

**Rüdiger Kohl**  
**Die Sektkelch-Strategie**



**Rüdiger Kohl**

# **Die Sektkelch-Strategie**

**Die Kunst der erfolgreichen  
Differenzierung**

**GABAL**

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

ISBN 978-3-89749-916-4

Lektorat: Ulrike Hensel; Claudia Lange

Umschlaggestaltung: Martin Zech, Bremen | [www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)

Umschlagfoto: Teest/photocase

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | [www.buch-herstellungsbuero.de](http://www.buch-herstellungsbuero.de)

Druck und Bindung: Aalex Buchproduktion, Großburgwedel

© 2009 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,  
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Über aktuelle Neuerscheinungen und Veranstaltungen informiert Sie  
der GABAL-Newsletter unter [www.gabal.de](http://www.gabal.de)

# Inhalt

## **Der Preiskampf 7**

Innovation als Ausweg 7

Transparenz der Märkte 9

## **1. Differenzierung – heben Sie sich vom Wettbewerb ab! 13**

Kostenkrise ist gleich Innovationskrise 13

Zukunftsorientierte Unternehmensentwicklung 16

»Geiz ist geil« versus »Geist ist geil« 18

Erfolg durch neue Ideen und Verknüpfungen 26

Möglichkeiten der Differenzierung 29

## **2. Die Sektelch-Strategie – gehen Sie mit neuen Ideen in die Märkte von morgen! 34**

Beispiele für Probleme mit hohem Potenzial 36

Die Lücke im Innovationsprozess 38

Das Drei-Stufen-Modell zur Innovation 40

Die Auswahlformel 46

## **3. Suchen Sie breit nach Problemen! 53**

Der Problemworkshop 54

Die Methode der Signalwörter 56

Das Innovationsteam 60

Die »Weight-Watchers«-Methode 65

Das Problem ableiten 66

Informations- und Wissensquellen 72

Wissen anderer Menschen 76

Die Auswahl der richtigen Probleme 80

#### **4. Lösen Sie das ausgewählte Problem! 83**

- Die Lösung ableiten 84
- Die richtigen Experten finden 88
- Vereinbarkeit widersprüchlicher Anforderungen 89
- Lösungsprinzipie 94
- Effekte, die zu Lösungen führen 100
- Kreativitätstechniken 103
- Der Lösungsworkshop 114
- Die Auswahl der besten Lösung 116

#### **5. Vermarkten Sie die beste Idee! 120**

- Das Exposé – der Businessplan zur Idee 121
- Den Nutzen ableiten 133
- Der Weg zu Kundenadressen 134
- Große Wirkung mit kleinem Marketingbudget 140
- Erfolgsmagnet Kooperation 146
- Das eigene Produkt erfolgreich verschenken 150

#### **6. Jetzt sind Sie dran! 153**

- Raum für neue Ideen 154
- Die nötige Portion Glück 155
- Chancen erkennen und nutzen 156
- Keine halben Sachen 159
- Innovation, Motivation und die Angst, sich zu blamieren 162
- Suchen Sie sich Gleichgesinnte 164

**Schlusswort 165**

**Über den Autor 167**

**Vorträge und Seminare 168**

**Literatur 169**

**Stichwortverzeichnis 171**

# Der Preiskampf

## Innovation als Ausweg

Kennen Sie den Spruch: »Das Bessere ist der Feind des Guten«? Für mich drückt dieser Satz aus, dass wir alle gerne die für uns jeweils bessere Option wählen. Dazu vergleichen wir, analysieren und wägen ab, welches Angebot am besten zu unseren Bedürfnissen passt. Nehmen Sie zum Beispiel den Aktienmarkt. Ganze Heerscharen von Analysten sind auf der Suche nach noch besseren Anlagemöglichkeiten. Im Sport führt dies zum Einsatz immer ausgereifterer Materialien und Trainingsmethoden, um die Leistungen immer weiter zu optimieren. Im Bereich der Konsumgüter werden in regelmäßigen Abständen neue Features in die Produkte eingebaut, um das Angebot des Wettbewerbs zu überflügeln.

**Das Bessere ist der Feind des Guten**

Ganz anders sind dagegen meine Beobachtungen im Innovationsprozess. Man hat fast den Eindruck, als ob in vielen Unternehmen auf eine Art göttliche Eingebung gewartet wird. Der Leitsatz im Innovationsprozess könnte lauten: »Wer zuerst kommt, mahlt zuerst.« Sobald eine neue Idee aufgekommen ist, wird sofort damit begonnen, nach geeigneten Realisationswegen zu suchen. Mit hohem Aufwand wird die Idee vorangetrieben. Stellt sich dann bei den Überlegungen zur Vermarktungsstrategie – aus welchen Gründen auch immer – heraus, dass die neue Idee nicht oder nur schwer vermarktet werden kann, fällt der Ausstieg oft nicht leicht.

