
Peter Meierhofer
Roger Eric Gisi

Die Kunst des Überlebens

Die Kunst des Überlebens
Vom Marketing zur marktgerechten
Unternehmensführung

Peter Meierhofer
Roger Eric Gisi

Leitfaden für
Unternehmer und Führungskräfte

Mit neusten Erkenntnissen aus der Gehirnforschung und
praktischen Beispielen aus Wirtschaft und Natur

GELLIUS
academy

Originalausgabe 2006

© Gellius Verlags GmbH, Herrsching am Ammersee

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, vorbehalten. Verwendung in anderen Medien, Seminaren, Vorträgen etc. nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen etc. sowie Grafiken und Fotografien in diesem Werk auch ohne besondere Kennzeichnung bzw. Urheberhinweise berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Namen oder Bilder im Sinne des Urheberrechtes bzw. der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Printed in Germany

ISBN 3-936179-18-2

E-Mail: info@gellius.de

www.gellius.de

Umschlagfoto: Fotostudio Dr. h.c. Walter Meli, Jona

Umschlaggestaltung und Abbildungen im Innenteil: Ströbele AG, Romanshorn

Schmetterlingsfotos im Innenteil: ImagePoint.biz, Zürich

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort.....	9
--------------	---

Kapitel I **Erfolgsmodell der Evolution - der Schmetterling**

1 Lernen vom Wunder der Natur	13
2 Schmetterling – ein grandioses Wesen der Evolution.....	14

Kapitel II **Neue Chancen identifizieren**

1 Die besten Nasen	19
2 Steig' vom Pferd, wenn es tot ist! ?.....	20
3 Erfolg definiert sich neu.....	23
4 Sind Sie «nachhaltig» innovativ?.....	29
5 Vom Marketing zur marktgerechten Unternehmensführung	42
6 Denkweisen der Kunden ergründen	43
7 Kundenmotive und -wünsche verstehen.....	59

Kapitel III

Attraktive Zielmärkte definieren

- 1 Als Langstreckenflieger zu neuen Zielmärkten..... 73
- 2 Ist Ihr Markt lukrativ genug? 75
- 3 Lukrative Märkte definieren und erobern..... 82

Kapitel IV

Werthaltige Angebote entwickeln

- 1 Kurzlebigkeit zwingt laufend zum Wandel..... 91
- 2 Ist Ihr Angebot «premium»? 93
- 3 «Sense and respond»..... 100

Kapitel V

Logenplatz «Positionierung» besetzen

- 1 «Ungeheuerliche» Positionierung 109
- 2 Mit klarer Positionierung die Alleinstellung sichern 111
- 3 Sind Sie flexibel genug?..... 120

Kapitel VI

Kundengewinnung und Kundenbeziehungs-Management

1	Kooperation mit dem «Feind».....	129
2	Kundenbeziehungen gestalten: Mitten ins Herz	131
3	Marktbearbeitung im Umbruch	143
4	Die Macht der Erlaubnis.....	146
5	Empfehlungsmarketing – Umsatz zum Nulltarif.....	148
6	Flauten für den Angriff nutzen	158
7	Ist Ihr Management schon «effektiv»?	161

Kapitel VII

So weit die Flügel tragen

1	Ein Leben lang lernen um zu überleben.....	171
2	Der Natur wieder einen Platz einräumen.....	176

Anhang

Internetadressen	180
Literaturhinweise	181
Autoren	182
Projektpartner	185

Vorwort

Wissen, wo der Honig fließt

Die Art und Weise, wie Unternehmen Markterfolge erzielen verändert sich zurzeit fundamental. Das traditionelle Produzieren und Verkaufen stößt an Grenzen. Erfolge erzielt, wer die Kunst erlernt, Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen von Kunden und Marktpartnern frühzeitig und verlässlich zu identifizieren. Wer weiß, wo der Honig fließt, wird seinen Mitbewerbern immer einen Schritt voraus sein.

Dieses kostbare Wissen bestimmt Ihre Zukunft! Vorerst ist zu ergründen, wie das menschliche Gehirn funktioniert, welche Rolle die Ratio in der Kundenbeziehung spielt, wie Einkaufsentscheidungen fallen und wie Kundenbeziehungen erarbeitet und vertieft werden können. Die revolutionären Ergebnisse moderner Gehirnforschung bilden einen unerlässlichen Meilenstein auf dem Weg zu wirklich neuen Erkenntnissen über das Verhalten von Käufern.

Dass Menschen vermehrt dazu bereit sind, von der Weisheit der Natur zu lernen, hat die Weltausstellung 2005 in Japan gezeigt. Sie verzeichnete ganze sieben Millionen Besucher mehr als erwartet! Die Natur zeigt in ihrer über vier Milliarden Jahre langen Geschichte Problemlösungen, die heute als Vorbilder für Wirtschaft, Technik und Organisation dienen. Das grazile Wesen «Schmetterling» verkörpert in unserem Buch neben der Gehirnforschung den zweiten Meilenstein. Schmetterlinge, Zaungäste beim Untergang der Dinosaurier, sind glaubwürdige Lehrmeister für Anpassungsfähigkeit und Überlebenskraft.

Ist das Verständnis bestehender und potenzieller Kunden mit ihren Bedürfnissen und Erwartungen vertieft, gilt es, das eigene Unternehmen konsequent auf die gewonnenen Erkenntnisse auszurichten. Bausteine der marktgerechten Unternehmensführung sind: Die Identifikation von Chancen, das Suchen attraktiver Zielmärkte, das Angebot werthaltiger

Marktleistungen, die gekonnte Positionierung und die Erarbeitung und Vertiefung von Kundenbeziehungen.

Letztlich misst sich jede Unternehmensführung am Maßstab der Effektivität. Sie, unsere Leserinnen und Leser, sollen erkennen, wo Ihr Unternehmen steht, und wie Sie dieses noch effektiver führen können.

Vorbilder sind die besten Lehrmeister. Zu jedem Kapitel zeigen wir Beispiele aus der Wirtschaft. Unternehmen, die konsequent marktgerecht geführt werden. Sie dienen als Leuchtfeuer für diejenigen, die Kundenorientierung nicht nur auf ihre Fahnen geschrieben haben, sondern diese auch konsequent praktizieren wollen.

Wertvolle Umsetzungshilfen stellen sicher, dass Sie, geschätzte Leserinnen und Leser, auch da hingelangen, wo der Honig fließt.

Peter Meierhofer und Roger Eric Gisi,
E-Orihuela Costa und CH-Tuggen im Februar 2006

Kapitel I
Erfolgsmodell der Evolution -
der Schmetterling

1

Lernen vom Wunder der Natur

Die Natur mit ihrer mehr als vier Milliarden langen Geschichte vollbringt wahre Wunder: Aus erstaunlich wenigen chemischen Elementen entsteht eine immense Vielfalt komplex gebauter Moleküle, die sich zu Zellen organisieren und Millionen unterschiedlicher Arten von Pflanzen und Tieren formen. Alle diese Organismen werden Teil vernetzter ökologischer Systeme, in denen sie Nischen finden, sich behaupten und fortpflanzen müssen.

Fähigkeit zur Veränderung als Kriterium

Lebende Organismen haben eine erstaunliche Fülle von Strategien entwickelt, um den Überlebenskampf zu meistern – viele der auffälligsten sind bei Tieren zu beobachten.

Die Natur wird damit zu einem hervorragenden Lehrmeister für kontinuierliches und evolutionäres Verbessern und souveränes Meistern bedrohlicher Krisen. Die Fähigkeit zur Veränderung ist ein – extrem wichtiges – Kriterium von Leben. Ohne sie gäbe es keine Weiterentwicklung von Organismen.

Dechiffrierschlüssel Bionik

Die Bionik entschlüsselt die organisatorischen und technologischen Geheimnisse der Natur. Es geht um das Lernen von der Natur, das Verstehen und Nachahmen ihrer erfolgreichsten Problemlösungen. Damit wird die Bionik zum Impulsgeber für völlig neue Produkte, Verfahren und Organisationsstrukturen. So konnten beispielsweise die selbst reinigenden Eigenschaften der Lotus-Blüte erfolgreich auf selbstreinigende Oberflächen übertragen werden! Die genialen Erfindungen lebender Systeme werden bereits heute in der Kunst, der Architektur, Technik, Wissenschaft, in der Raum- und Luftfahrtindustrie, in der Energiewirtschaft und im Automobilbau genutzt.

Strategien der Natur für ein wirksames Management

Führende Beobachter und Vordenker wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklungen wie beispielsweise Professor Dr. Fredmund Malik betonen die zunehmende Bedeutung der Bio- und Neurowissenschaften für die Zukunft des Managements, da die Evolutionsstrategien der Natur darüber Aufschluss geben, wie Management wirksamer gemacht werden kann.

2

Schmetterling – ein grandioses Wesen der Evolution

Am 21. November 2005 war es wieder einmal soweit: Die Nachrichtensender CNN, ARD, ORF1, SF DRS machten auf eines der beeindruckendsten Schauspiele in der freien Natur der Insektenwelt aufmerksam:

Die farbenprächtigen Monarch-Schmetterlinge hätten auch diesen Herbst wieder ihre nordamerikanische Heimat verlassen, um tausende von Kilometern nach Mexiko zu fliegen und dort in gewaltigen Schwärmen zu überwintern.

System im Gleichgewicht

Mit dem Schmetterling hat die biologische Schöpfung ein nachahmenswertes harmonisches System geschaffen, das sich immer im Gleichgewicht befindet. Wäre dies nicht der Fall, könnten Schmetterlinge weder tausende von Kilometern fliegen noch hätten sie 50 Millionen Jahre überlebt. Von Schmetterlingen lernen wir, indem wir herausfinden, weshalb sie zu Meistern der Anpassung geworden sind.

Schmetterlinge

Sie gleichen kleinen Blüten, die mit Eile und Koketterie umherschwirren. Bunt und zerbrechlich, fliegen sie im Zickzack durch die Lüfte der natürlichen Szenerie. Schmetterlinge sind für viele die attraktivsten und schönsten Insekten der Welt. Sie gehören zu den Schuppenflüglern und können an jedem Ort überleben, obwohl sie als Lebensraum heiße Regionen und die Tropen vorziehen. Im Laufe des Lebens eines Schmetterlings macht dieser eine Reihe von Veränderungen, auch bekannt als Metamorphose, durch. Ein Phänomen, das auch eine Veränderung der Ernährung bewirkt.

Anpassen oder untergehen

Der Schmetterling sieht so fragil und graziös aus, dass man sich fragt, wie er in einer vom Überlebenskampf geprägten Welt über 50 Millionen Jahre bestehen konnte. Seine Überlebensstrategien sind spektakulär. Kann, wer ein Unternehmen führt, von ihnen lernen? Wir meinen: «Ja!»

Der Schmetterling ist ein stammesgeschichtlicher Langstreckenläufer, dem man die Mühe des Marathons, den er erfolgreich absolvierte, nicht ansieht. Als phantastischer Überlebenskünstler hat er viele Millionen Jahre lang alle ökologischen Veränderungen auf unserem Erdball überstanden.

Verwandlungsakt Metamorphose

Unter Metamorphose versteht man die erstaunliche Verwandlung, die in der Puppe stattfindet: die Raupe löst ihre inneren Organe vollständig auf und verwandelt sich in einen Schmetterling. Dieser Vorgang kann bis zu zwei Monate dauern. Seine «Verwandlungskunst» verleiht dem Schmetterling zwei Körper und damit eine unglaubliche Überlebensfähigkeit: Als Larve ist er eine Fressmaschine, als ausgereiftes Tier aufs Fortpflanzen spezialisiert.

Zaungast beim Untergang der Dinosaurier

Schmetterlinge waren gemäss Experten bereits als Zaungast beim Untergang der Dinosaurier dabei, die so viel robuster erschienen als die kleinen Schuppenflügler. Zu allen Zeiten und in allen Kulturen waren Schmetterlinge eine Quelle der Inspiration. Immer häufiger gelten sie auch als Symbole für Anpassung, Flexibilität, Kreativität und Harmonie mit der Natur.

Erfolgsmodell der Evolution

Schmetterlinge gelten als Erfolgsmodelle der Evolution. Ihre Vielfalt (rund 170.000 Schmetterlingsarten sind bis heute beschrieben) und immense Anpassungsfähigkeit haben dazu geführt, dass sie in der arktischen Tundra ebenso zuhause sind wie im Hochgebirge und in tropischen Regenwäldern.

Die Überlebensstrategie von Schmetterlingen ist phantastisch und äußerst lehrreich, wie Sie in den Analogien der folgenden Kapitel lesen können.



Kapitel II

Neue Chancen identifizieren

1

Die besten Nasen

Schmetterlinge sind nicht nur zarte und wunderschöne Geschöpfe – sie besitzen erstaunliche Fähigkeiten und beeindrucken mit imponierenden Leistungen. So haben sie mit die besten Nasen zur Identifikation von Chancen.



Der oben abgebildete Nagelfleckspinner sowie das kleine Nachtpfauenaugenspinne beispielsweise sind in der Lage, ein Weibchen aus kilometerweiten Entfernungen in ganz kurzer Zeit zu orten. Die Fühler

der Männchen haben zu diesem Zweck kammartige Verbreiterungen und erfassen – wie hochempfindliche Antennen – bereits wenige Moleküle eines Lockstoffes, den das Weibchen versprüht. Je stärker der Duft, oder die Konzentration der Partikel, umso näher ist das Weibchen. Also bewegt sich der Falter immer in Richtung zunehmender Geruchsintensität, bis er das Weibchen gefunden hat.

In Analogie zur marktgerechten Unternehmensführung geht es um Motivationselemente, Emotionen und Motive. Sie sind die treibenden Kräfte für das Empfinden, die Kundenbedürfnisse und den späteren effektiven Kundenbedarf. Daraus entspringen wiederum Faktoren der Kundenerwartung und -bindung.

2

Steig' vom Pferd, wenn es tot ist! ?

Die Wirtschaft ist von Umwälzungen gekennzeichnet, von Veränderungen und Wandel im horrenden Tempo. Was gestern noch gültig war, ist heute überholt. Preiskampf, Margenerosion, Strukturwandel: Es scheint, als ob kein Stein auf dem anderen bliebe. Die Wirtschaft wächst, doch wir stellen fest, dass in den letzten Jahren zahlreiche Teilnehmer verschiedenster Branchen mit Ertragsproblemen zu kämpfen hatten. Dabei ist die Problematik nicht in der Veränderung selbst zu suchen. Vom Wandel waren schon unsere Vorväter betroffen.

Die Problematik ist vielmehr die Geschwindigkeit. Veränderungen, die früher Jahrzehnte dauerten, vollziehen sich heute in Jahren, manche sogar in Monaten. Mit diesem Tempo Schritt zu halten, ist äußerst anspruchsvoll. Wer andauernd mit Ertragsproblemen konfrontiert ist, muss den Ursachen auf den Grund gehen. Zum Beispiel mit den folgenden Fragen:

- Sind die Geschäftskonzepte in unserer Branche ähnlich oder gar einheitlich?

- Sind unsere Produkte und Dienstleistungen austauschbar?
- Entscheidet vorwiegend der Preis in unserem Unternehmen über den Erfolg?
- Werden unsere Margen kleiner? Sinken die Erträge laufend?
- Müssen wir unsere Kosten und Preise immer wieder senken?
- Verschlechtert sich die gesamtwirtschaftliche Situation unseres Unternehmens fortwährend?

Sollten Sie die Mehrzahl dieser Fragen mit «Ja» beantworten müssen, ist Ihr Unternehmen akut gefährdet.

Fast immer lohnt es sich, rechtzeitig über eine Neuausrichtung nachzudenken. Die Erfahrung zeigt: Weder untätiges Abwarten noch kurzfristiges situatives Reagieren sind dazu geeignet, Abhilfe zu schaffen. Allzu oft wird in solchen Situationen weiterhin Geld in Marktbearbeitungsmaßnahmen investiert. Doch das Problem liegt meist ganz woanders. Man darf sich nicht der Hoffnung hingeben, der Markt verändere sich zu den eigenen Gunsten, wenn man nur lange genug wartet. Anzeichen, dass diese Hoffnung latent vorhanden ist, sind der Glaube und die Hoffnung auf sinkende Kosten und die Hoffnung, andere Mitbewerber würden aufgeben – oder – die Erwartung, die Kunden würden Verständnis für Ihre desolante Situation aufbringen.

In diesem Umfeld richtige Entscheidungen zu treffen, zukunfts-trächtige Strategien zu erarbeiten, das Unternehmen für die kommenden Märkte fit zu machen – das ist die Herausforderung für Unternehmer und Führungskräfte unserer Zeit. Die schwierigste Aufgabe wird sein, den Zeitpunkt zu bestimmen, wann die eigene Unternehmensstrategie neu ausgerichtet werden muss. Ein Sprichwort der Dakota-Indianer lautet: «Wenn du merkst, dass das Pferd, auf dem du reitest, tot ist, steig ab.» Spätestens dann! Festzustellen, wann das Pferd tatsächlich lahmt, oder gar tot ist, das ist die große Herausforderung.

BEISPIEL EINES MARKTGERECHT GEFÜHRTEN UNTERNEHMENS

Kellenberger Frisch Service AG, Zürich

Wie kommt es, dass die Firma Kellenberger, Spezialist in Sachen marktfrische Gemüse und Früchte, ihren Umsatz innerhalb von vier Jahren verfünffachen konnte und heute rund 2.200 zufriedene Großverteiler, Groß- und Einzelhändler, Gastronomiebetriebe, Personalrestaurants, Spitäler, Heime und Marktkunden zu ihren Kunden zählen darf?

Dahinter steckt eine mutige Vorwärts-Strategie!

Bis ins Jahr 2002 war die damalige Kellenberger & Söhne AG im Bereich der Gastronomiebelieferung tätig. Die Firma wuchs in den 90er Jahren stark und stieß an ihre Kapazitätsgrenzen. Gleichzeitig befand sich die damalige Swiss Dairy Food (SDF) im Nachlassverfahren. Kellenberger nutzte die Gunst der Stunde und übernahm als kleines KMU mit 30 Mio. Schweizer Franken Umsatz und ca. 34 Mitarbeitern die «große» Frisch Service AG, die Handelsorganisation der SDF. Damit vergrößerte sich Kellenberger schlagartig, verdoppelte den Artikel- und Kundenstamm und wuchs zu einem mittelgroßen KMU mit 140 Mitarbeitern und ca. 100 Mio. Umsatz heran. Verwaltungsrat und Geschäftsleitung glaubten daran, mit dieser Übernahme Synergien für das Sortiment und zum Wohle der Kunden realisieren zu können.

Mit der Strategie «alles aus einer Hand» gelang es Kellenberger, weiter zu wachsen und wichtige Marktanteile zu erobern. Kellenberger grenzt sich von den großen Abholmärkten ab, indem das Unternehmen eine breite Palette an Produkten und Dienstleistungen anbietet. Damit ist sie auf dem besten Wege, sich eine Leaderposition als Fullservice Supplier zu erarbeiten. Kellenberger darf sich so auch zu den wenigen Unternehmen zählen, die in den vergangenen Jahren Arbeitsplätze geschaffen haben.

www.kellenbergerfs.ch

3

Erfolg definiert sich neu

In fast allen Branchen haben Unternehmen die Nase vorn, die marktgerecht geführt werden. In gesättigten Märkten führen weder bewährte Nutzenversprechen noch starke Botschaften der Kommunikationsbranche automatisch zu Kaufentscheiden. Es herrscht eine trügerische Hoffnung. Wenn die Margen unter Druck geraten, greifen traditionell geführte Unternehmen meist zum Mittel der Restrukturierung – und hoffen auf rasche Genesung. Doch diese Hoffnung trügt: Wie Erfahrungen zeigen, laufen die Unternehmen dabei Gefahr, sich tot zu sparen. Spätestens jetzt ist marktgerechte Unternehmensführung angesagt. Zu berücksichtigen ist, dass sich die Rahmenbedingungen im heutigen Wirtschaftsleben rasch ändern. Nachfolgende neue Entwicklungen und Erfolgsfaktoren lassen sich beobachten.

Vermögenswerte verschoben

Wir erfahren fast täglich, dass Unternehmen sich von Teilen ihres Anlagevermögens trennen. Offensichtlich verlagern sich die Vermögenswerte stärker hin zur Kundenseite. Der profitable Kunde ist auf dem besten Weg, zum wichtigsten Vermögensbestandteil von Unternehmen zu werden. Die entscheidenden Fragen zur Zukunft lauten:

- Welchen Anteil kann sich das Unternehmen an ihm erarbeiten?
- Kann das Unternehmen seine Loyalität erhalten?
- Kann das Unternehmen neue Kunden begeistern und binden?

Strategie: Papiertiger oder nützliches Werkzeug?

Der aus dem militärischen stammende Begriff der «Strategie» stößt bei vielen kleineren und mittleren Unternehmen noch immer auf Skepsis. Die Front bröckelt zwar zusehends. Die Zahl der Unternehmen, die erkannt haben, dass nur eine durchdachte Strategie auf Dauer hohe Erträge und nachhaltiges Wachstum sichern kann, steigt kontinuierlich. Trotzdem – immer noch wird das Thema «Strategie» kontrovers beurteilt.

Woher kommt das ungute Gefühl diesem Begriff gegenüber? Die Ursachen sind vielfältig, und das (Vor-)Urteil ist oft von schlechten Erfahrungen geprägt. Bis vor rund dreißig Jahren befassten sich fast nur größere Unternehmen mit der Ausarbeitung von Unternehmens-, Marktentwicklungs- und Produktstrategien.

Mitte der 80er Jahre wurde es auch bei mittelständischen Unternehmen Mode, sich eine Unternehmensstrategie zuzulegen. Diese leicht süffisante Umschreibung ist beabsichtigt. Viele Strategien entstanden nicht aus dem Gedanken der Notwendigkeit heraus, sondern als Folge verschiedener «Management by...»-Modelle. Entsprechend bescheiden gestaltete sich oft der praktische, nutzbringende Wert. Es resultierten seitenstarke, theoretische Abhandlungen, die – fern der Praxis – mit «sollte», «müsste» und «würde» durchgesetzt waren. Kostenintensive Papiertiger, die schlussendlich in den Schubladen verstaubten. Die Praxis blieb wie eh und je: Bereite ein Produkt im Verkauf Probleme, verbesserte man es. Vielfach ohne zu hinterfragen, ob die Ursache möglicherweise woanders liegen könnte.

Nun, die Zeiten haben sich verändert. Anfang der 90er Jahre, als der wirtschaftliche Abschwung in einen Absturz überzugehen drohte, konnte man sich einen Marktauftritt nach dem «Trial and Error»-Prinzip schlicht nicht mehr leisten.

IHRE UMSETZUNGSHILFE

Auch mittelständische Unternehmen erkannten jetzt, dass Strategien das sein konnten, was sie dem Wortlaut nach sind: eine präzise Planung des Weges zur Erreichung eines gesteckten Zieles unter Einbezug der Faktoren, die in die eigene Aktion hineinspielen können.

Einige Jahre später begann sich spürbar breit zu machen, was bis dahin nur von Visionären als das Geschäft der Zukunft angesehen wurde: Das Internet hielt Einzug. Die globale Vernetzung stellte in einem unglaublichen Tempo sämtliche Strukturen des Geschäftslebens auf den Kopf: Distributionskanäle, Einkaufsgewohnheiten, Preisgestaltungen, Serviceleistungen – und, auch Entwicklung, Produktion und anderes mehr. Der Prozess ist noch längst nicht abgeschlossen. Eigentlich hat er erst richtig begonnen.

Wer es versäumt, seine Geschäftsstrategie neu auszurichten und dem Wandel der Zeit anzupassen, beeinträchtigt möglicherweise sein bestehendes, (teils noch) profitables Geschäft. Erfolgreiche Unternehmen nutzen den Wandel zu ihrem Vorteil. Sie sehen in der Veränderung nicht eine Bedrohung, sondern eine Chance und passen ihre Strategien laufend proaktiv den aktuellen Markterfordernissen an.

Spielentscheidende Faktoren begreifen

Wer heute – aus welchen Gründen auch immer – aufs falsche Pferd setzt, hat größte Mühe, später umzusatteln. Es gilt, vor dem Wettbewerb – nicht hinterher – die spielentscheidenden Marktfaktoren zu begreifen und Optimierungspotenziale zu erkennen. Daraus lassen sich Strategien entwickeln, die zu überdurchschnittlicher Profitabilität führen. Sie können dem Unternehmen nachhaltige Wettbewerbsvorteile verschaffen. Doch werfen wir zuvor einen Blick auf das Wirtschaftsumfeld.

Die «gute alte Zeit», wo ist sie?

Früher musste sich der kleine Lebensmittelladen lediglich mit dem Milchgeschäft um die Ecke, der Bäckerei und der Metzgerei messen. Wenn überhaupt, denn das Sortiment unter den Anbietern von Produkten für den täglichen Bedarf war scharf abgegrenzt. Ob die alte Zeit wirklich so gut war? Für den Einzelhändler vielleicht schon. Erfolgreiche Unternehmen nutzen den Wandel zu ihrem Vorteil. Sie sehen in der Veränderung eine Chance und passen ihre Strategien laufend den aktuellen Markterfordernissen an.

Die Wertschöpfungskette verlagert sich

Die Unternehmen entscheiden sich zunehmend kunden- und gewinnorientiert. Bisherige Positionen werden aufgegeben und man positioniert sich dort, wo die Gewinne (noch) sprudeln. So verdient beispielsweise ein Unternehmen wie Coca-Cola mehr Geld in Gaststätten und an Getränkeautomaten als in Supermärkten. Ähnliches gilt für den PC-Handel. Die Handelsmargen sind extrem niedrig. Davon kann heute niemand mehr leben. Die Erträge werden mit dem Service, mit Schulungen und mit kundenspezifischen Anwendungen erarbeitet. Genauso wird es in Zukunft zahlreichen Produktionsunternehmen ergehen. Wer sein Geschäft nicht mit kreativen Strategien weiterentwickelt, kann seine Existenzgrundlage verlieren.

Der Strukturwandel macht vor nichts und niemandem halt. Davon betroffen sind immer mehr Branchen. Dazu kommt, dass Unternehmen und Startups mit innovativen Geschäftsstrategien vermehrt auch Branchenführer angreifen.

BEISPIEL EINES MARKTGERECHT GEFÜHRTEN UNTERNEHMENS

Ströbele AG, Romanshorn

Von der Drucktechnik zu umfassenden Lösungen für Marktauftritt
und Inszenierung

Die Ströbele AG in Romanshorn ist aus einer klassischen Druckerei hervorgegangen. Die Geschäftsleitung erkannte früh, dass für ihre Kunden nicht mehr die Drucktechnik allein das Wichtigste ist. Entsprechende Qualität wird heute vorausgesetzt. Entscheidend ist nicht, wie die Drucksachen gemacht sind, sondern ob sie das bewirken, was man sich von ihnen wünscht. Im Kern geht es also darum, wie sich der Kunde im Markt positionieren und was er mit seinem Auftritt bewirken will.

Die Ströbele AG sieht deshalb ihre Aufgabe darin, den entscheidenden Marktauftritt und die ihn verstärkenden Maßnahmen besser, wirkungsvoller und faszinierender zu machen. Das Unternehmen berät seine Kunden nicht nur konzeptionell, sondern auch in der Umsetzung. Kunden brauchen damit nicht länger Werbeagenturen, Grafiker, Webdesigner, Texter oder andere Spezialisten zu briefen und zu koordinieren, sondern können sich für ihre Kommunikation und Marktbearbeitung voll und ganz auf einen kompetenten Partner verlassen, der auch meisterhaft umsetzen kann.

Dass selbst ein faszinierender Marktauftritt erst richtig erfolgreich wird, wenn er klug inszeniert wird, hat sich im Markt herumgesprochen. Der Ströbele AG bescherte das gut gefüllte Auftragsbücher und ein nachhaltiges, ertragreiches Wachstum.

www.stroebele.ch

Marktveränderungen antizipieren

Die Veränderungen in der strategischen Landschaft sind auf der einen Seite technologiegetrieben. Der globale Marktzugang ist heute für jedermann mit wenig Aufwand möglich. Auf der anderen Seite muss vom produktorientierten Denken Abschied genommen werden. In Anbetracht dieser Ausgangslage tut man gut daran, die Schlüsselereignisse, die eine Branche verändern, aufmerksam zu beobachten, um Marktveränderungen frühzeitig erkennen zu können.

Das Frühwarnsystem zur Erkennung von Marktveränderungen

Der nächste Marktumbruch muss gedanklich vorweggenommen werden. Meist kündigt er sich an durch:

- verändertes Kundenverhalten,
- neue Marktteilnehmer mit neuen Gewinnmodellen und neuen Wettbewerbsvorteilen.

Ebenso hilfreich kann es sein, neue Geschäftsstrategien zu analysieren. Erfolgreiche neue Strategien folgen oftmals dem Leitsatz «first, fast, furious.» Ihre Struktur beinhaltet mehrheitlich Innovationen in folgenden Bereichen:

- Kunden
- Produkte und Dienstleistungen
- Distribution und Marktbearbeitung
- Wissen
- Organisationsstruktur

4

Sind Sie «nachhaltig» innovativ?

Die große Herausforderung der meisten Branchen lautet: sie leiden an Überkapazitäten. War bisher das Unternehmen der Jäger, der auf Kundenfang ging, ist es heute der Kunde, der darüber entscheidet, ob das Unternehmen ihm überhaupt Informationsmaterial schicken darf. Die Unternehmensphilosophie muss lauten: auf die Stimme der Kunden hören und das herstellen, was diese verlangen!

BEISPIEL EINES MARKTGERECHT GEFÜHRTEN UNTERNEHMENS

neue Holzbau AG, Lungern

Woran liegt es, dass es einem Schweizer Holzbau-Unternehmen gelingt, die Rednertribüne des Deutschen Bundestages mit raumakustischen Holzelementen zu verkleiden, während andere Holzbau-Unternehmen noch immer auf den Aufschwung warten? Die Antwort lautet: am innovativen Geist, der das Unternehmen beseelt!

www.nh-lungern.ch

Schneller, innovativer – den Zeitpunkt nicht verpassen!

Die knappste Ressource ist heute die Aufmerksamkeit des Kunden! Wenn Sie den Wettbewerb gewinnen wollen, müssen Sie «schneller und innovativer» werden!

Betrachten wir die neue Holzbau AG. Als Arthur Fries vor Jahren als Aktionär einstieg, begab er sich auf die Suche nach einem nachhaltigen Zusatznutzen für seine Wand- und Deckenverkleidungen. Dabei stieß er auf die Möglichkeit, diese mit Absorptions- und Reflexionseffekten zu versehen. Er zeichnete einen Prototyp, überschlug die Kosten für die

Produktion und kalkulierte den Endverkaufspreis. Die Rechnung ging auf. Innerhalb von 30 Tagen reichte er in Bern eine Patentschrift ein.

Da in Zukunft unter ungünstigen Wettbewerbsbedingungen selbst optimal geführte Unternehmen kaum eine akzeptable Rentabilität erreichen werden, dürfen Sie den richtigen Zeitpunkt für die strategische Weiterentwicklung Ihres Unternehmens nicht verpassen. Überlegen Sie sich Tag für Tag, wie Sie Ihr Unternehmen im Markt besser aufstellen können. Bei der neuen Holzbau AG war wohl die Patentschrift in kurzer Zeit eingereicht. Danach dauerte es dennoch Jahre, bis das Unternehmen vom traditionellen Holzbaubetrieb zu einem Nischenanbieter mit internationaler Reputation umgeformt war.

IHRE UMSETZUNGSHILFE

Achten Sie besonders auf die folgenden Frühwarnsignale:

Geringes Nachfragewachstum

Fehlende Produktdifferenzierungsmöglichkeiten

**Keine Möglichkeiten, nachhaltige
Wettbewerbsvorteile aufzubauen**

Hohe Marktaustrittsbarrieren

Hoher Fixkostenanteil

Bedarfsgerechte Innovationen

Beherzte Unternehmen verhalten sich marktgerecht: Nachdem sie sich als erste in die Gemütslage ihrer Kunden eingefühlt haben, antworten sie mit bedarfsgerechten Innovationen. Immer wieder bauen sie so neue Wettbewerbsvorteile auf. Besonders erfolgreich sind sie dann, wenn sie sich auf ihre Stärken besinnen. Sie...

