

Starke Wertangebote entwickeln

Sense and respond

Beat de Coi, CEO des Optoelektronik-Unternehmens CEDES, Landquart (GR), fertigte die ersten Sensoren in der Küche seiner Wohnung. Heute liest sich seine Referenzliste wie das Who's who der Global Players. Sein Geheimnis: Er entwickelt neue Anwendungen schneller als der Wettbewerb.

■ Von Peter Meierhofer

Neue Geschäftsfelder definieren und dazu passende Leistungsprogramme entwerfen gehört zu den wichtigsten Aufgaben marktgerechter Unternehmensführung. Gute Leistungsprogramme entstehen, wenn erste Grundentscheidungen richtig getroffen werden:

1. Sie müssen sich aus einem *tiefen Verständnis der Zielkunden* ableiten. Man beantworte die Fragen: Was versteht der Kunde unter der Nutzung einer Leistung? Welche Leistungsaspekte sind für ihn wichtig, und welches Angebot lohnt damit einen Kauf aus seiner Sicht?

2. Sie müssen bei den *spezifischen Ressourcen* ansetzen. Man beantworte die Fragen: Wo liegt der eigentliche Ursprung der Wettbewerbsvorteile im Unternehmen? Welche Kernkompetenzen sind für den dauerhaften Erfolg verantwortlich?

3. Sie müssen sich *vom Wettbewerb abheben*. Man beantworte

die Fragen: Was zeichnet die wichtigsten Wettbewerber und vor allem deren Angebote aus? Welche Rolle spielen die grossen Wettbewerber im Markt?

Tiefes Verständnis gefordert

Nur wer die wahren Bedürfnisse seiner wichtigsten Zielgruppen, den Hintergrund und die Wurzeln seines Geschäfts wirklich versteht, kann auch ein gutes Konzept für sein Leistungsprogramm erstellen. Neue Konzepte sollten deshalb immer auf einer aktuellen Verhaltens- und Motivanalyse der Kunden oder in direkter Zusammenarbeit mit Kunden aufgebaut werden. Leitlinien für die Entwicklung einer Struktur für das Leistungsprogramm sind:

■ Die *Programmbreite* ist gekennzeichnet durch die Anzahl unterschiedlicher Leistungskategorien im Sinn einer additiven Auswahl für den Kunden. Beispiel: ein EDV-Hersteller mit den Angebotsbereichen «Computer», «Software» usw.

■ Die *Programmtiefe* lässt sich an den Varianten messen, die alle zur Lösung des gleichen Anwendungsproblems geeignet sind. Beispiel: das schmale, aber tiefe Leistungsprogramm eines Strategieberatungsunternehmens.

■ Die *Leistungsinnovation* findet durch die Entwicklung und/oder Aufnahme neuer Leistungsangebote statt. Beispiel: Die von CEDES entwickelte neue Technologie ermöglicht erstmals, mit einer Kamera kostengünstig 3D-Bilder zu erfassen und für Sensorzwecke einzusetzen. Somit lassen sich beispielsweise die Wartezeiten vor dem Lift um etwa die Hälfte reduzieren.

■ Eine *Leistungs differenzierung* erreicht man, indem man für die Kunden zusätzliche Varianten (im Sinn konkurrierender Leistungen) in das Programm aufnimmt. Dies verschafft Kunden zusätzliche Wahlmöglichkeiten.

■ Bei der *Leistungs elimination* trennt man sich von unrentablen oder veralteten Leistungen. Wer dabei ungeschickt vorgeht, riskiert negative Auswirkungen auf sein Unternehmensimage.

■ 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 durch



einen Ersatz bestehender Produkte, durch neuere Versionen oder durch Produktveränderungen im Sinn eines Relaunches (Um- oder Neupositionierung) oder eines Revivals (Umsatzankurbelung) geschehen.

Bedürfnis erfüllen

Gemäss Dr. Peter Nebiker, Vice President von CEDES, muss jedes Produkt ein Kundenbedürfnis erfüllen bzw. ein Problem des Kunden lösen. «Der Erfolg eines Projekts ist erst gegeben, wenn das Kundenbedürfnis erfüllt ist und entsprechende Umsätze und Margen erzielt werden.»