Speziell bei Innovationsprozessen sollten wir darauf achten, dass wir stets nur die Ideen mit den höchsten Erfolgchancen vorantreiben. Eine Maßeinheit für Unternehmenserfolg ist der Gewinn.

**Nur eine vermarktbare Idee ist eine gute Idee**

Der zu erwartende Profit ist genau das Auswahlkriterium, auf dem die in diesem Buch beschriebene Innovationsstrategie im Wesentlichen aufbaut. Die von mir entwickelte Sektkelch-Strategie erlaubt bereits in den frühen Phasen des Innovationsprozesses eine Auswahl der »guten« Ideen nach den Kriterien Marktpotenzial, Kundennutzen und Marketingmöglichkeiten. Erst nach der Auswahl einer »geeigneten« Idee erfolgt die Lösungsbearbeitung.

#### **Einbeziehung aller Mitarbeiter**

Die Sektkelch-Strategie dient als durchgängiger Leitfaden, der es speziell kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMUs) ermöglicht, ihr gesamtes Innovationspotenzial zu nutzen. Die Unterteilung des Innovationsprozesses in mehrere Phasen schafft die Möglichkeit, die einzelnen Schritte mithilfe von unterschiedlichen Personen zu bearbeiten. Jeder, unabhängig von seiner Position im Unternehmen, kann so am Innovationsprozess mitwirken. Der gegliederte, kontinuierlich verlaufende Innovationsprozess wird durch das Einbeziehen aller Mitarbeiter und das Hauptbewertungskriterium »höchster zu erwartender Profit« zum wichtigen Erfolgsfaktor für die Unternehmen.

Der technologische Fortschritt, die Veränderungen im Kundenverhalten, die Globalisierung und speziell die Transparenz der Märkte führen zu einem immer schnelleren Wandel in den Märkten. Dieser Wandel stellt eine ständige Herausforderung für jedes Unternehmen dar. Besonders den KMUs fällt es schwer, sich rechtzeitig darauf einzustellen. Wer bei dem steigenden Wettbewerbsdruck und den damit einhergehenden Preiskämpfen überleben will, ist gezwungen, sich vom Wettbewerb abzuheben.

#### **Die Transparenz der Märkte erfordert Differenzierung**

Ich möchte Ihnen verdeutlichen, wie transparent die Märkte von heute sind. Noch nie war es für die Konsumenten so einfach, das präsentierte Warenangebot zu vergleichen. Der Preis, den Sie als Anbieter von Produkten und Dienstleistungen für diese Vergleichbarkeit bezahlen müssen, ist hoch: Jedes Unternehmen ist durch die Transparenz der Märkte gezwungen, nach Differenzierungsmöglichkeiten zu suchen. Wie und in welchen Bereichen Sie sich differenzieren können, zeige ich Ihnen in Kapitel 1 anhand einiger Beispiele auf.

Bevor wir in die eigentliche Innovationsstrategie einsteigen, gehe ich auf die Unterschiede der drei bekannten Erfolgsstrategien Preisführerschaft, Technologieführerschaft und Nischenstrategie ein und begründe in Kapitel 1, warum es so wichtig ist, sich bewusst für eine dieser Strategien zu entscheiden. Mit der Entscheidung für die Strategie der Preisführerschaft müssen Sie konsequent in den Preiskampf eingreifen, mit der Entscheidung für die Strategie der Technologieführerschaft oder der Nischenstrategie entscheiden Sie sich gezielt gegen den ausschließlichen Preiskampf.

Kapitel 2 führt Sie an die Innovationsstrategie, der ich den Namen Sektkelch-Strategie gegeben habe, heran. Die Sektkelch-Strategie unterteilt den Innovationsprozess in die drei Bereiche Problemsuche, Problemlösung und Lösungsvermarktung. Jeder dieser Bereiche wird ausführlich in einem separaten Kapitel besprochen.

## Transparenz der Märkte

Im Zeitalter des Internets sind die Märkte von heute überaus transparent. Wer versucht, sich über den Preis vom Wettbewerb zu differenzieren, der wird es auf Dauer schwer haben. Jeder Verbraucher hat die Möglichkeit, innerhalb von kürzester Zeit den marktüblichen Preis von Produkten und Dienstleistungen zu ermitteln. Was dies bedeutet und welche Folgen sich daraus ergeben, möchte ich Ihnen an folgendem Beispiel verdeutlichen.

