

Lernen, besser zu werden (4/6)

Systematisch werthaltige Angebote entwickeln

Unternehmen, die ihr Leistungsprogramm geschickt den sich wandelnden Märkten anpassen, werden überleben. Bekannt ist aber auch, dass sehr viele der neuen Angebote im Markt scheitern. Wer seine Innovationsrate verbessern will, muss schon die ersten Grundsatzentscheidungen richtig treffen.

Peter Meierhofer
Roger Eric Gisi

Fast jedes Unternehmen ist heute in der Lage, profitabel zu wachsen, vorausgesetzt, es besitzt die Fähigkeit, systematisch neue werthaltige Angebote zu entwickeln. Gute Leistungsprogramme entstehen, wenn schon die ersten Grundsatzentscheidungen richtig getroffen wurden. Das beginnt mit einer klaren Prioritätensetzung für die Entwicklung neuer Angebote.

Markt-/Angebotsentwicklung

Da die Entwicklung neuer Angebote bedeutende personelle wie finanzielle Ressourcen beansprucht, würde sich ein Unternehmen hoffnungslos verzetteln, versuchte es, alle vier möglichen Stossrichtungen (siehe Ansoff-Matrix) gleichzeitig zu verfolgen. Die Stossrichtungen der Markt- und Angebotsentwicklung unterscheiden sich hinsichtlich der einzugehenden Risiken wie auch der erwarteten Marktchancen. Wer klare Prioritäten auf eine oder zwei Stossrichtungen setzt, kommt dem Erfolg einen Schritt näher.

Risiken und Chancen

Die am wenigsten riskante Stossrichtung besteht darin, bestehende Angebote mit neuen marktgängigen Merkmalen auszustatten. Sie bewährt sich oft, weil auf diese Art und Weise der Produktlebenszyklus optimaler genutzt werden kann: Durch eine Verlängerung der Reife- und Sättigungsphase

oder durch eine höhere Gesamrentabilität in der Degenerationsphase, da jetzt die Marketinginvestitionen zurückgenommen werden können. Werden jedoch neue Märkte anvisiert, erhöhen sich die Risiken, da die Reaktion voraussichtlicher Kunden auf bisher nicht genutzte Angebote nicht leicht vorhersehbar ist. Als riskant entpuppt sich die Stossrichtung der Entwicklung neuer



Stossrichtungen der Angebots- und Marktentwicklung

Strategie-Szenario: Die möglichen Wege werden betreffend Risiken eingeschätzt (Ansoff-Matrix)

Ansoff-Matrix		
Produktentwicklung	Marktentwicklung	
	Bediente Märkte	Neue Märkte
Geführtes Angebot	Marktdurchdringung (Risiko; niedrig)	Marktentwicklung (Risiko; mittel)
Neues Angebot	Produktentwicklung (Risiko; hoch)	Diversifikation (Risiko; sehr hoch)

Angebote für den bestehenden Markt. Wie die hohe Floprate beweist, beinhaltet die Stossrichtung der Diversifikation, die darauf baut, neue Angebote für neue Märkte zu entwickeln, die höchsten Risiken.

Markt genauer definieren

Wie die Erfahrung zeigt, haben neue Angebote dann Aussicht auf Erfolg, wenn sie sich von einem tiefen Verständnis der richtigen Zielkunden ableiten. Man beantworte die Fragen: Welches Geschäftsfeld, welche Zielmärkte und Zielkunden sollen gewonnen

werden? Es gilt, die Fragen in Umsetzungshilfe 1 zur Definition der wichtigsten Zielgruppe genau, realistisch und neutral zu beantworten.

Umsetzungshilfe 1

Die wichtigsten Zielgruppen lassen sich durch die Beantwortung der folgenden Fragen definieren:

- Wie gross ist der Bedarf für meine Produkte und Dienstleistungen wirklich?
- Wächst die Zielgruppe überdurchschnittlich?
- Lässt sie sich leicht ansprechen?
- Ist Geld vorhanden, um die Leistungen zu bezahlen?
- Wird ein qualitativ höheres Angebot auch besser bezahlt?
- Gibt es genug Kunden und können Folgeaufträge erwartet werden?
- Ist die Zielgruppe preispfindlich?

Bei ganz neuen Angeboten ist es mitunter schwer, die richtige Fortsetzung in der Entwicklung zu finden: Meist zahlt es sich dann aus, seine Zielkunden enger zu definieren, um in dieser Zielgruppe eine wesentlichere Rolle spielen zu können.