- ergründen die Motive ihrer Kunden genauer.
- gehen rascher und kreativer auf Kaufwünsche ein.
- sind flexibler und schneller im Umsetzen.

Der Schnellere setzt sich durch

Nicht der Größere, sondern der Schnellere macht das Geschäft. Wer es schafft, Innovationen schneller als andere auf den Markt zu bringen, erarbeitet sich höhere Umsätze und Gewinne. Die Erarbeitung eines Zeitvorsprungs setzt ständige Innovationsbereitschaft voraus. Da gleichzeitig die Innovationszyklen kürzer und die Investitionen in Forschung und Entwicklung höher werden, sind der rechtzeitige Markteinstieg mit einem neuen Produkt und ein ausreichender Innovationsvorsprung von eminenter Bedeutung. Marktführer zielen mit technologischen Innovationen darauf ab, zunächst einen hohen Preis zu erzielen. Beim allmählichen Übergang auf das Volumengeschäft erschweren sie den Mitbewerbern mit sinkenden Preisen einen späteren Markteintritt, indem die niedrigen Preise keine ausreichenden Margen, wie sie zur Deckung der hohen F&E-Kosten notwendig wären, mehr zulassen. Wie jedoch soll es einem mittelständischen Unternehmen gelingen, ausgerechnet im Technologiebereich den Marktführer einzuholen oder gar zu überholen? Dreh- und Angelpunkt einer solchen Überholstrategie ist, den technologischen Wandel aktiv zu vollziehen.

Neue Geschäftsmöglichkeiten erschließen

Wenn Großunternehmen ihre Angebote straffen, sollten Sie daran denken, Ihre Angebotspalette zu erweitern. Lassen Sie nichts aus, was Ihre Kunden dazu bewegen könnte, mehr bei Ihnen zu kaufen. Erschließen Sie sich ständig neue Gewinnquellen. Fokussieren Sie auf zentrale Bedürfnisse! Auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten sind Angebote erfolgreich, wenn sie zentrale Bedürfnisse abdecken. Werden Sie deshalb zum besten Problemlöser für Ihre wichtigsten Kunden. In letzter Zeit entdecken immer mehr Unternehmen, dass sie erfolgreicher sind, wenn sie nicht alles selber machen. In schwierigen Zeiten, wenn

Unternehmen offensiv am Markt auftreten und gleichzeitig ihre Marketing-Budgets kürzen, gewinnt die strategische Zusammenarbeit an Bedeutung: Schnüren Sie jetzt, zusammen mit anderen Unternehmen, die komplementäre Produkte, Dienstleistungen oder Fähigkeiten einbringen, neue und überraschende Angebotspakete, die Sie gemeinsam vermarkten.

Macht der Gewohnheit

Deutlich mehr als die Hälfte aller Unternehmen erleben ihren zehnten Geburtstag nicht. Dass Unternehmen meist zu lange am Bisherigen festhalten und sich zu wenig mit der Zukunft beschäftigen, wird folgenden Ursachen zugeschrieben:

- Viele Unternehmen werden von Technikern und Juristen geführt, die möglichst vollständige Informationen suchen, um ihre Entscheidungen abzusichern. Fragestellungen, die ein höheres Maß an Unsicherheit beinhalten, werden gerne vermieden. Wo das gewohnte und erprobte Instrumentarium versagt, werden Vermeidungshaltungen bevorzugt.
- Die Fortschreibung der Gegenwart begünstigt mathematisch-wissenschaftliche Denkweisen, die sich in den letzten Jahren bewährt haben. Trotz veränderter Voraussetzungen (äußere Einflüsse und Strategie) wird deshalb gerne und fleißig fortgeschrieben.
- Die engen Grenzen des eigenen Handlungsspielraumes dienen oft als Entschuldigung dafür, warum man nichts anderes macht.
- Wer vor allem seine Grenzen anstelle seiner Möglichkeiten wahrnimmt, hat immer eine Rechtfertigung parat, warum er keine neuen Wege beschreitet.
- Unternehmen beschäftigen sich mit Vorliebe mit sich selbst und binden damit die meiste Energie.
- Neues zu versuchen heißt, das bisher Getane – und damit die eigene Arbeit – in Frage zu stellen.

- Subjektive Wertungen von Veränderungen können Verdrängung oder Abwehr zur Folge haben.
- Mangelnder Leidensdruck lässt die Beschäftigung mit der Zukunft als überflüssig erscheinen.
- Systematische Verfahrensweisen zur Beschäftigung mit der Zukunft sind zu wenig bekannt.
- Der Verdrängungswettbewerb fördert Defensivstrategien anstelle visionärer Entwürfe.
- Zahlreiche Tätigkeiten, beispielsweise die Werbung zur Etablierung eines Markennamens, stellen sogenannte «sunk costs» dar. Weil solche Investitionen bei einer Aufgabe bisheriger Märkte verloren wären, besteht die Tendenz, an der bisherigen Strategie festzuhalten.

Da Menschen aus diesen psychologischen und sozialen Gründen nicht von ihren Verhaltensweisen abrücken, werden notwendige Modifikationen an der Strategie unterlassen, und die wichtige Systemfrage wird weder gestellt noch beantwortet.

Gespür für Neues

«Nichts ist älter in der Natur als Bewegung», meinte schon Galilei. Führungskräfte, die mit den erprobten Strategien der Evolution ihr Umfeld optimieren wollen, sollten deshalb eine Kultur der geistigen Mobilität und Erneuerung entwickeln.

Die beste Erfolgsmethode besteht darin, ein Gespür für Neues zu entwickeln. Am besten in enger Tuchfühlung mit Marktpartnern und Kunden. Klären Sie deshalb laufend ab, inwieweit Sie mit Ihrer Tätigkeit deren Anforderungen erfüllen. Ist Ihr Unternehmen gut fokussiert oder eher verzettelt? Was für das eine Unternehmen richtig ist, kann für ein anderes falsch sein. Es gibt keine Patentrezepte. Dennoch kristallisieren sich aus der Erfolgsfaktorenforschung einige strategische Grundsätze heraus, die – richtig angewandt – Ihre Innovationsfähigkeit verbessern:

- Einfachheit und Effizienz
- Konzentration
- Differenzierung im Bestehenden!
- Standardisiertes Individualisieren
- Risikoreduzierung

BEISPIEL EINES MARKTGERECHT GEFÜHRTEN UNTERNEHMENS

do yourIT! Schürpf ICT, Siebnen

Wie kommt es, dass ein blutjunges Unternehmen, die Firma «do yourIT! Schürpf ICT», es fertig bringt, Unternehmen unterschiedlichster Branchen kundengerechte ganzheitliche Informatiklösungen auf der Basis von Open Source Software erfolgreich anzubieten?

Es ist die Strategie der konsequenten Identifikation von Chancen. Schürpf Simon, Jg. 1984, hatte sich bereits während seiner Maturazeit mit den damals noch neusten Trendprodukten, den kostenlosen, in freier Lizenz verfügbaren Software-Plattformen, auseinandergesetzt. Die Technologie war zu der Zeit noch kaum bekannt. Nach einer Praxis als Informatikspezialist und Weiterbildungen für Internet Solutions und Software Development startete Herr Schürpf 2003 mit seinem eigenen Unternehmen.

Nur zwei Jahre später bedient seine Dienstleistungsfirma bereits über zwanzig Kunden mit Internet Solutions und Software Entwicklung eingeschlossen der Konzepte und der Prozesserstellung. Dabei setzt er auf Open Source Lösungen, die er individuell auf seine Kunden anpassen kann. Um den Kunden ganzheitlich in Szene zu setzen, verwendet er die neuesten Technologien, wie PHP, JAVA und AJAX. Die Firma erstellt außerdem Corporate Design-Konzepte und setzt diese mit überzeugenden Informations- und Supportleistungen um.

Parallel dazu absolviert Herr Schürpf ein Hochschulstudium zum Bachelor of Science in Computer Science mit Vertiefung in Enterprise Computing.

www.yourit.ch

Ein besonderes Maß an Aufmerksamkeit

Wie Innovationsforscher immer wieder feststellen, sind Neuheiten erstaunlich oft die Folge ungeplanter Prozesse oder Ergebnisse eines weiten Blickwinkels. Die Konsequenz daraus lautet: Innovations-Prozesse sind weder komplex noch undurchschaubar. Alles, was Sie vorerst dazu brauchen, ist ein besonderes Maß an Aufmerksamkeit und die innere Bereitschaft dazu.

Machen Sie den Willen zur Veränderung zu einem Teil Ihrer Unternehmenskultur!

Verfolgen Sie mit Akribie die Entwicklung Ihrer Branche und den Gang Ihres Geschäftes. Innovationen kündigen sich nämlich oft mehrmals an. Legen Sie einen direkten Draht zu Ihren Kunden. Ergründen Sie rasch und präzise sich wandelnde Kaufmotive und Geschäftschancen. Darüber hinaus lassen sich Neuheiten mit reduziertem Risiko und zu geringen Kosten testen und verkaufen. Lernen Sie aus Fehlern.

Fehler sind eine Quelle für Innovationen. Leiden Sie unter der Abwanderung bislang treuer Kunden? Dann ist höchste Alarmbereitschaft angesagt. Geben Sie sich nicht mit der erstbesten Angabe eines Abwanderungsgrundes zufrieden. Lassen Sie Verhaltensanalysen durch externe Spezialisten durchführen und decken Sie die wahren Gründe für die Abwanderung auf! Fehler werden so zur wichtigen Quelle für Innovationen. Korrigieren Sie, was Sie besser machen können. Bestehende Kunden zu halten ist bei weitem günstiger, als neue zu gewinnen. Überprüfen Sie Ihr Geschäft aus Kundenperspektive, und nehmen Sie sich Kundenerfahrungen zu Herzen. Entwickeln Sie ein feines Gespür für das, was Kunden zwar akzeptieren, aber eigentlich vermissen.

Lieber ein großer Fisch im kleinen Teich

Zahlreiche mittelständische Unternehmen werden dank einer klugen Differenzierungsstrategie erfolgreich. Wenn es Ihnen gelingt, sich hinsichtlich der entscheidenden Kaufkriterien Ihrer Kunden wirksam

von der Konkurrenz abzuheben, können Sie sich dem Preiswettbewerb weitgehend entziehen.

Gerade in der Holzverarbeitung ist man früher davon ausgegangen, dass kleine Unternehmen im Nachteil sind, da sie über keine Größenvorteile verfügen. Wie die neue Holzbau AG zeigt, sind innovative Produkte, hohe Flexibilität und Geschwindigkeit wichtiger als Größe. Auf der Suche nach Innovationen sollten Sie sich nicht nur auf Marktleistungen konzentrieren. Denn auch in Prozessen und besonders nachhaltig in der Unternehmenskultur lassen sich Innovationschancen erschließen.

Nutzenstrategien für Kernkunden

Was zählt, ist nicht die Kreation allein. Innovationen werden häufig am Markt vorbeientwickelt, mit entsprechend hoher Flop-Rate. «Marktnähe» heißt hier das Zauberwort. Wenn Sie wissen wollen, wo der Markt sich hinbewegt, sind Sie auf gesichertes Wissen angewiesen. Dies sind die entscheidenden Fragen:

- Welche Kundenwünsche sind in Zukunft kaufentscheidend?
- Wie steht es wirklich um die Zufriedenheit unserer Kunden?
- Wo sind unsere wichtigsten Wettbewerber erfolgreich und wo nicht?

Wenn Sie Ihre Innovationsfähigkeit verbessern wollen, konzentrieren Sie sich vorerst auf Ihr wichtigstes Geschäftsfeld und auf Ihre Kernkunden. Bauen Sie um diese herum eine Nutzenstrategie auf. Legen Sie fest, auf welche Art und Weise Sie Ihre Kernkompetenzen weiter ausbauen wollen. Beim Aufbau neuer Wettbewerbsvorteile oder besonderer Stärken gilt es, zwei weiteren Fragen auf den Grund zu gehen. Erstens die Kompetenzen: Was können wir besser als jeder andere Anbieter? Zweitens die Marktleistungen: Welche neuen Marktleistungen wollen wir anbieten?

Erfinden Sie Ihr Geschäft neu

In einer Zeit schneller Veränderung und kürzerer Produktlebenszyklen kann den Wettbewerb nur gewinnen, wer bereit ist, sein eigenes Geschäft immer wieder neu zu erfinden. Überprüfen Sie zu diesem Zweck Geschäftsfeld, Kunden wie Marktleistungen in regelmäßigen Abständen. Starten Sie mit einer Identifikation der Erfolgsfaktoren Ihrer Branche. Am besten im Rahmen strukturierter Einzelinterviews. Beantworten Sie dabei folgende Fragen:

- Was wird für den Erfolg Ihres Unternehmens besonders wichtig?
- Welche kausalen Abhängigkeiten bestehen zwischen den Erfolgsfaktoren der Branche («Geschäftslogik»)?

Haben Sie die für Ihr zukünftiges Geschäft wichtigen Erfolgsfaktoren erst einmal identifiziert, ergründen Sie, inwieweit diese in Ihrem Unternehmen bisher umgesetzt worden sind. Damit stoßen Sie auf noch unerschlossenes Potenzial.

Entwickeln Sie die nachhaltigen

Kernkompetenzen weiter

Jetzt gilt es, die Frage zu beantworten: Welches sind damit die Fähigkeiten («Kernkompetenzen»), mit denen Wettbewerbsvorteile bzw. innere Stärken aufgebaut werden können mit dem Ziel, Ihren Unternehmenserfolg langfristig zu sichern? Machen Sie die Weiterentwicklung nachhaltiger Kernkompetenzen zu Ihrer Unternehmenskultur und zur wichtigsten Aufgabe Ihres Managements. Schaffen Sie ein Umfeld, das innovative Strukturen, Organisationseinheiten, Kommunikation, Denkmethode und Lösungskonzepte nachhaltig fördert und belohnt.

DEFINITION «KERNKOMPETENZEN»

Der Begriff «Kernkompetenzen» wird leider oft falsch verstanden. Unter Kernkompetenz verstehen wir die Fähigkeit, wichtige Aktivitäten deutlich besser erfüllen zu können als andere. So entstehen schließlich die Wettbewerbsvorteile. Eine Kernkompetenz muss zwingend die folgenden drei Eigenschaften erfüllen:

Sie muss

- ... einen erheblichen Beitrag zum Kundennutzen bieten.
- ... für möglichst viele Geschäftsfelder bedeutsam sein.
- ... selten und von Mitbewerbern nur schwer zu kopieren sein.

Flexibel und nachhaltig

Flexibilität verträgt sich schlecht mit Entscheidungen, die kaum mehr rückgängig gemacht werden können. Bewerten Sie Ihre Ausrichtung nach neuen Kriterien:

- Inwieweit und wie einfach kann sie wieder verändert werden («Flexibilität»)? Eine optimale, aber nahezu irreversible Strategie kann sehr gefährlich sein.
- Inwieweit sind die angestrebten Wettbewerbsvorteile durch Nachahmung oder Gegenmaßnahmen der Wettbewerber bedroht («Nachhaltigkeit»)?

Die grenzenlose Neugierde

Erforschen Sie Ihren Markt engagiert. Bewahren Sie sich und Ihrer Belegschaft ein Stück jener grenzenlosen Neugierde, die Sir Isaac Newton in seinem berühmten Zitat beschrieb:

«Ich war wie ein kleines Kind, das am Strand spielt und immer neue und schönere Kiesel findet, während weit um mich herum der Große Ozean der Wahrheit unentdeckt dalag.»

IHRE UMSETZUNGSHILFE

So erschließen Sie neue Geschäfte:

Sehen Sie die Trends voraus, die Ihr Geschäft verändern.

Konsumieren Sie Ihre Produkte selber.

Beobachten Sie Ihre Kunden genau, wie sie Ihre Produkte nutzen, und ergründen Sie, wie Sie die Produktnutzung erleichtern können.

Gehen Sie Normabweichungen nach.

Weshalb arbeitet eine Niederlassung besser als die anderen?

Wieso sind auf einer Produkte- / Sortiments-Linie die Deckungsbeiträge massiv höher als auf einer anderen?

Versuchen Sie, unübliche gemeinsame Nenner zu finden. Gibt es Kundengruppen, die bereit sind, für eine neue Marktleistung mehr zu bezahlen?

Erforschen Sie das latente Unbehagen Ihrer wichtigsten Kunden, das diese (noch) nicht artikulieren.

Analysieren Sie unwirtschaftliche Stellen in der Wertkette Ihrer Branche. Gibt es Geschäftsfelder mit höherer Wertschöpfung, in die Sie vorsichtig vorstoßen können?

Neue Fähigkeiten erwerben

Erfolge werden in Zukunft weniger durch neue Produkte und Dienstleistungen, sondern vermehrt durch neue Fähigkeiten erzielt: Zum Beispiel den Kunden zum richtigen Zeitpunkt ein neues starkes Wertangebot anzubieten, mit den eigenen Kernkompetenzen in attraktive Märkte zu migrieren oder mit brachliegenden Aktivposten Geschäfte zu generieren.

Wettbewerbsvorteil:

Tiefes Verständnis der Kernkunden

Studien belegen, dass einfache und starke Wertangebote nur aus einem tiefen Verständnis der Kernkunden heraus entwickelt werden können. Erforderlich ist ein vertieftes Wissen über Motive, Wahrnehmungen und Bedürfnisse von bestehenden und potenziellen Kunden. Erst auf Basis dieser Erkenntnisse kann mit innovativen Marktleistungen gepunktet werden. Führungsentscheide sind so gut wie die ihnen zugrundeliegenden Informationen.

Direkter Draht zum Kunden

Marktgerechte Unternehmensführung heißt deshalb vor allem: jederzeit über einen direkten Draht zu den wichtigen Kunden zu verfügen. Dass diese Aufgabe nicht mehr der Meinungsforschung überlassen werden darf, hängt auch damit zusammen, dass Denken, Sprechen und Handeln der Menschen immer weniger deckungsgleich sind.

Prozesse verstehen

Da sich die Vorbereitungszeit für neues Wachstum über Jahre erstreckt, wird ein profundes Verständnis auch der zugrundeliegenden Vorgänge und Prozesse vorausgesetzt. Dazu gehört beispielsweise das Verständnis, wie Marketing-Prozesse überhaupt funktionieren. Wer sich hier das notwendige Wissen aneignet, verfügt über einen klaren Wettbewerbsvorteil.

Wissen als Holschuld

Noch immer weit verbreitet ist der Glaube, Unternehmen ließen sich aus dem Büro leiten. Das Wissen, das wirklich nötig ist, um ein Unternehmen voranzubringen, muss an der Kundenfront gewonnen werden. Damit ist auch einer der häufigsten in der Unternehmensführung praktizierten Fehler angesprochen: Unternehmen fokussieren auf interne Probleme statt auf sich bietende Möglichkeiten beim Kunden und im Markt. Wachse Unternehmen schicken ihre talentiertesten Mitarbeitenden an die Kundenfront!

5

Vom Marketing zur marktgerechten Unternehmensführung

Wenn wir davon ausgehen, dass in Zukunft noch mehr Unternehmen um das Geld kaufkräftiger Kunden wetteifern, dann muss das traditionelle Marketing seiner Spezialistenfunktion entwachsen und zu einer unternehmerischen Denkhaltung werden, die das gesamte Unternehmen beseelt. Das Unternehmen als Ganzes ist konsequent nach den Erfordernissen des Marktes zu führen! Das heißt, die gesamte Führungsmannschaft muss die Bausteine marktgerechter Unternehmensführung verinnerlichen.

ENTSCHEIDENDE BAUSTEINE MARKTGERECHTER UNTERNEHMENSFÜHRUNG
<ul style="list-style-type: none">• Lukrative Märkte definieren und erobern• Markt strukturiert bearbeiten• Kundenmotive und -wünsche verstehen• Starke Wertangebote entwickeln• Das Unternehmen einzigartig positionieren• Kundenbeziehungen ausbauen und sichern

Marktchancen sind dabei ohne das Wissen, wie das menschliche Gehirn funktioniert, kaum verlässlich zu identifizieren.

6

Denkweisen der Kunden ergründen

Eine neue Erkenntnis macht von sich reden: Die Integration von Intellekt, Kreativität und Gefühl (linke und rechte Gehirnhälfte) hat die Meinung bestärkt, dass das menschliche Hirn ungeahnte Möglichkeiten in sich birgt, die beobachtet und entwickelt werden sollten. Intuition und Sensibilität werden dabei neu bewertet.

Komplexestes System des Universums?

Wenn wir den Gehirnforschern Glauben schenken wollen, gehört das menschliche Gehirn zu den komplexesten Systemen des Universums! Es besteht aus 100 Milliarden Nervenzellen. Jede dieser Nervenzellen ist verbunden mit ungefähr 10.000 anderen Zellen.

Wie fallen Kaufentscheidungen?

Die meisten Kaufentscheidungen fallen aufgrund von uns unbekanntem Programmen, die sich im Laufe der Evolution gebildet haben. Sie sind es, welche die eigentliche Regie im Gehirn des Konsumenten führen. Marktforscher tun sich schwer mit der Beantwortung von Fragen wie:

- Wie kann ich erfolgreich meine Produkte und Dienstleistungen positionieren?
- Welche Motive und Emotionen veranlassen meine Kunden zu kaufen?
- Wie spreche ich genau die Zielgruppe an, die mein Angebot braucht, oder einfach haben möchte?
- Wie kommen Entscheidungen zustande?

Das Problem des Marktforschers besteht darin, dass er von den Kunden nicht die wahren Antworten erhält, weil jede Entscheidung im Wesentlichen emotional getroffen, aber rational begründet wird. Was nützt eine Begründung, wenn doch die wirklichen emotionalen Motive verborgen bleiben?

Eine Kombination aus den Erkenntnissen des neuronalen Marketing, der vergleichenden Gehirnforschung, der Psychologie, der empirischen Marktforschung und der Trend- und Werteforschung, wie sie von Hans Georg Häusel (Brain Skript, Haufe Verlag, 2004) beschrieben ist, hilft hier weiter.

Was die Furcht vor Spinnen verrät

Gemäss Steven Pinker, Neuropsychologe an der Harvard University, sind unsere Gehirne noch nicht unserer industriellen Zivilisation angepasst, sondern funktionieren noch wie zu Zeiten einer längst verschwundenen Lebensweise: den 99 Prozent unserer Existenz, die wir Menschen als Sammler und Jäger in kleinen nomadischen Gruppen verbracht hatten. Der moderne Verstand ist daher noch immer aufs Steinzeitalter eingestellt und nicht aufs Computerzeitalter. Der Beweis: Unsere Ängste warnen uns noch immer vor Gefahren, die längst nicht mehr existieren. So fürchten wir uns vor Löwen, Spinnen, Mäusen und Schlangen, statt vor Waffen, hoher Geschwindigkeit auf der Autobahn oder vor Haartrocknern neben der Badewanne. Dies hat schwerwiegende Folgen für unser Privat- und Geschäftsleben.

Von der Push- zur Pull-Komponente

Da es kein Sehen, kein Gedächtnis, keine Erinnerung gibt, die nicht eingebunden ist in eine emotionale Bewertung, müssen wir umdenken, wenn wir ein Unternehmen konsequent nach den Wünschen unserer Kunden führen wollen. War bisher die Push-Komponente (Ideologie und Produkte in den Markt hineinzudrücken) stark verbreitet, muss der Anbieter in Zukunft umdenken: Er muss viel stärker die Pull-Komponenten berücksichtigen und sich die Frage stellen: Was sind

eigentlich menschengerechte Produkte und wie wollen Konsumenten sie kaufen und nutzen?

Wie tickt das menschliche Gehirn?

Das Gehirn zeichnet sich durch folgende Eigenschaften und Fähigkeiten aus:

- Es erzeugt immer eine Komplexitätsreduktion. Menschen verarbeiten Informationen analog, gleichzeitig, parallel, als Bilder, maximal drei Bilder in einem Bild.
- Bei intuitiven Entscheidungen liegt eine sehr viel stärkere Aktivierung des Gehirns vor als bei expliziten Entscheidungen. Das heißt, eine implizite Entscheidung ist eine reichere, in der Person stärker verankerte Entscheidung. Wann immer wir einen Kaufimpuls oder einen Plan haben, initiiert das Gehirn das Programm.
- Gleichzeitig speichert es eine Kopie des Plans. Wenn die Aktivität zu Ende ist, wird dies zurückgemeldet und mit dem Programm verglichen. Wir haben demnach ein eingebautes Selbstmonitoring-System im Gehirn.
- In der Informationsverarbeitung betreibt das Gehirn einen Gegenwartsspeicher, der ungefähr drei Sekunden dauert.

Drei Sekunden entscheiden

Zahlreiche Entscheidungen fallen in drei Sekunden. Wenn man beispielsweise eine Zeitung durchblättert, weiß man in drei Sekunden, ob man dran bleibt oder nicht. Ebenso beim Zappen vor dem Fernsehen: Innerhalb von drei Sekunden entscheidet sich der Zuschauer, ob er auf dem Kanal bleibt oder nicht.

Diese Drei-Sekunden-Plattform ist eine elementare Zeiteinheit, in der die Information beim Empfänger ankommen muss. Schafft man dies nicht, hat man verloren. Und wie wird das Wissen gespeichert? Die folgenden drei Wissenssysteme sind komplementär im Gehirn repräsentiert und müssen gleichzeitig genutzt werden:

- Sprachliches Wissenssystem. Man versucht, Wissen mit Worten zu vermitteln.
- Bildliches Wissenssystem. Man speichert Wissen mittels Bildern. Das heisst, die Informationen werden bewusster wahrgenommen und erlernt, wenn sie begrifflich und bildlich im Gehirn verankert werden.
- Intuitives, implizites, in der Motiv- und Emotionswelt verankertes Wissen.

Wie Neues in die Welt bringen?

Wer etwas Neues einführen will, muss Aufmerksamkeit erzeugen. Um genügend davon zu erregen, ist komplementäres Einsetzen von Bild und Text notwendig. Das heisst, die neue Botschaft muss begrifflich wie bildlich im Gehirn verankert werden.

Prägende Motivationselemente

Seit der Steinzeit bestimmen einige wenige Motivationselemente das menschliche Denken und Handeln. Sie sind auch heute noch prägend. Das Überleben wird beispielsweise durch folgende Motivationselemente sichergestellt:

- **Jagen:** Schnäppchenjagd, Jagd nach dem Auftrag, Marketing der Verknappung ...
- **Kämpfen:** Wettkampfsport, Hierarchiekämpfe, Produkte, die Stärke beweisen, Preisnachlässe ...

Der Zusammenhalt in der Gruppe wird durch folgende Motivationselemente sichergestellt:

- **Fürsorge:** Kinderarzt, Geschenke, Blumen und Kundenbindungsprogramme ...
- **Bindung:** Kundenzeitschriften, Vereinsmitgliedschaften, Stammkundenveranstaltungen und der After Sales Service ...

Für Entdeckungen sorgt das:

- **Spiele:** Sportspiele, Glücksspiele, Ausprobieren, Probefahren ...

Für die Fortpflanzung sorgt die Sexualität:

- **Männliche Ausprägung:** Körperpflege, Autos, Produkte die den Wohlstand unterstreichen ...
- **Weibliche Ausprägung:** Kosmetik, Mode, Schönheitsoperationen, Schmuck, Produkte, die versprechen, die Attraktivität zu steigern ...

Neben den physiologischen Vitalbedürfnissen wie Nahrung, Schlaf und Atmung und den eben aufgeführten Motivationselementen haben sich gemäss Hans Georg Häusel drei Motiv- und Emotionssysteme entwickelt, die das menschliche Verhalten bis heute prägen:

- Die **Stimulanz** schickt uns dauernd auf die Suche nach Neuem: Entdecke deine Umwelt! Suche nach Abwechslung! Sei anders als die anderen! Der Kunde versucht, Langeweile und Eintönigkeit (Unlust) zu vermeiden. Er sucht hingegen spannende und prickelnde Erlebnisse und Abwechslung (Lust).
- Die **Dominanz** befähigt uns zu führen und zu kämpfen: Setze dich durch! Sei besser als die anderen! Vergrößere deine Macht! Der Kunde versucht, Niederlagen, Ärger, Wut und Unzufriedenheit, zum Beispiel mit seinem Status, zu vermeiden, zu beseitigen (Unlust). Er schätzt hingegen das Siegesgefühl und das Lob (Lust) sehr.
- Die **Balance** gibt uns Stabilität und Sicherheit: Vermeide Gefahr und Veränderung! Sorge für Stabilität und Sicherheit für dich und deine Leute! Der Kunde versucht, Angst und Furcht zu vermeiden, bzw. zu beseitigen (Unlust). Er liebt dagegen Geborgenheit und Gemütlichkeit (Lust).

Selektives Bewusstsein – Gehirn entscheidet direkt!

Bevor wir die Motiv- und Emotionssysteme weiter verfolgen, werfen wir einen Blick auf die revolutionären Erkenntnisse, die in den letzten Jahren über das menschliche Gehirn und unser Bewusstsein gewonnen wurden.

Von der beeindruckenden Informationsmenge, die auf den heutigen Konsumenten einströmt, lässt das Gehirn nur einen winzig kleinen Teil ins Bewusstsein. Neuroinformatiker gehen davon aus, dass von den rund elf Millionen Bits, welche die Sinne eines Kunden jede Sekunde an das Gehirn senden, nur 40 Bit pro Sekunde im Bewusstsein erlebt werden. Das sind 0,004 % der gesamten Informationen! Viele Reize und Signale werden vom Gehirn des Menschen direkt in Entscheidungen und Verhalten umgesetzt, ohne dass er es überhaupt merkt!

Das heisst: Alle wesentlichen Entscheidungen, die wir treffen, sind emotional. Entscheidungen ohne emotionale Komponente sind für das Gehirn bedeutungslos!

Bewusstsein: Teurer Prozess

Der Kunde weiß kaum, warum er so oder anders entschieden hat. Er hat keinen direkten Zugriff auf die grundlegenden neuronalen Ebenen, die seine Entscheidungen treffen. Obwohl unser Bewusstsein an der Kaufhandlung oft nicht beteiligt ist, gibt es dem Einkauf nachträglich einen Sinn. Hier kommt die Ratio ins Spiel! Dass unser Selbst nicht Herr im eigenen Hause ist hat gravierende Folgen:

Wir tun nicht was wir wollen - wir wollen, was wir tun!

Das Bewusstsein greift auf die gespeicherten positiven wie negativen Erfahrungen zurück. Gehirnmasse braucht 22mal so viel Energie wie eine entsprechende Muskelmasse! Wie Untersuchungen zeigen, verbraucht der Mensch, der intensiv nachdenkt, 20 % der Energie, die seinem Körper zur Verfügung steht. Es wundert also nicht, dass das Gehirn, um Energie zu sparen, möglichst viel automatisiert.

Automatik-Modus

In diesem Automatik-Modus verbraucht das Gehirn statt der 20 % nur noch 5 % der gesamten Energie, die dem Körper zur Verfügung steht! Nur, es verhindert damit auch die eine oder andere Chance. Ein tieferes Nachdenken könnte beispielsweise Gedankengänge anders anlegen und daraus Handlungen ungewohnter Art ableiten.

Wann wird das Bewusstsein aktiviert?

- Wenn wir mit Neuem und Unbekanntem konfrontiert werden!
- Wenn intellektuelle Probleme zu lösen sind.
- Wenn Entscheidungskonflikte auftreten.

Dieses Wissen kann bei der Vermarktung von Leistungen genutzt werden.

Die Genialität des Gehirns

Die eigentliche Genialität des Gehirns besteht nicht in der Bewusstmachung von Informationen, sondern in der unbewussten Verarbeitung und Speicherung von Informationen sowie der Umsetzung von Handlungen (oft unter Ausschaltung des Bewusstseins!).

Das heißt: Die reine Vernunft (nicht umsonst bereits seit Kant in der Kritik!) gibt es im Gehirn nicht, vielmehr ist jeder subjektive Zustand, jede Entscheidung, jedes Hören, Sehen, Lernen, Denken, Bewegen immer eingebunden in ein bestimmtes Muster von Aktivitäten, in einen emotionalen Rahmen. Ohne diesen gibt es kein Bewusstsein!