**Preisorientierte Märkte sind transparent wie nie zuvor**

Im Frühjahr 2007 war ich auf der Suche nach einem neuen Fernsehgerät. Um mir die Wartezeit bis zu meinem Auftritt bei einem Verbandsevent zu verkürzen, ließ ich mich in einem großen Elektromarkt – mit einer umfangreichen Auswahl und »geilen« Preisen – zu den aktuellen Produkten beraten. Besonders gefiel mir ein Gerät der Firma JVC mit der Bezeichnung JVC HD 56 ZR 7U. Der Verkäufer war sehr zuvorkommend und die Beratung empfand ich als gut. Das Design des Geräts war pfiffig und der Bildschirm riesig. Eigentlich hatte mein Unterbewusstsein

**Scheinbar oder wirklich günstig?**

die Entscheidung schon getroffen: Das sollte er sein, mein neuer Fernseher. Ich fragte den freundlichen Verkäufer, ob der genannte Preis von 2.999 Euro denn ein guter Preis für ein solches Gerät sei. Worauf dieser antwortete: »Das ist ein Spitzenpreis für ein Gerät mit diesen Leistungsmerkmalen und dieser Qualität. Und schließlich sind wir bekannt für günstige Preise.« Bei einer solch großen Anschaffung sollte man vernünftigerweise noch einen Vergleichspreis einholen. Schließlich darf man sich nicht über zu hohe Preise beschweren, wenn man nicht nach einem günstigeren Angebot geschaut hat. Ich zog mein Handy aus der Tasche und bat den netten Verkäufer um einen Moment Geduld.

### **Schneller Preisvergleich per Internet**

Sie kennen vermutlich die verschiedenen Preisvergleichsportale im Internet wie [guentstiger.de](http://guentstiger.de), [Preisvergleich.de](http://Preisvergleich.de), [Geizkragen.de](http://Geizkragen.de) oder [billiger.de](http://billiger.de). Ich selber arbeite am liebsten mit [evendi.de](http://evendi.de). Dieses Portal bietet mir mehrere Vorteile. Zum einen lassen sich sowohl Produkte wie auch Dienstleistungen miteinander vergleichen. Zum anderen hat man auch die Möglichkeit der »mobilen Preisanfrage«. Hierzu genügt es, die Auskunft von Telegate anzurufen, die in Deutschland über die Telefonnummer 11 880 zu erreichen ist, und sich von dort mit dem Preisvergleichsteam verbinden zu lassen.

Bei meiner telefonischen Anfrage konnte ich innerhalb kürzester Zeit erfahren, dass exakt dieses Gerät bereits zu einem Preis von 1.799 Euro angeboten wird. Der Fernseher sei bei dem Anbieter, einem der größten Online-Shops, sofort verfügbar. Ich war nicht schlecht erstaunt, denn immerhin betrug der Preisunterschied 1.200 Euro. Eigentlich nur noch rein aus Interesse stellte ich daraufhin die Frage, für welchen Preis das Gerät beim teuersten Anbieter zu haben sei. Mein Erstaunen wurde noch größer, als mir ein Preis von 2.999 Euro genannt wurde, also genau der Preis, zu dem man mir das Gerät soeben angeboten hatte.

Mit diesen Informationen konfrontierte ich den Verkäufer. Auch der war sichtlich erstaunt. Wie Sie sich vorstellen können, sind wir daraufhin nicht mehr zu einem Abschluss für das Geschäft gekommen, denn Geiz ist bekanntlich geil.

Ebenso funktioniert dies natürlich auch bei allen anderen Geschäften. Zum Beispiel, wenn Sie mit Ihrer Bank über einen neuen Kredit oder das Tagesgeldkonto verhandeln oder mit Ihrem Makler über den Abschluss einer neuen Versicherung diskutieren. Zahlen Sie noch Gebühren für Ihr Girokonto? Wie günstig sind die Preise bei Ihrem Stromanbieter? Kennen Sie die Tarife der günstigsten Telefonanbieter? Was darf Ihre Autoversicherung kosten? Müssen Medikamente so teuer sein? Nutzen Sie als Verbraucher die Transparenz der Märkte und Sie werden sehen, es lohnt sich. Wenn Sie diese Anregung aufgreifen und nur einen der aufgeführten Punkte optimieren, dann hat sich dieses Buch bereits für Sie gelohnt – und ich wollte Sie hier eigentlich nur auf die Transparenz der Märkte aufmerksam machen.

