

Teilnehmerfragen mit Antworten zum Webinar „Mit neuen Denkmustern zu innovativen Services“ vom 15.11.2016

Frage:

Der Griller als Konsumgut ist ein Stück weit weg von Industriegütern. Was könnte man als Industriegüteranbieter aus diesem Zugang lernen?

Antwort:

- Die Methoden sind sowohl für Konsumgüter als auch für Industriegüter dieselben. Der Unterschied ist aber meistens die genaue Kenntnis des eigenen Kunden. Bei Industriegütern ist oftmals nicht ganz klar definiert, wer eigentlich der Kunde ist? Sprechen wir hier vom direkten Kunden oder betrachten wir hier auch schon den Endnutzer. Beispielsweise kann der Kunde der Einkauf, die F&E-Abteilung, die Produktion direkt an der Maschine, das Maschinenservice oder die Produktionsleitung sein.
- Aber wie gesagt die Methoden - wie zum Beispiel das Funktionendenken - sind komplett gleich anzuwenden. Bei Industrie und B2B kommt aber mehr die Wirkfunktion in den Vordergrund und die Geltungsfunktion verschwindet weitestgehend (Beispiel Uhr: Wirkfunktion = Zeit anzeigen; Geltungsfunktion = Prestige vermitteln)

Frage:

Wird der 9-Windows Operator ähnlich einem 'Brainstorming' angewandt?

Antwort:

- Richtig! In der ersten Phase versetzt man sich in jedes einzelne Kästchen. Zum Beispiel überlegt man in der Kundenebene, was genau dort passiert, wie die Umgebung aussieht. Hier muss man möglichst bildlich und mit viel Vorstellungskraft denken. Eventuell können diese Bilder auch an der Wand skizzieren werden.
- In der zweiten Phase versucht man, die „Magic Moments“ zu finden. Das sind die ganz wichtigen Momenten für den Kunden, die gut oder schlecht laufen und Verbesserungsoptionen aufzeigen.
- In der dritten Phase wird ein klassisches Brainstorming zur Ideengenerierung angewendet, um Verbesserungspotenziale durch Serviceleistungen zu identifizieren.

Frage:

Wie kommuniziert man am besten den gebotenen Service, diese Lösungen? Gibt es da Ideen?

Antwort:

- Wichtig ist internes und externes Marketing. Das bedeutet, dass die Services sowohl im eigenen Unternehmen als auch nach außen zu den Kunden und Partnern kommuniziert werden.

- Als erstes muss im eigenen Unternehmen Überzeugungsarbeit geleistet und vor allem der eigene Vertrieb ins Boot geholt und überzeugt werden. Aus Betroffenen müssen Beteiligte gemacht werden!
- Anschließend werden dann Besprechungen und Testungen (Pilotprojekte) mit ausgewählten Kunden durchgeführt, um in ausgewählten Teilmärkten den Ansatz zu validieren. Dabei werden ein Preisgefühl und Verkaufsargumente entwickelt.

Frage:

Ich bin nicht sicher, ob meine Kunden für Dienstleistungen zahlen würden?

Antwort:

- Deshalb ist es wichtig frühzeitig Kunden in den Entwicklungsprozess von Dienstleistungen einzubinden. Analysieren Sie Kundenfeedback und binden Sie Ihre VerkaufsmitarbeiterInnen ein. Identifizieren Sie Personen im Unternehmen, die engen Kontakt zu den KundInnen und damit auch zu den Bedürfnissen derer haben.
- Danach testen Sie verschiedene Services. Versuchen Sie genau heraus zu finden, mit welchen Serviceleistungen Sie den Kunden einen wirklichen Mehrwert bieten können.

Frage:

Können diese Modelle auch für Dienstleistungsunternehmen verwendet werden, bzw. müssen sie adaptiert werden?