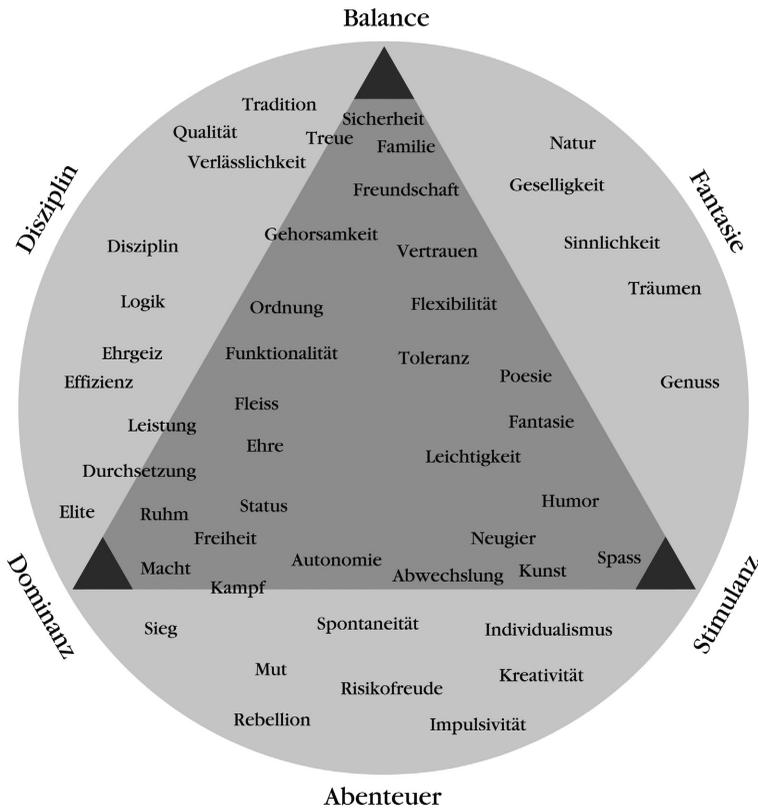
Eine ganze Reihe von hochspezialisierten sensomotorischen Systemen (Zombies) steuern beispielsweise die Augenbewegungen oder den Gang. Sie kommen alle ohne Bewusstsein aus.

Alle wesentlichen Entscheidungen sind emotional! Dies gilt auch für das scheinbar vernünftige Großhirn: Es ist zutiefst emotional. Rationale Entscheidungen sind genauso wie irrationale immer emotional. Sie haben aber positive Konsequenzen.

Wertelandkarte und Kaufmotive

Zurück zu den Emotionssystemen: Erstellen wir nun eine Wertelandkarte, welche die Motive für das Kaufverhalten enthält. Fragen wir uns: Welche Produkte werden auf der Basis dieser Systeme gekauft?

Der vorwiegend durch Stimulanz getriebene Kunde sucht beispielsweise Erlebnisgastronomie, Genussmittel, Produkte, die anders sind, neues Design, neue Bekanntschaften, Film, Fernsehen, Reisen und alles was nach Abenteuer riecht.



Zwischen dem durch Stimulanz getriebenen Kunden und dem Dominanten befindet sich das Themenfeld **Abenteuer**. Der dominante Kunde fragt beispielsweise nach Statusprodukten, Uhren, Parfüm, Mode, VIP-Status und VIP-Events, Autos, Maschinen, die seine Selbstverwirklichung verstärken, Produkte, die überlegene Kennerschaft signalisieren und/oder die Effizienz erhöhen.

Zwischen dem Dominanten und dem Balance suchenden Käufer befindet sich das Themenfeld **Disziplin**. Nach Balance strebende Käufer beispielsweise schauen bevorzugt nach Versicherung, Arztbetreuung, Medikamenten, Sicherheitsgurt und Airbag, Garantien und Traditionsprodukten von Familienunternehmen. Zwischen dem Balance und Stimulanz suchenden Käufer befindet sich das Themenfeld **Fantasie**.

Kunden motivgerecht ansprechen

Wie kann man nun diese Wertelandskarte nutzen? Zeichnet sich beispielsweise ein Angebot durch Nützlichkeit und Sparsamkeit aus, dann sollte die Argumentation auf den Themen des Balance- und Disziplinbereiches aufgebaut werden. Wird ein Sportwagen angeboten, dann gilt es, Abenteuer und Thrill anzusprechen. Zum Beispiel: Autonomie, Spontaneität und Extravaganz.

Kauf- und Konsumverhalten

Bevor wir auf die Kunden-Prototypen eingehen, ein Zwischenfazit:

- Das Kauf- und Konsumverhalten wird durch die Motiv- und Emotionssysteme im Gehirn gesteuert. Diese Vorgänge spielen sich blitzartig und unbewusst ab!
- Jedes Angebot erhält seine Bedeutung und seinen Wert aus diesen Systemen, die sich im Gehirn des Kunden aktivieren.

- Entscheidungen werden emotional getroffen und rational begründet. Je mehr positive Emotionen in der Kaufsituation angesprochen werden, desto eher wird gekauft. Die meisten Kaufentscheidungen fallen unbewusst! Auch nebensächliche Eindrücke aus dem Geschäftskontakt bleiben haften und prägen den Gesamteindruck entscheidend mit!
- Der Kunde ist sich bewusst, dass Werbung seine Entscheidung beeinflussen soll und wehrt sich dagegen, nicht immer mit Erfolg.
- Marken werden deshalb gekauft, weil sie ein Vertrauenskapital angehäuft haben.

Kundengruppen auf der Ebene der Konsumenten

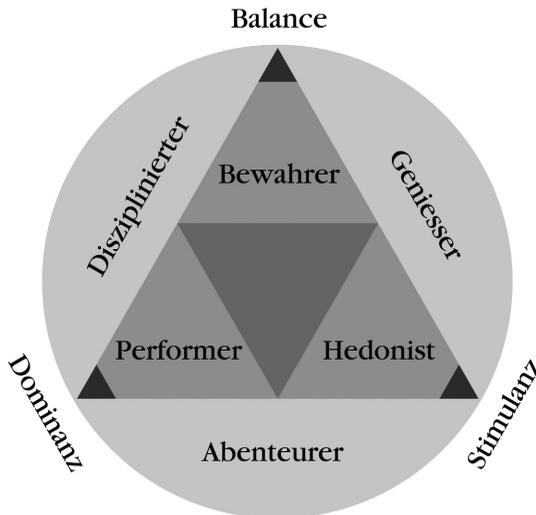
Untersuchungen zeigen, dass sich die Konsumenten in sechs Kundengruppen unterteilen lassen, deren Verteilung nach Alter und Geschlecht allerdings stark verschieden ist:

	Gesamt	Frauen	Männer	20 - 40 Jahre	40 - 60 Jahre	60 plus Jahre
Bewahrer	35 %	46 %	23 %	18 %	45 %	58 %
Genießer	22 %	26 %	18 %	22 %	23 %	19 %
Hedonist	16 %	17 %	15 %	25 %	8 %	4 %
Diszipliniert	12 %	7 %	18 %	5 %	17 %	14 %
Abenteurer	9 %	2 %	15 %	20 %	2 %	1 %
Performer	6 %	2 %	11 %	10 %	5 %	4 %

Frauen entscheiden

Wichtig ist die Tatsache, dass 70 % der Kaufentscheidungen beispielsweise in Haushalten von Frauen allein oder doch maßgeblich getroffen werden:

- 66 % aller Geschenke werden von Frauen gekauft.
- Nahezu alle «Nestbau»-Entscheidungen werden von Frauen getroffen.
- Frauen denken vernetzt und in Zusammenhängen.
- Frauen ziehen runde naturnahe Formen den sachlichen, geraden vor.
- Frauen haben auch Augen für Details, Männer überfliegen nur visuell.



Die in obiger Abbildung gezeigten sechs Kundengruppen können entsprechend ihrer Motiv- und Emotionslage folgendermaßen angesprochen werden:

Bewahrer	Genießer
<ul style="list-style-type: none"> • Sicherheit • Vorsicht • Qualität • Haltbarkeit • Lebensdauer 	<ul style="list-style-type: none"> • Genuss • Sorgloses Einkaufen • Kontaktfreudigkeit • Bequemlichkeit • Leichtigkeit

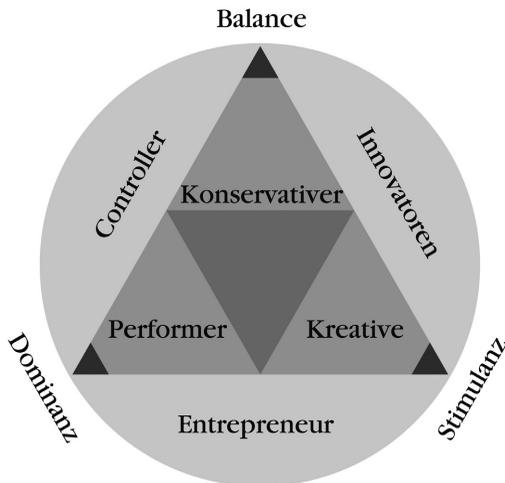
<ul style="list-style-type: none"> • Sparsamkeit • Vertrauen • Tradition • Bewährte Geschäfte • Bekannte Marke • Familienunternehmen • Gesundheitsbetonung • Familie ist wichtig • Man ist gerne Stammkunde 	<ul style="list-style-type: none"> • High Touch Marken • Erlebnisse im Kreis der Freunde • Events werden gerne wahrgenommen • Lieben Geschichten • «Diesen Service können Sie sorglos genießen» • Wellness ist wichtig • Lehnen sich zurück • Lassen sich verwöhnen
<p>Hedonist</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neu • Produkte dürfen schrill, bunt und extravagant sein • Kauf als Belohnung • Impulskäufer • Early Adopter • Trendsetter • Körperbetont, aber nicht gesundheitsbezogen • Man zeigt sich und lässt sich sehen • Mode und Kosmetik • Kunst und Kultur • Man ist etwas Besonderes 	<p>Diszipliniertes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klare Funktionen • Seriöses Preis/Leistungs-Verhältnis • Garantie ist wichtig • Basisqualität ist wichtig • Vergleicht vor Entscheid • Sucht berechenbare Vorteile • Was sagt die «Stiftung Warentest»? • Reduzierte Komplexität • Verlässlichkeit • Zuverlässig, einfach, günstig • Präzise, wartungsfrei, günstig in Anschaffung und Unterhalt
<p>Abenteurer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auf der Überholspur • Schneller, besser, stärker • Produkt macht Spaß • Leistung zählt • Viele Funktionen • Neu zu entdecken • Abwechslung ist wichtig • Extremsport 	<p>Performer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wer clever ist, kauft • Das Beste ist gerade gut genug • Status und Luxus • Überlegene Leistung • Technische Perfektion • Produkte, die Kennerschaft beweisen • Produkte, die man sieht, müssen

<ul style="list-style-type: none"> • Abenteuerents • Spekulationen • Spektakuläre Rabattaktionen • Produkt ist noch ein Prototyp und nur bei uns zu haben • Man tut viel für einen neuen Thrill 	<ul style="list-style-type: none"> • den Status zeigen • VIP-Status und VIP-Events • Der Preis wird gedrückt, weil man stark ist • Da kaufen wo nicht alle kaufen • Verknappungsmarketing • Premium Pricing
--	---

***Kundengruppen auf Ebene Geschäftspartner
(B2B-Geschäft)?***

Hier treffen wir auf die folgenden Prototypen:

Konservative	ca. 24 %
Controller	ca. 18 %
Kreative	ca. 17 %
Innovatoren	ca. 15 %
Entrepreneur	ca. 15 %
Macher	ca. 11 %



IHRE UMSETZUNGSHILFE

Wie werden diese Gruppen mit Vorteil angesprochen?

Im B2B-Geschäft können Sie einfacher und direkter argumentieren, aber auch hier zählen die Emotionen mehr als man denkt:

Konservative: «Mit diesem Produkt gehen Sie kein Risiko ein. Es wird sich auf breiter Front durchsetzen.»

Controller: «Wir haben den Nutzen für das Produkt für Sie genau durchgerechnet. Damit wird es für Sie kalkulierbar.»

Kreative: «Dieses Produkt eröffnet Ihnen völlig neue Möglichkeiten. Sie werden damit flexibler sein als alle ihre Mitbewerber.»

Innovatoren: «Sie sind der Erste, dem wir dieses Produkt präsentieren. Wenn Sie es als erster am Markt einführen, werden Sie die Konkurrenz hinter sich lassen.»

Entrepreneur: «Mit diesem Produkt sind Sie führend in der Entwicklung und können viel Geld verdienen.»

Macher: «Mit Ihrer Fähigkeit, Leistungen rasch zu entwickeln werden Sie mit diesem Know-how einen uneinholbaren Vorsprung erreichen.»

Marketing und Kommunikation altersgerecht aufbauen

Aufgrund der unterschiedlichen Ausprägung der Motiv- und Emotionssysteme in den verschiedenen Altersgruppen ist es unumgänglich, Kunden altersgerecht anzusprechen. Welche Themen beschäftigen die

verschiedenen Altersgruppen? Und mit welchen Argumenten können sie angesprochen werden?

Anzahl Jahre	Argumente
8 – 12 Jahre	Spontankäufer, offen für alles. Schauen darauf, was die älteren Freunde kaufen.
14 – 20 Jahre	Jung und wild, Entdeckung des anderen Geschlechts. Das Balance-System kämpft gegen den Rest: Bin ich attraktiv genug? Peer-Group bietet Geborgenheit. Männliche Coolness, weiblicher Wettkampf.
20 – 40 Jahre	Lieben die Konsumwelt. Wünsche werden machbar. Mode, Kosmetik und Statussymbole vertiefen die Gruppenzugehörigkeit. Weichenstellungen für das Leben: Familie, ja oder nein?
40 – 50 Jahre	Vernunft und Kenntnis dominieren. Als Kenner weiß man zu genießen, Qualität gewinnt an Bedeutung, Luxus mit Stil, Beständigkeit und Markentreue.
50 – 60 Jahre	Man pendelt zwischen Genuss und Ruhe. In der Ruhe liegt Kraft, Haus und Garten, Kultur und Life Style, gelegentlich ein Neuanfang.
60 Jahre plus	Sicherheit ist Trumpf. Beträchtliches Einkommen, aber man ist wählerisch wie nie zuvor. Man zieht vor, was sicher und bewährt ist; jeder Konsum bedeutet Risiko, man gönnt sich ab und zu etwas, übertreibt aber nicht.

Weit weg vom alten Eisen

Ältere Menschen wollen nicht als Senioren angesprochen werden. Auch 65jährige fühlen sich wesentlich jünger. Statt Seniorenreisen sollten also Wellnessreisen, statt Seniorenteller Genieberteller angeboten werden. Wie verändern sich die Konsumenten in der Zukunft? Sie werden in den nächsten zehn bis zwanzig Jahren älter, konservativer, informierter,

anspruchsvoller, preissensibler und weiblicher. Folgende Verschiebungen werden sich voraussichtlich in den einzelnen Gruppen ergeben:

Kundengruppen	Heute	Morgen, zahlenmäßig
Bewahrer	36 %	zunehmend
Genießer	21 %	zunehmend
Hedonist	16 %	stark abnehmend
Diszipliniert	12 %	zunehmend
Abenteurer	9 %	stark abnehmend
Performer	6 %	abnehmend

Produkte und Dienstleistungen für Bewahrer, Genießer und Disziplinierte würden also gegen 80 % der Motiv- und Emotionslage treffen! Allerdings ist auch die Kenntnis der vorherrschenden Kaufmotive wichtig, allein um sich zu differenzieren. Aus der Summe der Erkenntnisse lässt sich nun eine Hitliste der Kaufmotive der Konsumentinnen und Konsumenten von morgen ableiten:

1. Sicherheit und Fürsorge
2. Wohlbefinden und Gesundheit
3. Zeit- und Preisvorteile
4. Einfachheit und Komfort
5. Tradition und Heimat
6. Status und Genuss
7. Individualität und Freiheit
8. Sinnlichkeit

Auch wenn es möglich ist, mit Angeboten mehrere Motiv- und Werttreiber zu verbinden sollte man sich dies gründlich überlegen: Wer alles will, wird nichts erreichen! Es gilt, ein Marken- und Produktprofil zu entwickeln, das von der anvisierten Zielgruppe zuverlässig erkannt wird.

7

Kundenmotive und -wünsche verstehen

Alle Ihre Mitarbeiter sind mit ihrem Können und Verhalten direkt für die Leistung Ihres Unternehmens verantwortlich und somit die produktivste Quelle Ihres Unternehmens.

Mensch im Mittelpunkt

Dies erfordert von Führungskräften wie Mitarbeitern ein höchstes Maß an Verhaltenskompetenz und Einsicht:

- Kunden sind für uns die wichtigsten Personen!
- Unser Wohl hängt von ihnen ab.
- Sie sind der Inhalt unserer Arbeit.
- Sie geben uns Gelegenheit, sie bedienen zu dürfen.
- Sie sind menschliche Wesen aus Fleisch und Blut mit ihren Meinungen und Gefühlen.
- Niemand hat je einen Streit mit einem Kunden gewonnen.
- Es ist unsere Aufgabe Wünsche und Bedürfnisse unserer Kunden zu erfüllen!

Wie gut ist mein Informationsstand?

Auch wer seine Kunden sehr gut zu kennen glaubt, ist mitunter von dem, was er in seinen Erhebungen über Kunden oder über die Verhaltenskompetenz seiner Mitarbeiter erfährt, total überrascht. Der eigene Instinkt darf eine fundierte Marktforschung niemals ersetzen. Die eigenen Kunden zu verstehen ist eine Kunst. Einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil erringt, wer es fertig bringt, aus dem «Inneren» seiner Kunden zu lernen. Dieses tiefe Verständnis der eigenen Kunden ermöglicht es Unternehmen, ihren Mitbewerbern immer einen Schritt voraus zu sein.

Vom Bedürfnis zum Bedarf

Das «Innere» des Kunden ist stark geprägt von seinen heutigen und zukünftigen Bedürfnissen und Erwartungen, die er an ein Unternehmen und dessen Leistungen stellt. Kundenbedürfnisse sind abstrakter Natur. Sie äußern sich als Wünsche, oder als wahrgenommene Mangelerscheinungen, die der Kunde gerne beseitigen würde.

BEISPIEL EINES MARKTGERECHT GEFÜHRTEN UNTERNEHMENS

Hydroplant AG, Nänikon

Dem Inhaber und Geschäftsführer des Unternehmens Hydroplant AG, Nänikon, Peter Küderli, ist es gelungen, mit seinem in den 70er Jahren gegründeten Geschäft für Hydrokulturen zur Innenbegrünung Schweizer Marktführer zu werden. Sein Geheimnis: Er lässt sich die Ziele von den Kunden und ihren Bedürfnissen setzen.

Erfolgreich dank konsequentem Kundenfokus

Als erster Anbieter machte er Hydrokulturen zur Innenbegrünung im Großraum Zürich bekannt. Mit viel Geschick und Einfühlungsvermögen in seine Kunden gelang es ihm, das Unternehmen zu einem führenden Generalunternehmen für das Wohlbefinden in Arbeits- und Wohnräumen zu machen. Sein Sohn, Moritz Küderli, verantwortlich für Marketing und Informatik, richtet jetzt die Geschäftstätigkeit und Arbeitsprozesse konsequent auf die segmentsspezifischen Bedürfnisse von Unternehmen, öffentlichen Körperschaften und Privathaushalten aus.

www.hydroplant.ch

Bei Hydroplant unterscheidet sich das Grundbedürfnis von Großunternehmen grundsätzlich von demjenigen von Privathaushalten. Aus diesen eher abstrakten Bedürfnissen entwickelt sich im Lauf der Zeit ein Bedarf, der sich auf konkrete Produkte und Leistungen bezieht.

Dieser Bedarf wird zum Kompass für die marktgerechte Unternehmensführung. Von ihm lassen sich handfeste Anforderungen an Leistungs- und Produktmerkmale (zum Beispiel Art, Umfang und Zeitpunkt des Kundenbedarfs) ableiten. Bei Hydroplant geht der Bedarf von Großunternehmen in eine andere Richtung (gutes Preis/Leistungsverhältnis, Miete, externe Pflege usw.) als derjenige von Privathaushalten (schöne Pflanze, Kauf usw.).

Vom Bedarf zur Kundenerwartung

Auch wer weiß, was seine Kunden brauchen, muss jetzt zusätzlich die Kundenerwartungen identifizieren. Kundenerwartungen sind geprägte Vorstellungen und Präferenzen der Kunden, die sich auf konkrete Leistungen, Produkte und Marken beziehen. Sie werden durch das Leistungsversprechen und Image des Unternehmens, wie auch durch das eigene Umfeld und die Aktivitäten der Konkurrenz geprägt. Im Fall der Hydroplant erwarten Großunternehmen vom Lieferanten eine Ansprechperson für alle Pflanzenbelange, einen einheitlichen Preis usw.

Erwartungshaltung antizipieren

Dazu kommt, dass weder Bedürfnisse noch Bedarf noch Kundenerwartungen über die Zeit hinweg konstant bleiben. Sie unterliegen einem unerbittlichen Wandel. Verändern sich die Kundenerwartungen, hat dies meist direkte Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit, die sich aus dem Vergleich der erhaltenen Leistung mit der erwarteten Leistung ergibt. Ein Unternehmen marktorientiert zu führen heißt, solche Veränderungen frühzeitig zu antizipieren und in den eigenen Marktleistungen zu berücksichtigen. Studien zeigen, dass zwischen Zufriedenheit und Begeisterung ein Zusammenhang besteht. Nur sehr zufriedene, begeisterte Kunden sind bereit, ein Unternehmen aktiv weiterzuempfehlen.

Dienstleistungswirtschaft: Von der Vision zu Realität

Der moderne Kunde zeichnet sich durch eine Anspruchsorientierung aus. Er kann das Preis/Leistungsverhältnis von Angeboten richtig einschätzen und miteinander vergleichen und verkörpert wichtige gesellschaftliche Trends:

- Den Wunsch, alle Bereiche des Lebens zu genießen
- Das Leben unter Einbezug möglichst vieler Sinne zu genießen
- Der Wunsch persönliche Entfaltung zu leben

Kundenbeziehung neu definiert

Die steigende Bedeutung individueller Problemlösungen hat der Dienstleistungswirtschaft zum Durchbruch verholfen. Während der nackte Verkaufsakt nur mehr die Initialzündung für Serviceleistungen darstellt, erhalten Pflege, Aufrechterhaltung und Wartung der Geschäftsbeziehung zum Kunden zentrale Bedeutung.

Der Moment der Wahrheit

Was heisst das für Ihr Unternehmen? Schon früh wurde nachgewiesen, dass für die Kaufentscheidung über ein Produkt oder eine Leistung allein die subjektive Sicht des Konsumenten zählt. Dienstleistungsmanagement setzt deshalb den Menschen in den Mittelpunkt. Jeder nur mögliche Kontakt mit dem Kunden entwickelt sich zu einem eigentlichen «Moment der Wahrheit», in welchem die Qualität der Dienstleistung gemessen wird.

Zukunftsorientierte Unternehmen beginnen zu erkennen, wie wichtig die exakte Identifikation und Analyse der unterschiedlichen Kundenbedürfnisse und -erwartungen ist. Sie entdecken auch die bedeutende Chance, die in der individualisierten Befriedigung durch maßgeschneiderte Lösungen liegt. Folgende Fragen stehen im Vordergrund:

- Welche Erwartungen haben unsere Kunden an unsere Mitarbeiter, an die Beziehung zu unserem Unternehmen und an unsere Marktleistungen ganz konkret?
- Welches sind für unsere Kunden die kritischen und erfolgsentscheidenden Phasen im Dienstleistungsprozess?
- Wie durchschaubar ist unsere Leistung für den Kunden?
- Welche Motive, Bedürfnisse und Funktionen befriedigen wir für unsere Kunden wirklich?
- Welches sind die Marktstrategien unserer Konkurrenten?

***Dienstleistungskultur befriedigt
sozioemotionale Bedürfnisse***

Dienstleistungen haben im Vergleich zu physischen Produkten einen «weichen» Charakter. Sie wirken in die psychische Dimension des Menschen, regen seine Befindlichkeit an und befriedigen auch sozioemotionale Bedürfnisse. Entscheidend ist die beziehungsorientierte Sicht:

- Ausgangspunkt in jeder Beziehung ist der Mensch in seiner Ganzheit. Dies mit seinem vielschichtigen Verhalten, welches sich aus einem Zusammenspiel von aktivierenden Prozessen (Emotionen, Motive, Einstellungen etc.) und kognitiven Prozessen (bei denen gedankliche Vorgänge überwiegen) ergibt.
- Die Austauschbeziehung hat eine instrumentelle ökonomische und eine affektive Ebene. Entscheidend wird immer mehr die affektive Ebene. Sie dient der Befriedigung der psychologischen und sozialen Bedürfnisse.
- Es bedarf einer serviceorientierten Unternehmenskultur um das entscheidende Vertrauensmoment zu schaffen!

Zukunftsgerichtete Unternehmen mit innovativen Strategien wissen deshalb genau, warum, wie, wann und wo die Kunden mit ihnen interagieren!

Emotionaler Hintergrund und Qualitätserwartungen

Die Qualität jeder Marktleistung hat deshalb immer einen emotionalen Hintergrund, den es auszuleuchten gibt. Sie ist mit Werten verbunden wie:

- Beratung
- Kompetenz
- Auftreten
- Serviceverhalten
- Hilfsbereitschaft
- Freundlichkeit

Aus Sicht des Kunden gilt es, die folgenden Qualitätsdimensionen zu erheben und zu werten:

- Fachliche Kompetenz
- Kundenbesuche auch ohne Verkaufsabsicht
- Liefargeschwindigkeit
- Individualisierbarkeit der Leistung
- Beratungsintensität und -tiefe

IHRE UMSETZUNGSHILFE

Die Beantwortung der folgenden Fragen zeigt auf, in welchem Maße die Qualitätserwartung und -wahrnehmung Ihrer Kunden erfüllt ist:

Machen die Angestellten stets einen sympathischen und höflichen Eindruck?

Kennen sie die Bedürfnisse ihrer Kunden?

Sind sie permanent gewillt, ihren Kunden zu helfen?

Sind sie nicht zu beschäftigt, um Kundenwünsche unmittelbar zu erfüllen?

Können ihnen die Kunden vertrauen?

Fühlen sich Kunden im Kontakt mit unseren Angestellten sicher und wohl?

Widmen sie jedem Kunden individuelle Aufmerksamkeit?

Sind die Öffnungszeiten für alle Kunden angenehm?

Kümmern sie sich persönlich um die Kunden?

Haben sie nur das Interesse ihrer Kunden im Auge?

In den Köpfen und Herzen sämtlicher Führungskräfte und Mitarbeiter muss die Mentalität des «Dienstleistens» bewusst oder noch besser unbewusst verankert sein. Wie wir aus der Gehirnforschung wissen, kann diese Einstellung nicht per Dekret verfügt und durchgesetzt werden, sondern nur durch das Vorbild derjenigen Führungskräfte, die durch ihr Verhalten die Kultur ihres Unternehmens prägen. Die Konsequenzen aus diesem Fakt bedürfen keiner weiteren Ausführung.

Unternehmen in Zugzwang

Es ist zu erwarten, dass Unternehmen mit einem breiten und unspezifischen Leistungsangebot unter Druck geraten werden und neue Wege suchen müssen:

- Bewusster Rückzug aus bestimmten Marktsegmenten
- Verstärkte Anstrengungen zum Auf- oder Ausbau neuer Erfolgspotenziale, zum Beispiel eine Konzentration auf serviceorientierte Kunden oder eine Individualisierung von Standardleistungen
- Den Nutzen des eigenen Angebotes für den Kunden verstärkt sichtbar, fühlbar, verständlich und fassbar zu machen
- Personalisierung der Kundenbeziehung
- Lenkung der Kundenerwartung

Dienstleistungsprodukte um wichtige Kundengruppen herum zu bündeln kann zu einem Wettbewerbsvorteil werden. Ein neues Leistungsversprechen kann so mit Merkmalen der «Unverwechselbarkeit» ausgestattet werden und eine Nutzenstrategie stärken.

Was zählt sind wirklich neue Erkenntnisse

Kundenpräferenzen und -erwartungen verändern sich fortwährend. Wer Jahr für Jahr dieselbe taktische, defensive oder bestätigende Marktforschung betreibt, wird die benötigten Informationen nie erhalten und Gefahr laufen, immer weniger von seinen bestehenden und potenziellen Kunden zu wissen. Denn was zählt sind wirklich neue Erkenntnisse über Kunden, Märkte und Konkurrenten. Die Fähigkeit, echte neue Erkenntnisse zu gewinnen, sollten Führungskräfte selber erwerben. Hierfür eignet sich besonders gut die Unterstützung durch einen externen Coach. Die Vorteile sind:

- Das methodische Wissen kann erworben werden.
- Der externe Sichtwinkel findet Einlass.
- Die Marktforschungsausgaben reduzieren sich, da ein Teil der Forschungsarbeiten im Unternehmen selbst gemacht werden.

Strategische Fragestellungen

Häufiger als in früheren Jahren beinhaltet professionelle Marktforschung strategische Fragestellungen bezüglich Positionierung, Image oder Einstellungen. Drei Themenkomplexe sind von besonderer Bedeutung:

- Wer ist mein Kunde wirklich?
- Was kauft er?
- Wie lebt er?

Neben Endabnehmer sind auch Lieferanten, Absatzmittler, Mitarbeitende und Aktionäre einzubeziehen. Was wissen, denken, fühlen und erleben diese Menschen, und warum? Um dies herauszufinden, muss man sich mit der Aufmerksamkeit, den Bedürfnissen, Einstellungen, (Un-Zufriedenheiten), Images und Reaktionen des Kunden beschäftigen. Wie wird mein Kunde reagieren? Wie wird die Reaktion von Kunden auf neue Services, Preismodelle oder Marketing-Maßnahmen aussehen? Für jeden Themenkomplex gibt es mehrere Analysemethoden. Bei den meisten spielen Motive eine große Rolle. Denn das menschliche Streben erkennen wir nicht an dem, was wir tun, sondern weshalb wir es tun. Das Motiv ist ausschlaggebend: Das «Warum?» und nicht das «Wie?». Dem geschulten Beobachter gelingt es, aus dem Verhalten von Kunden deren Motive zu erkennen.

IHRE UMSETZUNGSHILFE

Alte Mythen, von denen Sie sich verabschieden sollten:

Dass Einkaufsentscheidungen «bewusst» gefällt werden, stellt sich im Licht der neuesten Erkenntnisse aus der Gehirnforschung als gewaltiger Trugschluss heraus.

Unbewusste biologische Abläufe in unserem Gehirn haben einen weit höheren Einfluss auf das Konsum- und Kaufverhalten, als man früher glaubte.

Den bewusst und frei handelnden rationalen Konsumenten gibt es nicht! Es gibt praktisch keine unemotionalen Kaufentscheidungen.

Kunden sind weder hybrid noch multioptional noch unberechenbar. Hinter dem scheinbar unberechenbaren Verhalten gibt es klare Motiv- und Emotionsstrukturen.

Verhalten als Maßstab

Kundenbefragungen zielen oft ins Leere, weil sie den untauglichen Versuch unternehmen, aus Meinungen klug werden zu wollen. Dazu ein Beispiel: Auch wer noch so überzeugend für den Umweltschutz eintritt, ist dadurch nicht automatisch bereit, häufiger öffentliche Verkehrsmittel zu nutzen. Verlässlichere Resultate als eine derart ausgerichtete Befragung verspricht die gekonnte Beobachtung und Auswertung des Kundenverhaltens. Doch auch hier ist Vorsicht angebracht. Denn wie Gustave Le Bon feststellte, gibt es hinter den eingestandenen Ursachen unserer Handlungen zweifellos geheime Gründe, die wir nicht eingestehen; hinter diesen liegen noch geheimere, die wir nicht einmal kennen. Jeder Mensch verfügt über eine individuelle und ganz persönliche Bewusstseinsstruktur, mit der er auf seine Weise das gleiche Problem sozusagen mit anderen Augen betrachtet.