**Vergleichen  
lohnt sich bei  
allen Geschäften**

**! Merke: »Für Verschwender ist das Geld rund,  
für Sparsame flach.«**

Honoré de Balzac

Die Verbraucherzentrale Nordrhein-Westfalen hat festgestellt, dass man durch die Nutzung solcher Preisvergleichsportale durchschnittlich eine Ersparnis von 21,6 Prozent erzielen kann. Was würde es für Sie bedeuten, wenn Sie in Zukunft alle Ihre Produkte und alle Ihre Dienstleistungen um circa 20 Prozent günstiger einkaufen könnten? Das wäre fantastisch, nicht wahr? Anders ausgedrückt hätten Sie plötzlich das gesparte Geld zusätzlich zur Verfügung! Um dies durch eine Lohnerhöhung zu erreichen, müssten Sie bei Berücksichtigung der Steuer Ihren Chef überzeugen, dass er Ihnen in Zukunft eine Gehaltserhöhung im deutlich zweistelligen Prozentbereich gewährt.

**Ganz einfach  
sparen**

Doch diese Medaille hat leider auch eine Kehrseite. Denn nun stellen Sie sich einmal vor, was es für Sie bedeutet, in Zukunft alle Ihre Produkte, Ihre Dienstleistungen und natürlich auch Ihre Arbeitszeit um über 20 Prozent günstiger anbieten zu müssen, damit sie auf dem Markt noch abzusetzen sind. Dramatisch? Ja, stimmt.

**Die Kehrseite  
der Medaille**

**Vergleichbarkeit  
als Basis für  
Transparenz**

Um Transparenz in die Märkte zu bekommen, ist es notwendig, eine Vergleichbarkeit herzustellen. Sobald sich Produkte und Dienstleistungen vergleichen lassen, gelten die Gesetze der Märkte. Angebot und Nachfrage bestimmen den Preis. Die Wettbewerbsbehörden wachen darüber, dass die wirtschaftlichen Gesetzmäßigkeiten nicht gestört und beeinflusst werden. Es gibt Branchen, bei denen die Wettbewerbshüter die Transparenz der Märkte ganz gezielt unterstützen. So veröffentlichte das deutsche Bundeskartellamt im Dezember 2006 einen eigenen Preisvergleich für den Gasmarkt. Im Kampf gegen die überzogenen Energiepreise forderten sowohl der Bundeswirtschaftsminister Michael Glos wie auch der Bundesumweltminister Sigmar Gabriel im Herbst 2007 die Verbraucher dazu auf, ihre Stromrechnungen gezielt mit Angeboten alternativer Anbieter zu vergleichen.

**Differenzierung  
senkt Transparenz  
und Konkurrenz**

Auch die gesamte Berufsgruppe der Einkäufer ist stets bemüht, durch Vergleichsangebote den Preisdruck auf die Lieferanten aufrechtzuerhalten. Das Wort Vergleichsangebot gibt den Hinweis. Das Ganze funktioniert nur, solange die Angebote wirklich vergleichbar sind. Je nachdem, ob wir gerade in der Rolle des Verbrauchers oder des Anbieters sind, sollte es also unser Ziel sein, Vergleichbarkeit herbeizuführen oder möglichst zu verhindern. Wenn wir es als Anbieter schaffen, uns so deutlich vom Wettbewerb zu differenzieren, dass unsere Produkte und Dienstleistungen nicht mehr vergleichbar sind, bewegen wir uns in einem Markt ohne unmittelbare Konkurrenz.

# 1. Differenzierung – heben Sie sich vom Wettbewerb ab!

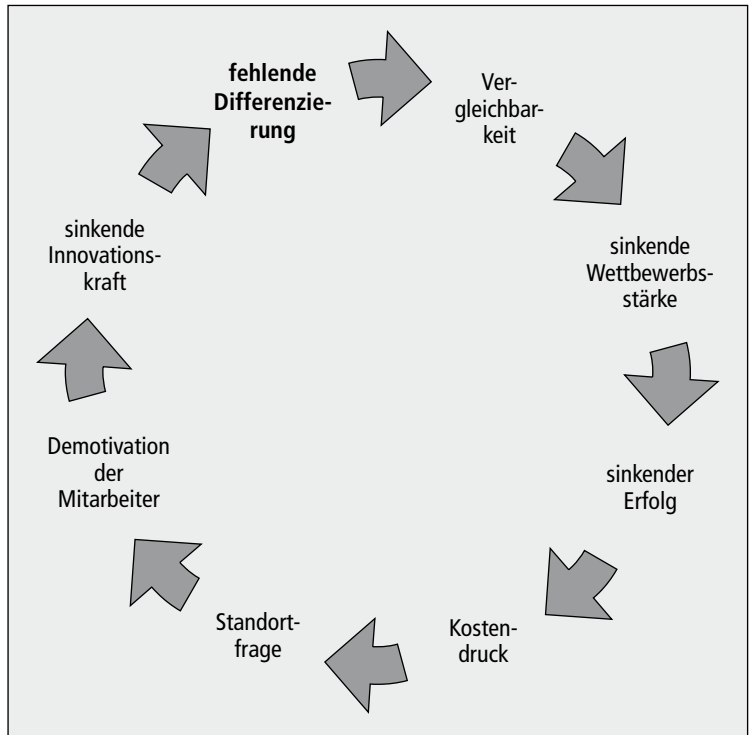
In diesem Kapitel möchte ich zusammen mit Ihnen einige eher theoretische Ansätze betrachten. Ziel ist dabei, ein gemeinsames Verständnis zu schaffen für die Wichtigkeit der Differenzierung und den Zusammenhang von innovationsfreudiger Unternehmenskultur und langfristigem Erfolg.