Antwort:

- Die Methoden sind allgemein anwendbar. Sie funktionieren sowohl für die Entwicklung von Produkten als auch für die Entwicklung von Services.
- Wichtig ist es, zuerst ein Bild über die Funktionen der DL zu bekommen d.h. lösungsfrei zu beschreiben, was die KundInnen wollen will. Das ist bei DL sogar oftmals leichter als bei Produkten.
- Das Flughöhenmodell und 9-Windows-Operator können dann ganz analog verwendet werden. Vorstellungskraft, Abstraktionsvermögen und die Kreativität im eigenen Team sind die einzigen Fähigkeiten die benötigt werden.

Frage:

Wie viel kann ich für die DL im Vergleich zu Produkten verlangen?

Antwort:

- Das ist pauschal nicht zu beantworten. Tendenziell können aber DL teurer verkauft werden als die eigentlichen Produkte, weil sie anders aufgebaut sind und nicht nur einmalig anfallen. Hinzu kommen noch die „Wertsteigerung“ wenn die DL mit speziellem Know-How und/oder einzigartigem Erlebnis kombiniert werden.

- Überlegen Sie sich nur das Beispiel „Kaffee“ aus dem B2C Bereich:
 - Commodity = Produkt ohne Markenbedeutung = Ware → Kaffee wird selber im Filter gebrüht; Kaffeepreis 0,1.-
 - Markenprodukt: Tasse Nespresso-Kaffee; Preis 0,35.-
 - Service: Espresso serviert im Kaffeehaus; Preis 2.-
 - Service mit Extraplus/Erlebnis: Espresso am Markusplatz in Venedig; Preis 7.-

Frage:

Wir würden gerne Dienstleistungen anbieten, aber unser Vertrieb verweigert das.

Antwort:

- Das kann oft ein sehr schwieriges Thema sein. Der Vertrieb fordert ja erfahrungsgemäß Innovationen, um generell leichter verkaufen zu können. Die Idealvorstellung sind Innovationen, die sich von selbst erklären, die der Kunde immer schon wollte, die die Kunden einem aus der Hand reißen und nur mehr verteilt werden müssen. Bei manchem Vertrieb oder manchem/mancher VertrieblerIn wären aber Innovationen ideal, welche keine Änderungen hinsichtlich z.B. eigenem Verhalten, eingeübte Argumentation und dem Vertriebsweg notwendig machen. Trifft dieser Fall nicht ein (was bei radikalen Erneuerungen fast natürlich ist) tritt dann manchmal eine gewisse „Verkaufsunlust“ auf.
- Daher ist es wichtig, den Vertrieb bei radikalen Innovationen besonders frühzeitig einzubinden und einen eigenen Schritt der Vertriebs- und Marketingvorbereitung vorzusehen. Wie muss zukünftig verkauft und kommuniziert werden? Über welchen Kanal? Welche Eigenschaften brauchen wir da?
- Da kann dann auch rauskommen, dass die derzeitige Verkaufsmannschaft nicht geeignet ist, den Verkauf von ergänzenden DL und/oder Gesamtlösungen zu bewerkstelligen. Dann muss man notgedrungen auch über „Vertrieb Neu“ nachdenken.

Frage:

Welchen Tipp haben Sie, die Flughöhe zu verändern?

Antwort:

- Alleine die Beschäftigung mit der Frage nach der Flughöhe hilft schon Bewusstsein zu erzeugen. Auf welche Höhe wollen wir am Markt wahrgenommen werden?
- Es gilt die Annahme/Vermutung, dass die gefährlichsten Bedrohungen des eigenen Geschäftes aus einer höheren Flughöhe kommen.
- Es ist auch wesentlich fruchtbarer, auf höheren Ebenen Ideen zu generieren und sich dann gegebenenfalls bei der Auswahl der Ideen doch wieder auf die derzeitige Flughöhe zurückzuziehen. Es öffnet quasi den „Denkraum“!
- Überlegen Sie sich das Beispiel Handschuhherstellung:
 - Unterste Flughöhe: Ich bin Hersteller von Latexhandschuhen (Innovationsraum begrenzt durch Material, Produkt und Wertschöpfungsdesign)
 - Obere Flughöhe: Ich helfe Kunden in einem gefährlichen Umfeld gesund zu bleiben (Innovationsraum stark erweitert und um DL-Möglichkeiten ergänzt z.B. Auditierungen, Reinigung etc.)