

literatur



Auf Bedürfnisse angepasst

Die Schaffung zufriedener und loyaler Kunden ist «der Massstab» und Zweck jedes Unternehmens. Dabei kann kreatives Marketing heute allein kein Garant mehr für das Überleben im globalen Konkurrenzkampf sein. Wer den Kunden und den Wettbewerb gewinnen will, muss sich neues Wissen über Märkte, Kundenbedürfnisse und die Funktionsweise des menschlichen Gehirns aneignen. Von der Natur lässt sich lernen, wie Komplexität in Wirtschaft und Organisation verstanden und damit für das Erreichen der Unternehmensziele genutzt werden kann. Das Beispiel der Schmetterlinge, die selbst die gigantischen Dinosaurier überlebt haben, zeigt, wie erfolgreiche Anpassung an die Veränderungen der Lebensbedingungen den eigenen Bestand sichern kann.

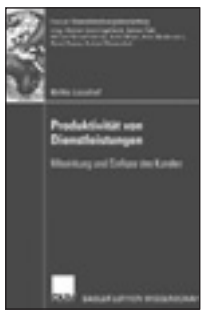
Peter Meierhofer, Roger E. Gisi: «Die Kunst des Überlebens.» Gellius, 2006. ISBN: 3936179182



Kleine Kniffe bleiben haften

Weshalb fragt der Taxifahrer nie nach Ihrem bevorzugten Musikstil? Wieso dauert das Bezahlen in Restaurants oft länger als das Essen? Wieso schickt Ihnen Ihre Krankenversicherung keine Genesungswünsche ans Krankenbett? Der Autor gibt anhand von wenigen, verblüffenden Einblicken in positive Erlebnisse seines Kunden-Lebens die Möglichkeit, diese sofort zu übernehmen, aber auch Ideen selber zu entwickeln oder zu verfeinern. Allerdings fehlt der Tiefgang zu verschiedenen Themen.

Daniel Zanetti: «Kundenverblüffung». Moderne Industrie, 2005. ISBN: 3636012479



Hilfe zu höherer Produktivität

Dieses Buch untersucht die Produktivitätserhebung und -gestaltung in Dienstleistungsunternehmen unter Effizienzgesichtspunkten. Sie zeigt, dass der Kunde in Folge der notwendigen Integration erheblichen Einfluss auf die Produktivität ausübt, was aufgrund der Immaterialität der Leistung nur schwer messbar ist. Mit dem Ziel der Produktivitätssteigerung unter Ausnutzung der Kundenmitwirkung wird erstmalig ein mathematischer Ansatz entwickelt, der die Co-Produktion zwischen Anbieter und Nachfrager optimiert.

Britta Lasshof: «Produktivität von Dienstleistungen». Deutscher Universitätsverlag, 2006. ISBN: 3835002554

Gewinne dank Schnelligkeit

Nutzenstrategien für die Kunden entscheiden über Erfolg

Gewinn ist für jedes Unternehmen eine Notwendigkeit. Viele Unternehmen – vor allem KMU – wissen jedoch nach wie vor nicht schlüssig, wie und womit nachhaltig Gewinne erzielt werden.

• VON PETER MEIERHOFER*

Warum gerät ein Unternehmen in die Verlustzone? Um diese Frage zu beantworten, gilt es, sich vorab den grundlegenden Sachverhalt vor Augen zu führen, welche Grössen den Gewinn für ein Produkt oder eine Dienstleistung bestimmen: die abgesetzte Menge, der erzielte Preis und die anfallenden Kosten.

In der Sackgasse

Sind Produkte und Dienstleistungen in einer Branche austauschbar, wird der Wettbewerb nur noch über den Preis geführt, was zu einer verschlechterten Gesamtwirtschaftlichkeit der beteiligten Unternehmen führt. Wer mit den tiefsten Kosten operiert, ist bereits im Vorteil. Wenn jedoch Standortfaktoren und andere, schwierig zu beeinflussende Rahmenbedingungen den Kostenrahmen wesentlich mitbestimmen, werden die Grenzen der Kosteneinsparung irgendwann erreicht. In gesättigten Märkten schliesslich verschiebt sich die Machtbalance vom Anbieter zum Kunden (Angebotsüberhang). Eine Mengenausweitung ohne Veränderung der Marktleistung führt in die Sackgasse.

Neue Kundensicht

Wer den Wettbewerb gewinnen will, definiert die traditionelle Wertekette neu. Ausgangspunkt ist die bewusste Definition des Kunden. Kunden, die eine hohe Affinität zum anbietenden Unternehmen haben und erst noch nachhaltig profitabel sind, gehören zum wertvollsten Kapital eines Unternehmens. Die Kernfragen sind:

- In welchen Bereichen der Branche werden Gewinne erzielt?
- Wie kann der Kunde definiert werden?
- Welches sind seine wirklichen Bedürfnisse?
- Wie verändert sich sein Wettbewerbsumfeld?

Es lohnt sich, Zeit und Mittel zur Beantwortung dieser Fragen einzusetzen. Wer die Bedürfnisse – ausgesprochene und nicht ausgesprochene – seiner Kunden hinterfragt, gelangt zu einem tiefer gehenden Kundenverständnis. Dieses äussert sich bei den individuellen Einkaufskriterien, der Zufriedenheit, den Präferenzen im Entscheidungsprozess, beim Kaufverhalten und schliesslich bei der Frage, welche Summe an Geld, Zeit und Mühe die Kunden für die gebotenen Leistungen zu zahlen bereit sind. Diese verschiedenen Informationen sind nicht in allgemeinen Marktforschungsberichten oder Panels zu finden. Sie müssen im persönlichen Gespräch eruiert werden.