## Kostenkrise ist gleich Innovationskrise

Wir haben gesehen, wie einfach es heutzutage angesichts der transparenten Märkte ist, bei vergleichbaren Produkten den Preisunterschied verschiedener Bieter festzustellen und den günstigsten Anbieter zu ermitteln. Egal ob Zentraleinkauf oder Internetportal, jedes dieser Systeme setzt an derselben Stelle an, nämlich bei der fehlenden Differenzierung.

Die fehlende Differenzierung führt zu Vergleichbarkeit. Wer absolut vergleichbar ist, kann sich nur noch über den Preis vom Wettbewerb unterscheiden. Dies führt – von wenigen Ausnahmen abgesehen – zwangsläufig zu geringeren Deckungsbeiträgen und sinkenden Gewinnen. Folge sind so unschöne Dinge wie Restrukturierungsprozesse, einhergehend mit der immer wieder gestellten Standortfrage, Kostenoptimierungsmaßnahmen und Mitarbeiterabbau. Es versteht sich von allein, dass solche Abläufe nicht der Mitarbeitermotivation dienen. Wo die Motivation fehlt, braucht man nach innovativen Ideen nicht zu suchen. Schließlich

**Vergleichbarkeit setzt die Jammerspirale in Gang**



Die Jammerspirale

ist es schon bei motivierten Mitarbeitern sehr schwierig, sie dazu zu bewegen, über neue Ideen nachzudenken und diese in das Unternehmen einzubringen.

Damit schließt sich der Kreis, denn ohne wirklich neue, innovative Ideen wird es niemandem gelingen, sich langfristig vom Wettbewerb abzuheben. Dieser Kreislauf wird auch als die Spirale der Kosten- oder Innovationskrise bezeichnet. Ich selber nenne diesen Prozess die Jammerspirale. Wer einmal in diesem nach unten gerichteten Strudel steckt, wird es vor allem in konjunkturschwachen Zeiten schwer haben, den Teufelskreis zu durchbrechen.

Investitionen in Innovationen sind genau wie Investitionen in Weiterbildung eine Investition in die Zukunft. Besonders in den konjunkturschwachen Zeiten wird hier oft der Rotstift angesetzt, da sich die Auswirkungen nicht sofort zeigen. Umso wichtiger ist es, in guten Zeiten über innovative Ansätze nachzudenken.

**Innovationen  
sind die Basis für  
die Zukunft**

Zur Entwicklung und Umsetzung innovativer Ideen und der folgenden Markteinführung sind Investitionen notwendig. Daher ist diese Phase nicht selten vom Erfolg und den finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens abhängig. Wie wir allerdings noch sehen werden, gibt es auch Beispiele, bei denen der finanzielle Aufwand durch clevere, neue Ideen extrem minimiert wurde.

Die Suche nach Differenzierungsmöglichkeiten wird immer noch als Aufgabe der Geschäftsführung, der Marketingabteilung, der Forschung oder des Vertriebs gesehen. Natürlich gehört es zu den Aufgaben der Marketingabteilung, die bekannten Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens geschickt darzustellen. Aufgabe der Forschung und Entwicklung ist es, neue Technologien zu entwickeln. Der Vertrieb ist glücklich, wenn er den Kunden Produkte anbieten kann, die einen hohen Nutzen bieten und die sonst nirgendwo erhältlich sind. Und da die Geschäftsleitung letzten Endes die Verantwortung für alle Bereiche trägt, versteht es sich fast von allein, dass die Suche nach Differenzierungsmöglichkeiten zu den strategischen Aufgaben der Geschäftsführer gehören muss.

**Differenzierung  
ist nicht nur  
Aufgabe der GF**

Ist es aber auch Teil der Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern aus den verschiedenen Abteilungen, nicht nur die bekannten Alleinstellungsmerkmale darzustellen, sondern auch nach neuen Differenzierungsmöglichkeiten zu suchen? Ist die Marketingabteilung denn überhaupt in der Lage zu beurteilen, welche Probleme die Kunden haben? Kennt der Vertrieb die Probleme der Kunden? Ich möchte sogar noch einen Schritt weiter gehen: Kennen Ihre Kunden die eigenen Probleme und Wünsche und sind sie in der Lage, ihre Probleme und Wünsche zu formulieren? Oder ist es nicht vielmehr so, dass Ihre Kunden mit Problemen leben, diese aber nicht präzise formulieren können? Ist es nicht Ihre Aufgabe

**Die Suche nach  
Differenzierung in  
den Zielvereinbarungen  
verankern**

und Chance, die Kunden mit Produkten zu begeistern, die Probleme lösen und damit einen großen Nutzen bieten?



