

Erstes Alumni Augenoptiker-Seminar

Kurt Bütikofer

Nach acht Durchführungen des Augenoptiker-Seminars, organisiert durch das Schweizer Institut für Klein- und Mittelunternehmen (Uni St. Gallen) und gesponsert von der Firma Essilor, fand zum ersten Mal ein Alumni-Seminar statt. Die rund 100 Absolventen der anspruchsvollen Ausbildung hatten so erstmals Gelegenheit, ihr Wissen aufzufrischen und anschliessend am 5. Schweizer KMU-Tag in St. Gallen teilzunehmen.

Der Initiator dieser Ausbildung, Hartmut Dworak, erinnerte sich daran, wie er vor zehn Jahren zum ersten Mal mit dem St. Galler Hochschulinstitut in Kontakt getreten war, um zu prüfen, ob sich seine Idee einer betriebswirtschaftlichen Ausbildung für Augenoptiker verwirklichen liesse. Auch heute noch ist er davon überzeugt, dass die Voraussetzungen für die Ausbildung stimmen: Die Augenoptik-Branche ist in rasanter Entwicklung begriffen. Waren es früher die Branchen-Schutzwälle, die einbrachen, gibt es heute technologische Umwälzungen, welche die Branche betreffen. Selbst die Refraktion, eine der Kernkompetenzen des Augenoptikers, wird heute von Apparaten übernommen. Umso wichtiger erscheint es, dass die Augenoptiker über umfassende betriebswirtschaftliche Kenntnisse verfügen, die sie befähigen, mitten im Wandel weiterbestehen zu können.



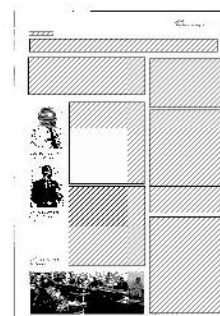
Mark Mackenzie von Strategy with Vision.



Urs Frey präsentierte die «Blue Ocean Strategy».

Wie sieht der Benchmark aus?

Eine Standortbestimmung zum Augenoptikmarkt in den drei deutschsprachigen Ländern Deutschland, Österreich und Schweiz nahm Mark Mackenzie vor. Er ist Unternehmensberater und arbeitet für «Strategy with Vision, Consultants to Eyecare and Eyeware». Aufgrund der systematischen Befragungen in Europa präsentierte er folgende Trends: Die Zahl der Augenoptik-Geschäfte wird weiterwachsen. In Märkten mit starken Marketing-Gruppen ist der Anteil der Ketten und Franchises unter 35 Prozent (CH: 45 Prozent, Frankreich 30 Prozent). Künftige Gewinner im optischen Handel werden gut geführte Marketinggruppen und kleinere Ketten mit 5 bis 20 Geschäften sein. Der Umsatzanteil der grössten zehn Unternehmen wird überschätzt. So hat Fielmann in Deutschland gemäss Mackenzie einen Marktanteil von 30 Pro-



zent des Volumens und 20 Prozent des Warenwertes. In der Schweiz soll der Marktanteil der «Top 10» 22 Prozent sein, in Deutschland 29 Prozent. Zwischen 2008 und 2012 wird der Gläserabsatz jährlich um zwischen einem und eineinhalb Prozent wachsen. Der Absatz an Fassungen wird stärker wachsen als der Gläsermarkt und auch die Nachfrage nach Kontaktlinsen wird weiter zunehmen. Auch der Anteil der refraktiven Chirurgie wird weiterwachsen, stellt aber noch immer keine Gefahr für die augenoptische Industrie dar.

Auf in den blauen Ozean

Urs Frey, Professor an der Universität St. Gallen (Schweiz, Institut für Klein- und Mittelunternehmen), entführte die 20 Alumni auf den blauen Ozean. Gemeint ist damit keine Kreuzfahrt, sondern eine Unternehmensstrategie, die von W. Chan Kim und Renée Mauborgne entwickelt worden ist. Die Autoren unterscheiden zwischen dem «roten» Ozean, in dem sich alle Meeresbewohner tummeln und sich gegenseitig in gesättigten Märkten auffressen, bis sich das Wasser rot vor Blut färbt. Dann gibt es den blauen Ozean mit herrlich klarem Wasser mit wenig bis gar keinem Wettbewerb. Hinter dem Konzept der «Blue Ocean Strategy» steht der Gedanke, dass erfolgreiche Unternehmen sich nicht am Wettbewerb orientieren, sondern ei-

gene innovative Wege suchen. Diese bestehen weniger in technologischen Neuerungen sondern in einer neuartigen Gestaltung des Gesamtangebotes. Beispiele dafür sind die Marken «Nespresso», McDonald's oder die Kosmetik-Ladenkette Body Shop.

Am Beispiel McDonald's zeigte der Referent, wie die «Wertekurve» im Unternehmen so verändert wurde, dass die Konsumenten ein einzigartiges Angebot nutzen konnten. Die Gastronomie des Schnellimbisses wurde so verändert, dass die Zahl der Serviceangestellten drastisch zurückgefahren wurde (Selbstbedienung), die Tische ein Minimum an Komfort aufweisen und die Zahl der Gerichte auf der Menükarte brutal zusammengestrichen wurde. Die Unternehmensleitung sorgte dafür, dass die Zahl der Verpflegungsstätten weltweit in die Höhe schnellte, in denen man rund um den Globus das stets gleich bleibende Angebot erhalten konnte. Der hungrige Gast muss nie lange auf den «Food» warten und Kinder sind in allen Lokalen willkommen; für sie besteht ein spezielles Angebot. Und zu guter Letzt sind die Preise moderat. Vergleicht man McDonald's mit einem herkömmlichen Restaurant, so wird augenfällig, wie die traditionellen Werte der Gastronomie verändert wurden, um ein Alleinstellungsmerkmal im «Blauen Ozean» zu erhalten.



Die Alumni während des Seminars.

Die Strategie

Wie man zu diesen Alleinstellungsmerkmalen kommt, beschreibt die «Blue Ocean Strategy» mit ihrer Vorgehensmethodik. Sie könnte, so der Referent, auch auf Augentoptik-Geschäfte angewandt werden. Ideen für die Umgestaltung können z.B. andere Branchen liefern, längerfristige Trends, die Definition von Kaufmotiven, strategischen Käufergruppen oder die Untersuchung der Nichtkunden.

Wichtig ist bei der Erschliessung eines «Blauen Ozeans», dass für den Kunden ein Nutzen zu einem erschwinglichen Preis geschaffen wird, der für das Unternehmen profitabel ist. Und die Hürden für die Annahme der Geschäftsidee müssen überwindbar sein. Urs Frey ermunterte die Augentoptiker, sich systematisch mit Strategien zu beschäftigen, welche sich von den «roten Ozeanen» deutlich unterscheiden. (W. Chan Kim, Renée Mauborgne: «Der Blaue Ozean» als Strategie, Hanser Verlag 2005 ISBN 978-3-446-40217-1).