Nach dem Kauf am klügsten

Zur Gewinnung neuer Erkenntnisse bewährt sich die Methodik der Verhaltens- und Motivanalyse. Sie zielt darauf ab, Kunden zu befragen, die sich durch ein Verhalten (zum Beispiel Kauf, Kündigung, Offerte

einholen usw.) zu erkennen geben. Der Grund liegt darin, dass ein Kunde nach einem Verhalten am klügsten ist:

- Er hat das klarste Gefühl für seine Bedürfnisse, seinen Bedarf und seine Erwartungen.
- Er weiß zu diesem Zeitpunkt, was auf dem Markt erhältlich ist.
- Er hat konkurrierende Angebote miteinander verglichen und ihre Stärken und Schwächen gegeneinander abgewogen.
- Er schildert «seine» Geschichte neutral, ohne auf irgendwelche Kundenbeziehungen Rücksicht zu nehmen.

Wer versteht kann gestalten

Wer so dem Einkaufsverhalten des Kunden auf die Spur kommt, erkennt die dahinter liegenden Kaufkriterien und erhält wertvolle Hinweise über:

- Die Definition des Zielmarktes
- Die bestehenden und noch nicht erfüllten Bedürfnisse
- Die Möglichkeiten, sich wirksamer zu positionieren
- Die Auswahl der Kundensegmente
- Die Gründe der Kundenabwanderung
- Die Entwicklung des Wertangebots
- Die Stärke der Mitbewerber
- Die Eignung und Wirksamkeit von Marketing-Maßnahmen

Wer sein Unternehmen marktgerecht führen will, ist deshalb gut beraten, wenn er vor Planungsrunden gezielte Verhaltens- und Motivanalysen durchführt.

Kapitel III

Attraktive Zielmärkte definieren

1

Als Langstreckenflieger zu neuen Zielmärkten

Jahr für Jahr fliegen die Wanderfalter aus Nordafrika nach Mitteleuropa. Sie sind echte Langstreckenflieger. Im Sommer erfreuen uns der



Admiral, der Postillion, der Windenschwärmer oder die Gamma-Eule, und wir zählen sie ganz selbstverständlich zu «unseren» Schmetterlingen. Dass sie, wenn sie in unseren Sommerwiesen durch die Lüfte flattern, bereits riesige Entfernungen hinter sich gebracht haben, sieht man ihnen nicht an.

Der umseitig abgebildete Distelfalter zum Beispiel legt bei seiner Wanderung aus Nordafrika bis nach England und Nordeuropa über 3.500 Kilometer zurück. Dabei fliegt er täglich Etappen von rund 25 Kilometern.

Die Analogie: Treffsicherheit im zeitgerechten Auffinden überlebenssicherer Reviere. Um die Chancen zu erhöhen, müssen dazu überlebenssichere Zielmärkte, Zielgruppen und Kundensegmente gefunden und identifiziert werden, die bereit sind, das Leistungsangebot zu gewinnbringenden Preisen zu kaufen. Einfluss- und Erfolgsfaktoren sind: Märkte und Geschäftsfelder, Nachhaltigkeit und Fokussierung sowie Leistungs- und Migrationsfähigkeit.

DEFINITION «ZIELGRUPPE»

Unter Zielgruppe verstehen wir eine nach demografischen oder anderen Merkmalen (zum Beispiel Besitz, Kaufwünsche, Kundenbedürfnisse, Kundenerwartungen usw.) definierte Person oder Personengruppe.

2

Ist Ihr Markt lukrativ genug?

Ihr Geschäftsfeld überprüfen

Erfolgreiche Unternehmer sind es gewohnt, ihre Zweifel zu besiegen. Trotzdem stellen sie in regelmäßigen Abständen ihre Geschäftsfelder auf den Prüfstand, und klären ab, wie attraktiv diese noch sind, respektive ob sie noch über die erforderlichen Wettbewerbsvorteile verfügen im Vergleich zu ihren Wettbewerbern. Folgende Faktoren machen Ihr Geschäftsfeld attraktiv:

- Es wächst über dem Durchschnitt.
- Es ermöglicht Differenzierung bzw. Markenbildung.
- Es ermöglicht Kundenbindung.
- Die Risiken sind überschaubar.
- Es ist wenig preisempfindlich.
- Es ist kaum konjunkturrempfindlich.
- Es gibt keine großen Nachfrageschwankungen.
- Die Leistungen können nicht leicht substituiert werden.

Über wichtige Wettbewerbsvorteile verfügen Sie, wenn folgende Sachverhalte zutreffen:

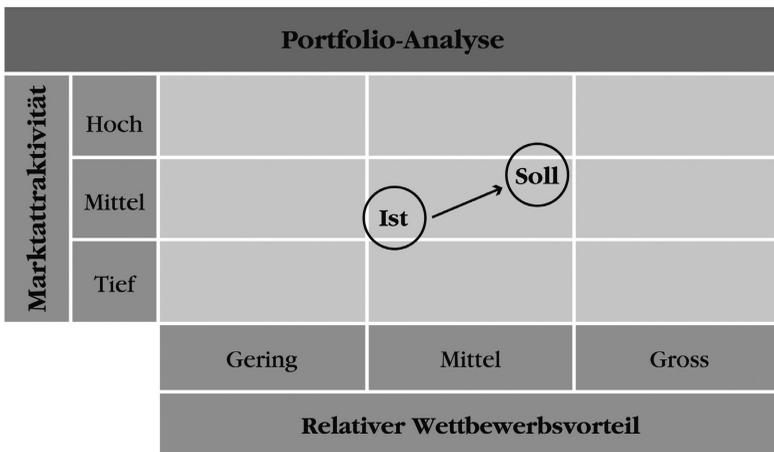
- Ihr Unternehmen ist im Markt verankert und bekannt.
- Sie besitzen eine Marke oder rühmen sich eines guten Images.
- Sie sind in der Lage, Kunden zu identifizieren und wirksam anzusprechen.
- Ihre Produktqualität ist überdurchschnittlich.

- Beratungsservice und Kundendienst sind zuverlässig und zielorientiert.
- Sie bieten Sortiments- bzw. Produktverbundvorteile.
- Sie haben Standortvorteile und Zugang zu Distributionskapazitäten.
- Sie rechnen mit einer vorteilhaften Kostenstruktur und fertigen flexibel.
- Sie produzieren mit geeigneten Kapazitäten.
- Sie sind kompetent und spezialisiert.

Wachsende Märkte bieten meist bessere Erfolgsaussichten als stagnierende oder gar schrumpfende. Die Attraktivität Ihres Geschäftsfelds ist häufig gegeben. Sie können sie kaum beeinflussen. Wenn Sie auf sehr unattraktiven Geschäftsfeldern tätig sind, bleibt Ihnen kaum mehr übrig, als diese aufzugeben oder Ihr Geschäft zu verkaufen.

Kennen sie Ihre Marktposition?

Um diese zu ermitteln konzentrieren Sie sich vorerst auf Ihr wichtigstes Geschäftsfeld.



Haben Sie die «Marktattraktivität» und «Nachhaltigkeit Ihrer Wettbewerbsvorteile» erst einmal kritisch bewertet, können Sie in einem zweiten Schritt Ihre «aktuelle Marktposition» einzeichnen. Diesem Ist-Zustand stellen Sie nun den Soll-Zustand gegenüber, den Sie in den nächsten Jahren erreichen wollen. Diese von Ihnen festgelegte Marktposition zeichnen Sie im gleichen Diagramm ein. Denn die Wahl des richtigen Geschäftsfelds hängt auch mit der strategischen Stoßrichtung zusammen, die Sie verfolgen.

Sind die heutige und angestrebte Marktposition bestimmt, gilt es, den optimalen Weg (Strategie) zur Erreichung des gesteckten Zieles zu suchen. Überlegen Sie sich genau, welche der heute aktuellen Stossrichtungen Sie verfolgen wollen: Primär auf Wachstum mit Steigerung der Gewinne und des Cashflows durch Steigerung des Umsatzvolumens? Oder mehr auf Rentabilität durch Steigerung der Gewinne mittels besserer Nutzung des bisherigen Umsatzpotenzials oder Optimierung des Kapitaleinsatzes? Steht in Ihrem Unternehmen beispielsweise Wachstum an erster Stelle, werden Sie unschwer erkennen, dass Ihr Risiko, Schiffbruch zu erleiden, in erheblichem Umfang von der gewählten Strategie abhängt.

Nachhaltigkeit ein «Muss»

Wettbewerbsvorteile sind das Salz in der Suppe des Wettbewerbs. Sie entwerten sich leider oft schneller als erwartet. Aus diesem Grund kommen Sie nicht darum herum, anlässlich der regelmäßigen Beurteilung Ihrer Wettbewerbsvorteile immer wieder auch zu prüfen, wie nachhaltig diese sind. Nachhaltig sind Wettbewerbsvorteile dann, wenn sie durch Kernkompetenzen und Ressourcen abgestützt sind. Sollten Sie den Auf- und Ausbau Ihrer Kernkompetenzen als zentrale Aufgabe verstehen, sind Sie auf dem richtigen Weg.

Gefährliche Fokussierung

Wenn Sie die Geschicke Ihres Unternehmens an die Entwicklung eines einzigen Geschäftsfelds knüpfen, kann sich dies als riskantes Glücksspiel erweisen. Auch die enge Fokussierung auf Ihre Kernkompetenzen, die von Großunternehmen immer wieder vorexerziert wird, wäre für mittelständische Unternehmen fatal. Wie der Physiker und Betriebswirtschafter Erich Staudt, Chef des Instituts für angewandte Innovationsforschung an der Ruhr-Uni Bochum, in seinen Forschungen zum Innovationsmanagement herausfand, ist es ausgerechnet der ständig perfektionierte Rückzug auf die eigene Kernkompetenz, der Unternehmen schnell innovationsunfähig werden lässt. Denn Neuheiten sind erstaunlich oft die Folge ungeplanter Prozesse oder Ergebnisse eines weiten Blickwinkels. Mittelständler sind vom Denken her handwerklich geprägt und oft in Spezialgebieten gefangen. Sie unterliegen deshalb oft der kurzsichtigen, engen Fokussierung, die ihr Unternehmen gefährden kann.

Keine wilde Diversifikation

Wenn allzu enge Fokussierung mehr Gefahren als Chancen bietet, so gilt dies gleichwohl für das andere Extrem, die wilde Diversifikation.

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

Die Idee der Diversifikation, Geschäftsrisiken auf mehrere Geschäftsfelder zu verteilen, ist an sich gut. Woran liegt es denn, dass sich die meisten wilden Diversifikationen als kostspielige Fehler entpuppen?

Die (möglichen) Wege werden mit ihrem jeweiligen Risiko bewertet, hier am Beispiel eines Unternehmens, das Wachstum anstrebt. Der Aufbruch in neue Märkte und Produktbereiche ist meist getrieben von Markttrends. Oft werden ganze Unternehmen gekauft, so dass schließlich diversifizierte Unternehmen nebeneinander bestehen und Kernkompetenzen unentwickelt bleiben. Gibt es eine Erfolg versprechende Alternative? Eine intelligente Politik der Diversifizierung? Ja, es gibt sie. Die Geschäfts-Migration!

In neue Geschäftsfelder migrieren

Unter dem Begriff «Geschäfts-Migration» verstehen wir eine intelligente Politik der Diversifizierung. Migrieren bedeutet eindringen, sich einbringen, sich einarbeiten. Wie bei der klassischen Diversifizierung steuern Sie neue Geschäftsfelder und Märkte an. Um zu migrieren, müssen Kompetenzen und Kapazitäten für die Eroberung des neuen Felds in Ihrem Unternehmen vorhanden sein. Sie verzahnen Ihre Tätigkeiten so, dass «Skaleneffekte» entstehen und Sie Ihren Kunden komplettere bis ganze Systeme anbieten und liefern können.

IHRE UMSETZUNGSHILFE

So dringen Sie in neue Geschäftsfelder vor:

Analysieren Sie die Wertschöpfung in Ihrem Geschäftsfeld. Nur wenn Sie ein genaues Bild haben, wo in Ihrem Umfeld Werte geschaffen werden, können Sie sich zukunftssträftig positionieren.

Orten Sie ungenutzte Kapazitäten und Kompetenzschwachstellen von Einkauf, Produktion, Marketing, Vertrieb, Logistik bis hin zum After Sales Service. Wo wäre ein Ausbau vielversprechend?

Bestimmen Sie Potenziale und Kompetenzen Ihres Unternehmens, die eine unverwechselbare Wettbewerbsposition garantieren.

Verfolgen Sie die Entwicklung in wichtigen Märkten und angrenzenden Branchen. Wenn Sie die Wettbewerbssituation und die Nachfrage besser kennen, reduzieren Sie Ihr Risiko.

Beobachten Sie technologische Trends, die Märkte und Branchen in Bewegung bringen und Grenzen durchlässig machen.

Entwickeln Sie Wissen und Strukturen für das neue Geschäftsfeld auf der Basis vorhandener Ressourcen.

Sorgen Sie für Integration auf der ganzen Linie. Diversifizierte Geschäftsfelder führen nur dann zu Ertragswachstum, wenn zugleich Synergie-Effekte in übergreifenden Bereichen erzielt werden.

Richten Sie jedes Geschäftsfeld auf die Stärkung Ihrer Kernkompetenzen aus und beachten Sie, dass sich aus dem Portfolio an Produkten und Leistungen ein Systemzusammenhang ergibt.

Geschäfts-Migration als Teil der betrieblichen Wachstumsstrategie bietet große Vorteile:

- Sie hilft, Kapazitäten und Kompetenzen Ihres Unternehmens besser auszuschöpfen.
- Sie hilft, das eigene Profil zu schärfen und zum Systemanbieter aufzusteigen.
- Sie hilft, aus regionalen und stagnierenden Märkten auszubrechen oder den Sprung in die Internationalisierung zu schaffen.

Erschließen Sie sich neue Wachstumschancen jenseits angestammter Branchengrenzen und Produktklassen. Mit dem vorgeschlagenen methodischen Vorgehen erhöhen Sie Ihre Chancen, Kunden und den Wettbewerb zu gewinnen.

DEFINITIONEN «SELEKTIONSKRITERIEN» UND «KUNDENPROFIL»

Selektionskriterien sind bestimmte Eigenschaften, nach denen eine Zielgruppe definiert werden kann.

Unter Kundenprofil versteht man strukturierte Daten und Informationen zur Identität, der Demografie sowie zum Informations- und Kaufverhalten eines Kunden.

3

Lukrative Märkte definieren und erobern

BEISPIEL EINES MARKTGERECHT GEFÜHRTEN UNTERNEHMENS

Bieri-Gruppe, Grosswangen

Es begann mit Jaucheschläuchen ...

Seit Fritz Bieri im luzernischen Großwangen mit 22 Jahren den elterlichen Betrieb, der einst Jaucheschläuche für Bauern herstellte, übernommen hat, lebt er vor, wie man auch in einer totgesagten Branche überleben kann: Indem man immer wieder neue lukrative Märkte entdeckt und erobert.

Die Bieri-Gruppe besteht mittlerweile aus 7 Tochterfirmen. Mit Innovation und unternehmerischer Initiative hat es Fritz Bieri fertiggebracht, aus dem elterlichen Betrieb eine moderne Konfektion von Blachen für verschiedenste Anwendungen weltweit mit einem Jahresumsatz von über 35 Millionen Franken zu machen. Das Unternehmen ist damit zum führenden Schweizer Unternehmen für technische Textilkonfektion, für Zelte, Beschattungen, Textiles Bauen, Nutzfahrzeuge, Abdeckungen, fahrende Werbung und Kulturprojekte geworden. Umfassende Beratung, maßgeschneiderte Lösungen, höchste Qualität und tadellosen flächendeckenden Service in der Schweiz.

Über die Hälfte der Aufträge wird innerhalb von zwei Wochen abgewickelt. Als Botschafter für «Innovation und Qualität der Bieri-Konfektionen» dienen unter anderem Werke wie die Verpackung des deutschen Reichstages durch das Künstlerpaar Christo und Jeanne-Claude sowie das Botta-Zelt für das Jubiläum «700 Jahre Eidgenossenschaft».

www.bieri.ch

Gesunde Unternehmen sind vom Willen beseelt, Kunden besser zu bedienen, als es ihre Mitbewerber können. Das Schaffen zufriedener Kunden ist «der» Maßstab und Zweck jeder Unternehmensführung. Wie die Bieri-Gruppe zeigt, gewinnen diejenigen Unternehmen den Wettbewerb, die ihren Markt punktgenau definieren und ihre Marktleistungen, Marktbearbeitung und Prozesse auf ihre Kernkunden ausrichten.

Seinen Markt kennen

Es gilt: Je besser die Verantwortlichen den Zielmarkt des Unternehmens kennen, desto erfolgreicher können sie agieren. Er müsse halt alle drei Jahre «den Rank» wieder finden, meint Fritz Bieri, Chef und Inhaber der Bieri-Gruppe. Das heißt: Umfeld und Branche sind auf folgende Themen hin zu überprüfen:

- Branchenentwicklung
- Konjunktur und Wachstum
- Marktattraktivität und Wettbewerbskräfte
- Kaufkriterien
- Betriebswirtschaftliche Vergleichszahlen
- Analysen zu Wirtschaftlichkeit und zu Wachstumsperspektiven
- Welche Rentabilität die einzelnen Teilbranchen erwarten lassen
- Hinsichtlich welcher Kaufkriterien und zugrunde liegender Kernkompetenzen ein Unternehmen noch über Wettbewerbsvorteile verfügt

Der erste und vielleicht wichtigste Schritt der marktgerechten Unternehmensführung ist, das Marktprogramm (Zielgruppen, Leistungen, Positionierung) zielgruppenspezifisch aufzubauen.

Es gibt ihn nicht, «den Kunden»!

Ein zielgruppenspezifischer Aufbau des eigenen Marktprogramms erfordert die Identifikation homogener und attraktiver Zielgruppen mit

ähnlichen Eigenschaften, Wünschen und Erwartungen bezüglich der Marktleistungen.

IHRE UMSETZUNGSHILFE

Eine der bewährtesten Strategien zielt darauf ab, zentrale Probleme der attraktivsten Zielgruppe sichtbar besser zu lösen und somit diese Zielgruppe optimal zu bedienen.

Die konkreten Wünsche, Einstellungen und Erwartungen der ausgewählten Kundensegmente müssen zur Richtschnur der Unternehmensführung werden. Viele Unternehmen können ihren Markterfolg drastisch verbessern, wenn sie sich bemühen, eine besonders geeignete Zielgruppe optimal zu bedienen – statt eine durchschnittliche Leistung einer Vielzahl von Kunden anzubieten. Wie das Beispiel der Bieri-Gruppe zeigt, darf man sich nicht scheuen, den Markt immer wieder offensiv zu segmentieren.

Eine Zielgruppe ist dann attraktiv, wenn:

- Sie überdurchschnittlich wächst,
- Eine stetige Auftragserteilung zu erwarten ist,
- Sie über eine geringe Verhandlungsmacht verfügt,
- Der Wechsel zur Konkurrenz schwierig ist und
- Sie relativ preisenempfindlich ist.

Wettbewerbsvorteile nutzen

Nicht jede attraktive Zielgruppe ist gleich gut für die Aufnahme einer definierten Marktleistung geeignet. Erfolgreich sind Unternehmen dann, wenn sie nicht nur die spezifischen Bedürfnisse dieser Zielgruppe besonders gut erfüllen können, sondern darüber hinaus über entscheidende Wettbewerbsvorteile verfügen, beispielsweise:

- Sie haben überdurchschnittlich gute Kontakte und Erfahrungen mit der Zielgruppe.
- Sie haben überdurchschnittlich gute Kontakte zu Beeinflussern und Verkaufshelfern.
- Sie haben vergleichsweise niedrige Marktbearbeitungs- und Vertriebskosten.
- Sie erfüllen Bedürfnisse besser und/oder kostengünstiger als die Mitbewerber.

DEFINITION «SEGMENTIERUNG»

Unter Segmentierung verstehen wir die Gliederung einer größeren Einheit in kleinere Gruppen oder Einheiten. Erlaubt differenzierte Ansprache der Zielgruppen.

***Neue Segmente identifizieren -
die Kunden offensiv managen***

Gelingt es einem Unternehmen, neue Marktsegmente zu entdecken oder zu schaffen, erringt es einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil. Ein gutes Beispiel dafür ist wiederum die Bieri-Gruppe. Sie wäre kaum so erfolgreich, hätte sie nicht immer wieder neue Marktsegmente entdeckt und erobert. So werden für die beschichteten Gewebe, Kunstleder, Folien, Vliese und Naturgewebe immer wieder neue Anwendungen im Produkt- und Dienstleistungsbereich entdeckt. Blachen werden so für Zelte, Beschattungen, Textile Bauen, Nutzfahrzeuge, Abdeckungen, fahrende Werbung und Kulturprojekte verarbeitet.

Mahnend muss gesagt werden, dass in neuen Märkten auch Risiken lauern, die es richtig einzuschätzen gilt. Weit weniger riskant und ungemein wirksam ist es, der eigenen Kundschaft zu folgen, neue Bedürfnisse umgehend zu identifizieren und zielgruppengerecht zu erfüllen.

IHRE UMSETZUNGSHILFE

So können Sie offensiv den Markt segmentieren – Kriterien für die Segmentierung:

Zukunftsorientiert; mögliche Entwicklungen der nächsten Jahre sollen vorweggenommen werden.

Praktikabel; eine Segmentierung muss auch in der Praxis durchführbar sein. Sie muss eindeutig identifizierbar, messbar und mittels Marketing-Maßnahmen umsetzbar sein.

Trennscharf; durch genaue Kenntnis des Kundenverhaltens muss auf kreative Art und Weise ein Trennungsansatz gefunden werden.

Überschaubar; um zu hohe Komplexität zu vermeiden, empfiehlt es sich, schon zu Beginn nach den Schlüsselkriterien zu suchen, nach denen die wichtigsten Segmente festgelegt werden.

Das Vorgehen:

1. Kunden und Markt definieren.
2. Hauptsegmente identifizieren.
3. In Segmente unterteilen.
4. Attraktivität der Segmente bewerten.
5. Priorität der Segmente bestimmen.
6. Marktbearbeitung und Kommunikation segmentsspezifisch planen.
7. Segmentierung laufend überprüfen.

Erfolgreiche Unternehmen verfügen über die besondere Fähigkeit, genau Bescheid zu wissen über Befindlichkeit und Entwicklung ihrer

Kunden. Deshalb sind sie auch in der Lage, die eigene Kundenbasis immer wieder neu zu definieren.

mobiler Schutzraum für Federvieh

So hat beispielsweise die Bieri-Gruppe die im Zusammenhang mit der drohenden Vogelgrippe verordnete Stallpflicht für Federvieh klug genutzt, um in Rekordzeit einen neuen Markt zu schaffen: Der mobile Freiraum mit wasserdichter und schneelasttauglicher Abdeckung aus beschichtetem Blachenmaterial bietet den Tieren optimalen Schutz, Licht und frische Luft. Das Zeltsystem kann an einen bereits bestehenden Auslauf angepasst werden und ist beliebig erweiterbar!

Offensives Management der eigenen Kunden

Da zufriedene Kunden Neues vorzugsweise bei bestehenden Lieferanten kaufen, fällt dabei nur ein Bruchteil der Marktbearbeitungs- und Vertriebskosten an, die bei einem Verkauf an Neukunden aufzuwenden wären. Ein offensives Management der eigenen Kunden bringt Sicherheit, hilft Kosten einzusparen und macht den Weg frei für innovative Produkte, Dienstleistungen und Prozesse.

Kapitel IV

Werthaltige Angebote entwickeln

1

Kurzlebigkeit zwingt laufend zum Wandel

Keiner lebt länger

Der Zitronenfalter, der von Westeuropa bis nach Sibirien vorkommt, hält einen einsamen Rekord: Er ist unser langlebigster 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 und fallen in Winterstarre. Dabei können sie auch vom Schnee bedeckt werden. Eine bestimmte Konzentration der Körpersäfte im Schmetterling (Alkohol, Salze und Eiweiß) verhindert das Durchfrieren. 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.

2

Ist Ihr Angebot «premium»?

Nur wenige Unternehmen sind heute nicht mit der Frage nach dem richtigen Verhalten in wirtschaftlich unsicheren Zeiten konfrontiert. Dabei ist die Faktenlage klar. Mercer Management Consulting konnte anhand einer Untersuchung von 800 Unternehmen während der Krisen der Achtziger- und Neunzigerjahre nachweisen, dass Unternehmen, die in der Krise die Gelegenheit wahrnehmen, ihre Ausrichtung auf den Prüfstand zu stellen und proaktiv zu handeln, im Durchschnitt viel besser dastehen als diejenigen, die sich nur auf die Kostenseite konzentrieren. Denn wer ausschließlich Kosten kappt, geht an ungenutzten Chancen vorbei oder handelt gar kontraproduktiv.

Rettungsanker Marktleistung

Auch Schweizer Unternehmen legen in unsicheren Zeiten, gemäss Befragungen, ein ambivalentes Verhalten an den Tag. Die einen priorisieren Kostensenkungsprogramme, die anderen suchen den Erfolg über ein gezieltes Kundenmanagement. Interessant ist dabei, dass die Mehrheit der befragten Schweizer Unternehmensführer daran arbeitet, ihre Kundenbeziehungen über innovative Marktleistungen zu intensivieren. Diese Verbesserung wird als wichtigste strategische Herausforderung erkannt. Wenn Sie in wirtschaftlich unsicheren Zeiten Ihren Markterfolg verbessern wollen, sollten Sie die wichtigsten Erfolgsfaktoren für Ihr Angebot kennen.

IHRE UMSETZUNGSHILFE

Eruieren Sie die Kriterien beim Kaufentscheid. Fokussieren Sie Ihr Angebot auf jene Kriterien, die bei Ihren wichtigsten Kunden den Kauf auslösen. Diese können sein:

Qualität und Zuverlässigkeit der Leistungen

Lieferschnelligkeit

Einhalten von Terminzusagen

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

Zentrale Kundenprobleme lösen

Bevor Sie Angebotsentscheide fällen, sollten Sie sorgfältig abklären, welche spezifischen Bedürfnisse Sie am besten erfüllen oder welche spezifischen Probleme Sie lösen können.

IHRE UMSETZUNGSHILFE

Vermeiden Sie austauschbare Leistungen, werden Sie einzigartig!

Rufen Sie sich in Erinnerung, welche Kundenwünsche für Ihre wichtigsten Kunden kaufentscheidend sind. Und halten

Sie sich dazu Ihre Möglichkeiten vor Augen: «Was können wir anders/besser als unsere Wettbewerber?» Gibt es bei dieser Betrachtung spezifische Bedürfnisse, die Ihr Unternehmen besser erfüllen kann als Ihre Mitbewerber?

Schnüren Sie innovative Leistungspakete, die Sie wirksam von Ihrer Konkurrenz differenzieren und abheben!

Erfinden Sie After-Sales-Services und optimieren Sie Ihre Preisstrategie. Damit Ihr Angebot für Ihre wichtigsten Kunden einzigartig wird.

Viele mittelständische Unternehmen gewinnen den Wettbewerb, weil sie auf kluge Differenzierungsstrategien setzen. Ansatzpunkte sind beispielsweise:

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

Wann greift eine Differenzierungsstrategie?

Eine Differenzierung ist dann erfolgversprechend, wenn genügend Kunden dazu bereit sind, einen Mehrpreis zu bezahlen und die Differenzierung nicht auf Kosten Ihrer Profitabilität geht. Verfolgen Sie dann eine Differenzierungsstrategie wenn

- Ihr Angebot auf verschiedenste Weise differenziert werden kann,
- Bedürfnisse und Nutzungsmöglichkeiten klar voneinander abweichen,
- es wenige Konkurrenten mit vergleichbarer Differenzierung gibt und
- Kernkompetenzen dazu vorhanden sind.

Hüten Sie sich aber vor den Gefahren der Differenzierung:

- Niemand gewährleistet im Voraus, dass Ihre Differenzierung tatsächlich einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil bringt, vor allem dann, wenn sie rasch kopiert werden kann.
- Niemand garantiert im Voraus, dass dem Kunden der zusätzliche Wert verständlich gemacht werden kann.
- Differenzierer laufen außerdem Gefahr, ihre Kräfte zu zersplittern sowie ihre relative Kostenposition zu verschlechtern.

Zielen Sie mit Ihrer Differenzierung darauf ab, die Loyalität Ihrer Käufer zu erhöhen. Dies ist einer der besten Wege, die eigene Marktposition wirksam abzusichern.

So trimmen Sie Ihr Angebot fit

Wenn Sie es schaffen, eine lukrative Marktnische, zum Beispiel eine bestimmte Kundengruppe, eine Produktlinie oder ein geographisches Gebiet zu finden und sich dort wirksam zu differenzieren, können Sie

den Wettbewerb auch gegen große Unternehmen gewinnen. Vorausgesetzt Sie verfügen über ein attraktives Angebot.

Nutzen Sie die Kraft der Marke

Eine besonders wirksame Differenzierung wird durch den Aufbau einer Marke möglich. Sie können so dem reinen Preisvergleich mit Wettbewerbern entgehen und realisieren dabei höhere Gewinnmargen. Jede starke Marke hat ein unverwechselbares «emotionales Profil», das beim Kunden spezifische Assoziationen auslöst und zu einer überdurchschnittlichen Qualitätseinschätzung führt. Der Aufbau Ihrer Marke erfordert einen langen Atem und finanzielle Mittel für Werbung und Öffentlichkeitsarbeit. Ist für Ihre Kunden die Qualität der entscheidende Auslöser für den Kauf, dann setzen Sie auf eine entsprechend hohe Produktqualität. Diese ermöglicht höhere Verkaufspreise und versetzt Sie in die Lage, verstärkt in Forschung und Entwicklung investieren zu können. Überlegene Qualität erhöht die Kundentreue. Ihre Preise geraten weniger stark unter Druck.

Setzen Sie auf beweisbare Qualität

Allenfalls zahlt es sich für Sie aus, ein Qualitätsmanagementsystem aufzubauen. Da Qualität vor dem Kauf kaum belegbar ist, sollten Sie nicht den Fehler machen, Ihren Produktvorteil in Werbemitteln und Verkaufspräsentationen bloß anzupreisen. Beweisen Sie ihn auf nachvollziehbare Art und Weise, zum Beispiel durch:

- Referenzlisten und -projekten mit renommierten Kunden
- Muster oder kostenlose Leistungsproben
- Titel und Auszeichnungen
- Image und Marke
- ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem

- unabhängige Vergleichstests
- besondere Garantien

Bereinigen Sie Ihre Produktpalette

Bereinigen Sie Ihre Palette. Dazu kann Ihnen das folgende Vorgehen dienen:

- Ermitteln Sie die durchschnittlichen Verkaufspreise Ihrer Mitbewerber. Decken diese nicht Ihre Stückkosten, versuchen Sie Ihre Kosten zu senken oder die Produktqualität zu steigern, und setzen Sie am Markt einen höheren Preis durch.
- Erscheint beides auf mittlere Sicht nicht möglich, streichen Sie die betroffenen Produkte und Leistungen aus Ihrem Angebot.

IHRE UMSETZUNGSHILFE

Bevor Sie Marktleistungen ausmustern, klären Sie ab, ob bestehende Marktleistungen nicht mit marktgängigen neuen Eigenschaften ausgestattet werden könnten.

Sichern Sie Ihre Kundenbeziehungen

Falls auch in Ihrem Unternehmen die Neugewinnung von Kunden mehr Aufwand, Zeit und Geld kostet als das Halten bestehender Kunden, so stehen Sie mit diesem Problem nicht alleine da. Konzentrieren Sie Ihre Anstrengungen auf das Halten bestehender Stammkunden. Kontaktieren Sie diese regelmäßig. Bauen Sie gute persönliche Beziehungen auf, belohnen Sie erfahrene Treue und erledigen Sie Reklamationen schnell und kulant. Verbessern Sie konstant Ihre Marktleistungen. Entwickeln Sie für Ihre wichtigsten Kunden innovative Leistungen mit hoher

Lösungsorientierung sowie neue Service- und Supportleistungen. Oder bauen Sie in Zusammenarbeit mit starken Kooperationspartnern eine komplementäre Leistungspalette auf. Mit dem vorgeschlagenen methodischen Vorgehen erhöhen Sie Ihre Chancen, den Wettbewerb zu gewinnen.

IHRE UMSETZUNGSHILFE

Wichtigste Zielgruppe definieren

Beantworten Sie zur Definition Ihrer wichtigsten Zielgruppe folgende Fragen genau, realistisch, neutral:

Wie groß ist der Bedarf für meine Produkte und Dienstleistungen wirklich?