**Merke: Innovation ist, wenn der Markt »Hurra« schreit.**

**Differenzierung als  
kontinuierlichen  
Prozess verstehen**

Die Suche nach Differenzierungsmöglichkeiten muss in meinen Augen ein kontinuierlich verlaufender Prozess sein, der durch möglichst viele oder besser noch *alle* Personen im Unternehmen unterstützt wird. Dieser Prozess muss über die Schnittstellen der unterschiedlichen Unternehmensbereiche hinweg getragen werden und kann nicht bei den Führungskräften enden. Wenn man das Unternehmen, in dem man beschäftigt ist, kontinuierlich verbessern und verändern will, muss man bei sich selbst anfangen.

Meine Frage an Sie: Was haben Sie gestern getan, um sich oder ihr Unternehmen vom Wettbewerb zu differenzieren? Oder letzte Woche, letzten Monat oder den Monat davor?

**Fangen Sie  
bei sich selbst an**

Verständlicherweise werden Sie jetzt vielleicht sagen: »Soll ich etwa schuld sein an den Problemen?« Sind Sie schuld? Ich weiß es nicht. Was ich aber weiß, ist, dass Sie selbst entscheiden können, ob Sie mit dafür verantwortlich sein werden, sich künftig stärker vom Wettbewerb zu differenzieren. Allein schon, dass Sie gerade dieses Buch in den Händen halten, zeigt mir, dass Sie zu denjenigen gehören, die etwas ändern und verbessern wollen. Und ich freue mich über jeden, der dabei mithilft.

## **Zukunftsorientierte Unternehmensentwicklung**

**Differenzierung  
über Produkte  
mit optimiertem  
Nutzen**

Erfolg wird definiert als Nutzen – im Sinne von Ertrag – minus Aufwand. Ziel aller erfolgsorientierten Handlungen muss es also sein, den Nutzen zu maximieren und/oder den Aufwand zu minimieren. Läuft die Konjunktur schlecht, ist unsere Wirtschaft geprägt von Aufwandsminimierung. Der Kostendruck in allen Branchen führt zu immer effektiveren Produktionsprozessen. Bevor man jedoch beginnen kann, die Produkte und Dienstleistun-

gen effektiver zu realisieren, braucht man erst einmal ein Produkt oder eine Dienstleistung. Das Produkt bietet den Nutzen, den es zu maximieren gilt. Der Nutzen bestehender Produkte oder Dienstleistungen kann normalerweise nur geringfügig erhöht werden. Anders verhält sich das bei neuen Produkten oder Dienstleistungen. Hier haben Sie die Möglichkeit, ganz gezielt nach nutzen-optimierten Produkten und Dienstleistungen für Ihre Kunden zu suchen. Mit anderen Worten: Sie suchen nach neuen Produkten und Dienstleistungen, mit denen Sie sich vom Wettbewerb differenzieren können. Je höher der Nutzen dieser neuen Produkte oder Dienstleistungen für Ihre künftigen Kunden ist, desto wertvoller sind diese Neuerungen für Ihr Unternehmen.

Ziel sollte es also sein, eine Unternehmenskultur auszubilden, die sich unter anderem auch an den nutzenorientierten Differenzierungsmöglichkeiten ausrichtet. Einen Nutzen können Sie immer dann bieten, wenn Sie ein Problem lösen. Nach diesen Differenzierungsansätzen muss kontinuierlich und auf breiter Basis gesucht werden. Das ist keine Aufgabe für einzelne Personen. In diesen Prozess können und müssen so viele Personen wie möglich eingebunden werden.

**Nutzen = Problemlösung beim Kunden**

Es ist erforderlich, eine Unternehmenskultur auszubilden, bei der die Mitarbeiter bereit sind, aktiv nach nutzenorientierten Differenzierungsmöglichkeiten, also nach Problemen der Kunden oder – besser noch – ganz allgemein nach Problemen ihrer eigenen Umgebung, zu suchen und diese in das Unternehmen einzubringen.

