

Lernen, besser zu werden (2/6)

# Neue geschäftliche Chancen identifizieren

Deutlich mehr als die Hälfte aller Unternehmen erleben ihren zehnten Geburtstag nicht. Sie halten zu lange am Bisherigen fest und beschäftigen sich kaum mit der Zukunft. Wer langfristig erfolgreich sein will, muss sein Wissen über Märkte und Kunden laufend erneuern und die Fähigkeit erwerben, neue Chancen zu identifizieren.

*Peter Meierhofer*

*Roger Eric Gisi*

Von bewährten Verhaltensweisen abzurücken, ist kein leichtes Unterfangen. Wer aber neue Chancen identifizieren will, muss es tun. Denn häufig verhindern lieb gewordene Verhaltensweisen dringend notwendige Modifikationen an Strategie, Struktur und Angebot. Folgende Einstellungen sind nach Möglichkeit zu meiden: Es werden vollständige Informationen gesucht, um Entscheidungen abzusichern. Obwohl sich die Umwelt lau-

fend verändert, schreiben wir unsere Gegenwart linear fort. Wir empfinden unseren Handlungsspielraum als zu eng und haben stets unsere Grenzen vor Augen. Unser Unternehmen beschäftigt sich mit Vorliebe mit sich selbst; unsere Tätigkeit wird kaum in Frage gestellt. Niemand nimmt sich die Zeit, sich über die Zukunft Gedanken zu machen. Werden Marktumbrüche nicht erkannt, kann ein Unternehmen rasch in Schieflage geraten. Unternehmen sollten deshalb, sobald Frühwarnsignale (siehe Umsetzungshilfe) ausgemacht werden, umgehend han-

deln. Erweist sich die eigene Strategie als nicht mehr marktgerecht, muss sie angepasst werden. Es gilt, einen neuen Weg zur Erreichung des gesteckten Ziels unter Einbezug der Faktoren, die in die eigene Aktion hineinspielen können, zu finden, zu planen und umzusetzen.

## Innovationen

Die Art und Weise, wie Unternehmen Markterfolge erzielen, verändert sich zurzeit

### Umsetzungshilfe

*Bei folgenden Signalen sollte man handeln:*

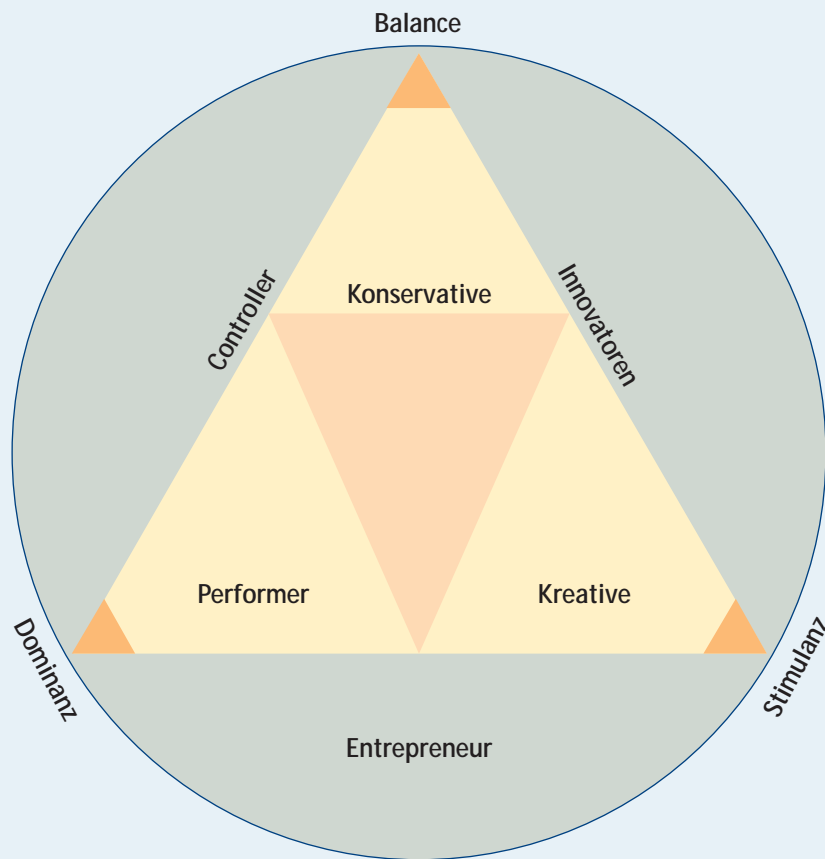
- Geringes Nachfragewachstum
- Fehlende Produktdifferenzierungsmöglichkeiten
- Keine Möglichkeiten, nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufzubauen
- Hoher Fixkostenanteil
- Sinkende Produktivität