Wächst die Zielgruppe überdurchschnittlich?

Wie leicht lässt sie sich ansprechen?

Ist Geld vorhanden, um die Leistungen zu bezahlen?

Wird ein qualitativ höheres Angebot auch besser bezahlt?

Gibt es genügend Kunden?

Wie preiseempfindlich ist Ihre Zielgruppe?

Können Folgeaufträge erwartet werden?

3

«Sense and respond»

BEISPIEL EINES MARKTGERECHT GEFÜHRTEN UNTERNEHMENS

Cedes AG, Landquart

Beat de Coi, CEO des Optoelektronik-Unternehmens Cedes, fertigte die ersten Sensoren in der Küche seiner Wohnung. Heute liest sich seine Referenzliste wie das Who is Who der Global Players. Sein Geheimnis: Er entwickelt neue Anwendungen schneller als der Wettbewerb!

www.cedes.com

Neue Geschäftsfelder definieren und dazu passende Leistungsprogramme entwerfen gehört zur marktgerechten Unternehmensführung. Ein gutes Portfolio entsteht, wenn erste Grundsatzentscheidungen richtig getroffen werden. Sie müssen sich aus einem tiefen Verständnis der Zielkunden ableiten. Beantworten Sie 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? Weiter müssen Sie bei den spezifischen Ressourcen ansetzen. Beantworten Sie die Fragen: Wo liegt der eigentliche Ursprung der Wettbewerbsvorteile im Unternehmen? Welche Kernkompetenzen sind für den dauerhaften Erfolg verantwortlich? Sie müssen sich vom Wettbewerb abheben. Dazu gilt es abzuklären: Was zeichnet die wichtigsten Wettbewerber und deren Angebote aus? Welche Rolle spielen die großen Wettbewerber im Markt?

Tiefes Verständnis gefordert

Wer die wahren Bedürfnisse seiner wichtigsten Zielgruppe, den Hintergrund und die Wurzeln seines Geschäftes wirklich versteht, kann

auch ein gutes Konzept für sein Leistungsprogramm erstellen. Neue Konzepte sollten deshalb auf einer aktuellen Verhaltens- und Motivanalyse der Kunden oder in direkter Zusammenarbeit mit Kunden aufgebaut werden.

Die Leistungsinnovation findet durch die Entwicklung und/oder Aufnahme neuer Leistungsangebote statt. So ermöglicht beispielsweise die von Cedes entwickelte neue Technologie erstmals, mit einer Kamera kostengünstig 3D-Bilder zu erfassen und für Sensorzwecke einzusetzen. Damit lassen sich beispielsweise die Wartezeiten vor einem Lift um etwa die Hälfte reduzieren!

Trendige Taschen aus gebrauchten Lastwagenplanen

Eine Leistungs differenzierung erreicht man, indem man für die Kunden zusätzliche Varianten (im Sinne konkurrierender Leistungen) in das Programm aufnimmt. Hierzu als Parallele zu Cedes noch einmal das Beispiel der Bieri-Gruppe: gebrauchte Lastwagenplanen können auch zu trendigen Handtaschen verarbeitet werden! Blachen sind vielseitig einsetzbar: so lassen sich beschichtete Gewebe nicht nur im Zeltbau, sondern auch als Rolltore oder überdachte Hallen verarbeiten!

Blachenrolltore mit Vorteilen

Die Blachenrolltore der Bieri-Gruppe sind beispielsweise eine preiswerte Alternative zu Holz-, Alu- oder Metalltoren. Sie brauchen weniger Platz und können zur Optimierung des Verkehrsflusses oder zur Verbesserung des Raumklimas genutzt werden. Der Vorteil gegenüber festen Materialien: eine Karambolage mit einem Gabelstapler verzeihen Blachentorsysteme meist ohne Kratzer.

Das verschafft Kunden zusätzliche Wahlmöglichkeiten. Bei der Eliminierung von Leistungen trennt man sich von unrentablen oder veralteten Leistungen. Wer dabei ungeschickt vorgeht, riskiert negative Auswirkungen auf sein Firmenimage. Die Leistungsstandardisierung erfolgt durch eine Verringerung der für die Kunden verfügbaren

Wahlmöglichkeiten. Wer die wahren Bedürfnisse seiner Kunden kennt, kann durch Standardisierung viel erreichen!

Bedürfnis erfüllen

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

Aus diesem Grunde beginnt und endet bei Cedes jede Entwicklung beim Kunden. Dieser wird dabei während des ganzen Entwicklungsprozesses geführt. Nicht alles, was er sich wünscht ist machbar und optimal. Es gilt, das Kundenbedürfnis gut zu verstehen, um eine für Kunden und Anbieter optimale Lösung zu finden.

Kernkompetenzen erweitern

Neue Wertangebote zu entwickeln, permanent zu verbessern und schließlich die eigenen Kernkompetenzen zu erweitern, sind zentrale Aufgaben der marktgerechten Unternehmensführung. Gute Ideen müssen, damit aus ihnen erfolgreiche Produkte und Dienstleistungen werden, auf soliden Beinen stehen, das heißt auf effektiven Strukturen, Abläufen und Ressourcen basieren:

- **Kräftig wachsen.** Dynamische Unternehmen legen fest, wie viel 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 einer

Produktgeneration zur nächsten halbieren. Und gleichzeitig kann sich der Entwicklungsaufwand verdoppeln!

- **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 die Prioritäten marktgerecht gesetzt werden.
- **Kreativ sein.** Da Kreativität immer mehr zum Faktor wird, der über die Marktgängigkeit neuer Angebote entscheidet, muss ein Umfeld geschaffen werden, in dem Mitarbeiter Ideen generieren und entsprechend umsetzen können. Wie Dr. Peter Nebiker ausführt, besitzt Cedes eine gewisse Größe, um sich «Kreativität» leisten zu können. Andererseits ist die Firma wiederum nicht so groß, dass interne Strukturen den Innovationsprozess behindern.
- **Leistung im Team erbringen.** Innovationsmanagement sollte 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 Informatik ist für die Leistungserstellung von besonderer Bedeutung.
- **Flexible Mitarbeiter suchen.** Bei Cedes heißt Innovation nicht nur, neue Ideen zu haben. Innovation beginnt bei der eigenen Person und heißt auch: Selber innovativ zu sein! Ein wachsendes Unternehmen braucht flexible Mitarbeiter, welche sich in einem rasch wandelnden Umfeld wohl fühlen.

Neue Leistungen entwickeln

Die Entwicklung neuer Leistungen muss mit, oder gar durch Kunden erfolgen. Sie ist eine wichtige Aufgabe zur späteren Produktakzeptanz. Überzeugende Erfolge erzielen Sie, wenn Sie folgende Grundsätze beachten:

- **Kundenbedürfnisse sind Zielvorgaben.** Neuentwicklungen sollten in Leistungsbereichen stattfinden, die für Kunden äußerst wichtig sind. So lohnt es sich beispielsweise nicht, eine Lagerhalle auf Zeit als Massivbau zu erstellen. Eine überdeckte Systemhalle der Bieri-Guppe ist formschön, rasch geliefert, schnell montiert und dabei erheblich günstiger!
- **Produktlebenszyklus voll nutzen.** Wie 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 Gesamtrentabilität höher ist und die Marketing-Unterstützung verringert werden kann.
- **Fokussierung auf das richtige Geschäftsfeld.** Insbesondere bei neuen bahnbrechenden Produkten ist es schwierig, die richtige Fortsetzung zu finden: Cedes 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.
- **Differenzierung vom Wettbewerb.** Erfolgreich sein heißt, anders als die anderen zu sein. Oft kann diese Differenzierung dadurch geschaffen werden, dass zum Produkt lukrative Serviceleistungen angeboten werden.
- **Rasch handeln.** Erfolgreich sein heißt, das Richtige schneller als die andern 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 Projektes entscheidet!»
- **Prozessorientiert arbeiten.** Projekte für Neuentwicklungen werden zunehmend internationaler 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 Definitionen ISO 9000 über einen klar definierten Entwicklungsprozess. Anhand von Meilensteinen werden verschiedene Projektphasen definiert und entsprechende qualitätssichernde Maßnahmen durchgeführt.

Ein Beispiel für die Entwicklung neuer Leistungen in der Informationstechnologie ist der bereits erwähnte Startup Schürpf ICT. Innovationsdrang und unternehmerisches Talent haben den cleveren Gymnasiasten Simon Schürpf schon in jungen Jahren dazu getrieben, ein eigenes Unternehmen zu gründen. Hohen Kundennutzen mit reduzierten Investitionskosten zeichnen seine Dienstleistungen aus.

Sein Augenmerk galt schon seit einiger Zeit der Entwicklung und Anwendung von so genannter Open Source Software. Hierbei handelt es sich um Software, die frei über das Internet zugänglich ist und von diversen Entwicklern weltweit gewartet, getestet und weiter entwickelt wird. Die Idee und Anwendung von Open Source steckte noch in den Kinderschuhen oder war teilweise noch gar nicht bekannt.

Dank der konsequenten Nutzung dieser heute anerkannten Technologien bietet Schürpf ICT seinen Kunden einen hohen Preisvorteil. Mit der Spezialisierung und dem Einsatz von Open Source und frei verfügbarer Software ermöglicht das Unternehmen Lösungen zu einem «unerhört fairen Preis». Diese sind individuell angepasst, einzigartig und die Investitionskosten auch für Mittel- und Kleinstunternehmen erschwinglich. So bieten seine Internet Solutions eine umfängliche und zeitgerechte Lösung als Unterstützung für modernes Informationsmanagement.

Und als abschließendes Beispiel für «sense and respond» noch einmal ein Blick auf die Kellenberger Frisch Service AG und ihr konsequent umgesetztes Leistungsversprechen. Mit einem breiten Angebot an hochwertigen, frischen, gekühlten und tiefgekühlten Produkten (über 2.000 Artikel) und in enger Zusammenarbeit mit Partnern geht das Leistungsversprechen von Kellenberger Frisch Service AG (KFS) dahin, Kunden erstklassige und frische Produkte, schnell, unkompliziert, zuverlässig und in der gewünschten Form zu liefern. Seit Januar 2006 bietet KFS eine flächendeckende, nationale Distribution an und entwickelt so den Markt mit neuen Produkten weiter. Das Unternehmen konnte dank seines guten Rufes, der ausgeklügelten Logistik und eines sehr guten Kundenservices mit Emmi eine Partnerschaft eingehen: KFS

bearbeitet – ebenfalls seit Januar 2006 – den Schweizer Markt mit den neuen, innovativen, aus Schweizer Milch und erlesenen Zutaten hergestellten Emmi Ice Cream Produkten.

Faktoren für den Erfolg

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

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

Kapitel V

Logenplatz «Positionierung» besetzen

1

«Ungeheuerliche» Positionierung

Glotzendes Ungeheuer Tagpfauenauge

Die Schmetterlinge entwickelten im Laufe der Zeit erstaunliche Überlebensstrategien. Wem es gelang, unsichtbar zu bleiben, blieb auch länger am Leben. Die wirkungsvollste Strategie war: nur nicht auffallen!



Tarnen ist mithin eine Möglichkeit. Besser noch ist warnen! Mit kreisrunden Symbolen, die potenzielle Feinde an große Säugetieraugen erinnern sollen, warnt das Tagpfauenauge seine Feinde gleich «vieräugig». Und auch das Abendpfauenauge hat seine Tricks auf Lager. Obwohl es

sich bereits eng an Baumstämme schmiegt, reicht das nicht bei allen Feinden als Tarnung aus. Dem scharfen Blick einer Kohlmeise beispielsweise entgeht es so nicht. Sie schnappt sich den Falter und untersucht ihn auf Fresstauglichkeit. Doch sie ist verunsichert. Ihr Opfer unternimmt keinen Fluchtversuch. Das ist ungewöhnlich. Noch größer ist ihr Schrecken, als der Falter plötzlich seine knalligen Augenflecken auf den Hinterflügeln präsentiert. Dazu noch ein rhythmisches Wippen mit dem Kopf, und die Irritation ist perfekt. Vom harmlos wirkenden Falter zum glotzenden Ungeheuer! Da entscheidet sich sogar die eigentlich überlegene Meise, ihr Opfer fallen und ziehen zu lassen.

Die Analogie: Mit dem «Augen-Effekt» gelingt es dem Abendpfauenaugen, selbst überlegene Feinde in die Flucht zu schlagen. Eine fundierte strategische Alleinstellung erreicht, wer es schafft, sich von seinen Mitbewerbern deutlich sichtbar zu unterscheiden, und sich und seine Angebote erstklassig zu positionieren. Dieser positive Eindruck, den aktuelle und potenzielle Kunden vom Angebot Ihres Unternehmens haben sollten, wird unter Positionierung verstanden. Die Positionierung wird dann besonders nachhaltig, wenn sie sich auf entscheidungsrelevante Kriterien der Kunden stützt.

2

Mit klarer Positionierung die Alleinstellung sichern

Die Entwicklung oder Anpassung der eigenen Strategie kann nicht delegiert werden. Selbstverantwortung ist angesagt. Im Markt eine strategische Alleinstellung zu erkämpfen ist eine zwingende Aufgabe. Nur sie sichert auf Dauer hohe Erträge. Wer den Wandel als Chance begreift, entdeckt gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten immer auch unternehmerische Chancen, die umgesetzt werden können.

Logenplatz im Kopf des Kunden

Sind die unternehmerischen Ziele gesteckt, gehört es zur Aufgabe marktgerechter Unternehmensführung, das eigene Marktprogramm so zu definieren, dass diese Ziele auch erreicht werden können. Für die wichtigsten Geschäftsfelder sind mindestens folgende Entscheidungen zu treffen:

- Das Zielgruppenprogramm: Wer wird anvisiert, und über wen werden die Angebote lanciert?
- Das Leistungsprogramm: Was wird angeboten?
- Die Positionierung des Leistungsprogramms gegenüber den Zielgruppen: Wie wird das Angebot den Zielgruppen vermittelt?

Positive Einstellung zählt

Kein Unternehmen ist seinen Konkurrenten in allen Belangen überlegen. Gerade deshalb gehört es zu den wichtigsten Aufgaben jedes Unternehmens, sich von seinen Mitbewerbern zu unterscheiden. In einer Welt der Produktvielfalt und Informationsüberlastung ist es entscheidend, ob es Ihnen gelingt, bei Ihren Zielkunden einen positiven Eindruck oder eine positive Einstellung hervorzurufen. Dieser Eindruck, den aktuelle

und potenzielle Kunden vom Angebot eines Unternehmens haben sollten, gehört zur Positionierung.

Emotional und unbewusst

Wie die neusten Erkenntnisse der Gehirnforschung belegen, gibt es den bewusst und frei handelnden rationalen Konsumenten nicht. Angebote werden meist nicht so beurteilt, wie sie sind, sondern so, wie der Beurteilende denkt, dass sie sind. Wie wir wissen, stehen hinter den Einstellungen unbewusste biologische Abläufe, die von kundenseitigen Voraussetzungen geprägt sind:

- von motiv- und emotionsseitigen Voraussetzungen im Gehirn des Kunden, die sich überdies von den gemachten Erfahrungen ableiten.
- von der individuellen Vorstellung von einem «Idealprodukt», das die individuellen Erwartungen an Produkte dieser Art widerspiegelt.

Je näher ein reales Angebot in der Wahrnehmung des Kunden diesem Idealprodukt kommt, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit einer positiven Einstellung bzw. eines Kaufs.

Wenige wichtige Kriterien

Da Produkte zunehmend austauschbarer werden, wird es immer schwieriger, einen Logenplatz im Kopf des Kunden zu besetzen. Wie Anwendungen der Verhaltens- und Motivanalyse zeigen, sind es in der Regel nur wenige wichtige Kriterien, anhand derer die Kunden Leistungen wahrnehmen und beurteilen. Sie zu kennen ist deshalb für Ihre Entscheidungen in Sachen Positionierung lebenswichtig.

Aus diesem Grund darf der eigene Instinkt nicht eine gründliche Positionierungsanalyse ersetzen. Wer die eigene Positionierung verändern will, muss vorerst wissen, wie er von seinen Kunden positioniert wird. Unternehmen, die ihre Positionierung überprüfen, sind oft erstaunt darüber, wie Kunden sie im Vergleich zu ihren Mitbewerbern sehen.

Positionierungsstrategien

Ist die eigene Position bestimmt, stellt sich die Frage, welche Positionierungsstrategie daraus abgeleitet werden kann. Entspricht Ihre aktuelle Positionierung den Vorgaben des Unternehmens, oder muss die Positionierung verändert werden? Steht eine Neu- oder Umpositionierung zur Diskussion?

Zur konkreten Positionierung Ihres Angebots stehen verschiedenste strategische Varianten zur Verfügung. Zu den wichtigsten gehören:

- **Die Abhebungsstrategie:** Ihr Angebot soll in der Wahrnehmung der Zielgruppe eine unverwechselbare Alleinstellung erhalten, die von der Konkurrenz nicht ohne weiteres nachgeahmt werden kann. Sie eignet sich für Unternehmen, die eine Erfolgsposition im Markt aufgebaut haben.
- **Die Imitationsstrategie:** Ihr Angebot mit vergleichbaren Produkten weist keine individuellen Merkmale auf. Häufig hängen sich Unternehmen an eine erfolgreiche Positionierung der Konkurrenz. Diese Strategie kann erfolgreich sein, wenn die Chance besteht, die Führungsposition auf mittlere Frist zu übernehmen.
- **Die Nischenstrategie:** Sie positionieren sich in Teilmärkten, die durch das vorhandene Produktangebot nur unzureichend bedient werden. Voraussetzung: Der Teilmarkt enthält potenzielle Nachfrager für das Produkt bzw. die Leistung. Hier gilt es zu prüfen, ob mit den vorhandenen Kompetenzen des Unternehmens diese Nische besetzt werden kann.

Produkteigenschaften oder -nutzen

Die Positionierung über Vergleiche ist dann stark, wenn sie nicht nur nachprüfbar, sondern vor allem in einen wichtigen Kundennutzen umgesetzt werden kann. So hat beispielsweise die Spirig Pharma AG erkannt, dass sich die Konsumenten vermehrt der Gefahren bewusst werden, denen sie beim Bad in der Sonne ausgesetzt sind, wenn die

Schutzwirkung von Sonnenschutz-Produkten nicht das hält, was sie verspricht. Diese Sensibilisierung macht sich die Firma geschickt zunutze. Ihre innovativen Sonnenschutz-Produkte verfügen über eine besonders lange Schutzwirkung. Und wirken beispielsweise gegen die lichtbedingte Hautalterung. Die Positionierung unter dem Namen «Daylong» fällt folglich auf fruchtbaren Boden.

Preis/Leistungs-Verhältnis

Für eine wachsende Zahl von Kunden sind der Preis bzw. der «Wert» entscheidende Kaufkriterien. Philip Kotler (Kotler Marketing Group, Washington) unterscheidet fünf Positionierungen:

- **Mehr für mehr.** Beispielsweise Lederwaren von Gucci: Diese Produkte zeichnen sich nicht nur durch eine hohe Qualität aus, sie bieten auch Zusatznutzen in Form von Status und Prestige.
- **Mehr für das Gleiche.** Beispielsweise Toyota mit dem Lexus versus Mercedes: Dem Kunden wurde sehr erfolgreich vor Augen geführt, dass zum ersten Mal in der Geschichte der Tausch eines Mercedes gegen den beinahe halb so teuren Lexus ein Trading-up bedeuten kann.
- **Das Gleiche für weniger.** Beispielsweise «Dell»-Computer: Der Computer wird mit individualisierten Einstellungen günstiger direkt (ohne Handel) dem Endbenutzer angeliefert.
- **Weniger für viel weniger.** Beispielsweise Günstig-Airlines nutzen gekonnt diese Positionierung: Sie verzichten auf Leistungen (teure Flughäfen, Essen usw.), auf die man verzichten kann, und verlangen dafür einen deutlich niedrigeren Preis für ihr Angebot.
- **Mehr für weniger.** Dies ist eine besonders erfolversprechende Positionierung. Beispielsweise Viking Direct: Aus dem riesengroßen Katalog-Angebot von Büromöbeln und -utensilien werden Bestellungen außerordentlich rasch und günstig angeliefert.

IHRE UMSETZUNGSHILFE

Anforderungen an die Positionierung

Ihre Positionierung hat dann eine Chance auf Erfolg, wenn sie...

auf einer Differenzierung beruht, die für die entsprechende Zielgruppe wichtig ist und klare Vorteile verspricht.

diese Kunden in die Lage versetzt, den Unterschied zu erkennen, zu schätzen und Präferenzen zu entwickeln.

sich vom Wettbewerb deutlich abgrenzt.

scharf umrissen, klar und eindeutig ist.

widerspruchsfrei ist. Das heißt, Positionierungsmerkmale und werbliche Aussagen dürfen sich nicht widersprechen. Sie müssen sich gegenseitig verstärken.

über längere Zeit tragfähig ist.

von den Mitbewerbern nicht ohne weiteres nachgeahmt werden kann.

durch Kommunikationsmaßnahmen verstärkt werden kann.

Verwendungs- oder anwendungsorientiert

Der Kunde soll das Produkt mit einer bestimmten Vorstellung verbinden. Zum Beispiel: «... der Tag geht, Jonny Walker kommt.»

DEFINITION «UNIQUE SELLING PROPOSITION (USP)»

Unique Selling Proposition (USP). Einzigartiger Vorteil eines Produktes bzw. einer Marke, an dem die Werbung anknüpfen kann und der die Differenzierung zu anderen Produkten und Marken ausmacht.

Verwender(gruppen) und kategorieorientiert

Ein gutes Beispiel ist Apple. Zur Positionierung wird hier das Produktimage an das Image bzw. an die Bedürfnisse bestimmter Verwender (Grafik-Designer) gebunden. Manchen Unternehmen und Marken gelingt es, für eine ganze Kategorie zu stehen. Wir verlangen nicht nach einem Papiertaschentuch, sondern nach einem «Tempo». Auch «Post-It» steht für die Kategorie Haftnotizen. Gelingen kann Ihnen eine solche Positionierung meist nur dann, wenn Sie als erster Anbieter die Kategorie im Kopf des Kunden besetzen können.

Kommunikativ und konkurrenzorientiert

Wie wir gesehen haben, führen im Kopf potenzieller Kunden emotionale Entscheidungen Regie. Für die Positionierung sind häufig keine objektiven Unterscheidungskriterien von Bedeutung. Es sind mehr und mehr emotionale Komponenten, die im Rahmen der Kommunikationsmaßnahmen herausgestellt werden, um so eindeutig erkennbare Positionierungen aufzubauen. Ein gutes Beispiel einer emotional aufgeladenen Positionierung ist die Positionierung von Mc Donald's Ende der 90er Jahre: «Mc Donald's – every time a good time.»

Schafft es ein Mitbewerber, gefährlich nahe zu kommen, kann es sinnvoll sein, sich an die erfolgreiche Positionierung des Marktführers anzuhängen, um so von dessen Positionierung zu profitieren. Beispielsweise hat Avis mit seiner Positionierung «we try harder» versucht, diesen Vorteil gegenüber Hertz herauszustellen.

Der Kampf um den Logenplatz im Kopf des Kunden kann oft nur ein Unternehmen gewinnen. Wenn Sie reüssieren wollen, müssen Sie den gestellten Anforderungen gerecht werden. Ist eine Um- oder

Neupositionierung erst einmal konzipiert, muss sie professionell umgesetzt werden. Gezielte Kommunikation ist jetzt gefordert. Erst sie macht aktuelle und potenzielle Kunden auf die neue Positionierung Ihres Unternehmens oder einer Marke aufmerksam. Die kommunikativen Marketing-Maßnahmen müssen deshalb bei der Umsetzung des Positionierungsvorhabens besonders behutsam geplant werden.

Gezielte Nutzenstrategie

Rund die Hälfte der heutigen Konsumenten sagt aus, sie wäre zufrieden mit den bestehenden Lieferanten und Geschäftspartnern. Das heißt sie sind offen für neue Erfahrungen und Anbieter. Nur begeisterte Kunden sind wirklich treue Kunden! Folglich ist es notwendig, für die Kernkunden eine gezielte Nutzenstrategie aufzubauen, um die Voraussetzungen für eine dauerhafte Kundenbindung zu schaffen. In der heutigen Wirtschaftswelt verlagern sich Kunden und Gewinnmöglichkeiten unentwegt. Ob es gelingt, die Profitabilität nachhaltig zu verbessern, hängt weitgehend von der Fähigkeit ab, die richtigen Geschäftsfelder definieren zu können und erfolgversprechende Teilmärkte oder Marktnischen zu entdecken und diese mit neuen Geschäftsansätzen auszuschöpfen. Die Wachstumsmöglichkeiten hängen weit mehr von der Innovationskraft eines Unternehmens als von den vorhandenen Mitteln ab. Moderne Geschäftskonzepte sind so gut wie deren Gewinnmodelle.

Vom Produkthersteller zum Lösungsanbieter

Die traditionelle Produktfokussierung tritt immer mehr in den Hintergrund. Gründe dafür gibt es mehrere. Ein gutes Produkt findet rasch Nachahmer, was unweigerlich zu Preiskämpfen im Markt führt. Systemanbieter differenzieren sich über eine ganze Palette von Leistungen und sind somit sehr viel schwieriger zu vergleichen. Vor

allem jedoch: Einzelne Produkte reichen heute nicht mehr aus, um die Kundenbedürfnisse zu erfüllen. An die Stelle des Produktverkäufers tritt der Lösungsanbieter. Kundenbeziehungen, die auf diese Art und Weise aufgebaut werden, sind tragfähig und lassen sich gezielt weiter entwickeln.

Erfolgreiches Beispiel ist hier die bereits dargestellte Romanshorner Ströbele AG, die aus dem Druckgeschäft kommt. Sie ist aus einer klassischen Druckerei hervorgegangen und erkannte bald, dass es in der bestehenden Überflussgesellschaft längst nicht mehr reicht, eine gute Leistung zu bieten. Drucksachen beispielsweise müssen das bewirken, was man sich von Ihnen wünscht. Zum Beispiel einen Anbieter sichtbar, spürbar und erlebbar von anderen abgrenzen. Ströbele erkannte diese Herausforderung schon vor Jahren und hilft heute seinen Kunden, deren Leistungen wirksam in Szene zu setzen. Damit bietet er weit mehr als nur die Leistungen einer Druckerei.

Spezialisten sind profitabler

Das hat seinen Grund in einer Vielzahl von Faktoren: Niedrigere Kosten, ein klareres Image und einfacherer Markenaufbau, kürzere Verkaufszyklen und in der Folge meistens bessere Preise. Besonders kleine und mittlere Betriebe sind in der Regel erfolgreicher, wenn sie sich auf spezielle Gebiete und lukrative Teilmärkte beschränken.

BEISPIEL EINES MARKTGERECHT GEFÜHRTEN UNTERNEHMENS

Rolla SP Propellers SA, Balerna

Immer der Schnellste

Die Rolla SP Propellers SA in Balerna (Tessin) entwickelt und produziert seit 1963 Schiffspropeller für Yachten, Schnellboote und Rennboote. «Thirty five years of being fastest» lautet das Firmen-Motto. Ein Motto, das im wörtlichen Sinne umgesetzt wird. Schneller in der Entwicklung und schneller am Markt mit Produkten, die Boote zu den schnellsten der Welt machen. Um diesen Vorsprung halten zu können, investierte das Unternehmen auch im vergangenen Jahr rund eine halbe Million Franken in die Entwicklung – in Produkte, die man eigentlich als längst erfunden und gebaut betrachten könnte. Die Strategie gibt dem Tessiner Betrieb jedoch recht: Rolla gilt weltweit als der Schiffspropellerexperte für schnelle Boote schlechthin und gehört zu den Weltmarktführern bei Hochleistungspropellern.

www.rolla-propellers.ch

3

Sind Sie flexibel genug?

Tatsache ist, dass der Erfolg Ihres Unternehmens – neben exogenen Umwelteinflüssen – zusehends durch die Qualität strategischer Entscheidungen beeinflusst wird. Fakt ist aber auch, dass modernes betriebswirtschaftliches Methodenwissen wohl wegen seiner Komplexität von mittelständischen Unternehmen kaum angewendet wird.

Wie Walter Niehues, Lehrbeauftragter für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe an der Fachhochschule Münster, feststellt, sind es sogar häufig die nach betriebswirtschaftlichen Kriterien schlecht strukturierten Betriebe, welche mit überdurchschnittlichen Ergebnissen expandieren, während organisatorische Musterbetriebe Probleme bekommen – bis hin zum Scheitern. Lässt sich daraus der Schluss ziehen, dass die Theorie der funktionsorientierten Betriebswirtschaftslehre für die Belange der KMUs unbrauchbar ist? Wohl trifft zu, dass es oft der Inhaber oder Geschäftsführer ist, der wichtige strategische Entscheidungen unter Zeitdruck selbst vorbereitet und weitgehend allein trifft. Aber ist dies nicht auch eine Stärke? Wer als erster aufbricht, gewinnt wertvolle Zeit. Mitbewerber mit langen Entscheidungswegen oder komplexen Entscheidungsprozessen haben das Nachsehen.

BEISPIEL EINES MARKTGERECHT GEFÜHRTEN UNTERNEHMENS

Stämpfli AG, Bern

Mit Strategie zum Branchenprimus

Die Berner Stämpfli Holding wird heute von der sechsten Generation geleitet, die den Betrieb, dem mittlerweile 210 Mitarbeiter angehören, mit neuen Produkten ins dritte Jahrtausend führt. «Als mein Bruder Rudolf und ich den Betrieb vor gut zehn Jahren übernahmen, litt die

Druckbranche unter einer Identitätskrise», erzählt der Verwaltungsratsdelegierte Peter Stämpfli, «der Markt wuchs kaum noch, und die neuen Technologien riefen Zukunftsängste hervor.» Die Stämpflis nahmen die Herausforderung jedoch an und begannen mit der strategischen Neuausrichtung des Betriebes.

Die angestammten Geschäftsfelder

Das Druckgeschäft und die Herausgabe von juristischer Fachliteratur bestellten sie zwar weiterhin. Doch Mitte der Neunzigerjahre stiegen sie ins IT-Zeitalter ein: Sie kauften ein kleines Software-Unternehmen, das sie zwei Jahre später in die neu gegründete Tochter All Media einbrachten.

Ihre Vision

Sie wollten sich als «Publikationsermöglichender» positionieren. Dabei sollte es keine Rolle mehr spielen, in welchem Medium die Dokumente schließlich publiziert würden.

Die mutige Entscheidung erwies sich als zukunftsträchtig. 1999 wagte sich Stämpfli an die Entwicklung eines standardisierten Publikations-Managementsystems für Unternehmen, die gewaltige Artikelmenen handeln oder produzieren. Diese Innovation, die in Zusammenarbeit mit einem Berner Software-Unternehmen und dem deutschen Fraunhofer Institut für Software und Systemtechnik entwickelt wurde, bedient nun die Marketing-Abteilungen und e-Shops der Stämpfli-Kunden effizient mit den einschlägigen Produktinformationen.

Die All Media tut der Stämpfli-Gruppe aber nicht nur punkto Wissen und Ertrag gut. Sie hat auch das Klima unter den Mitarbeitenden aufgefrischt und das Image an der Marketingfront aufpoliert.

www.staempfli.ch

Schnelle «Aus-dem-Bauch-Entscheidungen» beinhalten aber auch Gefahren. Denn werden nicht alle relevanten Konsequenzen für das Unternehmen – und insbesondere die Risiken – durchdacht, kann auch

eine auf den ersten Blick überzeugende Strategie Schiffbruch erleiden. Verwaltungsräte, Inhaber und Geschäftsführer von Unternehmen, die entscheidungsfreudig sind und das Tempo lieben, sollten sich auf jeden Fall das notwendige Rüstzeug für konsequentes strategisches Denken und Handeln aneignen.