**Aktive Problemsuche als Teil der Unternehmenskultur**

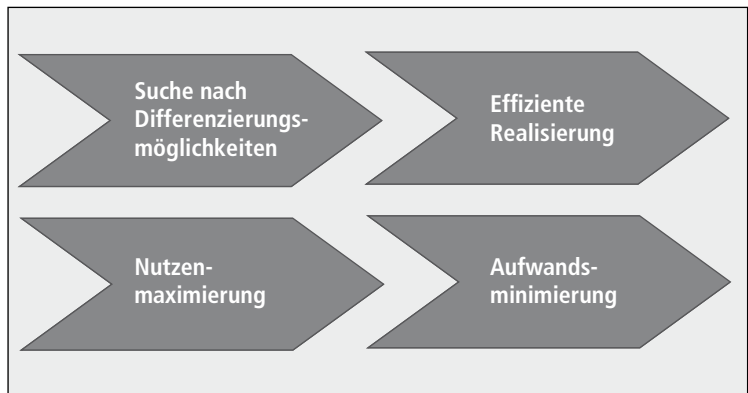
Hierzu einige Fragen an Sie:

- Wird in Ihrem Unternehmen mehr in Aufwandsminimierung oder mehr in die Entwicklung neuer Ideen investiert?
- Steht beim Innovationsprozess der Kundennutzen im Vordergrund?
- Suchen Sie zusammen mit Ihren Kollegen nach neuen Ideen mit hohem Nutzen?

**Wie innovativ ist Ihr Unternehmen?**

- Sind mehr als 10 Prozent der Mitarbeiter in den Innovationsprozess eingebunden?
- Wann hat man Ihnen das letzte Mal für eine neue Idee Anerkennung ausgesprochen?
- Haben Sie schon einmal versucht, gezielt auf Probleme in Ihrer Umgebung zu achten?
- Ist die Suche nach Differenzierungsmöglichkeiten ein Punkt Ihrer Zielvereinbarung?

! **Merke: Nutzen finden heißt Probleme suchen – und das kann jeder.**



Nutzenmaximierung vor Aufwandsminimierung

## »Geiz ist geil« versus »Geist ist geil«

### Die Erfolgsstrategien zur Differenzierung

Differenzierung verhindert die Vergleichbarkeit und ermöglicht die Unterscheidung vom Wettbewerb. Zur Differenzierung gibt es grundsätzlich zwei unterschiedliche Erfolgsstrategien: die Preisführerschaft und die Technologieführerschaft.

Die Preisführerschaft

Die Preisführerschaft haben wir bereits im Beispiel mit dem Fernsehgerät kennengelernt. Als Leitsatz für diese Strategie gilt der Slogan »Geiz ist geil«. Zu unterscheiden sind in dem Zusammenhang die Unternehmen, die vom Kunden als die günstigsten Anbieter wahrgenommen werden sollen, und die Anbieter, die tatsächlich die Preisführerschaft innehaben. Um das zu erreichen, ist entweder die Positionierung durch das Marketing auf die Rolle der Preisführerschaft ausgerichtet oder sind die Prozesse im Unternehmen entsprechend optimiert. Typische Beispiele für die Preisführerschaft sind Saturn, Aldi, IKEA, Dell und Ryanair.

Optimierte Prozesse oder Positionierung durch Marketing

Preisführerschaft zahlt sich aus. Hierzu einige Zahlen:

| Unternehmen        | Umsatz/ Gewinn (EBIT)              | Rendite  |
|--------------------|------------------------------------|----------|
| Dell               | 57,09 Mrd. US-\$ / 3,08 Mrd. US-\$ | 5,4 %    |
| Ryanair            | 2,24 Mrd. € / 471Mio. €            | 21 %     |
| Aldi Nord (2005)*  | 9,87 Mrd. € / ~ 300 Mio. €         | ~ 3 %    |
| Aldi Süd (2005)*   | 10,72 Mrd. € / ~ 600 Mio. €        | ~ 5,6 %  |
| IKEA (2005)**      | 17,7 Mrd. € / ~ 2,8 Mrd. €         | ~ 15,8 % |
| Media Markt/Saturn | 15,2 Mrd. € / 587 Mio. €           | 3,9 %    |

Welche Renditen realisierbar sind

(Quellen: comdirect bank AG, Bilanzen 2006, \*Focus Online Finanzen, \*\*sueddeutsche.de)

Discounter bewegen sich häufig in Branchen mit vergleichbaren Produkten. Die Renditen sind meistens moderat. Doch: Die Masse macht's. Natürlich haben auch kleinere Unternehmen die Möglichkeit, in ihrer Branche die Preisführerschaft zu übernehmen.