Kriterium Kaufentscheid

Ohne vertieftes Kundenverständnis fehlt die Kenntnis über die wahren Wünsche und Erwartungen des Zielmarktes. Fehlen diese

wichtigen Anforderungen an die Angebotsentwicklung, ist der Flop programmiert. So ist beispielsweise bis ins Detail zu ergründen, was Zielkunden unter der Nutzung einer Leistung genau verstehen. Welche Leistungsaspekte für sie wichtig sind, welches Angebot einen Kauf aus ihrer Sicht lohnt. Damit sind die wichtigsten Kriterien des Kaufentscheids angesprochen. Diese können bei der anvisierten Zielgruppe aus einer Verhaltens- und Motivanalyse gewonnen werden. Um es nochmals zu wiederholen: Es geht nicht darum, alle Kriterien (siehe Umsetzungshilfe 2) zu ergründen. Meist empfiehlt es sich, das wichtigste Kriterium zu identifizieren.

Umsetzungshilfe 2

Angebote sollen auf diejenigen Kriterien fokussiert werden, die bei den wichtigsten Kunden den Kauf auslösen. Diese können sein:

- Leistungsqualität und Zuverlässigkeit
- Lieferschnelligkeit
- Einhalten von Terminezusagen
- Kompetenz der Mitarbeitenden
- Vertrauen und Glaubwürdigkeit
- Flexibilität und Motivation
- Preis-Leistungs-Verhältnis
- Höflichkeit und Freundlichkeit der Mitarbeitenden
- Verhalten bei Beschwerden
- Kulanz und Garantien
- Zahlungsmittel und -bedingungen
- Erreichbarkeit und Kommunikation





Literatur

Im Buch «Die Kunst des Überlebens» zeigen die Autoren Peter Meierhofer und Roger Eric Gisi auf, dass Schmetterlinge erstaunliche Fähigkeiten besitzen und mit beeindruckenden Leistungen imponieren. Der Zitronenfalter, der von Westeuropa bis nach Sibirien vorkommt, hält einen einsamen Rekord: Er ist unser langlebiger Schmetterling und der erste Tagfalter, der sich nach dem Ende des Winters bei uns sehen lässt. Genau genommen gilt das nur für die weiblichen Tiere, denn nur sie sind in der Lage, als Schmetterlinge zu überwintern, während bei den meisten Schmetterlingsarten nur die Puppen den Winter überdauern. Die weiblichen Zitronenfalter hängen sich im Herbst mit zusammengefalteten Flügeln an geschützten Stellen an Zweige oder winterharte Blätter, dabei können sie auch vom Schnee bedeckt werden, und fallen in Winterstarre. Eine bestimmte Konzentration der Körpersäfte im Schmetterling (Alkohol, Salze und Eiweiss) verhindert die Durchfrierung. Auf diese Weise kann er auch tiefste Temperaturen überleben.

Die Analogie zur marktgerechten Unternehmensführung: Die laufende Entwicklung neuer Fähigkeiten und Kompetenzen, die eine strategische Alleinstellung begründen, ist zwingend. Die der gewählten Strategie entsprechende Entwicklung neuer Angebote mit erweitertem Nutzen und neuer Dienstleistungen nach dem Motto der individualisierten Standardisierung ist eine zentrale Führungsaufgabe. Der Ausgangspunkt dazu sind die effektiven Kundenbedürfnisse, -wünsche und -erwartungen. Da diese vielfach kurzlebig sind, zwingen sie uns laufend zum Wandel.



Peter Meierhofer/
Roger Eric Gisi
«Die Kunst des Überlebens»
Gellius academy Verlag
185 Seiten, gebunden
ISBN 2-936179-18-2
CHF 39.50
www.gellius.de

Wer Motive, Bedürfnisse, Bedarf und Erwartungen seiner anvisierten Zielkunden ergründet, muss sich darüber hinaus die Frage stellen: Welches der zentralen Kundenprobleme kann das eigene Unternehmen besser erfüllen als der Wettbewerber?