Wichtig: Flexibilität und Geschwindigkeit

Wie Studien aufzeigen, zeichnet sich eine Trendwende im Management ab, welche es in den nächsten Jahre nachhaltig prägen wird. Die Erhebungen kommen zum Schluss, dass Flexibilität und Geschwindigkeit für das Geschäftsleben von morgen eine überragende Bedeutung erhalten werden. Welche Art von Flexibilität wird verlangt? Die Studien skizzieren die wichtigsten unternehmensinternen Trends:

- Interne Flexibilität verlangt nach hoher Flexibilität beim Anpassen interner Strukturen.
- Externe Flexibilität ist die Fähigkeit, rasch Kontakte zu anderen Märkten und Unternehmen knüpfen zu können.
- Numerische Flexibilität verlangt nach der Fähigkeit, flexible Personalstrukturen zu schaffen und Outsourcing einzusetzen.
- Funktionale Flexibilität wiederum beinhaltet die Fähigkeit, Kompetenzen über die Grenzen des traditionellen Abteilungs- und Funktionsdenkens hinaus zu erwerben.

Königdisziplin: Strategische Flexibilität

Als wichtigste neue Fähigkeit gilt die «strategische Flexibilität». Damit ist nicht nur die Fähigkeit Ihres Unternehmens zur schnellen operativen Anpassung an geänderte Marktgegebenheiten gemeint, sondern die Bereitschaft und Fähigkeit von Ihnen und Ihrer Führungsmannschaft, Ihre aktuelle Unternehmensstrategie Jahr für Jahr zu überdenken und

neu zu definieren. Dies gilt auch für Unternehmen, die scheinbar gesicherte Marktpositionen halten. So sagt beispielsweise Bill Gates: «Microsoft ist immer zwei Jahre vom Misserfolg entfernt.» Diese Einschätzung reflektiert die neue Wettbewerbsrealität: Chancen kommen und gehen mit großer Geschwindigkeit. Schon wer auf eine Idee zu zögerlich reagiert, verpasst möglicherweise seine Chance.

Strategische Flexibilität ist eine Chance, mit Ihrem Unternehmen, höhere Gewinne zu erzielen. Dies weil sie zum einen eine optimale Ausrichtung auf den Markt beinhaltet und zum anderen die Gefahr vermindert, dass sich Ihr Unternehmen in chancenlose Geschäftsmodelle verstrickt. Strategische Flexibilität bauen Sie durch ein breit gefächertes Chancen-Portfolio, betriebliche Beweglichkeit und eine niedrige Gewinnschwelle auf.

Breiteres Chancen-Portfolio bauen

BEISPIEL EINES MARKTGERECHT GEFÜHRTEN UNTERNEHMENS

Tecan Group Ltd., Männedorf

Woran liegt es, dass ein Unternehmen wie Tecan, Zulieferer der Life-Sciences-Industrie, eine hohe Umsatzrendite erwirtschaftet, während andere Marktteilnehmer ins Abseits geraten? Die Antwort lautet Strategie! Der Erfolg eines Unternehmens wird – neben exogenen Umwelteinflüssen – zusehends durch die Qualität strategischer Entscheidungen beeinflusst.

www.tecan.ch

Wenn die Geschicke Ihres Unternehmens an die Entwicklung eines einzigen Marktes gebunden sind, kann sich dies als riskantes Glücksspiel erweisen. Nicht so bei Tecan.

Das Unternehmen lebt ein Geschäftsmodell, das in vier Märkten verankert ist: Wenn Tecan nicht in der Sparte «Genomics» tätig wäre,

hätte es das Wissen nicht. Und wenn Tecan nicht in der Sparte «Diagnostic» tätig wäre, hätte es die Kunden nicht. So entwickelt sich das Unternehmen trotz gegenwärtiger Flaute in der Sparte Wirkstoffentdeckung (viele Pharma-Gesellschaften haben ihre Investitionen auf unbestimmte Zeit verschoben) in der Sparte «Genomics» erfolgreich weiter.

Bauen Sie deshalb für Ihr Unternehmen eine breitere Chancen-Palette auf. Damit geraten Sie in die komfortable Lage, angesichts der sich schnell verändernden Vorlieben Ihrer Kunden, flexibler reagieren zu können als Ihre sehr eng fokussierten Mitbewerber. Ihr Chancen-Portfolio lässt sich über Länder, Produkte, Geschäfts- oder Kompetenzfelder sowie über Kundentypen erweitern. Doch aufgepasst: Ziehen Sie eine Erweiterung Ihres Chancen-Portfolios nur dann in Betracht, wenn es Ihnen gelingt, die Unberechenbarkeit, der Ihr Unternehmen in seinen Märkten ausgesetzt ist, einzuschränken und darüber hinaus Synergien zu nutzen. Sonst laufen Sie Gefahr, Ihre Kräfte zu verzetteln!

Betriebliche Beweglichkeit verbessern

Möchten Sie in Zukunft Ihre Gewinnschwankungen besser ausgleichen und rascher auf Veränderungen der Nachfrage reagieren können? Dann stellen Sie sicher, dass Ihr Unternehmen imstande ist, seine Aktivitäten schnell grundlegend neu auszurichten. Unternehmen, deren Geschäftsmodell auf einem hohen Anlagebestand in der Form von Gebäuden, Maschinen oder anderen Anlagevermögen beruht, sind hier klar im Nachteil gegenüber Unternehmen mit einem weniger anlagelastigen Geschäftsmodell.

Das Unternehmen Dell zeigt eindrucksvoll, wie rasch es möglich ist, Verkaufsstrategie und Produktlinien zu verändern. Gelingt es Ihnen, Ihr Geschäftsmodell zu digitalisieren, steigern Sie Ihre betriebliche Beweglichkeit markant. Internetbasierte Unternehmen werden hier gute Marktpositionen aufbauen können.

Niedrige Gewinnschwelle anstreben

Versuchen Sie in Ihrem Geschäft, die Gewinnschwelle niedriger zu halten. Versetzen Sie sich beispielsweise in die Lage eines Automobilherstellers. Gelingt es diesem, den Break Even bereits bei 50.000 statt bei 250.000 Einheiten zu erreichen, kann er die freiwerdenden Mittel für ein breiteres Produktspektrum nutzen, das sich an kleinere Verbrauchersegmente wendet. Das heißt:

- Niedrigere Gewinnschwellen erhöhen die Flexibilität Ihres Geschäftsmodells. Kapitalintensität, Schuldenlast und hohe Fixkosten wiederum behindern sie. Kein Wunder, dass in jüngster Zeit viele Unternehmen ihre Geschäftsmodelle entkapitalisiert haben. So auch beispielsweise die Hotelkette Marriott, die sich von ihren kapitalintensiven Hotels getrennt hat und sich nun mit Erfolg auf Management-Services für ihre ehemaligen Hotels und für die Hoteleigner konzentriert. Wenn Sie nun feststellen, dass Ihr Unternehmen zu groß und zu träge geworden ist, um diesen neuen Anforderungen gerecht zu werden, dann nehmen Sie sich ein Beispiel am amerikanischen Elektronikonzern General Electric. Unter dem Motto «Speed, Simplicity & Self Confidence» ist es dem Konzern mit einigen hundert Gesellschaften gelungen, seine Marktmacht zu nutzen und gleichzeitig das Herz und die Seele eines flexiblen Kleinunternehmens zu erhalten. Tun Sie es diesem Unternehmen nach! Setzen Sie auf Flexibilität und Geschwindigkeit.
- Eine Strategie ist nicht branchenabhängig. Die mit verschiedensten Awards ausgezeichneten Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen haben eines gemeinsam: Ihre Chefs denken strategisch. Sie wissen, dass die Unternehmensstrategie der entscheidende Faktor für ihren Unternehmenserfolg ist und handeln entsprechend.

Wichtigster Erfolgsfaktor: Geschäftsfeld

Wenn Sie sich die Frage nach dem wichtigsten Erfolgsfaktor von Unternehmensstrategien stellen, stoßen Sie geradewegs auf die überragende Bedeutung des «Geschäftsfeldes». Fakt ist, dass Ihre Strategie nur dann Aussicht auf Erfolg hat, wenn Sie die Frage «Bin ich auf dem geeigneten Geschäftsfeld tätig?» mit einem klaren «Ja» beantworten können.

Kapitel VI

Kundengewinnung und Kundenbeziehungs- Management

1

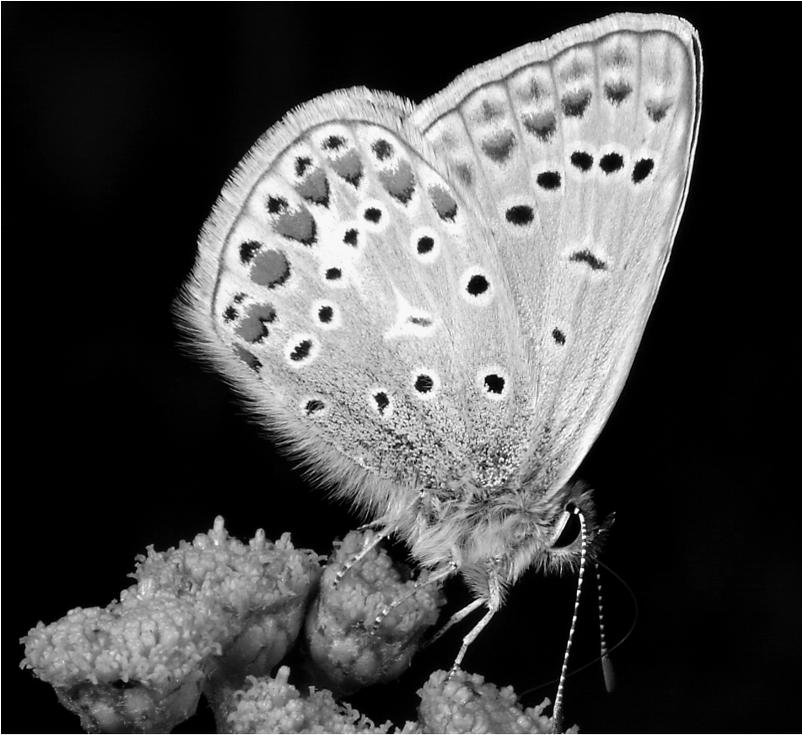
Kooperation mit dem «Feind»

Kooperation zwischen Schmetterlingen und Ameisen

Im Unterschied zu anderen Schmetterlingen hat der Schwarzgefleckte Bläuling einen Weg gefunden, um im Raupenstadium einen gedeckten Tisch vorzufinden, vor Feinden sicher zu sein und im Winter den Unbilden der Witterung trotzen zu können. Zu diesem Zweck verbündet er sich mit seinen Feinden, den Ameisen.

Das Weibchen legt befruchtete Eier auf den Feldthymian. Die Raupen ernähren sich anfänglich von den Thymianblüten. Nach der zweiten Häutung entwickeln sich Rückendüsen, die ein zuckerhaltiges Sekret abgeben. Damit erregen die Raupen das Interesse der Knotenameisen der Gattung Myrnika. Während diese Ameisen andere Schmetterlingsraupen vielfach angreifen und töten, betrihlern sie die Bläulingsraupen mit den Fühlern, bis diese ihre süße Flüssigkeit abgeben, und nehmen das Sekret dann gierig auf. Nach der dritten Häutung verlässt die Raupe ihre Nährpflanze und beginnt auf dem Boden umher zu kriechen. Nun packen die Ameisen die Raupe und tragen sie in ihr Nest. Erstaunlicherweise darf sie sich dort von den Ameisenlarven ernähren – wenn sie dafür nur den begehrten Trunk liefert. So verbringt die Raupe den Winter geschützt vor Feinden, Schnee und Eis.

Im folgenden Frühjahr verpuppt sie sich im Ameisenbau. Der nach etwa drei Wochen ausschlüpfende Falter muss nun auf dem schnellsten Weg den Ameisenbau verlassen, da er im Gegensatz zur Raupe kein Gastrecht mehr genießt. Zum Schutz vor den aggressiven Ameisen ist sein Körper mit wolligen Schuppen bedeckt, die in den Kiefern seiner ehemaligen Gastgeber zurückbleiben.



Analogie: Durch cleveres Nutzen der Nachfrage nach der begehrten süßen Flüssigkeit hat sich der Schwarzgefleckte Bläuling eine «Kundenbindung» mit Pfiff aufgebaut!

Nun, der Kunde ist ja nicht unser Feind, logisch. Dennoch zeigt uns dieses Beispiel der Natur eines: Um Leistungsketten und -kompetenzen sinnvoll zu ergänzen oder zu schließen, sind die «unmöglichsten» Dinge denkbar, ja möglich. Kooperation, Synergien, Outsourcing, virtuelle Unternehmen, Konkurrenzbeziehungen und andere Zweckgemeinschaften. Hauptsache, es dient schlussendlich dem Kunden, und er kann daraus seinen Nutzen ziehen.

2

Kundenbeziehungen gestalten: Mitten ins Herz

BEISPIEL EINES MARKTGERECHT GEFÜHRTEN UNTERNEHMENS

Helvetic Airways AG, Zürich-Flughafen

Trotz eines turbulenten Wettbewerbs und hoher Treibstoffpreise ist es Peter Pfister, CEO der Helvetic Airways AG in nur zwei Jahren gelungen, die Günstig-Airline im Markt zu etablieren. Sein Geheimnis: Er begeistert seine Passagiere!

www.helvetic.com

Die meisten Unternehmen verlieren pro Jahr rund 25 % ihrer Kunden. Dessen ungeachtet betreiben sie sechsmal mehr Aufwand für die Gewinnung neuer Kunden als sie für die Bindung der vorhandenen Kunden aufwenden! In die gleiche Richtung weisen Studien, die belegen, dass die Rentabilität der Kunden im Allgemeinen wächst, je länger ein Kunde bei einem Unternehmen bleibt.

Nutzen loyaler Kunden

Loyale Kunden sind oft die profitabelsten, denn:

- Sie verursachen keine Akquisitionskosten,
- sie kaufen häufiger bei einem Anbieter, den sie kennen und schätzen,
- sie verursachen weniger Verwaltungskosten und
- sie empfehlen ihren Anbieter gerne anderen weiter.

Schlüssel zu mehr Gewinn

Eine der bekanntesten Studien zeigt sogar auf, dass eine Verringerung der Kundenabwanderungsquote um nur 5 % zu einer Gewinnsteigerung von 25 bis 85 % (je nach Branche, Produkte und Leistungen) führen

kann. Wenn Sie Ihr Unternehmen marktgerecht führen wollen, sollten Sie alles daran setzen, die Loyalität Ihrer Kunden zu steigern!

Werte statt Preis

Wache Unternehmen konkurrieren über den Wert und nicht über den Preis. Es ist ein Irrglaube, dass Wert und Preis für den Kunden das Gleiche bedeuten. Der Nutzen (Wertgewinn) einer Marktleistung wird vom Kunden nach der Formel «Wertsomme – Kostensomme» berechnet. Das heißt: Kunden addieren möglichst sämtliche Werte (Produkt, Dienstleistungen, Mitarbeiter, Image, Philosophie etc.) und bringen von diesem Wert die erwarteten Kosten (monetäre Kosten, Zeitaufwand und psychische Aufwendungen wie Ärger usw.) in Abzug. Marktgerechte Unternehmensführung ist so gesehen der Prozess, der zu diesem vom Kunden erwarteten Nutzen führt.

Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile

Der Weg zu diesem Kundennutzen führt nicht generell über Höchstleistungen, sondern über eine konsequente Orientierung an den für den Kunden wichtigsten Leistungsmerkmalen. Nach der berühmten Formel «Weniger ist mehr» ist es sogar möglich, hohe Qualität in der Kernleistung zu einem günstigen Preis anzubieten. Zentrale Bausteine eines solchen Konzeptes sind:

- Günstige und faire Preise
- Hohe Qualität der Kernleistung
- Schlanke Leistungsbündel
- Hohe Transparenz von Leistung und Gegenleistung

Die Kunden der Helvetic Airways erleben eine Kombination aus Qualität, Service, Information und Preis, die den Angeboten der Wettbewerber überlegen ist. Und wer es schafft, in den für Kunden wichtigsten Belangen überlegen zu sein, verfügt über einen nachhaltigen strategischen Wettbewerbsvorteil.

Aktuelle Kundenerwartungen

Wichtige Voraussetzung für das Gelingen ist die Kenntnis der aktuellen Präferenzen, Motive und Erwartungen der Kunden. Thomas Frischknecht, CCO der Helvetic Airways AG kennt die Bedürfnisse und Motive seiner Passagiere sehr genau. Diese erwarten in erster Linie:

- Eine pünktliche Ankunft zur Flugplanzeit
- Schweizer Qualität bezüglich Sauberkeit und Freundlichkeit im gesamten Reiseerlebnis (der gesamten Leistungskette).

Beziehungen managen

Es muss an dieser Stelle nochmals betont werden: Nur wer die aktuellen Kundenerwartungen und Motive sehr genau kennt, kann die Loyalität seiner Kunden steuern. Wer also beispielsweise vor wichtigen Entscheidungen oder Planungsrunden steht, sollte eine aktuelle Verhaltens- und Motivanalyse durchführen! Der Weg zu loyalen Kunden führt über ein klug aufgebautes Beziehungs-Management. Dieses fußt auf folgenden Kennzahlen:

- Kundenwerten
- Kundenanteil
- Kundenzufriedenheit

Langfristiger Kundenwert

Der langfristige Kundenwert (Lifetime Customer Value) wird folgendermaßen berechnet: Das Unternehmen schätzt die voraussichtliche Bindungsdauer seiner Kundschaft. In einem zweiten Schritt werden dann die möglichen Umsätze abzüglich der angefallenen Aufwendungen für die Kundenbindung berechnet. Zu diesem Wert addiert man einen Bonus für die Weiterempfehlungen durch den Kunden. So kann beispielsweise ein loyaler Passagier der Helvetic für eine attraktive Feriendestination über einen Zeitraum von 20 Jahren einen langfristigen

Kundenwert haben, der gut den 200-fachen Betrag eines einzelnen Tickets ausmacht.

Zukunfts- und beziehungsorientierte Werte

Ist es sinnvoll, alle Kunden an das Unternehmen zu binden? Insbesondere in der Hersteller-Handels-Beziehung ist dieser Frage auf den Grund zu gehen. Sehen wir uns die Stellschrauben an, die den Kundenwert beeinflussen:

- **Monetäre Kundenrentabilität:** Umsatz wie Deckungsbeiträge sind einfach zu erfassen.
- **Informationswert:** Hier versteht man alle für das Unternehmen verwertbaren Informationen, die durch Kunden zufließen, wie zum Beispiel Kundenanregungen und auch Beschwerden, die Anlass zu Leistungsmodifikationen oder Kostensenkungen geben könnten.
- **Referenzwert:** Positive oder negative Mund-zu-Mund-Propaganda mit der die Kunden ihre Erfahrungen an potenzielle Kunden weitergeben.

Entscheidend ist, dass zukunftsorientierte und beziehungsorientierte Werte erhoben werden. Neben der bewährten ABC-Analyse gibt es verschiedene weitere Methoden zur Berechnung des Kundenwertes.

Kunden als sicherste Quelle für mehr Umsatz

In Anbetracht der Tatsache, dass die Kunden eines Unternehmens die sicherste und verlässlichste Quelle für zukünftige Umsatzerlöse sind, wissen viele Unternehmen viel zu wenig über den Netto-Wert ihrer Kunden. Dieser besteht aus folgenden Komponenten, deren Bedeutung je nach Branche unterschiedlich ist:

- Der Produktwert entsteht durch die Wahrnehmung der Kunden bezüglich der Leistungen, der Preise und der Bequemlichkeit. Bei der Helvetic wird dieser Wert durch das komfortable Buchungssystem, Ledersitze mit überdurchschnittlichem Sitzabstand, Gratis-Zeitungen,

Bordmagazin, Erfrischungstücher und kleine Täfelchen Schokolade geprägt.

- Der Markenwert ist stärker emotional, subjektiv und irrational. Die Bekanntheit und die Einstellungen der Kunden zur Marke sind die entscheidenden Treiber. Der Markenwert kann eine beeindruckende Größe sein.
- Der Beziehungswert, dem bei Fluggesellschaften (auch bei Billig-Airlines) eine hohe Bedeutung zukommt, kann durch Loyalitätsprogramme, durch Vorzugsbehandlung loyaler Kunden oder durch Community-Programme aufgebaut und gestärkt werden. Auch hier investiert Helvetic am richtigen Ort: In «Freundlichkeit» und «Verbindlichkeit» des gesamten Personals.

Kundenanteil

Unter Kundenanteil (Share of Customer) versteht man den Marktanteil eines Unternehmens beim einzelnen Kunden. Er gibt an, wie stark die Bindung des Kunden an das Unternehmen ist und kann deshalb als Anhaltspunkt dafür verwendet werden, wie weit sich der Umsatz des Unternehmens mit dem bestehenden Kundenstamm erhöhen lässt. Hier stellt sich für jedes Unternehmen die Frage der Definition des relevanten Marktes. So kann beispielsweise bei einem Flugpassagier als Bezugsgröße «Flüge von und nach Spanien» oder «Flüge von und nach europäischen Feriendestinationen» gewählt werden.

Detailwissen erforderlich

Da Beziehungs-Management kunden- bzw. kundengruppenspezifisch aufgebaut sein muss, genügt es nicht, nur zu wissen, wie hoch der Kundenanteil ist. Für die Beurteilung der Kundenloyalität und für gezielte individuelle Maßnahmen sind deshalb ergänzende Informationen wichtig:

- Wie lange liegt der letzte Einkauf zurück?
- Wie häufig kauft der Kunde bei uns ein?

- Wie viel gibt er pro Einkauf aus?
- Wo kauft der Kunde sonst noch ein?
- Empfiehlt uns der Kunde aktiv weiter?
- Wie reagiert der Kunde auf Sonderangebote?

Zufriedenheit ein «Must»

Auch die Kundenzufriedenheit ist eine zentrale Kennzahl des Beziehungs-Managements. Sie ergibt sich aus dem Abgleich der wahrgenommenen Leistungen mit den erwarteten Leistungen. Insbesondere im Dienstleistungsgeschäft ist die subjektive Wahrnehmung des Erlebnisses beim Einkauf oder im Serviceprozess meist viel wichtiger als die objektiven Vorteile des Produktes!

Gutartiger Virus «Begeisterung»

Doch es gilt auch hier, die tieferen Gründe für Zufriedenheit oder Unzufriedenheit zu erforschen. Dies ist oft kein leichtes Unterfangen, pflegen doch Kunden ihre Unzufriedenheit oft viele Jahre für sich zu behalten. Wenn sie sich dann schließlich äußern oder sogar abwandern, ist es meist schon zu spät. Aus Studien weiß man, dass auch zufriedene Kunden abwandern, wenn sich eine gute Gelegenheit dazu ergibt. Das wird mit dem Emotions- und Motivsystem (Stimulanz) des menschlichen Gehirns begründet, das der Abwechslung nicht abgeneigt ist. Wenn Sie die Kundenloyalität vertiefen und gleichzeitig das Weiterempfehlungsverhalten Ihrer Kunden stimulieren möchten, sollten sie deshalb darauf achten Ihre Kunden nicht nur zufrieden zu stellen, sondern sie zu begeistern.

Erfolgsfaktor Inszenierung

Das bereits mehrfach erwähnte Romanshorner Unternehmen Ströbele hat erkannt, dass es heute nicht mehr reicht, eine gute Leistung zu bieten. Kompetent, zuverlässig und preisgünstig sind die anderen auch. Deshalb geht Ströbele weit über das Angebot klassischer Druckereien

hinaus. Die Überzeugung, die dahinter steht ist, dass Drucksachen vor allem Kommunikationsmittel sind. Natürlich müssen diese technisch einwandfrei gemacht sein, aber entscheidend ist, dass ihre Botschaft ankommt. Und genau dabei hilft Ströbele. Das fängt damit an, die Botschaft, die kommuniziert werden soll, festzulegen und ihr Ziel zu formulieren. Und es geht damit weiter, die dafür notwendigen Kommunikationsmittel auszuwählen und zu gestalten. Dass sie dann auch noch sauber produziert werden müssen, ist zwar nicht nebensächlich, tritt aber doch etwas in den Hintergrund.

Für Ströbele-Kunden ist denn auch wichtiger, dass sie bei den Romanshornern selbst dann richtig sind, wenn das gewählte Kommunikationsmittel kein zu druckender Prospekt, sondern eine Website oder eine Messebeteiligung ist. Und so entwickelt Ströbele für seine Kunden nicht nur den kompletten Marktauftritt, sondern sorgt mit einer wirkungsvollen Inszenierung auch gleich für die richtige Umsetzung in den Geschäftsalltag. So werden Unternehmen und deren Leistungen sichtbarer, fühlbarer und erlebbarer. So etwas kann zwar nie alleine den Erfolg eines Unternehmens ausmachen, aber der durchdachte Marktauftritt und seine spannende Inszenierung kann den Erfolg entscheidend verstärken. Wohl deshalb sieht sich Ströbele selbst als «Erfolgsbeschleuniger» für seine Kunden. Zwei typische Beispiele sollen zeigen, wie das funktioniert.

Gelungener Wandel: Bäckerei erfindet sich neu

Die Tägerwiler Bäckerei Walz besteht seit 39 Jahren und beschäftigt an fünf Standorten ca. 25 Mitarbeiter. Genau die Größe, über die gesagt wird, sie wäre zu groß zum Sterben, aber zu klein zum Überleben. Christian Walz, ein dynamischer Unternehmer, leitete deshalb schon vor einigen Jahren eine Neuausrichtung ein. Mit den Fachleuten von Ströbele wurden in zwei Workshops die Stärken der Bäckerei gegenüber der Konkurrenz herausgearbeitet. Beispielsweise setzt Walz nur eigene Rezepturen und keine fertigen Mehlmischungen ein. Danach wurden diese Stärken konsequent sichtbar gemacht. So entstand ein

eindrucksvoller Marktauftritt mit dem Logo «Walz Backkunst» als zentralem Element. Gekonnt werden nun die Grundlagen für einen traditionellen Handwerksbetrieb kommuniziert. Diese Botschaften werden gesehen und gelesen - und mit dem Croissant in der Hand werden sie auch geschmeckt.

Erlebbar wurde das neue Gesamtkonzept mit der Eröffnung eines neuen Geschäftes in Tägerwilen: mit einem ungewöhnlichen Shop-in-Shop für trendige Snacks und Getränke, einer Lounge-Bar als Treffpunkt bei einem Glas Wein, und einem «Bistro», das über die Mittagszeit Tagesmenüs anbietet. Und natürlich mit allen Walz-Backwaren zum Mitnehmen. Als vorläufigen Schlusspunkt der Neuausrichtung wurde das Walz-Konzept anlässlich der Eröffnung inszeniert. In mehreren Sketch- und Spielszenen wurde kurzweilig präsentiert, was heute Walz ausmacht.

Boxenstopp für Messebeteiligungen

Wer anderen zeigen will, wie man seine Leistung erfolgssteigernd inszeniert, sollte das natürlich auch selber können. Anlässlich seiner jährlichen Abendveranstaltung «Unternehmerforum» hat Ströbele immer wieder Gelegenheit dazu. Im Jahr 2005 stand das Thema «Messebeteiligung» auf dem Programm. Und dazu hatte man sich in Romanshorn wieder einiges einfallen lassen. Die «Viscom», die führende Schweizer Fachzeitschrift der Kommunikationsbranche, schrieb über das neunte Unternehmerforum anerkennend:

«Formel-1-Motoren röhren, der Tagungsraum erinnert an die Boxengasse und die Referenten sind in Rennoveralls gekleidet, so inszenierte die Romanshorner Ströbele AG Ihr neuntes Unternehmerforum, das traditionelle Aussprachetreffen für Ostschweizer KMU-Unternehmer. Fünf Fachleute zeigten in praxisnahen Kurzreferaten auf, wie die Pole Position im Gedächtnis der Zielgruppe auch mit kleinen Budgets erkämpft werden kann. So zum Beispiel mit einer Teilnahme an regionalen Messen, lokalen Gewerbeschauen oder mit der Veranstaltung eines Tages der offenen Tür.»

Neue Werte schaffen

Bevor man sich in einem Unternehmen Gedanken über die Gewinnung neuer Kunden macht, muss deshalb eine Strategie verabschiedet werden, welche die bereits vorhandenen wertvollen Kunden zufrieden stellt. Unternehmen wie Helvetic Airways schaffen kontinuierlich neue Werte für treue Kunden. Oder, wie Thomas Frischknecht sagt: «Bei unserer täglichen Arbeit versuchen wir unseren Kunden ihre Flugreise möglichst angenehm und komfortabel zu gestalten. Unsere Gäste schätzen das sehr, viele haben Helvetic zu ihrer Lieblingsairline erkoren.»

In der Winterzeit gehört Sauerkraut in unsere Küchen

Die Kunden der Kellenberger Frisch Service dürfen auf eine werthaltige Kommunikation zählen. Wie der Newsletter (Markt News für die Woche 04/2006) zeigt, gehört zu einer nachhaltigen Marktentwicklung auch eine gehörige Portion Kommunikationstalent:

«Solange draußen der Winter tobt, gehört Sauerkraut in unsere Küche. In der guten alten Zeit gehörte es zu den wichtigsten Vitamin- und Mineralstoffspendern auf dem winterlichen Speiseplan...Sauerkraut ist so vielseitig und es gibt verschiedenste Zubereitungsarten und Kombinationsmöglichkeiten».

Kundenzufriedenheit steigern

Folgende auf Dauer angelegte Maßnahmen sind dazu geeignet, die Kundenzufriedenheit zu steigern:

- Schulungen (Einstellung auf die individuellen Kundenwünsche, Freundlichkeit, Leistungsbereitschaft zum Dienen usw.)
- Leistungsverbesserungen
- Treuerabatte und Boni
- Regelmäßige Kundenkontakte
- Garantien und Rückvergütungen
- Sonderprogramme und Sondereinsätze

Sofortmaßnahmen leiten sich aus den häufigsten und wichtigsten Problemen und Begeisterungsereignissen ab. Sie beinhalten beispielsweise ein schnelles und kulanties Reklamationsmanagement mittels

- Umtausch
- Entschädigungen
- Gutscheinen

Leistungsbezogene strategische Maßnahmen beinhalten strategische und kommunikative Maßnahmen:

- Infrastruktur
- Prozesse
- Mitarbeitermotivation

DEFINITIONEN «KUNDENZUFRIEDENHEIT» UND
«KUNDENZUFRIEDENHEITSINDEX (CSI)»

Kundenzufriedenheit bildet sich, wenn der Vergleich des Kunden zwischen seiner Erwartungshaltung und dem Erfüllungsgrad bzw. der subjektiv wahrgenommenen Leistung positiv verläuft, d.h. wenn seine Erwartungen übertroffen wurden. Fällt dieser Vergleich negativ aus entsteht Kunden-Unzufriedenheit. Zu beachten ist, dass für die Kundenzufriedenheit nicht die objektive Qualität sondern allein die subjektiv empfundene Qualität der Leistung ausschlaggebend ist. Mit Hilfe von Kundenzufriedenheitsanalysen können Unternehmen die Zufriedenheit ihrer Kunden und sämtliche Einflussfaktoren bestimmen.

Der Kundenzufriedenheitsindex (CSI für Customer Satisfaction Index) gibt an, in welchem Ausmaß die Anforderungen des Kunden aus seiner Sicht zufrieden stellend erfüllt sind. Die Erfüllung von für den Kunden wichtigen Kriterien wird im Index stärker gewichtet.

Mitten ins Herz der Kunden zielen

Da die tatsächlichen Kundenwünsche oft von den diesbezüglichen Vorstellungen in einem Unternehmen erheblich abweichen, ist die Kenntnis der Bedeutung der einzelnen Kaufkriterien für ein Unternehmen von größter Wichtigkeit.

DEFINITIONEN «KUNDENBINDUNG» UND «KUNDENTREUE»

Als Kundenbindung werden die Erhaltung der Treue von Kunden, die bereits Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens erworben haben und die Anregung erneuter Käufe bezeichnet. Kundenbindung liegt dann vor, wenn der Kunde dem Unternehmen, der Marke bzw. dem Produkt Loyalität entgegenbringt und langfristig daran festhält, ohne zur Konkurrenz abzuwandern. Unternehmen können die verschiedensten Techniken der Kundenbindung einsetzen. Mit Hilfe von Kundenbefragungen lassen sich die Instrumente der Kundenbindung optimieren.