Gezielte Nutzenstrategie

«Rund die Hälfte der Kunden bezeichnet sich lediglich als zufrieden.



Wertvoller persönlicher Kontakt: Nur Unternehmen, welche die Bedürfnisse ihrer Kunden vollumfänglich befriedigen können, überleben.

Foto: Wodicka

Das heisst: Sie sind offen für neue Erfahrungen und Anbieter. Nur begeisterte Kunden sind wirklich treue Kunden!», so die Erklärungen im neuen Buch «Die Kunst des Überlebens». Folglich sei 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 auszusuchen bzw. auszufüllen. 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 Systemanbieter

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 durch 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 Kundenbe-

dürfnisse 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 weiterentwickeln.

Spezialisten sind profitabler

Das hat seinen Grund in einer Vielzahl von Faktoren: tiefere Kosten (von der Entwicklung über die Fertigung bis zur Lagerhaltung und Markteinführung), ein klareres Image und einfacherer Markenaufbau, kürzere Verkaufszyklen und in der Folge meistens auch bessere Preise. Besonders kleine und mittlere Betriebe sind in der Regel erfolgreicher, wenn sie sich auf spezielle Gebiete und lukrative Teilmärkte beschränken.

Zeitvorsprung realisieren

Nicht der Grössere, sondern der Schnellere macht heute das Geschäft. Wer es schafft, Innovationen schneller als andere auf den Markt zu bringen, erarbeitet sich höhere Umsätze und Gewinne. Das bezieht sich durchaus nicht nur auf die New Economy, sondern findet auch in traditionellen Märkten statt. Die Erarbeitung eines Zeitvorsprungs setzt ständige Innovationsbereitschaft voraus. Da gleichzeitig die Innovationszyklen kürzer und die F+E-Einsätze höher werden, ist 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 tiefen 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.

Eigenständige Positionierung

Mit austauschbaren Leistungen lassen sich kaum ausreichende Renditen erzielen. Allerdings kann sich von der Masse nur abheben, wer wahrgenommen wird. Das Ziel einer aktiven Positionierung ist deshalb, sich von den Mitbewerbern klar wahrnehmbar zu unterscheiden.

*Peter Meierhofer ist Autor des Buches «Die Kunst des Überlebens»

Hilti vorbildlich

pm.- Bereits in den fünfziger Jahren befasste sich der Hilti-Konzern mit dem Systemgedanken in der Befestigungstechnik. Heute gehört Hilti zu den Weltmarktführern auf diesem Gebiet und bietet von der Dübeltechnik bis zur Mess- und Lasertechnik die ganze Systematik, die mit Befestigung zu tun hat.

Klare Ziele erleichtern den Berufsalltag

Zu wissen, wo es hingehen soll, erleichtert die Orientierung – auch im Beruf. Experten raten deshalb, sich Ziele zu setzen, langfristige und für jeden Arbeitstag.

dpa.- «Viele Organisationsprobleme kommen daher, dass Menschen mit der Ressource Zeit nicht umgehen können», sagt die Unternehmensberaterin Angelika Kindt aus Frankfurt. Zielorientiertes Arbeiten ist hier die Antwort. «Alle reden über Ziele, aber die Wenigsten setzen sich konkrete»,

sagt Kindt. Dabei sei es nicht nur für die Karriere, sondern auch für die tägliche Arbeit wichtig zu wissen, was in welcher Reihenfolge angegangen werden soll. «Sonst wundert man sich jeden Tag, woher die Berge auf dem Schreibtisch kommen.» Wer immer wieder diese Erfahrung macht, verliert die Motivation.

Überblick verschaffen

«Am besten ist, sich jeden Morgen einen Überblick zu verschaffen, was erledigt werden muss», empfiehlt Angelika Kindt. Bei einer grossen Zahl von Aufgaben erleichtert eine schrift-

liche «To-do-Liste» den Überblick. Wer diese abends überprüft, hat ein gutes Gefühl, wenn alles oder fast alles abgearbeitet ist.

Ist unerwartet viel liegen geblieben, sollte geklärt werden, warum: Hat man Aufgaben unterschätzt oder sich zu viel vorgenommen? «Dann ist es wichtig, strenger zu ordnen, was wichtig ist und was nicht.» Prioritäten zu setzen, hält auch Christine Öttl für vernünftig. «Den Tag im Kopf zu strukturieren, bringt fast automatisch eine gewisse Ordnung», sagt die Karriereberaterin aus München.

«Ziele dürfen aber nicht zum Dogma werden», sagt Öttl. «Es gibt einfach

Menschen, die haben klare Vorstellungen für die Zukunft, und andere, die nicht wissen, was sie in fünf Jahren machen möchten.» Das sei auch in Ordnung – für manche Menschen wäre es ein Korsett, sich auch an selbst gesetzte Ziele strikt halten zu müssen.

Scheitern ist natürlich

Klar sei, dass nie alle Ziele erreicht werden können: «Wir alle scheitern – mal mehr und mal weniger», sagt Christine Öttl. Sich langfristigen Zielen total unterzuordnen, birgt aber noch eine andere Gefahr: die Gegenwart zu vernachlässigen.