Vom Wettbewerb abheben

Neue Angebote sind dann erfolgreich, wenn sie sich im Hinblick auf die für Kunden wichtigsten Kaufkriterien von andern Angeboten positiv abheben. Neue werthaltige Angebote müssen sich deutlich und für die Kunden sichtbar vom Wettbewerb abgrenzen. Man beantworte die Fragen: Was zeichnet die wichtigsten Wettbewerber und deren Angebote aus? Welche Rolle spielen die grossen Wettbewerber im Markt? Wie kann man sich von ihnen abheben? Wie kann man austauschbare Leistungen vermeiden und einzigartig werden? Gibt es Angebote mit erweitertem Nutzen und neue Dienstleistungen, die eine Alleinstellung im Markt begründen? Können Leistungspakete geschnürt werden, die das eigene Unternehmen wirksam von der Konkurrenz differenzieren und abheben? Können After-Sales-Services erfunden oder Preisstrategien eingeführt werden, die eine Alleinstellung begründen? Oft kann eine Differenzierung geschaffen werden, indem man zum Produkt lukrative Serviceleistungen anbietet.

Bei Ressourcen ansetzen

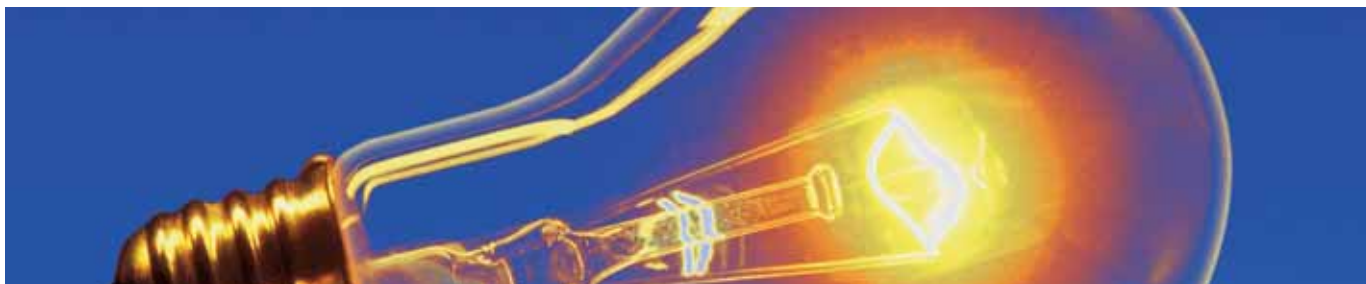
Sind die wahren Wünsche und Erwartungen aus Kundensicht erst einmal bekannt, und

verspricht das zu entwickelnde Angebot eine Alleinstellung, gilt es, die spezifischen Ressourcen zu überprüfen. Man beantworte die Fragen: Wo liegt der eigentliche Ursprung der Wettbewerbsvorteile im Unternehmen? Man halte sich dazu die eigenen Möglichkeiten vor Augen: Was können wir anders oder besser als unsere Wettbewerber? Gibt es bei dieser Betrachtung spezifische Bedürfnisse, die das eigene Unternehmen besser erfüllen kann als unsere Mitbewerber? Kann die Kraft der eigenen Marke stärker genutzt werden? Ist man in der Lage, Qualität zu beweisen? Welche der Kernkompetenzen lassen sich für den dauerhaften Erfolg nutzen und weiter verstärken? Differenzierungsstrategien leiten sich aus den verschiedensten Ansatzpunkten ab (siehe Umsetzungshilfe 3).

Umsetzungshilfe 3

Ansatzpunkte für kluge Differenzierungsstrategien sind:

- Besondere Distributionskanäle
- Besondere Werbemassnahmen
- Finanzierungsangebot/Leasing
- Individuelle Produktverfahren
- Liefergeschwindigkeit
- Lieferung von Kleinstmengen
- Lieferzuverlässigkeit
- Einzigartige Zusatzleistungen
- Problemlösungskompetenz
- Komplettlösungen
- Kraft der Marke
- Produktdesign und Farbe
- Produkt-Image und emotionale Erlebniswerte
- Produktqualität und Garantieleistungen
- Kundenberatung
- Kundenbetreuung nach Verkauf



Klug differenzieren

Differenzierungsstrategien versprechen besonderen Erfolg, wenn genügend Kunden dazu bereit sind, einen Mehrpreis zu bezahlen und wenn die Differenzierung nicht auf Kosten der Profitabilität geht. Eine Differenzierungsstrategie lässt sich dann zum Erfolg führen, wenn das eigene Angebot auf verschiedenste Weise differenziert werden kann, Bedürfnisse und Nutzungsmöglichkeiten klar voneinander abweichen, es nur wenige Konkurrenten mit vergleichbarer Differenzierung gibt und wenn auch die Kernkompetenzen dazu im Unternehmen vorhanden sind.