Unter Kundentreue versteht man die Loyalität von Kunden gegenüber ihren favorisierten Marken, Produkten und Dienstleistungen. Kundentreue ist ein Indikator für die Zuverlässigkeit bzw. Verlässlichkeit der Kunden. Treue Kunden sind dem Unternehmen ergeben. Sie bevorzugen die angebotenen Produkte und Dienstleistungen. Voraussetzung dafür, dass Kundentreue entstehen kann, ist Kundenzufriedenheit. Noch weit besser ist Kundenbegeisterung!

Die Kundenloyalität zu erhöhen ist keine Frage des Budgets oder einer entsprechenden CRM-Software. Es braucht das Wissen, wie man Kunden begeistert, die entsprechende Einstellung und den Mut zur konsequenten Umsetzung. Wer diesen Mut aufbringt, wird seine Kunden nachhaltig begeistern! Und da dies so selten vorkommt, leuchten die wenigen Beispiele wie Leuchttürme in stürmischer See. Sie zeigen auf, welche großartigen Chancen sich insbesondere Kleinunternehmen bieten!

- Ein Hotel in Australien fragt seine Gäste beim Check-in: «Möchten sie gerne einen Goldfisch auf Ihrem Zimmer?» Die Gäste suchen sich an der Rezeption einen Goldfisch aus, der dann auf ihr Zimmer gebracht wird.
- Ein Restaurant in Köln bietet seinen berufstätigen Gästen eine Zeitgarantie: Wenn das bestellte Mittagessen nicht innerhalb von 15 Minuten auf dem Tisch ist, speist der Gast auf Kosten des Hauses.
- Ein Tankstellenshop legt an der Kasse Gratisobst auf mit einem schönen Schild, auf dem steht: «Lieber Kunde! Wir schenken Ihnen einen Apfel! Er kommt aus unserer schönen Südtiroler Gegend und enthält viele wertvolle Nährstoffe. Beißen Sie herzhaft rein, und danke, dass Sie unsere Gegend besuchen.»
- Ein Coiffeur verbindet sein Hobby mit seinem Beruf und bietet seiner Kundschaft in seinem Fotostudio professionelle Vorher-Nachher-Porträts an.
- Auf dem Helvetic-Flug nach Alicante unterhalten sich zwei Passagiere darüber, wo man sich wohl genau befinde. Die Stewardess hört dies so nebenbei. Nach einigen Minuten informiert der Pilot über das Mikrofon alle Passagiere mit einer packenden Geschichte über die Gegend die in diesen Minuten überflogen wird.
- Ein Restaurant verfügt über einen bunten Kindertisch, an dem die Kinder separat von den Eltern essen dürfen.
- In einer bayerischen Seilbahn lässt sich erleben, wie die Bahnbegleiter auf dem Weg in die Höhe jodeln.
- In Florida verkürzt ein Arzt seinen Patienten das Warten mit einem Wettbewerb. Jeder, der länger als eine gewisse Zeit warten muss, gewinnt ein Millionenlos im Wert von fünf Dollar.

DEFINITION «BEZIEHUNGSMANAGEMENT»

Systematische, in zunehmendem Maße auch informatikgestützte Steuerung von Maßnahmen zur Erhaltung und Pflege von Kundenbeziehungen.

3

Marktbearbeitung im Umbruch

Güter und Dienstleistungen (auch intellektueller Art) sind in unseren entwickelten Märkten im Überfluss vorhanden. Zu viele Anbieter, zu viel Auswahl und zu viele Markennamen machen Anbietern wie Konsumenten das Leben schwer und führen zu einer «Verflüssigung» der Preise.

«Zeit» als wertvollstes Gut

Damit wird in unserer Gesellschaft die Zeit zum wertvollsten Gut. Da die traditionelle Vermarktung eben diese Zeit der Konsumenten über Gebühr in Anspruch nimmt, beginnen die Konsumenten, die Werbung zu ignorieren oder verweigern gar bewusst den Konsum.

Akzeptiert und erwünscht

Wenn Sie sich die Erkenntnisse der modernen Gehirnforschung zunutze machen wollen, verzichten Sie auf die traditionelle Ideologie, Produkte in einen Markt hineindrücken zu wollen. Wählen Sie stattdessen «menschengemäße» Marktleistungen und Marktbearbeitungsstrategien, die von Kunden akzeptiert werden und sogar erwünscht sind. Dazu müssen Sie aber Verhalten wie Motive bestehender und potenzieller Kunden in Erfahrung bringen.

IHRE UMSETZUNGSHILFE

Entscheidend für die erfolgreiche Marktbearbeitung:

Wie sind neue Kunden auf uns aufmerksam geworden?

Wie haben sie sich über uns informiert?

Wurden wir empfohlen? Wenn ja, von wem und warum?

Wurde das Unternehmen oder eine spezielle Person empfohlen?

Welche Informationen sind wertvoll, hilfreich und willkommen?

Weshalb wurden aus Interessenten Kunden?

Wie zufrieden sind neue Kunden?

Welche Informationen sind für Kunden besonders wertvoll?

Wenn Sie die Antworten zu diesen Fragen interpretieren, werden Sie sich wundern, dass nur die wenigsten Kunden über traditionelle Werbemaßnahmen angelockt werden. Kunden werden heute viel eher über Direktmarketing, Public Relations, Erlaubnismarketing sowie über Empfehlungen gewonnen!

Public Relations mit weit höherer Glaubwürdigkeit

Eine wirksame Ergänzung zu klassischen Werbemitteln wie Inserate, Broschüren und Prospekte sind veröffentlichte Artikel oder Fachbeiträge in Zeitungen oder Fachpublikationen. Warum? Weil Menschen dort

bewusst nach Neuem suchen. Doch dies ist nicht der einzige Grund. Die Beiträge, die in der Presse oder in Fachpublikationen veröffentlicht werden, stehen aus Sicht des Kunden hinsichtlich Glaubwürdigkeit vor den klassischen Werbemitteln. Offenbar glauben Menschen veröffentlichten Geschichten weit mehr als Firmenbroschüren, die als eigenständige Werbemittel entlarvt werden! Für Unternehmen, die Öffentlichkeitsarbeit gezielt einsetzen ist diese eine äußerst scharfe Waffe im Kampf um Aufmerksamkeit, Bekanntheit und Glaubwürdigkeit. Und schließlich auch im Kampf um neue Kunden. Besonderes Gewicht kommt dem persönlichen Auftritt von Geschäftsführern und -inhabern zu. Ihre Botschaften fallen quasi als personalisierte Leistungsversprechen auf fruchtbaren Boden!

4

Die Macht der Erlaubnis

Eine grundlegend neue Art, Märkte zu bearbeiten, besteht darin, von potenziellen Kunden die Erlaubnis einzuholen, sie mit weiteren Informationen versorgen zu dürfen. Voraussetzung: Kundenbeziehungen müssen ausbaubar sein. Sie müssen ein Entwicklungspotenzial haben. Die Strategie des Erlaubnismarketings (Permission Marketing) eignet sich für neue Firmen, die über die Flexibilität und Initiative verfügen, eine ganz neue Art der Werbung und Anbindung der Kunden zu betreiben. Oder für Unternehmen, die nichts zu verlieren haben. Erfolg verspricht das Erlaubnismarketing dann, wenn folgende Voraussetzungen geschaffen werden:

- Die Website muss erfassen, was der Kunde will, für welches Problem er eine Lösung sucht, und sie muss die Erlaubnis erfragen, ein E-Mail schicken zu können.
- Der Interessent muss ausdrücklich weitere Informationen wünschen.
- Die Botschaften müssen persönlich und für den Empfänger wichtig sein, d.h. seine Interessen und Probleme berücksichtigen.
- Die Botschaften müssen Fremde zu Freunden machen und die Geschäftsbeziehung vertiefen.

Erlaubnismarketing braucht Glauben und Geduld. Es ist in der Konzeptionierung und Lancierung anspruchsvoll. Danach aber werden neue Botschaften und Impulse, die Interessenten zu Kunden machen, weit günstiger. Dazu sind sie willkommen und fallen auf fruchtbaren Boden!

Rendezvous gefällig?

Erlaubnismarketing hat viel mit einer romantischen Beziehung zu tun. Es ist ein Prozess und kein Moment. Vom ersten Flirt soll sie direkt zum Rendezvous führen. Die fünf Schritte sind:

1. Anreiz mit klarem Nutzen schaffen: Zum Beispiel Information, Unterhaltung, Preisausschreiben oder Entgelt für die geleistete Aufmerksamkeit.
2. Angebot eines langfristigen «Entwicklungsplans» für potenzielle Kunden: Jeder Schritt muss interessant, nützlich und wichtig sein.
3. Der Anreiz für Kunden wird weiter verstärkt.
4. Das Niveau der Erlaubnis wird vertieft.
5. Das Verhalten des Kunden wird verändert.

Es entsteht eine Situation, in der beide Seiten profitieren.

Erlaubnis hat viele Gesichter

- Kauf nach Begutachtung oder «intravenöse» Modelle, bei denen eine umfassende Erlaubnis vorliegt.
- Punktesysteme zum Erregen und Halten der Aufmerksamkeit.
- Persönliche Beziehung ist eine machtvollere Methode zum Verkauf maßgeschneiderter und teurer Produkte.
- Markenvertrauen als eine quasi sanfte und sichere Form des Produktvertrauens.
- Situationsbedingtes Einholen der Erlaubnis.

Die Vermarktung über Erlaubnis hat gegenüber der traditionellen Unterbrechungsvermarktung überzeugende Vorteile:

- Sie behandelt Interessenten nicht wie Fremde, sondern wie Freunde.
- Der Prozess ist messbar.

- Neue Technologien, zum Beispiel das Internet, werden besser genutzt.
- Es bleibt nicht bei einer Botschaft.
- Botschaften in Erlaubnisprogrammen kosten immer weniger.
- Ideales Werkzeug zur Steigerung der Frequenz.
- Macht der häufigen Wiederholung kann ausgespielt werden.
- Steigert die Kundenloyalität und baut Vertrauen auf.

5

Empfehlungsmarketing – Umsatz zum Nulltarif

Die dritte Marketingstrategie, die an Bedeutung gewinnen wird, ist das Empfehlungsmarketing: Der Königsweg zu neuen Aufträgen führt über persönliche Empfehlungen. Wenn Sie den geschäftlichen Erfolg sichern wollen, können Sie mit Hilfe von Werbung, Public Relations, Direkt- oder Telemarketing die Tür zu neuen Kunden aufstoßen. Das aber wird heutzutage zunehmend kostspielig, da Konsumenten sich immer mehr gegen Werbung in Funk und Fernsehen sowie gegen unerwünschte Mailings und Spam wehren.

Der preiswerteste Weg

Sie können aber auch den besten und preiswertesten Weg zu neuen Kunden wählen: sich durch Mundpropaganda weiterempfehlen lassen. Wenn Sie auf persönliche Empfehlungen setzen, können Sie den Erfolg ihres Unternehmens selbst beeinflussen und für immer sichern, ungeachtet der konjunkturellen Schwankungen oder der Aktivitäten von Wettbewerbern.

Menschen suchen Empfehlungen!

In gesättigten Märkten tun sich Kunden mit der Vielfalt angebotener Leistungen schwer. Selbst Kaufwillige fühlen sich durch die hohe Werbedichte verwirrt und reagieren immer öfter mit Kaufverweigerung. Wo Interaktionen immer technischer werden, beginnen Menschen, sich über Signale der Wertschätzung und der menschlichen Zuneigung zu freuen. Das ist wohl einer der Gründe, weshalb Kunden persönliche Empfehlungen suchen und schätzen. Wer geschäftliche oder private Entscheidungen treffen muss, will persönliche Informationen, bevor er sich entscheidet.

Empfehlungswert schlägt Kundenwert

Viele Unternehmen setzen noch heute auf den Kundenwert, das heisst auf den Ertrag, der mit einem Kunden während des gesamten Kundenbeziehungszeitraums erwirtschaftet wird. Viel interessanter ist jedoch der Loyalitätswert eines Kunden. Wir verwenden hier als Empfehlungswert den kumulierten Umsatz plus Kosteneinsparungen.

Nehmen wir einmal an, dass Ihr Kunde über einen Zeitraum von 10 Jahren zwei Käufe pro Jahr mit einem durchschnittlichen Umsatz von je 1.000 Euro tätigt. Bei einer Kostenersparnis pro Kauf von 50 Euro, beläuft sich der Kundenwert auf 21.000 Euro.

Der Empfehlungswert 1 setzt sich aus dem Umsatz der neuen Kunden und aus bedeutenden Kostenersparnissen zusammen. Gehen wir davon aus, dass ein loyaler Kunde in diesen 10 Jahren pro Jahr einen weiteren neuen Kunden gewinnt, und jeder dieser neuen Kunden im Durchschnitt nur den halben üblichen Kundenwert einbringt, so ergibt das inklusive einer Akquisitionskosten-Ersparnis von 500 Euro pro Kunde nach 10 Jahren einen Empfehlungswert 1 von 105.000 Euro.

Und das ist bei weitem noch nicht alles. Der Empfehlungswert 2 kann noch viel höhere Werte bringen. Begeisterte Kunden, die aufgrund einer Empfehlung zu Ihnen kommen werden, wenn Sie richtig mit ihnen

umzugehen wissen, ihrerseits zu aktiven Empfehlern und beeinflussen ihr Umfeld in Richtung Empfehlungsverhalten!

«Empfehlungsgeschäfte» sind besser

Fundierte Empfehlungen haben nicht nur eine magische Anziehungskraft. Geschäfte, die über persönliche Empfehlungen getätigt wurden, stehen unter einem besonders guten Stern. Sie...

- sind leichter und kostengünstiger abzuschließen,
- bringen loyalere Kunden,
- sind weniger riskant,
- führen zu einer engen Kundenbindung und
- sind meist rentabler.

Hürden erkennen

Wenn Sie ihre Kunden zu Topp-Verkäufern Ihrer Angebote machen wollen, müssen Sie drei Hürden überspringen. Erstens, die Kunden reden lieber über schlechte als über gute Erfahrungen. Das heisst drei positiven Nennungen können gut und gerne 30 negative gegenüber stehen. Wenn Sie also empfohlen werden wollen müssen Sie verstehen, auf welchem Boden Empfehlungen gedeihen, und müssen die Fertigkeiten dazu erwerben. Empfehlungen erfolgen nicht von alleine. Sie sind die Folge einer klugen Planung.

BEISPIEL EINES MARKTGERECHT GEFÜHRTEN UNTERNEHMENS

BusinessPlus GmbH, Schindellegi

Neukundengewinnung zum Nulltarif!

Wie ist es möglich, dass ein vor einem Jahr gegründetes Schweizer Netzwerk für Empfehlungsmarketing bereits acht regionale Teams und über 50 Mitglieder selektioniert und diesen mehr als 200 Empfehlungen,

das heisst ein Geschäftsvolumen von über 600'000.- CHF verschaffen konnte? Mit einem bewährten Geschäftskonzept und einer klaren Positionierung! Die Idee, Geschäfte über persönliche Empfehlungen zu generieren, trifft den Nerv der modernen Wirtschaftswelt. Güter und Dienstleistungen sind im Überfluss vorhanden. Zu viel Auswahl macht Anbietern wie Konsumenten das Leben schwer. Damit wird die Zeit zum wertvollsten Gut. Die traditionelle Vermarktung beansprucht aber gerade diese schon knappe Zeit mit dramatischen Folgen: Konsumenten ignorieren aufdringliche Werbung oder verweigern gar den Konsum. BusinessPlus nutzt eben diese Ausgangslage mit einem verblüffend wirksamen System. Es verhilft seinen Mitgliedern durch Mundpropaganda zu neuen Aufträgen.

Außerdem bietet BusinessPlus Selbständigen die Möglichkeit, Geld zu verdienen: Mit einer Teamleiter-Lizenz kann ein zusätzliches Einkommen für den Aufbau und die Führung eines RegioTeams erzielt und ein eigenes Netzwerk mit bis zu 40 Unternehmen aus den verschiedensten Branchen aufgebaut werden!

www.businessplus.ch

Ziel: Vermittlung von Geschäften

Im Gegensatz zu anderen Netzwerken sind die Ziele von BusinessPlus ausschließlich geschäftlicher Natur. Die Mitglieder treffen sich in regionalen Teams zum Business-Frühstück aus keinem anderen Grund als dem, Woche für Woche vertrauensvolle Geschäftsbeziehungen zu knüpfen und sich gegenseitig Geschäfte zu vermitteln. BusinessPlus ermöglicht damit seinen Mitgliedern, sich durch Mundpropaganda weiterempfehlen zu lassen.

Unternehmenserfolg langfristig sichern

Wer auf persönliche Empfehlungen setzt, kann den Erfolg seines Unternehmens selbst beeinflussen und für lange Zeit sichern, ungeachtet der konjunkturellen Schwankungen oder Aktivitäten der Mitbewerber.

Persönliche Empfehlungen kommen jedoch selten von allein. Wer in Beziehungsfragen allein arbeitet muss in mühseliger Arbeit eine Geschäftsbeziehung nach der anderen aufbauen. Das ist selbst für talentierte Netzwerker eine mehrjährige Kraftanstrengung. Wer hingegen im Verbund mit BusinessPlus arbeitet, multipliziert seine Beziehungen.

Chancen für Existenzgründer und Selbstständige

Damit Empfehlungen «fließen» braucht es eine regionale Netzwerkstruktur, in der die dazu geeigneten Branchen und Berufe vertreten sind. Diese Strukturen mit aufzubauen und zu führen ist eine faszinierende und lukrative Aufgabe, die im Alleingang nur schwer zu bewältigen ist. BusinessPlus bietet Lizenznehmern in Deutschland, in der Schweiz und in Österreich deshalb ein bewährtes Geschäftskonzept, das erforderliche Wissen und eine Marketing- und Werbeunterstützung. Der Lizenznehmer bringt die Kundennähe ein und erhält für seine Rekrutierungs- und Führungstätigkeit einen Anteil der Mitgliedschaftsgebühren.

Lizenz für Einkommen und Schutz vor Konkurrenz

Mit einer Lizenz von BusinessPlus erschließen sich Selbstständige mit überschaubarem Aufwand an Zeit und Geld einmalige Vorteile: Mit dem regionalen Netzwerk, das sie aufbauen, eröffnet sich für sie rein rechnerisch jede Woche die Chance, aus bis zu 39.000 Kontaktmöglichkeiten neue Geschäfte zu generieren.

Als Teamleiter schließen Sie exklusiv alle Empfehlungs-Geschäfte Ihrer Geschäftskategorie ab. Die Konkurrenz bleibt vor der Tür. Für die Selektion, Schulung und Führung ihrer Mitglieder erhalten Selbstständige einen interessanten Anteil der Mitgliedergebühren.

Empfehlungen den Weg ebnen – die Stufen zum Erfolg

Gutes Empfehlungsmarketing zeichnet sich dadurch aus, dass es systematisch empfehlenswerte Leistungen entwickelt und anbietet,

überdurchschnittlich hohe Kundenzufriedenheit aufbaut und persönliche Empfehlungen konzeptionell fördert.

Wie können Sie dieses funktionierende und preiswerte Marketing-system zu Ihrem eigenen Vorteil nutzen? Im Folgenden zeigen wir die Stufen auf, die zu effektivem Empfehlungsmarketing führen. Beachten Sie: Wird eine der Stufen ausgelassen, ist der Erfolg gefährdet.

Stufe 1: Konzentration auf Kernkunden

Die meisten Unternehmen können ihre Geschäftsergebnisse verbessern, wenn sie ihren Zielmarkt enger definieren und sich auf die Wünsche, Träume und Bedürfnisse der wichtigsten Zielgruppe(n) konzentrieren. Clevere Unternehmen definieren ihren Zielmarkt alle zwei bis drei Jahre neu und fokussieren ihre Aktivitäten dort, wo die Erträge fließen!

Stufe 2: Empfehlungsverhalten analysieren

Leistungen müssen, damit sie empfohlen werden, die Angebote von Mitbewerbern deutlich übertreffen. Aber in welchen Belangen? Wenn Sie die Entscheidungskriterien nicht kennen, sollten Sie sich nicht mit Vermutungen zufriedengeben. Finden Sie die Gründe durch eine Verhaltens- und Motivanalyse heraus:

- Wie viele Kunden empfehlen Sie weiter?
- Warum werden Sie weiter empfohlen?
- Worüber ist der Empfehlende begeistert?
- Welche Emotions- und Motivstrukturen werden beim Empfehlenden angesprochen?
- Weshalb kaufen Kunden bei Ihnen und nirgendwo anders ein?

Bei der Erhebung muss berücksichtigt werden, dass nicht jeder Entscheidungsträger in einem Unternehmen von den gleichen Motiven getrieben wird.

Stufe 3: Mehrleistung erbringen

Haben Sie einmal ermittelt, welche der Leistungen zu Empfehlungen führen, bauen Sie Ihr Angebot durch eine Mehrleistung mit Zusatznutzen weiter aus. Ihrem Kunden müssen Sie mehr bieten, als er erwarten würde. Dabei sind keine hohen Investitionen erforderlich. Vielmehr handelt es sich bei dem Zusatznutzen eher um unerwartete Selbstverständlichkeiten oder nützliche Aufmerksamkeiten, die Kunden begeistern und zu Empfehlungen motivieren. Wichtig ist: Die Mehrleistung muss dem Kunden einen tatsächlichen Nutzen bringen.

Stufe 4: Begeisterung wecken

Jetzt gilt es, diesen Mehrnutzen klar zu kommunizieren. In einer Kundenbeziehung gibt es viele Möglichkeiten, den Kontakt mit möglichen Empfehlern außergewöhnlich zu gestalten. Besonders gut eignet sich die Zeit vor und nach dem Kauf. Beantworten Sie die Frage:

*Welche Bedürfnisse bestehen vor und nach dem Kauf,
wenn das Angebot genutzt oder auch nicht genutzt wird?*

Stufe 5: Empfehlungen bewirken

Das Auslösen von Empfehlungen ist eine der größten Herausforderungen im Kundenmanagement. Nicht immer reicht die erstklassige Leistung aus, um weiterempfohlen zu werden. Die vorhin erwähnte Nachfassaktion wird vom Kunden sehr gut aufgenommen. Denn er erkennt, dass man sich aktiv um ihn kümmert (nicht nur bis zum erfolgten Kauf). Wird die Frage nach den Erfahrungen beim Einkauf positiv beantwortet, so können Sie Ihren Kunden mit folgenden Worten zu einer Empfehlung motivieren:

«Es freut uns, dass Sie mit unserer Leistung so zufrieden waren. Ganz besonders freuen wir uns natürlich auch, wenn Sie uns weiterempfehlen. Unser Unternehmen lebt von den Empfehlungen unserer zufriedener Kunden.»

Wenn Sie weiterempfohlen werden, versäumen Sie nicht, nach dem genauen Empfehlungsgrund fragen. Aus der Erwartungshaltung, die aus

dem Empfehlungsgrund ersichtlich wird, lernen Sie, was dem Empfehlungsgeber so viel bedeutet, dass er anderen davon freiwillig erzählt.

Empfehlungen für Geschäftspartner aussprechen

Wenn Sie im Angebot ähnliche Produkte wie Ihre Mitbewerber führen, müssen Sie sich etwas einfallen lassen, um Ihren Mitbewerbern voraus zu sein. Eine gute Möglichkeit, sich kreativ zu vermarkten, besteht darin, Geschäftspartner zu empfehlen, welche die eigene Leistung wirksam ergänzen. Die Firma Hydroplant AG beispielsweise empfiehlt ihren Kunden Feng-Shui-Berater. Alle profitieren davon: Der Kunde erhält nach Feng-Shui-Grundsätzen ausgewählte und aufgestellte Pflanzen; der Feng-Shui-Berater und die Hydroplant AG erhalten Aufträge. Wer so über seinen Tellerrand hinausblickt, kann durch eigene Empfehlungen ganz neue Angebote kreieren. Was für eine Chance!

Und schließlich reagieren wir auf Menschen, die uns helfen, erfolgreicher zu werden, wohlgesonnener als gegenüber solchen, die nur ihren eigenen Vorteil verfolgen. So kann im Laufe der Zeit ein wertvolles Netzwerk loyaler Geschäftspartnerschaften entstehen.

Empfehlungsgeber belohnen

Wenn man sich vor Augen führt, wie teuer es ist, einen neuen Kunden zu akquirieren, kann es angebracht sein, einem Empfehlenden etwas von dem zurückzugeben, was man eingespart hat. Auch wenn es sich nur um einen persönlichen Brief des Geschäftsführers oder Eigentümers handelt. In der Praxis stellt man fest, dass Empfehlungen häufig mit einer Gegenempfehlung beantwortet werden. So gesehen kann es sich auszahlen, eine Datenbank für Empfehler anzulegen um diesen ein wohldurchdachtes Incentive-Programm anzubieten!

IHRE UMSETZUNGSHILFE

Tipps für eine erfolgreiche Umsetzung Ihres Empfehlungs-marketings:

Networking bedeutet Kontakt aufnehmen mit dem Ziel, Kunden zu gewinnen und den eigenen Einflussbereich zu vergrößern. Voraussetzungen sind solide Beziehungen und dauerhafte berufliche Freundschaften.

Dauerhafte Beziehungen auf Gegenseitigkeit aufbauen:
«Pflügen und säen, statt jagen!»

Mitglied in Wissens- und Empfehlungsnetzwerken werden.

Organisatorische Aufgaben in Netzwerken wahrnehmen.

Gratulationsbriefe bei Verleihungen von Preisen an Geschäftsleute senden.

Beiträge in Fachzeitschriften publizieren.

Wer Geschäfte machen will, muss vorerst anderen Geschäfte ermöglichen. Networking beruht auf der Maxime, dass Geben seliger denn Nehmen ist.

Vorträge auf Konferenzen von Berufsverbänden halten.

Geduldig und beharrlich arbeiten: Die Wahrscheinlichkeit, mehrere Dutzend potenzielle Kunden genannt zu bekommen, verdoppelt sich mit jedem Jahr der Mitgliedschaft in einem Empfehlungsnetzwerk!

Ihrem möglichen Kunden sehr genau zuhören. Ein «Gehör» entwickeln für latente Bedürfnisse.

Eine positive und hilfsbereite Einstellung zeigen. Sie ist Nährboden für Empfehlungen.

Lernen sofort zu überzeugen. Menschen beurteilen nicht die Botschaft, sondern den Überbringer.

Präzise Kurzbeschreibung der eigenen Tätigkeit erstellen und einüben («Liftgespräch»).

Professionell Kontakte vermitteln und erschließen.

Referenzen erhalten und geben.

Beziehungen so kultivieren, als hinge das eigene Leben davon ab – denn das tut es auch!

Selbst verfasste Beiträge an potenzielle Kunden versenden.

Dinge tun, die ihren Netzwerkpartnern das Gefühl geben, etwas Besonderes zu sein.

Empfehlungsmarketing in den Marketingplan einbauen.

6

Flauten für den Angriff nutzen

Was tun in der Flaute? Hier scheiden sich die Geister. Konzentrieren Sie Ihre Anstrengungen in der Flaute auf Ihre loyalen Kunden und auf die Ausweitung der Geschäfte mit diesen! Dies ist um ein Mehrfaches wirksamer und günstiger als die Neukundenakquisition. Überdies: Ihre Kunden kaufen lieber bei einem Unternehmen, zu dessen Stammkunden sie zählen, als dass sie Experimente mit unbekanntem Geschäftspartnern eingehen. Tun Sie alles, um die Loyalität Ihrer Kunden zu erhöhen:

- Danken Sie Ihrem Kunden zwei Tage nach dem ersten Kauf mit einem Dankeschön-Brief für das erwiesene Vertrauen.
- Schreiben Sie einige Wochen später denselben Kunden wieder an, um nachzufragen, ob er auch wirklich vollständig zufrieden ist und ob er noch irgendetwas braucht.
- Fassen Sie immer wieder nach. Damit geben Sie Ihren Stammkunden das Gefühl, dass Sie immer da sein werden, wenn sie etwas von Ihnen brauchen.

Verstärken Sie jetzt Ihre Kundenpräsenz

In schwierigen Zeiten beschäftigen sich zu viele Unternehmen mit sich selbst. Dies ist ein verhängnisvoller Fehler. Verstärken Sie stattdessen Ihre Präsenz beim Kunden. So erkennen Sie rascher dessen Nöte, erhöhen seine Loyalität und erschweren durch perfekten Kundenservice und Zusatzverkäufe Ihren Mitbewerbern, Fuß zu fassen.

In schwierigen Zeiten gewinnt das Telefon an Bedeutung.

IHRE UMSETZUNGSHILFE

Lassen Sie regelmäßig von sich hören. Seien Sie sich nicht zu schade, jeden Tag einige Kunden anzurufen, um sich bei ihnen für ihr Vertrauen zu bedanken. Sie werden sich wundern, wie viele Geschäfte aus diesen Anrufen resultieren.

Stellen sie Ihre Werbung in Medien mit zu großen Streuverlusten ein. Mit den freiwerdenden Mitteln konzentrieren Sie Ihr Direktmarketing bei sorgfältig ausgewählten Interessenten.

Argumentation schärfen

Machen Sie sich eine Flaute als Verkaufslokomotive zunutze und sprechen Sie die schwierigen Zeiten klar und deutlich an. So können Sie anschließend Wege aufzeigen, wie Ihre Kunden sich mit Ihrer Hilfe vor den Folgen schwieriger Zeiten schützen können. Oder wie sie besondere Chancen mit Ihrer Hilfe nutzen können. Betonen Sie jene Vorzüge Ihres Angebotes, die Ihre Kunden auch in schwierigen Zeiten überzeugen.

Eliminieren Sie jedes erdenkliche Kaufrisiko für Ihre Kunden durch Garantien und Zusicherungen. Erwähnen Sie die Namen oder die Anzahl jener, die ebenfalls zu Ihren Kunden gehören. In schwierigen Zeiten gilt: Ihr guter Ruf ist der Boden, auf dem Ihre Glaubwürdigkeit gedeiht. Glaubwürdigkeit kostet keinen Rappen. Setzen Sie also auf sie, wo immer es geht.

Den Weg für den eigenen Aufschwung freimachen!

Wenn Sie tatenlos auf das Ende einer Flaute warten, haben Sie vielleicht schon verloren. Wie Studien zu Konjunkturkrisen zeigen, sind Flauten

keine kurzfristigen Probleme. Das gesamtwirtschaftliche Wachstum der industrialisierten Regionen – Europa, Japan und USA – nahm in den vergangenen Jahrzehnten konstant ab und lag in den 90er Jahren nur noch knapp über zwei Prozent.

Werden Sie einzigartig

Wenn Sie also in Zukunft profitabel wachsen wollen, müssen Sie sich erstens von der schlechten Konjunktur abkoppeln und zweitens Ihr Geschäftsmodell renovieren. Um langfristig zu wachsen, braucht Ihr Unternehmen (wieder) eine strategische Alleinstellung. Am besten packen Sie die erforderlichen Arbeiten in schwierigen Zeiten an, damit Sie rechtzeitig durchstarten können. Überprüfen Sie zusammen mit Ihrer Führungsmannschaft und einem externen Sparringpartner Markt- und Produktstrategie, Wettbewerbsposition, Gewinnmodell, Ressourceneinsatz, Organisation und strategische Absicherung. Werden Sie einzigartig!

Wie sagt doch George Bernard Shaw: «Es kommt darauf an, sich von anderen zu unterscheiden – ein Engel im Himmel fällt niemandem auf!»

7

Ist Ihr Management schon «effektiv»?

Manager in der Privatwirtschaft müssen ihre Verantwortung unter erschwerten Bedingungen wahrnehmen. Bestmögliche wirtschaftliche Ergebnisse sind mit Hilfe von knappen Ressourcen zu erzielen. Um bei dieser Gratwanderung erfolgreich zu sein, müssen sie wissen, was die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und die Ergebnisse in ihren speziellen Unternehmen wirklich begründet. Das ist trotz aller Daten- und Berichtsflut, kein leichtes Unterfangen. Um Ihr Management effektiv zu betreiben, brauchen Sie keine weiteren Werkzeuge. Ein grundlegendes Verständnis darüber, wie wirtschaftliche Ergebnisse entstehen, eine Portion gesunder Menschenverstand und Mut bei der Umsetzung sind gute Voraussetzungen für den Start.