Für einen Anlagenbauer habe ich einmal untersucht, ob es möglich ist, die eigenen Verkaufspreise zu halbieren und gleichzeitig die Deckungsbeiträge zu verdoppeln. Erklärtes Ziel war die Preisführerschaft. Wir müssen uns die Strategie von Aldi und IKEA näher ansehen, um sie dann auf den Anlagenbau übertragen zu können. Für einen Lebensmitteldiscounter bedeutet Preisführerschaft

Strategieentwicklung im Anlagenbau

unter anderem, das Sortiment zu straffen. Außerdem werden die Waren nicht erstklassig präsentiert und in Regale eingeräumt, sondern direkt und zügig von der Palette verkauft. Der schwedische Möbelgigant bietet statt fertiger Möbelstücke nur kombinierbare Bausätze an, die dann vom Kunden selber zu montieren sind. Was kann nun ein Anlagenbauer alles daraus lernen?

**Kosten  
aufschlüsseln,  
Einsparpotenzial  
benennen**

Es stellt sich zunächst die Frage, welche Kosten bei einem Anlagenbauer entstehen und welche Kostenblöcke nicht zwingend für die Funktion der Anlage erforderlich sind. Im ersten Schritt wurden die Gesamtkosten aufgeschlüsselt und mögliche Einsparpotenziale aufgezeigt.

| Kostenart                        | Anteil an den Verkaufskosten in % | Einsparpotenzial je Position in % |
|----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Gesamtkosten                     | 100                               |                                   |
| Materialkosten                   | 45                                | 5                                 |
| Montagekosten                    | 30                                | 58                                |
| Konstruktionskosten              | 8                                 | 90                                |
| Vertriebskosten                  | 8                                 | 90                                |
| Verwaltungskosten                | 5                                 | 0                                 |
| Finanzierungskosten              | 2                                 | 200                               |
| Transport- und Verpackungskosten | 0,7                               | 0                                 |
| Gewährleistungskosten            | 1                                 | 50                                |
| Sonstige Kosten                  | 0,3                               | 0                                 |

**Produktpalette  
unterteilen,  
Anlagen  
klassifizieren**

Die Produktpalette wurde unterteilt in Standardkomponenten und Sonderanlagenbau. Im Bereich der Standardkomponenten wurde ein Baukastensystem eingeführt. Die Anlagen wurden nach Größe und Leistungsmerkmalen klassifiziert. Durch diese Einteilung entstand ein Katalog mit kombinierbaren Bauteilen, durch die circa 60 Prozent aller Anwendungsfälle abgedeckt werden konnten. Es zeigte sich schnell, dass die Standardkompo-

nenten über externe Anbieter deutlich günstiger gebaut werden konnten als durch die eigene Montage. Der aufwendige technische Vertrieb inklusive Außendienst wurde durch eine Internet-Vertriebsplattform ersetzt. Die Standardanlagen brauchten nun nicht mehr kundenspezifisch geplant zu werden.

Durch die Vereinfachungen, das Baukastensystem und die Klassifizierung der Anlagen konnten die Endkunden und Planer über das Internetportal bei der Auslegung und Ausschreibung unterstützt werden. Auch in den kaufmännischen Bereichen ergaben sich dadurch Änderungen. Im Anlagenbau werden die Zahlungsziele normalerweise durch die Einkäufer der Kunden diktiert. Es entstehen zum Teil erhebliche Vorfinanzierungskosten durch lange Zahlungsziele. Wer jedoch die günstigsten Angebote unterbreiten kann, ist auch in der Position, die mitunter recht starren Zahlungsziele der Kunden zu beeinflussen. Bei dem Anlagenbauer in unserem Beispiel ergab sich durch die externe Montage der Anlage und die verbesserten Zahlungsziele sogar eine Umkehr von Finanzbedarf in Finanzüberschuss. Gelder, die bislang finanziert werden mussten, dienten nun zur Entlastung der Kreditlinie. Allein durch die strikte Umstellung der Zahlungsziele konnten die Deckungsbeiträge um 4 Prozent gesteigert werden. Bei vielen Anlagenbauern würde das bereits zu einer Verdoppelung der Umsatzrendite führen.

**Vertriebswege anpassen**

**Zahlungsziele verbessern**

Die Umstellung auf eine externe Fertigung minimierte zusätzlich die Gewährleistungskosten, da diesbezügliche Probleme an den Vertragspartner weitergeleitet werden konnten. Durch die gestiegenen Verkaufszahlen im Bereich der Standardkomponenten erhöhte sich der Bekanntheitsgrad des Unternehmens. Das hatte auch positive Auswirkungen auf den Sonderanlagenbau.

Zu Beginn des Projekts war es unvorstellbar, den klassischen Vertrieb aufzugeben. Auch wagte niemand daran zu denken, den Kunden die Zahlungsbedingungen zu diktieren. Insgesamt ergaben sich Einsparungen von rund 38 Prozent. Das Ziel der Kostenhalbierung wurde zwar nicht erreicht, aber die Deckungsbeiträge konnten mehr als verdoppelt werden.

**Deckungsbeiträge mehr als verdoppelt**