Leitlinien setzen

Zu den wichtigsten Leitlinien für die Entwicklung einer Struktur für das Leistungsprogramm zählen das Bekenntnis zur Leistungsinnovation und die Definition der Programmbreite und der Programmtiefe. Die Programmbreite ist gekennzeichnet durch die Anzahl unterschiedlicher Leistungskategorien im Sinn einer Auswahl für den Kunden. Die Programmtiefe lässt sich an den Varianten messen, die zur Lösung des gleichen Anwendungsproblems geeignet sind. Bei der Leistungselimination trennt man sich von unrentablen oder veralteten Leistungen.

Die Leistungsstandardisierung erfolgt durch eine Verringerung der für die Kunden verfügbaren Wahlmöglichkeiten. Wer die wahren Bedürfnisse seiner Kunden kennt, kann durch Standardisierung viel erreichen! Bei der Leistungsmodifikation werden die Leistungen ohne Veränderung von Breite und Tiefe modifiziert. Dies kann beispielsweise durch einen gezielten Ersatz bestehender Produkte, durch neuere Versionen oder durch Produktveränderungen im Sinne eines Relaunchs (Um- oder Neupositionierung) oder Revival (Umsatz-Ankurbelung) geschehen.

Fazit

Die Innovationsrate im Unternehmen kann gesteigert werden, wenn das Top-Management die Innovationsrate vorgibt und mit entsprechenden personellen wie finanziellen Ressourcen die angestrebten Innovationen und die Entwicklung neuer Geschäftsfelder vorantreibt. Es gilt, die Haupthindernisse zur Steigerung der Innovationskraft und der Verkürzung der Time-to-Market in Erfahrung zu bringen. Weitere Erfolgsfaktoren sind dann eine klar definierte Innovationsstrategie, Unternehmenskultur und Organisation, die Innovationen am richtigen Ort fördern.

Es gilt, die wahren Bedürfnisse und Entscheidungskriterien von Kernkunden in Erfahrung zu bringen. Neue Ideen sind systematisch zu sammeln, zu bewerten und das vorhandene Wissen ist im Unternehmen verfüg- und nutzbar zu machen. Die Kräfte sollen aber immer auf die Erfolg versprechendsten Entwicklungsprojekten konzentriert bleiben. Immer wieder sollen Ideen aktiv gesucht und aufgegriffen werden, damit die Entwicklungsarbeiten beschleunigt werden können.

Verhalten und Motive

Einmal mehr sei an dieser Stelle erwähnt: Die Entwicklung werthaltiger Angebote muss sich vom Verhalten und den Motiven involvierter Menschen ableiten. Sie darf auf keinen Fall auf Annahmen von Führungskräften oder Meinungen von Kunden beruhen. Denn nur in seltenen Fällen denken, fühlen und handeln Kunden so, wie dies Führungskräfte annehmen.

Wer also in den letzten zwölf Monaten keine diesbezügliche Analyse durchgeführt hat, sollte, zusammen mit einem erfahrenen Begleiter, mindestens drei Monate vor der nächsten Planungsrunde eine gezielte Verhaltens- und Motivanalyse durchführen. ■

Serie

Die sechs Teile der Serie «Lernen, besser zu werden» erscheinen wie folgt:

10/06 Neues Wissen für bessere Resultate

01/07 Neue geschäftliche Chancen identifizieren

02/07 Attraktive Zielmärkte definieren

03/07 Werthaltige Angebote entwickeln

04/07 Den Logenplatz «Positionierung» besetzen

05/07 Kundenbeziehungen erarbeiten, pflegen und vertiefen



Porträt

Peter Meierhofer, lic. oec. HSG ist selbstständiger Strategie- und Marketingberater. Er veranstaltet an der Costa Blanca Seminare und Incentives für Manager, die Golf spielen und ihre geschäftlichen Chancen verbessern wollen. Roger Eric Gisi ist Spezialist für Dienstleistungskompetenz, Buchautor und Freund von Effektivität und guten Resultaten. Die beiden Autoren sind die Verfasser des Buches «Die Kunst des Überlebens – vom Marketing zur marktgerechten Unternehmensführung», Verlag Gellius academy, ISBN 2-936179-18-2.



Fragen

Peter Meierhofer

Lic. oec. HSG, Strategieberater
Apartado de Correos 92
E-03189 Irihuela Costa
Tel. +34 966 791 829
pmeierhofer@netmarketing.ch
www.freizeitseminar.com



Roger Eric Gisi

Geschäftsführer
Gisi Consult
Ulmenweg 1A, 8856 Tuggen
Tel. 055 445 20 22
rgisi@gisi.ch/www.gisi.ch
www.dienstleistungskompetenz.ch/

