenzierung und durch eindeutige Positionierung eine Alleinstellung aufzubauen. Man könnte soweit gehen zu sagen:

*Strategie = Differenzierung oder:
„Be different or die!“*

Beantworten Sie sich also einmal die folgenden Fragen:

- Welche Leistungen machen mein Unternehmen einzigartig?
- Wo lösen wir die zentralen Probleme unserer Kunden (Zahnärzte, Zahntechniker, Kieferorthopäden) sichtbar besser als andere?
- oder anders ausgedrückt: Wo brechen wir die bestehende Logik des Marktes?

Nahezu alle wirklich erfolgreichen Unternehmen haben die Logik ihres bestehenden Marktes in mindestens einem Punkt gebrochen. So hat uns die Firma IKEA gezeigt, dass Kunden durchaus bereit sind, ihre Möbel selbst abzuholen und aufzubauen. IKEA hat die damals geltende Logik im Markt gebrochen und den Möbelhandel damit revolutioniert. H&M hat gegen alle bestehenden Regeln der Branche einen 12-maligen Kollektionswechsel pro Jahr eingeführt, während bis zu diesem Zeitpunkt alle der Meinung waren, mehr als 4-mal Mode pro Jahr sei nicht möglich. Und auch die Zeitschrift Focus könnte nicht erfolgreich existieren, wenn sie nicht die Lücke zwischen Spiegel und Stern gefunden hätten.

Selbstverständlich gehört Mut dazu, den bestehenden Rahmen infrage zu stellen, Regeln zu brechen und neue Wege zu gehen. Doch wenn Sie als Unternehmer nicht mehr den Mut aufbringen und Willens sind, das kreative Potenzial innerhalb Ihres Unternehmens freizusetzen und zu nutzen, wer soll es denn dann tun?

Wir sind nicht der Meinung, dass der Effizienzvergleich mit den Besten der Branche (Benchmark) unsinnig ist. Trotzdem sollten Sie als Unternehmer auch darüber nachdenken, ob beispielsweise neben der Effizienz des Unternehmens nicht auch dessen Effektivität gesteigert werden kann.

Die folgende Gegenüberstellung zeigt den Unterschied in den Ansätzen:

Effektivität vs. Effizienz
be different vs. getting better
What? vs. How?
Komplett neues Geschäftssystem vs. neue Technologie
Definition neuer Spielregeln vs. Berücksichtigung bestehender
Umgehung von Wettbewerbern vs. Attackierung
Intelligenz vs. Kraft
Kundenorientierung vs. Produktorientierung

Dass dies nicht nur für die großen Unternehmen gilt, zeigen zahlreiche Beispiele von mittelständischen Familienunternehmen. So verfolgen Sie doch einmal die Geschäftsmodelle der Hoffmann Group (Werkzeuggroßhandel), Sahco Hesslein (Textilverlag), Flexi (Heimtierbedarf), Frankenwälder (Damenoberbekleidung) oder von Geutebrück (Videosicherheitstechnik). Diese Unternehmen verbindet neben ihrem überdurchschnittlichen Markterfolg vor allem eines: Sie haben die bestehenden Regeln ihres Marktes in mindestens einem Punkt gebrochen. Diese Logikbrüche müssen nicht unbedingt einen revolutionären Charakter haben. Es genügt, den Markt mit kleinen evolutionären Schritten zu verändern. Stark aggregiert zeigt unsere in zahlreichen Beratungsprojekten unterschiedlichster Branchen gesammelte Erfahrung:

Erfolgreiche Unternehmen brechen die Regeln ihres Marktes! ■

Nature is the most successful model. Within our whole space of living there are no two creatures existing that are entirely the same. There are about 6.2 billions of people living on this earth and there won't be to of them who are 100 percent identical. As it becomes clear, nature creates unique specimens only.

This natural phenomenon can be transferred upon business economics and particularly upon business management, which means:

“On stagnating markets, exchangeable services coactively lead to a negative development of investment return!”

If you as a businessman agree to this thesis you might know the crux of the matter, meaning the cause of the problem in most enterprises: substitutability! Particularly on markets that are characterised by intense competition, enterprises compare with each other. There are no objections to it, but what is the result? If, as a result of Benchmarking, enterprises become equal again on a higher level of power, then the level of competition was only putted higher without benefiting anybody.

Strategy means to establish a single position through a clear differentiation and explicit positioning. So one could state:

*Strategy = differentiation or:
„Be different or die!“*

Please answer the following questions:

- Which service makes my enterprise unique?
- How can we find apparently better solutions for the central problems of our customers (dentists, dental technicians, orthodonticians) than others?
- Or expressed in another way: How could the present logic of the market be broken?

Almost all successful enterprises have broken the logic of the present market in more than one point. The business concern IKEA showed us, that customers are absolutely prepared to pick up their furniture and arrange it on their own. IKEA broke the old principle of the market and revolutionised the furniture market. Against all rules, H&M decided to change its collection twelve times per year. While all other companies insisted on the assumption that it wouldn't make sense to change the collection more than four times per year. Furthermore, the well-known magazine Focus could not exist without having found a gap between Spiegel and Stern.

Braveness is needed if one questions the existing frame by breaking the rules and striking new passes. But, if an entrepreneur is not brave enough and not willing enough to set the company's inner creative potential free in order to use it, who else should do it?

We do not think that it is senseless to compare the efficiency of the branches' best (Benchmark). Nevertheless, you as a businessman should think about whether the effectiveness of an enterprise should also be increased next to its efficiency. ▶