### Umsetzungshilfe

*Folgende Erfolgsfaktoren für bedarfsgerechte Innovationen haben sich bewährt:*

- Entwickeln eines tiefen Verständnisses für Kernkunden
- Sensorium schärfen für Kundenverhalten und ausgefallene Kundenwünsche
- Schneller erkennen und reagieren
- Die Macht der Gewohnheit durchbrechen
- Gespür für Neues entwickeln
- Neues testen (auf Einfachheit, Effizienz und Konzentration achten)
- Bestehendes differenzieren!
- Standardisiertes individualisieren
- Veränderungswille zur Unternehmenskultur machen
- Geschäft neu erfinden
- Neue Fähigkeiten entwickeln

*Geschäftskunden (B2B) Zielgruppen, motivgesteuert*



Quelle: Meierhofer/Gisi: Die Kunst des Überlebens

planter Prozesse oder Ergebnisse eines weiten Blickwinkels. Es gilt deshalb, neugierig und aufmerksam zu sein und ein Umfeld zu schaffen, das innovative Strukturen, Organisationseinheiten, Kommunikation, Denkmethoden und Lösungskonzepte nachhaltig fördert und belohnt. Damit werden auch Fehler zu einer Quelle von Innovationen.

**Kaufentscheidungen**

Die meisten Kaufentscheidungen fallen auf Grund von uns noch weitgehend unbekanntem Programmen, die sich im Lauf der Evolution gebildet haben. Was wir hingegen wissen, ist: Alle wesentlichen Entscheidungen sind emotional! Dies gilt auch für das scheinbar vernünftige Grosshirn: Es ist zutiefst emotional. Wir tun deshalb nicht, was wir wollen – wir wollen, was wir tun! Alle wesentlichen Entscheidungen, die wir treffen, sind emotional. Obwohl unser Bewusstsein an der Kaufhandlung oft nicht beteiligt ist, gibt es dem Einkauf nachträglich einen Sinn. Hier kommt die Ratio ins Spiel.

fundamental. Das traditionelle Produzieren und Verkaufen stösst an seine Grenzen. Erfolge erzielt, wer Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen von Kunden und Marktpartnern frühzeitig und verlässlich identifizieren und mit bedarfsgerechten Innovationen antworten kann.

**Aus Zufälligem schöpfen**

Organisationen tendieren dazu, ihre eigene Kausalität zu überschätzen. Wie Innovationsforscher immer wieder feststellen, sind Neuheiten erstaunlich oft die Folge unge-

**Motiv- und Emotionssystem**

Neben den physiologischen Vitalbedürfnissen wie Nahrung, Schlaf und Atmung bestimmen seit der Steinzeit einige wenige

Wie Studien zeigen, entspringen die erfolgreichsten Innovationen einem tiefen Verständnis der eigenen Kernkunden und leiten sich von den eigenen Stärken ab. Wer deshalb erfolgreicher sein will, muss die Motive seiner Kunden genauer ergründen, rascher und kreativer auf die Wünsche seiner Kunden eingehen und seine Innovationen flexibler und schneller umsetzen. Da die verfügbare Zeit zum knappen Gut geworden ist, ist abzusehen, dass auch die Aufmerksamkeit des Kunden zur knappen Ressource wird.

<i>Kundentypologie</i>	
Konservative	ca. 24 %
Controller	ca. 18 %
Kreative	ca. 17 %
Innovatoren	ca. 15 %
Entrepreneur	ca. 15 %
Macher	ca. 11 %

Wer mit ihnen ins Geschäft kommen will, muss die richtige Argumentation aufbauen.