Aus diesem Grund beginnt bei CEDES jede Entwicklung beim Kunden und endet beim Kunden. Der Kunde wird dabei während des ganzen Entwicklungsprozesses geführt. Nicht alles, was er sich wünscht, ist machbar und manchmal auch nicht optimal. Es gilt, das Kundenbedürfnis optimal zu verstehen, um eine für Kunden und Anbieter optimale Lösung zu finden.

Kernkompetenzen erweitern

Neue Wertangebote zu entwickeln, permanent zu verbessern

Innovationsmanagement ist ein Prozess

- Phase 1:** Identifikation von Innovationschancen.
- Phase 2:** Generierung und Bewertung von Ideen.
- Phase 3:** Konzeptentwicklung.
- Phase 4:** Prüfung.
- Phase 5:** Markteinführung.
- Phase 6:** Life-Cycle-Management.



Signale aus dem Markt klug nutzen: Sie können Innovationen und neue, lukrative Geschäftsfelder anklicken.

und schliesslich die eigenen Kernkompetenzen zu erweitern, sind zentrale Aufgaben der marktgerechten Unternehmensführung. Gute Ideen müssen aber, damit aus ihnen erfolgreiche Produkte und Dienstleistungen werden, auf soliden Beinen stehen, das heisst auf effektiven Strukturen, Abläufen und Ressourcen basieren:

1 Kräftig wachsen

Dynamische Unternehmen legen fest, wieviel Umsatz und Gewinn sie mit neuen und verbesserten Leistungen zu erwirtschaften gedenken. Bei CEDES beispielsweise gilt der Grundsatz, dass neue Leistungen ein klares Umsatzwachstum bringen müssen, damit steigende Entwicklungskosten mit wachsenden Umsätzen finanziert werden können. Denn in einem Massenmarkt – wo man sich teilweise bewegt – kann sich der Marktpreis von Produktgeneration zu Produktgeneration halbieren. Und gleichzeitig kann sich der Entwicklungsaufwand verdoppeln.

2 Lukrative Märkte bedienen

Neue Produkte sollten in Bereichen entwickelt werden, die für

die zukünftige Strategie des Unternehmens von Bedeutung sind, das heisst in lukrativen und wachsenden Zukunftsmärkten und Segmenten. Um unnötige Ausgaben in der Forschung und Entwicklung zu vermeiden, müssen deshalb die Prioritäten marktgerecht gesetzt werden.

3 Kreativ sein

Da Kreativität immer mehr zum Faktor wird, der über die Marktgängigkeit neuer Angebote entscheidet, muss ein Umfeld geschaffen werden, in dem Mitarbeitende Ideen generieren und entsprechend umsetzen können. Wie Dr. Peter Nebiker ausführt, besitzt CEDES eine gewisse Grösse, um sich «Kreativität» leisten zu können. Andererseits ist das Unternehmen wiederum nicht so gross, dass interne Strukturen den Innovationsprozess behindern.

4 Leistung im Team erbringen

Innovationsmanagement sollte zwar von der Marketing-Abteilung vorangetrieben werden, es ist aber – mehr als jeder andere

betriebliche Prozess – eine Teamaufgabe. Der gute Draht zwischen Marketing, F&E, Produktion, Vertrieb, Finanzabteilung und IT ist für die Leistungserstellung von besonderer Bedeutung.

5 Flexible Mitarbeiter suchen

Bei CEDES heisst aber Innovation nicht nur, neue Ideen zu haben. Innovation beginnt bei der eigenen Person und heisst auch: selber innovativ sein. Ein wachsendes Unternehmen braucht flexible Mitarbeiter, welche sich in einem rasch wandelnden Umfeld wohlfühlen.

Neue Leistungen entwickeln

Die Entwicklung neuer Leistungen ist eine der wichtigsten Aufgaben der marktgerechten Unternehmensführung. Überzeugende Erfolge erzielen diejenigen Unternehmen, die folgende Grundsätze beachten:

1 Kundenbedürfnisse sind Zielvorgabe

Neuentwicklungen sollten in Leistungsbereichen stattfinden, die für Kunden äusserst wichtig sind.

2 Produktlebenszyklus voll nutzen

Wie das Beispiel CEDES zeigt, ermöglichen Innovationen oft ganz neue Marktchancen und Wachstumszyklen. Durch Verbesserungen bei den Marktleistungen lässt sich auch die Reife- und Sättigungsphase verlängern. Selbst in der Degenerationsphase kann noch Gewinn erzielt werden, da die Gesamrentabilität höher ist und die Marketing-Unterstützung verringert werden kann.

