

## **Fallstudie: Strategische Marktanalyse und Produkt Relaunch | Neu positioniert**

Ein weiteres Beispiel aus meiner Geschäftspraxis, das so oder ähnlich auch auf Ihr Unternehmen zutreffen könnte, ist aussagekräftig und motivierend:

### **Ein fast 100 Jahre altes Produkt am Markt komplett neu positionieren? - Sie schütteln zweifelnd den Kopf? Doch genau das ist uns gelungen!**

#### **Die Problemstellung:**

Beim Kunden handelt es sich um ein mittelständisches Unternehmen, das traditionell Handwerkzeuge produziert und wie die gesamte Branche existenzbedrohlich unter dem asiatischen Wettbewerbsdruck leidet. Wir schlagen einen mehrstufigen Innovationsworkshop als gangbaren Lösungsweg vor und der Kunde wagt das Experiment.

#### **Die Vorbereitung:**

Wir bilden ein heterogenes 8-köpfiges Team aus allen Bereichen des Unternehmens. In der Zusammensetzung achten wir besonders darauf, die Bedürfnisse des Kunden vielschichtig und von allen Seiten zu beleuchten. Nur so können schwierige Themen und komplexe Prozesse intensiv und konstruktiv hinterfragt und das Verständnis für die einzelnen Abteilungen untereinander gestärkt werden. Im vorliegenden Projekt wurden Mitglieder aus folgenden Abteilungen ins Team berufen:

- Produktmanagement
- Vertrieb Inland
- Area Sales Manager Export
- Marketing
- Einkauf international
- Entwicklungsleiter Stammwerk
- Entwicklung Tochterfirma
- Moderation

Die interdisziplinäre Zusammenstellung des Projektteams hat die Freiheit, alles - aber auch wirklich alles - zu hinterfragen. Diese strategische Ausrichtung erfordert in hohem Maße eine professionelle Moderation und

viel Fingerspitzengefühl für das Team. Nur so wird ein positives Ergebnis gewährleistet.

### **Das Vorgehen:**

In moderierter Diskussion durchläuft das Team die einzelnen Steps des Projektablaufs. Noch während der Kick-Off-Veranstaltung kommt der erste große Aha-Effekt bei der Marktsegmentierung auf: „Das haben wir ja jahrelang komplett anders wahrgenommen.“ Ermutigt durch diese Erkenntnis geht das Team daran, die Produktreihe im Abgleich mit der gesamten Branchenstruktur umzustrukturieren und im zweiten Schritt den Markt neu zu bewerten. Bereits jetzt lässt sich ein, für das Unternehmen höchst interessantes Ranking unter den einzelnen Marktsegmenten erkennen.

Dann geht es darum, die Anforderungen, Bedürfnisse und Wünsche der neuen Segmente innerhalb des Teams zu erarbeiten. Eine offene Diskussion auch „unmöglicher“ erscheinender Fragen und Ideen ist ausdrücklich erwünscht.

Eine Untersuchung des Markts hinsichtlich des Wettbewerbs erbringt den zweiten Aha-Effekt: „Wenn das so ist – warum machen denn dann das nicht alle so?“ Die Antwort ist einfach: Nur wer neue Wege geht und alte Gewohnheiten immer wieder hinterfragt, der wird seinen Blickwinkel verändern. Wir beobachten dieses Verhalten immer wieder: Gut eingeführte Produkte werden von den allermeisten Marktanbietern nur noch „kopiert“. - **„Nach fünf Tagen wussten wir wohin der Hase läuft!“** Ausrichtung und Strategie stehen.

In den darauffolgenden Monaten arbeitet das Team Aktionslisten ab, die basierend auf den Workshop-Ergebnissen erstellt wurden. Alle vier bis sechs Wochen findet sich das Team zu einem von Innovandom moderierten Abgleich-Workshop zusammen.

### **Das Ergebnis:**

Die messbaren Ergebnisse des Projekts überraschen die Geschäftsführung und begeistern das Team. Sie können sich auch sehen lassen:

- Die Produktreihe am Markt vollkommen neu positioniert
- Zwei gewerbliche Schutzrechte definiert
- Eine Einsparung von 10-20% an Gewicht und Material
- Drei weltweite Alleinstellungsmerkmale präzise herausgearbeitet.

Eine erstaunliche und erfreuliche Leistung innerhalb von sechs Monaten: Bis hin zur Maschineninvestition und Wirtschaftlichkeitsrechnung hat sich das Team energiegeladen ins Zeug gelegt. Professionelle Moderation gab die strukturierende Steuerung dazu. „Ein über 100 Jahre altes Produkt am Markt neu positionieren? – Geht nicht!“ – Geht doch!!!