Vom Anspruch zur Wirklichkeit

Auch heute noch wird in den meisten Unternehmen der Großteil der Zeit, der Arbeit, der Aufmerksamkeit und des Kapitals als erstes für «Probleme» statt für Chancen verwendet und als nächstes für Bereiche, in denen selbst erfolgreiche Leistungen nur minimale Auswirkungen auf die Ergebnisse haben. Manager achten stärker darauf, dass Dinge richtig gemacht werden, statt die richtigen Dinge zu machen. Dies erstaunt, gibt es doch kaum etwas Sinnloseres, als mit großer Effizienz Dinge zu erledigen, die eigentlich gar nicht getan werden müssten. Aus der Erfolgsfaktorenforschung wissen wir, dass Unternehmen, welche die strategischen Grundsätze der Einfachheit und Konzentration verfolgen, im Durchschnitt erfolgreicher sind als ihre Mitbewerber.

Komplexität beherrschen

Gemäss Studien leidet die Mehrzahl der Unternehmen an einer zu großen «Komplexität» ihrer Aktivitäten. Gehört auch Ihr Unternehmen dazu? Welches sind die tieferen Gründe dieser zu hohen Komplexität? Manager produzieren sie meist unbewusst und aus Angst vor Fehlern, vor Kritik, vor Jobverlust und davor, nicht genügend Anerkennung zu bekommen. Angst fördert die Komplexität, denn sie nimmt die Sicht auf das Wesentliche und auf das Ziel. Was können Sie dagegen tun? Schaffen Sie ein Klima von Vertrauen, von organisatorischen Freiräumen mit mehr Autonomie. Damit lässt sich Komplexität vermeiden oder mindestens verringern.

Wie Ameisen komplexe Aufgaben lösen

Auch Mathematiker beschäftigen sich zunehmend mit der Bewältigung komplexer Aufgaben. Die Natur zeigt uns einleuchtende Lösungen, wie die Komplexität auf einfache Art reduziert wird. Stephen Pratt, Forscher (University of Bath, England) ist im Reich der Ameisen fündig geworden. Ameisen gelingt es, auch komplexe Probleme mit einfachsten Mitteln zu lösen.

Mit vielen einfachen Hirnen und simplen Verhaltensmustern lösen sie komplexe Aufgaben mit geringerem Koordinations- und Kommunikationsaufwand als ein zentrales Großhirn dazu in der Lage wäre.

Suchen Ameisen beispielsweise einen geeigneten Platz für ihr Nest, schicken sie Kundschafterinnen aus. Diese prüfen den Platz. Wenn er sich wenig eignet, prüfen sie lange und sorgfältig. Wenn er sich hingegen eignet, kehrt die Kundschafterin sogleich wieder zum alten Nest zurück und teilt einer Nestgefährtin den Fund mit; beide machen sich zur betreffenden Stelle auf. Dort inspiziert auch die zweite Ameise gründlich alle Gegebenheiten. Sobald auch sie zu einem positiven Schluss kommt, holt auch sie wieder eine neue Kundschafterin.

Nach diesem Muster wächst die Anzahl der Gutachterinnen an schlechten Orten nur langsam, an guten Orten aber umso schneller. So wird immer rasch der beste Platz gefunden.

Einfachheit als Leitgedanke

Wie lassen sich unternehmerische Vorgänge vereinfachen? Versuchen Sie, das Wesentliche zu erkennen, um auf den Kern zu kommen. Unterscheiden Sie Wichtiges von Unwichtigem. Vermeiden Sie gedanklichen Ballast!

Einfachheit ist die Voraussetzung zur Gestaltung schlanker Strukturen und schneller Prozesse. Damit erarbeiten Sie sich Wettbewerbsvorteile – hinsichtlich Geschwindigkeit, Kosten und Qualität – und werden auch rentabler.

Aldi hat es beispielsweise geschafft, den höchsten Stammkundenanteil (37 %) im deutschen Lebensmittelhandel aufzubauen. Nicht zu unrecht bezeichnete die Wirtschaftswoche Aldi als effektivstes Handelsimperium Deutschlands. Ausgerechnet ein Riese mit mehr als 3.000 Läden in Deutschland macht es den anderen Marktteilnehmern vor, wie «Einfachheit» zum Erfolgsprinzip gemacht werden kann. Wohl wird dieses Unternehmen ebenso in der Schweiz Erfolge feiern. Vielleicht nach einer gewissen Integrationszeit – nur, wen interessiert es schon? Die Kunden werden kaufen und Aldi wird seine Gewinne schreiben, auch in der Schweiz.

Fakten analysieren

Dazu gehört in erster Linie ein unsentimentaler Blick auf die Produktpalette. Stellen Sie sich zu jedem Produkt die Standardfragen: Sein Volumen, seine Marktposition, seine Marktaussichten etc.. Beantworten Sie die Frage, welchen Beitrag das Produkt leistet. Was zeigt der Vergleich der Einnahmen, die es erbringt, mit den Kosten, die

es verursacht? Definieren Sie die Einnahmen als Preis minus Kosten der verbrauchten Materialien und Teile. Neben der Produktanalyse müssen auch Kunden, Märkte, und Distributionskanäle auf ihren gegenwärtigen und zukünftigen Beitrag hin untersucht werden.

Ressourcen zuordnen

Ordnen Sie Einnahmen und Anstrengungen denjenigen Ereignissen zu, die klare Ergebnisse produzieren und das größte Potenzial für Chancen und Ergebnisse bergen. Wenn Sie diese identifiziert haben, machen Sie sich unverzüglich daran, die richtige Zuordnung zu treffen.

Ordnen Sie jetzt Ihre Ressourcen den Produktlinien, den Aktivitäten zur Weiterbildung des Personals und den richtigen Kostenstellen zu:

- Das Geld für Marktbearbeitung, Werbung und Verkaufsförderung soll den richtigen Produkten zugute kommen.
- Die Zuordnung für die Kapitalausstattung soll mit den Forderungen übereinstimmen, die man an das Unternehmen stellen wird.
- Der Zeitplan soll sicherstellen, dass die besten Leute und die wichtigsten Aktivitäten gefördert werden.
- Die qualifiziertesten Leute sollten ausschließlich mit einer wichtigen Aufgabe betraut werden und nicht an so vielen Projekten arbeiten, dass sie keine ihrer Aufgaben wirklich bewerkstelligen können.

Entscheidungen treffen

Endprodukte der Managerarbeit sind Entscheidungen und Handlungen, nicht Einsicht und Wissen. Die wesentliche Entscheidung betrifft die Zuteilung der Ressourcen. Bei dieser Zuteilung, besonders von Personalressourcen mit hohem Potenzial, muss zuerst und weitestgehend den Bereichen Rechnung getragen werden, die am meisten Erfolg versprechen.

Das Gebiet, auf dem Sie möglicherweise die härtesten und riskantesten Entscheidungen treffen müssen, betrifft Ihre Produkte:

- Versorgen Sie Ihre «führenden Produkte von morgen» mit allen erforderlichen Ressourcen.
- Als nächste Kategorie sollten die «gutgehenden Produkte von heute» Unterstützung erfahren. Und zu diesem Zeitpunkt wird selbst ein Unternehmen, das über viele Talente verfügt, beginnen müssen, diese zu rationieren.
- Von denjenigen «Produkten, die in Zukunft einen großen Beitrag leisten können», sollten nur diese gefordert werden, die mit hoher Wahrscheinlichkeit erfolgreich reformiert werden könnten.
- «Renner von gestern», Produkte unter «ferner liefern», und «die Gescheiterten» sollten aufgegeben werden.

Dass sich eine intensive Bewirtschaftung des Sortiments auszahlt, beweist Aldis Erfolg. Während der normale Supermarkt rund 10.000 Artikel führt, hält Aldi lediglich 800 bis 1.000 Artikel im Angebot. Aldi ist nicht etwa billig, sondern preiswert! Und seine Artikel sind so gut, dass viele der Produkte von der Stiftung Warentest als «gut» oder «sehr gut» bewertet werden.

Vergessen Sie nicht: Jedes Produkt und jede Aktivität Ihres Unternehmens beginnt bereits in den ersten Tagen ihrer Existenz überflüssig zu werden. Deshalb sollte jedes Produkt, jede Operation und jede Aktivität in einem Unternehmen in einem Rhythmus von zwei oder drei Jahren auf seine Notwendigkeit hin überprüft werden.

Managen der Komplexität

IHRE UMSETZUNGSHILFE

Vermeiden Sie die wesentlichen Komplexitätstreiber:

Undokumentierte, eher willkürliche Aufgabenverteilung auf die einzelnen Mitarbeiter

Eine stark auf bestimmte Personen zugeschnittene Organisation

Fehlendes Kosten- und Qualitätsmanagement

Keine gezielte Planung der Arbeitsprozesse

Festhalten an Geschäftsfeldern, auch wenn keine Chance mehr besteht, Wettbewerbsvorteile aufzubauen

Breites und tiefes Leistungssortiment

Vorteile durch Outsourcing werden kaum genutzt

Angst vor Fehlern

IHRE UMSETZUNGSHILFE

Vereinfachen Sie Ihre Organisation:

Delegieren Sie Aufgaben und Verantwortlichkeiten auf eigenständige Mitarbeiter.

Ersetzen Sie aufwändige Kontrollmechanismen durch eine vertrauensorientierte Unternehmenskultur.

Lagern Sie Tätigkeiten aus, die andere rascher, besser und kostengünstiger verrichten.

Legen Sie verschiedene Funktionsbereiche zusammen.

Reduzieren Sie die Anzahl der Schnittstellen in Ihren Geschäftsprozessen.

Schaffen Sie eine dezentrale kunden- und produktbezogene Organisation in Form von Cost- oder Profit-Centern mit hoher Eigenverantwortlichkeit.

Kooperieren Sie mit anderen Unternehmen, um den Aufwand für bestimmte Aktivitäten aufteilen zu können.

Kapitel VII

So weit die Flügel tragen

1

Ein Leben lang lernen um zu überleben

Noch heute lernen wir von den Schmetterlingen – und freuen uns über sie. Trotz ihrer phänomenalen Überlebensfähigkeit sind sie durch uns Menschen bedroht.

Lassen Sie sich zum Ausklang des Buches von den beeindruckenden Fähigkeiten der Schmetterlinge inspirieren. Lernen Sie für sich selbst und für Ihr Unternehmen und geben Sie vielleicht auch etwas zurück.



Nach 50 Millionen Jahren vom Aussterben bedroht?

Mit der Industrialisierung unserer Umwelt wurden viele Lebensräume von Schmetterlingen in unseren Breiten zerstört, so dass mehr als die Hälfte aller Schmetterlinge vom Aussterben bedroht ist. Wie kaum eine

andere Insektengattung sind sie durch Rodung und «Nutzbarmachung» natürlicher Landstriche gefährdet. Hecken, Haine, Waldränder, Wiesen und Felder, Bach- und Flussniederungen bilden ihre natürlichen Lebensräume.

Wegen ihrer großen und farbenprächtigen Flügel stellen Schmetterlinge außerdem begehrte Sammelobjekte dar (insbesondere in asiatischen Ländern werden Schmetterlinge fast «industriell» gesammelt).

Beeindruckende Fähigkeiten

Schmetterlinge sind vielfältige und beeindruckende Lebewesen und können sich an fast jede Lebensbedingung anpassen.

Hülle: Schmetterlinge zählen zu den wirbellosen Tieren, das heißt sie besitzen keine Wirbelsäule. Das Exoskelett schützt sie wie eine Rüstung. Ihr Panzer ist aus Chitin. Dieser Baustoff gehört zum Besten, was die Natur hervorgebracht hat: Leicht, extrem hart, biegsam und wasserdicht schützt er die Schmetterlinge vor der Umgebung.

Flügel und Flügelspannweite: Bereits zu Beginn der Entwicklungsgeschichte entstanden die Flügel. Mit ihrer Hilfe wurden die Schmetterlinge endgültig zu den Eroberern aller Lebensräume. 32 Zentimeter, also mehr als mancher Singvogel, machen den Nachteulenfalter aus Südamerika zum Rekordhalter in Sachen Flügelspannweite. Der kleinste nachtaktive Schmetterling heißt *Stigmella ridiculosa*, ist auf den kanarischen Inseln zu finden und misst ganze zwei Millimeter.

Flügel entfalten: Wenn die Puppe (in der Metamorphose) aufplatzt und der Schmetterling mit knittrig-feuchten Flügeln zum Vorschein kommt sind die Flügel noch gefaltet. Um sie entfalten zu können, pumpt der frisch geschlüpfte Schmetterling Hämolymphe, das Blut der Insekten, in die Flügeladern und zieht diese Flüssigkeit dann zurück; nach etwa einer halben Stunde sind die nun luftgefüllten Röhren ausgehärtet und der Schmetterling ist bereit für den ersten Flug.

Fliegen: Apollofalter (siehe das Foto zu Beginn dieses Kapitels) sind nach dem griechischen Gott des Lichtes und der Schönheit benannt.

Apollos müssen sich jeden morgen «warmzittern». Das heißt sie bringen ihren Körper auf die Temperatur, die notwendig ist, um flugfähig zu sein. Diese liegt bei 30 Grad. Da Falter bis in Regionen über 2.000 Meter vorkommen, dauert es lange, bis sie genügend Wärmeenergie getankt haben, um abheben zu können.

Flugverhalten: Der Schmetterlingsflug ist einer der bemerkenswertesten Flugverhalten. Der Körper wird auf ungewöhnliche Art geschüttelt und die Flügel bewegen sich nicht einfach auf und ab. Sie beschreiben eine Acht, wodurch der Antrieb erzeugt wird. In der Luft können Schmetterlinge auf der Stelle stehen und sogar kurze Strecken rückwärts fliegen!

Wanderfalter: Einige Schmetterlingsarten legen lange Wanderungen zurück. Viele Arten sind Zuzügler aus dem Süden. Sie können nördlich der Alpen nicht dauerhaft überleben. Diese Schmetterlinge werden auch Wanderfalter genannt. Ein wahrer Marathon-Flieger ist der Totenkopffalter. Er legt den langen Weg von Afrika bis Mitteleuropa zurück.

Sehvermögen: Es gibt Schmetterlinge, deren Facettenaugen aus 6 bis 28.000 Einzelaugen bestehen, die wiederum aus einer je sechseckigen Linse, einem Kristallkegel, einer Lichtsinneszelle und Pigmenten bestehen, die dem Farbsehen und der Wahrnehmung beweglicher Objekte dienen. Der obere Teil der Facettenaugen dient dem Fernsehen, der untere Teil dem Nahsehen. Während das Bild im menschlichen Auge pro Sekunde 20mal aufgebaut wird, wird es im Auge des Schmetterlings 175mal aufgebaut!

Lebenszyklus und Metamorphose: Schmetterlinge durchleben vier Entwicklungsstadien: Ei, Raupe, Puppe und Falter. Sie entwickeln sich von der Geburt bis zum Erwachsenenstadium über eines oder mehrere Larvenstadien.

Höchstleistung Nahrungsaufnahme: Raupen können ihr Körpergewicht innerhalb weniger Tage vervielfachen. Welche Mengen an Futter dazu nötig sind, zeigt ein Vergleich: Frisst eine Raupe am Tag ein Blatt Salat – was durchaus nicht viel ist – müsste im Verhältnis ein Mensch ca. 20 Kilogramm Salat essen! Und das Fatale: Eine Raupe kommt selten

allein. Eine Theorie besagt, dass die Schmetterlinge das Aussterben der Dinosaurier verursachten, da ihre Raupen dieselbe Nahrungsquelle nutzten und ganze Landstriche entlaubt hatten! Der Schmetterling und der große landlebende Saurier hatten exakt denselben Lebensraum und in diesem Fall kann es in der Evolution immer nur einen geben, der sich besser anpasst.

Fortpflanzung: Ihren Zwergwuchs kompensieren Schmetterlinge problemlos durch ihre Vielzahl. Ihre Fähigkeit, in kürzester Zeit unzählige Nachkommen zu produzieren, lässt sie alle Lücken in der Natur sofort ausfüllen.

Lebensdauer: Die Lebensdauer der Falter ist sehr unterschiedlich. Sie beträgt nur einen einzigen Tag bei Sackspinnern, kann aber bis zu 13 Monaten dauern, wie beispielsweise beim Zitronenfalter. Tagfalter leben durchschnittlich zwei bis drei Wochen.

Mythologische Bedeutung: Durch das Verpuppen und Schlüpfen aus dem anscheinend leblosen Kokon nach monatelanger äußerer Ruhe war der Schmetterling in der Antike das Sinnbild der Wiedergeburt und Unsterblichkeit. In der christlichen Kunst ist er das Symbol der Auferstehung. In vielen asiatischen Regionen werden Schmetterlinge dagegen als Unglücksbringer und Todesboten angesehen.

Überlebensstrategien: Da erwachsene Schmetterlinge bis auf wenige Ausnahmen keine Kauwerkzeuge besitzen, können sie nur flüssige Nahrung aufnehmen. Der Blütennektar stellt daher die Hauptnahrungsquelle für Schmetterlinge dar.

Zweckgemeinschaft mit der Pflanzenwelt: Zum Saugen des Nektars besitzen die Schmetterlinge einen langen Saugrüssel, der gewöhnlich unter dem Kopf zusammengerollt und kaum zu sehen ist. Dabei ist er länger als die Beine des Schmetterlings! Ausgerollt reicht er bis tief in den Grund selbst langer Blütenkelche, um den Nektar aufzunehmen. Mit dem Umherfliegen und Besuchen blühender Pflanzen übertragen und verteilen die Schmetterlinge die Pollen der Pflanzen und tragen so zu deren Vermehrung bei.

Tarnung: Zahlreiche Schmetterlingsarten schützen sich vor ihren Fressfeinden durch Nachahmung von unbelebten Objekten und Pflanzenteilen. Sie verschmelzen mit der Umgebung, sind so kaum zu entdecken und scheinen mit zunehmender Entfernung zu verschwinden. Oft wackeln sie sogar ein wenig wie ein Blatt, das im Wind schaukelt. Hier handelt es sich nicht um Blätter, die von einem Baum fallen, sondern um Schmetterlinge.

Überwintern im Sommerparadies: Es ist noch immer ein Rätsel, wie Zehntausende von Monarchfaltern, die jeden Winter von Kanada nach Kalifornien und Mexiko ziehen, ihren Weg immer wieder zum gleichen Wäldchen finden. Denn anders als die Zugvögel haben die Schmetterlinge diese mehrere tausend Kilometer lange Reise nie zuvor gemacht. Sie werden vor der nächsten Wanderung sterben. Kein Tier wird übrig bleiben, um der nächsten Gruppe zu zeigen, wohin sie ziehen muss. Aber sie kommen trotzdem, als hätten Sie nie etwas anderes getan.

Nützlichkeit: In der Natur spielen die Schmetterlinge für die Befruchtung von Blütenpflanzen eine wichtige Rolle. Der Schmetterling taucht seinen Saugrüssel in die Honigdrüse der Blüte. Sie enthält den Pflanzennektar, der die Nahrung des Schmetterlings ist. Dabei nimmt er Blütenpollen aus den Sexualorganen der Pflanze auf, die sich in der Nähe der Honigdrüse befinden. Der Schmetterling trägt diesen Blütenstaub mit sich fort und befruchtet damit andere Blüten, damit sich diese Pflanzen fortpflanzen können. Ohne die Schmetterlinge gäbe es viele unserer Pflanzen gar nicht.

2

Der Natur wieder einen Platz einräumen

Obwohl Schmetterlinge Überlebenskünstler sind, stehen rund 80 % der einheimischen Schmetterlinge auf der Liste der gefährdeten Arten! Fast alle Ursachen sind von Menschenhand: Zerstörung von Lebensräumen, Umweltgifte und der Klimawandel machen den Gauklern der Lüfte das Leben zunehmend schwerer. Die Zerschneidung der Landschaft durch Straßen und der ungebremste Flächenfraß drängen sie immer weiter ab. Wir Menschen sind deshalb alle gefordert, wenn uns am Fortbestand der fliegenden Schönheiten etwas liegt, der Natur auch in unserer Umgebung wieder einen Platz einzuräumen.



In der Schweiz zeigt das Papiliorama in Kerzers tropische Ausstellungen und in einer Schmetterlingsvoliere im Außenbereich einheimische Schmetterlinge. Der Schönheit und Vielfalt der tropischen Natur wird damit Rechnung getragen. Das Papiliorama wurde vom

Biologen Maarten Bijleveld van Lexmond gegründet. Besuchern wird rasch klar, wie eng die ausgestellten Lebewesen an ihren Lebensraum gebunden sind. Mehr als 70 tropische Schmetterlingsarten legen Zeugnis ab von der unglaublichen Vielfalt der tag- und nachtaktiven tropischen Natur. Die Schmetterlinge stellen als zerbrechliche Botschafter die Empfindlichkeit der heute in allen Regionen der Erde bedrohten tropischen Natur dar, die heute mit einer Geschwindigkeit von einem Fußballfeld alle 2 Sekunden abgerodet wird.

Im Papiliorama können rund 1.000 Schmetterlinge aus nächster Nähe beobachtet werden. Für Schulklassen werden Gratisführungen durch Biologen angeboten. Der Lebenszyklus vom Ei über Raupe und die Puppe zum Schmetterling kann im Garten direkt beobachtet werden! Im angegliederten Nocturama wird der Besucher in die Welt der nachtaktiven Tiere der Tropenwälder Zentral- und Südamerikas entführt. Nachtaktive Arten wie Faultiere, Nachtaffen, Anakondas, Ozeloten, Wickelbären usw. können bei Mondlicht in einer naturnahen Umgebung beobachtet werden. Informationen über Öffnungszeiten, Ausstellungen und Attraktionen entnehmen Sie der Website www.papiliorama.ch.

Beitrag zum Schutz der Natur

Durch die Schwesterstiftung ITCF hat das Papiliorama das Shipstern Nature Reserve in Belize, Zentralamerika gegründet. Die Stiftung schützt mehr als 11.000 Hektaren Wald, Mangroven und Savannen und leistet damit einen konkreten Beitrag zum Schutz der tropischen Natur.

Anhang

Internetadressen

www.accountmanagement.ch
www.bieri.ch
www.businessplus.ch
www.cedes.com
www.dienstleistungskompetenz.ch
www.el-limonero.com
www.fotomeli.ch
www.freizeitseminar.com
www.gisi.ch
www.helvetic.com
www.hydroplant.ch
www.imagepoint.biz
www.kellenbergerfs.ch
www.netmarketing.ch
www.nh-lungern.ch
www.papiliorama.ch
www.rolla-propellers.ch
www.staempfli.ch
www.stroebele.ch
www.tecan.ch
www.yourit.ch

Literaturhinweise

Buchtitel	Autor	ISBN-Nr.
Brain Script	H.-G. Häusel	3-448-06191-3
Dienstleistungsmanagement	A. Lehmann	3-85823-55-8
Faustregeln für Unternehmer	W. Gleißner	3-409-18688-3
Geheimnis Natur	GEOkompakt Nr. 5 2005	
Marketing zum Nulltarif	Ivan R. Misner	3-636-03028-0
Offensives Marketing	A. Meyer, J. Hugh Davidson	3-448-04093-2
Permission Marketing	Seth Godin	3-932114-52-3
Purple Cow. Transform Your Business by Being Remarkable	Seth Godin	159184021X
The Anatomy of Buzz: How to Create Word of Mouth Marketing	Emanuel Rosen	0-385-49668-0
Tausend und eine Macht	Werner T. Fuchs	3-280-05033-2
Winning Complex Business	R. Gisi	3-936179-15-8

Autoren

Peter Meierhofer, lic. oec. HSG

Apartado de Correos 92, E-03189 Orihuela Costa

www.el-limonero.com



Sparringpartner für Strategie und Marketing

Peter Meierhofer lebt vor, wovon viele Menschen träumen: Nach erfolgreicher internationaler Management-Karriere als Marketing- und Vertriebsleiter ist er 1994 mit seiner Gattin Daniela, seiner Tochter Manuela und seinem Sohn Alex nach Spanien ausgewandert. Mit Ideenreichtum und außergewöhnlichem Know-how verhilft er Unternehmen zu Markterfolgen. Sein in über 40 Publikationen veröffentlichtes Wissen geht über die funktionsorientierte Betriebswirtschaftslehre weit hinaus: Er vermittelt erfolgsentscheidende Impulse für Marketing und marktgerechte Unternehmensführung.

Urlaub und Geschäft kombinieren

Der Autor hält an der Costa Blanca Seminare für Unternehmer, die ihren Urlaub genießen und sich geschäftlich weiterentwickeln wollen. Mit Rundum-Service, versteht sich: Seminarbuchung, Flug nach Alicante und zurück, Flughafenservice, Unterkunft im Hotel oder privat im Penthouse, Golf-Reservation. Informationen unter:

www.freizeitseminar.com

Roger Eric Gisi

Geschäftsführer und Inhaber GISI Consult
CH-8856 Tuggen
www.gisi.ch



Ideen, Kraft und individuelle Lösungen für nachhaltige Kundenzufriedenheit

«Brand you time – Dienstleistungsmanagement» ist das Motto für die effiziente Umsetzung der Unternehmensstrategie, für Effektivität im Management, Kundenfokus im Dienstleistungsmarketing und Mitarbeiterorientierung im Personalmanagement. «Dienen» steht dabei im Vordergrund, zum Erreichen eines Mehrwertes für den Kunden. Es gilt, Ideen und Fachkenntnisse der Kunden in messbare Resultate umzusetzen. Wer seinen Kunden intensiv zuhört, sie versteht und ihre Bedürfnisse in geschäftsrelevanten Nutzen umsetzen kann, dem gehört die Zukunft. Dieser Philosophie fühlt sich Gisi Consult verpflichtet.

Leistungskompetenz

Managementberatung, Marktentwicklung, Beratung und Projekte in Human Resource Management, Organisations-, Prozess- und Projektmanagement.

Geschäftsmotto

Die Leidenschaft für Unternehmertum ist mein stetiger Antrieb für Wirksamkeit, Integrität, Resultate und Erfahrung mit Freude und Sinn.

Projektpartner

Foto Walter Meli

Stadttor, CH-8645 Jona
Tel: +41 (0)55 212 27 17
meli@fotomeli.ch
www.meli.ch

Vielen Dank an die Autoren, dass ich den Buchumschlag mit einem Foto von mir schmücken durfte.

Suchen auch Sie eventuell spezielle Aufnahmen für eine Ihrer Dokumentationen? Ein Besuch auf meiner Homepage oder ein Anruf könnte sich dann für Sie lohnen.

Aus meinen langjährigen Reisen durch alle Kontinente unserer Erde sind auch verschiedene Bücher und Bildbände sowie Tonbildschauen entstanden. Meine aktuellsten Multivisionsshows heißen:

- Faszination Alpen
- Galapagos – die verwunschenen Inseln
- Brasilien – Tierparadies Pantanal
- Ecuador – mi Amor
- Geheimnis Meer
- Bolivien – Peru, auf den Spuren der Inkas
- Mit der Kamera um die Erde, unseren «Blue Planet»

Detaillierte Angaben zu den Vorträgen finden Sie auf www.fotomeli.ch

Alle Diashows können für Veranstaltungen wie z.B. Firmen- oder Vereinsnänsse sowie von Schulen und Universitäten gemietet werden.

IMAGEPOINT.BIZ

ImagePoint AG, Technoparkstrasse 1, CH-8005 Zürich
Tel. +41 44 341 80 15 / Fax +41 44 341 80 79
team@imagepoint.biz

Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte...

Wenn auch Ihr Blick beim Lesen dieses Buches von unseren Schmetterlings-Illustrationen magisch angezogen wird, stehen Sie nicht alleine. Denn, wie Sie im Buch erfahren, ist das menschliche Auge unbelehrbar. Steht ein Text und ein Bild zur Auswahl, wählt das Auge immer das Bild. Wer also mit seiner Botschaft ankommen will, ist gut beraten, diese mit starken Bildern zu verankern! Da die ImagePoint-Lizenz eine mehrfache Verwendung von Bildern für den gleichen Kunden zulässt, steht einem umfassenden Einsatz Ihrer Bilder nichts im Wege. Bei ImagePoint können Sie mit der innovativen Farbsuche sogar die Bildauswahl auf die Farbenwelt Ihrer Kunden abstimmen.

Die führende Schweizer Online-Bildagentur ImagePoint AG hat laut Felix Brunner, Geschäftsführer und Mitbegründer des Unternehmens, seit ihrer Gründung im 2002 schon mehrere Zehntausend Bilder verkauft! Sie bietet den besten Fotografen die Möglichkeit, ihr Geschäft durch den internationalen Vertrieb über das Internet zu ergänzen. Auf der Kundenseite schätzen Werbe- und Kommunikationsagenturen, Redaktionsbüros und Freelancer im Bereich Corporate Publishing die Möglichkeit, professionelle Fotos schnell, direkt und kostengünstig über das Internet zu erwerben.

Ein Besuch auf unserer Website www.imagepoint.biz wird Sie begeistern. Einfacher geht es nicht. Wir stehen Ihnen gerne auch für umfassende Lösungen zur Seite:

IMAGEPOINT.BIZ

«Bücher sind stumme Lehrmeister»

Aulus Gellius

Mit maßgeschneiderten Lösungen unterstützen wir Menschen, die vorrangig an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Unternehmenspraxis und Consulting tätig sind, bei der publizistischen Begleitung ihrer Vortrags- und Beratungstätigkeit.



Kultur für die Wirtschaft

Wir verstehen uns als Transferplattform, sowohl zwischen Wissenschaft und Unternehmenspraxis als auch zwischen den einzelnen Wissensgebieten, zum Nutzen von Wirtschaft und Gesellschaft. Diese Grundausrichtung kommt auch in der Namensgebung zum Ausdruck.

GELLIUS

Gisi bei Gellius

Die Inhalte des vorliegenden Buches passen sich hervorragend ins Kapitel «Kunden, Menschen und Markt» in Roger Gisis Buch Winning Complex Business® ein. Sie sind elementare Bestandteile für ihre Umsetzung.

Roger Gisi
Winning Complex Business®
Der Leitfaden für die erfolgreiche
Unternehmensführung

Mit zahlreichen Praxisbeispielen
aus Wirtschaft und Sport
Originalausgabe 2004, 468 Seiten,
52 Abb., Hardcover, Lesebändchen
ISBN 3-936179-15-8

»...die *Verzahnung von Business,
Informatik, Technik und Anwenden
unter dem Blickwinkel des Dienens...*«
COMPUTERWORLD



Es ist nicht einfach, ein Unternehmen erfolgreich zu führen. Von Führungskräften erwartet man effiziente Entscheidungen sowie das Vorleben der Verantwortung als «persönliche Angelegenheit». Das Bewusstsein für Effektivität, Produkte und Märkte – bei gesunder Wirtschaftsethik – muss in messbaren Leistungen sichtbar werden.

«Winning Complex Business®» ist ein Leitfaden für die ganzheitliche Unternehmensführung jeglicher Art, mit wertvollen Informationen, bewährten Lösungsansätzen und praktischen Beispielen aus Wirtschaft und Sport.



Rolf Zimmermann

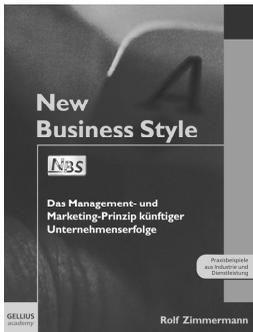
Vision Zukunft

Globalisierung von Menschlichkeit und Lebensqualität

Originalausgabe 2003, 150 Seiten, kartoniert, zahlr. Abb. & Photos, ISBN 3-936179-20-4

»Denkanstösse eines Vordenkers«

BIELER TAGBLATT

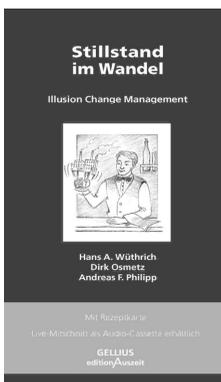


Rolf Zimmermann

New Business Style

Das Management- und Marketingprinzip für künftige Unternehmenserfolge

Mit zahlreichen Praxisbeispielen aus Industrie und Dienstleistung, Originalausgabe 2005, 274 Seiten, zahl. Abb., kartoniert, ISBN 3-936179-14-X



Hans A. Wüthrich ♦ Dirk Osmetz ♦

Andreas F. Philipp

Stillstand im Wandel

Illusion Change Management

Originalausgabe 2002, 144 Seiten, Leineneinband, Memory Postcard, Zeichnungen von Ernst Böhm
ISBN 3-936179-02-6