3 Fokussierung auf das richtige Geschäftsfeld

Insbesondere bei neuen, bahnbrechenden Produkten ist es mitunter schwierig, die richtige Fortsetzung zu finden: CEDES beispielsweise fokussiert auf wenige Geschäftsfelder, um auf diesen in absehbarer Zeit eine wesentliche Rolle zu spielen, da man sonst nach Dr. Peter Nebiker nie richtig profitabel werden kann.

4 Differenzierung vom Wettbewerb

Erfolgreich sein heisst, anders als die anderen zu sein. Oft kann

Erfolgreich mit weiterentwickelter Sensorik

Das Innenleben des unscheinbaren schwarzen Kästchens des Optoelektronik-Unternehmens CEDES AG, Landquart (GR), hat es in sich. Es enthält eine Kamera, die ihre Umgebung mit Infrarot abtastet und dreidimensionale Bilder liefert. Damit kann das Gerät kostengünstig für Sensor-Zwecke eingesetzt werden. Das elektronische Auge kann beispielsweise in Aufzügen die Zahl der Liftbenutzer erfassen und hält den Lift nur an, wenn es noch Platz gibt. Dem Unternehmen eröffnen sich durch diese Technologie vielfältige Anwendungen und Märkte: Sicherheitstechnik, Aufzüge, Haustechnik, Fertigungsautomation, öffentlicher Verkehr, Medizin und Unterhaltungselektronik. CEDES erzielt mit seinen 250 Mitarbeitenden einen Umsatz von CHF 30 Millionen.

Die 3D-Kamera von CEDES ist mit dem bedeutendsten Preis für bahnbrechende Errungenschaften im Bereich Informationstechnologie, dem «IST-Preis», ausgezeichnet worden.

www.cedes.com



«CEDES»-Sensor auf der deutschen «Bundesgartenschau»: Er erkennt die Anwesenheit eines Besuchers, worauf die Blume sofort sprechend über sich informiert.

Die nächsten Serie-Bausteine

Innerhalb unserer zehnteiligen Beitrags-Serie «Marktgerechte Unternehmensführung», jeweils mit wertvollen Umsetzungstipps, geht es wie folgt weiter:

- Teil 5:** «Kundenbeziehungen ausbauen und sichern» (Heft 12/2005).
- Teil 6:** «Markt strukturiert bearbeiten» (Heft 01-02/2006).
- Teil 7:** «Marketing auf Gewinn ausrichten» (Heft 03/2006).
- Teil 8:** «Marketing auf Wachstum ausrichten» (Heft 04/2006).
- Teil 9:** «Marketing wirtschaftlich betreiben» (Heft 05/2006).
- Teil 10:** «Marketingprozesse wirksam einbinden» (Heft 06/2006).

diese Differenzierung dadurch geschaffen werden, dass zum Produkt lukrative Serviceleistungen angeboten werden.

5 Rasch handeln

Erfolgreich sein heisst, das Richtige schneller als die anderen zu tun. Wie Dr. Peter Nebiker ausführt, «ist es oft besser, das Richtige zu tun, als die Dinge richtig zu tun, da letztlich die Zeit über Erfolg oder Nicht-Erfolg eines Projekts entscheidet».

6 Prozessorientiert arbeiten

Projekte für Neuentwicklungen werden zunehmend international und betreffen immer öfter mehrere Abteilungen. Der Erfolg solcher Projekte hängt somit auch von einem klaren und transparenten Innovationsmanagement-Prozess ab. CEDES beispielsweise verfügt entsprechend der Anforderung von ISO 9000 über einen klar definierten Entwicklungsprozess, der in einer Prozessvorschrift detailliert beschrieben ist. Anhand von Meilensteinen werden verschiedene Projektphasen definiert und ent-

sprechende qualitätssichernde Massnahmen durchgeführt.

Warum so viele Flops?

