

CEO-Tipp des Monats

von Guido Quelle

Schluss mit dem Sammelsurium



Die meisten Unternehmen, die wir kennen, haben nicht nur zu viele Projekte, sie haben auch zu viele Produkte im Angebot. Ersetzen Sie „Produkte“ durch „Dienstleistungen“, wenn Sie ein Dienstleistungsunternehmen führen. Ich werde fortan auch den Begriff des „Leistungsangebots“ nutzen; Industrie, Handel, Dienstleister mögen sich jeweils angesprochen fühlen.

Wenn wir in ein beliebiges Unternehmen hineinschauen, dann stellen wir fest, dass dieser Missstand häufig erkannt wird: „Diese Komplexität bringt uns noch um, tausende Varianten, Wahnsinn“, heißt es dann oft. Oder auch „Wir machen hier offenbar alles für jeden“. Oft blickt niemand mehr durch das Dickicht an Produkten, Produktvarianten, Ladenhütern hindurch.

Schaut man in die „Renner-Penner-Listen“ – ja, Sie werden trefflichere Begriffe haben, aber dieser ist nahezu in jedem Unternehmen bekannt –, stellt man fest, dass nicht selten bis zu dreißig Prozent der Produkte sich nicht rentabel drehen. Vorgetragen wird bei Drohung von Entlistung, Streichung, rabattiertem Abverkauf vor allem im B2B oft: „Nein, das können wir nicht machen, Kunde xyz [setzen Sie den Namen eines für Sie wichtigen Kunden ein] braucht das immer ‘mal wieder!“ „Immer ‘mal wieder“, das ist dann etwa alle zwei Jahre und das Produkt ist schmalmargig.

Nun ist das Produkt ja nicht (mehr) genug – darüber habe ich schon oft geschrieben – und wir raten unseren Klienten dringend, insbesondere aber nicht ausschließlich bei substituierbaren Produkten oder bei Preiskampf um das gleiche Produkt, Dienstleistungen um die Produkte herum zu schmieden, damit erstens die Wertschöpfung steigt und zweitens die Austauschbarkeit sinkt. Insbesondere bei Großhandelsunternehmen ist dies zwingend, will man nicht im Preiskampf enden, aber auch bei Markenartikelunternehmen ist dies wichtig.

Damit sind natürlich alle Türen für Komplexitätssteigerungen – die in Wirklichkeit oft Kompliziertheitssteigerungen sind – geöffnet. Es wird eine Vielfalt an Dienstleistungen addiert, die alle nicht richtig beherrscht werden, nicht zu Ende gedacht sind und üblicherweise nicht oder zu gering bepreist werden.

Eine Alternative, vor allem bei produzierenden Unternehmen, sind Produktvarianten, also Variationen und Individualisierungen bestehender und neuer Produkte, ohne dass der dahinterliegende Prozess hinreichend gut beherrscht wird. Bei Zulieferern geschieht dies oft unter vermeintlichem Zwang, weil ein großer Kunde dies fordert.

So wird das nichts mit dem gesunden profitablen Wachstum.

Räumen Sie Ihr Leistungsangebot auf. Entschlacken Sie Ihr Produkt- und Dienstleistungsangebot. Es ist eine gute Gelegenheit, wenn Sie bei der Gelegenheit zu allererst auf Ihre Zielgruppe im Allgemeinen und Ihre spezifischen Kunden im Besonderen schauen. Sind Sie wirklich noch mit den richtigen Kunden unterwegs? Wissen Sie wirklich, was diese Kunden wollen? Wichtiger: Wissen Sie, was diese Kunden brauchen? Gestalten Sie aktiv den Markt oder sind Sie Erfüllungsgehilfen und abhängig von einigen Großen, die von Ihnen vermeintlich fordern können, was sie wollen?

Wenn unsere Klienten ihr Leistungsangebot nicht nur entschlacken, sondern auch schärfen, sei es das Produkt- oder das Dienstleistungsangebot oder gar beides, kommt immer gesundes, profitables Wachstum dabei heraus. Ein prima Nebeneffekt: Ihre Mitarbeiter werden dankbar sein für einen viel wirksameren Vertrieb.