## Umsetzungshilfe

### So lassen sich neue Geschäfte erschliessen:

- Trends, die die Geschäfte verändern, im Voraus sehen.
- Die eigenen Produkte selber konsumieren.
- Die Kunden genau beobachten, wie sie die Produkte nutzen, und ergründen, wie sich die Produktnutzung erleichtern lässt.
- Normabweichungen nachgehen (weshalb arbeitet eine Niederlassung besser als die anderen? Wieso sind Deckungsbeiträge auf einer Produkte-/Sortiments-Linie massiv höher als auf anderen?)
- Versuchen, unübliche gemeinsame Nenner zu finden. Gibt es Kundengruppen, die bereit sind, für eine neue Marktleistung mehr zu bezahlen?
- Das latente Unbehagen der wichtigsten Kunden, das diese (noch) nicht artikulieren, erforschen.
- Unwirtschaftliche Stellen in der Wertkette der Branche analysieren. Gibt es Geschäftsfelder mit höherer Wertschöpfung, in die man vorstossen könnte?

Motivationalelemente das menschliche Denken und Handeln. Sie sind auch heute noch prägend: Das Überleben wird durch Jagen und Kämpfen, der Zusammenhalt in der Gruppe durch Fürsorge und Bindung, die Entdeckung durch Spielen und die Fortpflanzung durch Sexualität sichergestellt. Gemäss Hans Georg Häusel haben sich im Gehirn des Menschen die folgenden Motiv- und Emotionssysteme entwickelt, die das menschliche Verhalten bis heute prägen:

### Suche nach Neuem

Die Stimulanz schickt uns dauernd auf die Suche nach Neuem: Entdecke deine Um-

welt! Suche nach Abwechslung! Sei anders als die andern! Der Kunde versucht, Langeweile und Eintönigkeit (Unlust) zu vermeiden. Er sucht hingegen spannende und prickelnde Erlebnisse und Abwechslung (Lust). Der vorwiegend Stimulanz-getriebene Kunde sucht Erlebnisgastronomie, Genussmittel, Produkte, die anders sind, neues Design, neue Bekanntschaften, Film, Fernsehen, Reisen und alles, was nach Abenteuer riecht.

### Führung und Kampf

Die Dominanz befähigt uns zu führen und zu kämpfen: Setze dich durch! Sei besser als die andern! 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). Der dominante Kunde fragt 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.

### Stabilität und Sicherheit

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). Nach Balance strebende Käufer schauen bevorzugt nach Versicherung, Arztbetreuung, Medikamenten, Sicherheitsgurt und Airbag, Garantien und Traditionsprodukte von Familienunternehmen.

### Prototypen

Die Kundenprototypen, wie hier am Beispiel der Geschäftskunden (Business-to-Business/B2B) gezeigt, leiten sich von deren Motiv- und Emotionsverhalten ab:



## Aus dem «Inneren» lernen

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, völlig überrascht. Der eigene Instinkt darf eine fundierte Marktforschung ergänzen, aber 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.

## Vom Bedürfnis zum Bedarf

Das «Innere» des Kunden ist stark geprägt von seinen heutigen und künftigen Bedürfnissen und Erwartungen, die er an ein Unternehmen und dessen Leistungen stellt. Kundenbedürfnisse sind abstrakter Natur. Sie äussern sich als Wünsche oder wahrgenommene Mangelscheinungen, die der Kunde gerne befriedigen würde. Aus diesen abstrakten Bedürfnissen entwickelt sich im Lauf der Zeit ein Bedarf, der sich auf konkrete Produkte und Leistungen bezieht.

## Kundenerwartung

Auch wer weiss, was seine Kunden brauchen, muss jetzt zusätzlich die Erwartungen der Kunden identifizieren. Kundenerwartungen sind geprägte Vorstellungen und Präferenzen, 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.

## Erwartungshaltung antizipieren

Dazu kommt, dass weder Bedürfnisse, 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. Studien zeigen, dass zwischen Zufriedenheit und Begeisterung ein Zusammenhang besteht. Nur sehr zufriedene, begeisterte Kunden sind bereit, ein Unternehmen aktiv weiterzuempfehlen.