Weil die Mehrzahl der eingeführten neuen Produkte und Dienstleistungen floppt, lohnt sich ein Blick auf die Gründe, die den Erfolg verhindern:

- Mangelndes Commitment der Geschäftsleitung.
- Um dem Wettbewerb zuvorzukommen und Kosten zu sparen, können Unternehmen dazu tendieren, Produkte zu früh auf den Markt zu bringen.
- Fehlende Definition eines Innovationsmanagement-Prozesses. Eine oberflächliche Geschäftsanalyse, das Versäumnis, vor Entwicklung und Einführung eine gezielte Marktforschung durchzuführen, mangelhaftes Projekt-Management oder fehlende abteilungsübergreifende Zusammenarbeit sind oft schuld daran, dass neue Leistungen zum Flop werden.
- Welche Kosten tatsächlich bei der Entwicklung einer neuen Leistung anfallen, lässt sich nur schwer einschätzen. Bereiche, in denen die Kosten am häufigsten

unterschätzt werden, sind: Entwicklung, Anpassung der Prototypen für die Massenfertigung sowie die Markteinführung selbst, bei der zu wenig Spielraum für Reaktionen des Wettbewerbs vorgesehen wird.

Faktoren für den Erfolg

Die Erfolgsfaktoren für das Management von Innovationen sind, kurz zusammengefasst:

- Strategische Ausrichtung: Verfügen wir über eine klar definierte Innovationsstrategie?
- Kunden-Kennntnis: Kennen wir die wahren Bedürfnisse und Entscheidungskriterien unserer Kernkunden?
- Unternehmenskultur: Fördert unsere Unternehmenskultur Innovationen?
- Ideenorientierung: Werden bei uns neue Ideen systematisch gesammelt und bewertet?
- Produktpipeline: Haben wir die richtigen Entwicklungsprojekte mit den richtigen Prioritäten in der Pipeline?
- Entwicklungszeit: Wie beschleunigen wir unsere Produktentwicklungszeiten?
- Innovationsbarrieren: Kennen wir die Haupthindernisse zur Steigerung unserer Innovationskraft und der time-to-market?
- Organisation: Verfügen wir über die geeignete Organisation für Innovationen?
- Wissensmanagement: Wie machen wir vorhandenes Wissen im Unternehmen verfügbar?
- Innovationsbilanz: Sind wir mit unserer Innovationsrate dem Wettbewerb gewachsen?
- Rolle des Top-Managements: Treibt unser Top-Management Innovationen und die Entwicklung neuer Geschäftsfelder genügend aktiv voran?

Kundenbeziehungen vertiefen

Produkte und Dienstleistungen werden häufig regelmässig bezogen. Dazu gilt, dass Kunden beim Anbieter einer Dienstleistung

oder eines Produkts bleiben, wenn sie von ihm begeistert sind. Da somit aus einer guten Kundenbeziehung regelmässige Umsätze resultieren, sind sowohl der Ausbau als auch die Sicherung bestehender Kundenbeziehungen von überragender Bedeutung. Wie sich «Kundenbeziehungen ausbauen und sichern» lassen, ist Thema von Teil 5 unserer Serie «Marktgerechte Unternehmensführung», zu lesen in der nächsten ORGANISATOR-Ausgabe (Heft 12/2005 vom 15. Dezember 2005).

Leser/innen, die eine Positionierungsanalyse durchführen wollen, können eine Zusammenstellung der wichtigsten Analysemethoden unter info@netmarketing.ch kostenlos anfordern.

VERTIEFEN

Anwenderseminar zur marktgerechten Unternehmensführung an der Costa Blanca in Spanien (Frühjahr). Das dreitägige Seminar vermittelt Führungskräften die Denkhaltung, die Methodik und das erforderliche Handwerkszeug, um bei veränderten Rahmenbedingungen einen nachhaltigen Beitrag zur marktgerechten Entwicklung ihres Unternehmens leisten zu können. Das Seminar findet in kleinen Gruppen statt. Weitere Informationen sind erhältlich unter info@netmarketing.ch.

AUTOR

Peter Meierhofer, lic. oec. HSG, ist Partner bei netmarketing. Er leitet das Research- und Schulungszentrum der Gruppe und ist als Strategie- und Marketing-Berater tätig.

Tel. 0034 629 614 694
pmeierhofer@netmarketing.ch

netmarketing ist ein Schweizer Unternehmen für Strategie- und Marketing-Beratung (8004 Zürich). Als Wegbereiter und -begleiter für nachhaltige Markterfolge hilft netmarketing mittelständischen Unternehmen, Potenziale zu bewirtschaften und Visionen umzusetzen.

Tel. 043 243 35 93
info@netmarketing.ch

ONLINE

www.netmarketing.ch
www.netmarketing-group.de
www.netmarketing-group.at