## Neue Erkenntnisse zählen

Kundenpräferenzen und -erwartungen verändern sich fortwährend. 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 der Beizug eines erfahrenen externen Coachs.

## Verhalten als Massstab

Kundenbefragungen zielen oft ins Leere, weil sie den untauglichen Versuch unternehmen, aus Meinungen klug werden zu wollen. Wer beispielsweise noch so überzeugend für den Umweltschutz eintritt, ist nicht unbedingt bereit, seinen Wagen in der Garage stehen zu lassen. Verlässliche Resultate verspricht die gekonnte Beobachtung und Auswertung des Kundenverhaltens. Doch auch hier ist Vorsicht angebracht. 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

## Literatur



Im Buch «Die Kunst des Überlebens» zeigen die Autoren Peter Meierhofer und Roger Eric Gisi auf, dass Schmetterlinge nicht nur zarte und wunderschöne Geschöpfe sind, sondern auch erstaunliche Fähigkeiten besitzen und mit beeindruckenden Leistungen imponieren. Der hier abgebildete Nagelfleckspinner beispielsweise ist 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 – so 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.



Beispiel Kauf, Kündigung, Offerte einholen usw.) zu erkennen geben. Der Grund liegt darin, dass ein Kunde nach einem Verhalten am klügsten ist: Er hat ein klares Gefühl für seine Bedürfnisse, seinen Bedarf und seine Erwartungen, und er weiss, was am Markt angeboten wird. Wer sein Unternehmen marktgerecht führen will, ist gut beraten, vor Planungsrunden gezielte Verhaltens- und Motivanalysen durchzuführen.

## Wer versteht, kann gestalten

Wer den Motiven und Einkaufskriterien bestehender und potenzieller Kunden auf die



### Serie

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

10/06 Neues Wissen für bessere Resultate

**01/07 Neue geschäftliche Chancen identifizieren**

02/07 Attraktive Zielmärkte definieren

03/07 Werthaltige Angebote entwickeln

04/07 Den Logenplatz «Positionierung» besetzen

05/07 Kundenbeziehungen erarbeiten, pflegen und vertiefen



### Porträt

Peter Meierhofer, lic. oec. HSG, ist selbstständiger Strategie- und Marketingberater. Er veranstaltet an der Costa Blanca Golfwochen mit Seminar «Lernen von der Natur» für Neuorientierung und Managementinnovation. Roger Eric Gisi, Spezialist für Dienstleistungskompetenz, Buchautor und Freund von Effektivität und guten Resultaten. Die beiden Autoren sind die Verfasser des Buchs «Die Kunst des Überlebens – Vom Marketing zur marktgerechten Unternehmensführung», Gellius academy Verlag, ISBN 2-936179-18-2.



### Fragen

#### Peter Meierhofer

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



#### Roger Eric Gisi

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



Spur kommt, erhält wertvolle Hinweise über neue Chancen, beispielsweise über eine Neudefinition des Zielmarkts, noch nicht erfüllte Bedürfnisse, eine wirksamere Positionierung, die Gründe der Kundenabwanderung, die Produktentwicklung sowie über geeignete Marketingmassnahmen.

### Neue Geschäfte erschliessen

Es gibt zahlreiche auch unkonventionelle Wege, neue Geschäfte zu erschliessen. In der folgenden Zusammenstellung finden sich einige bewährte Methoden.

### Fazit

Nicht der Grössere, sondern der Schnellere macht das Geschäft. Wer es schafft, Innovationen schneller als andere auf den Markt zu bringen, erarbeitet sich aus der Position neu gewonnener Stärke höhere Umsätze und Gewinne. Mittelständischen Unternehmen gelingt es immer wieder, mit klugen Differenzierungsstrategien zu punkten. Wenn es zudem gelingt, sich hinsichtlich der entscheidenden Kaufkriterien seiner Kunden wirksam von der Konkurrenz abzuheben, kann man sich auch dem Preiswettbewerb weitgehend entziehen. ■