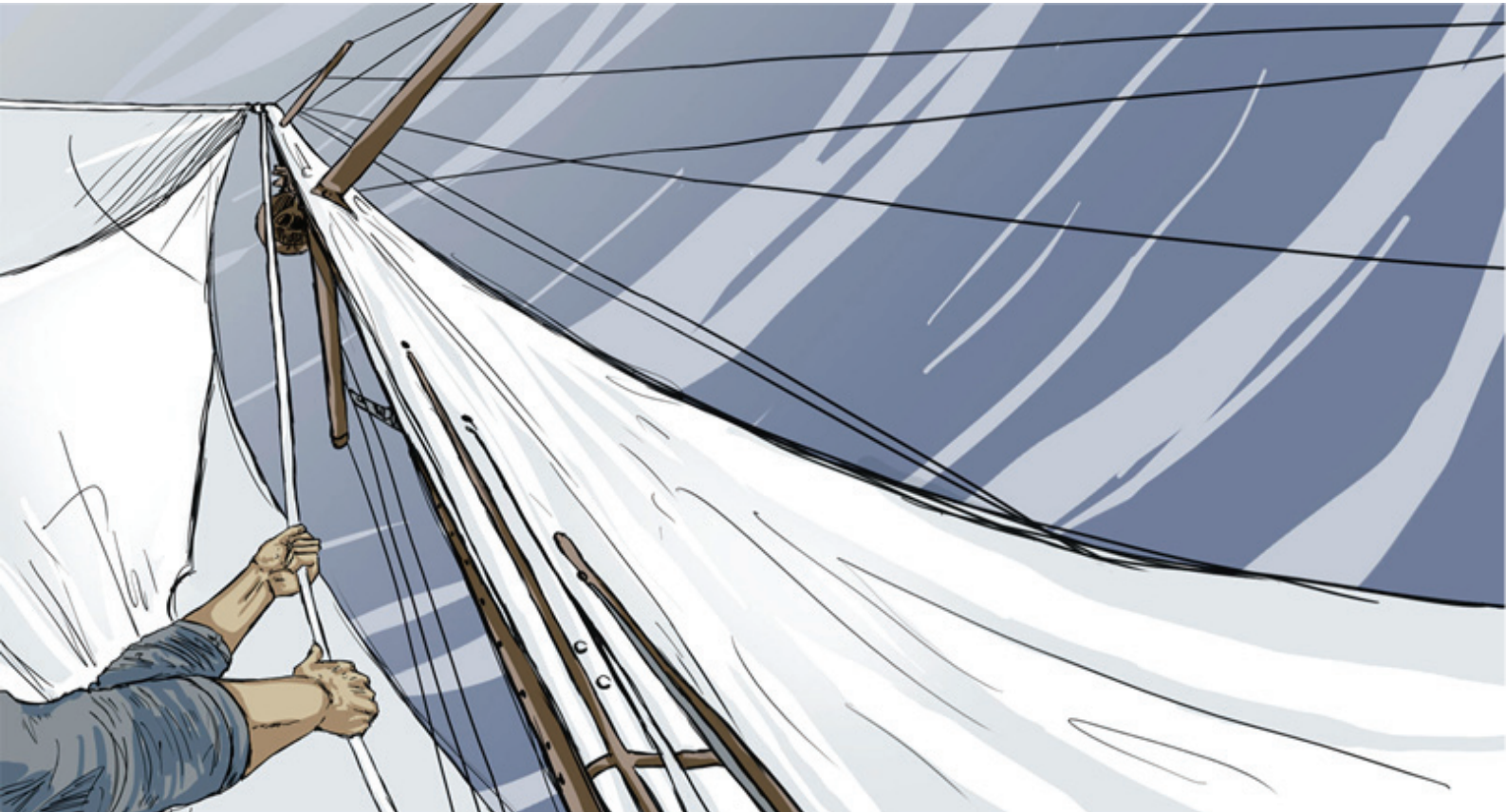


Iskander Business Partner

Fünf typische Fehler bei der Entwicklung von Propositions



Fünf typische Fehler bei der Entwicklung von Propositions



Juli 2012

Iskander Business Partner GmbH

Markus Graf

Stefan Meyer-Spickenagel

Der Erfolg eines einzigen Produktes kann für ein Unternehmen oder gar ganze Branchen eine entscheidende Rolle spielen, wie es Apples iPhone deutlich bewiesen hat. Wie sehr lässt sich dieser Erfolg planen bzw. sein Misserfolg vermeiden? Eine zentrale Rolle spielt hierbei die Entwicklung der "Proposition" des Produktes, die hierfür ein ganzheitliches Kundenangebot über den gesamten Marketing-Mix durchdekliniert.

Der Begriff wird vor allem in der Telekommunikationsindustrie verwendet und hat in der Regel eine umfassendere Bedeutung als die verwandten Bezeichnungen "Produkt", "Service" oder "Offer". Dieses Whitepaper zeigt auf, welche Fehler häufig von Unternehmen gemacht werden und liefert Hinweise, was bei jedem Schritt besonders wichtig ist.

Fehler 1:

Mangelndes Augenmerk auf die Generierung von Customer & Market Insights

Mobiles Internet ist keine kürzlich entdeckte Innovation, sondern war schon anno 2000 verfügbar. Da war es besser bekannt unter dem Kürzel WAP ("Wireless Application Protocol").

Das Produkt wurde aufgrund verschiedener Ursachen zum veritablen Flop: Neben der schlechten User Experience (kleine Handy-Displays, langsame Datenübertragung, umständliche Bedienung und schwache Inhalte) und den beschnittenen Internetinhalten waren v.a. die hohen und intransparenten Preise der Grund für die schlechte Akzeptanz beim Kunden.

Bei vielen Netzbetreibern kann man beobachten, wieviel Aufmerksamkeit Marktbeobachtung und Wettbewerbsbetrachtung erhalten, aber wie wenig für die Gewinnung von Customer Insights getan wird. Die Preisbereitschaft der Kunden wird beispielsweise erfragt, aber wenn die Ergebnisse nicht das erhoffte Resultat bringen, werden die Erkenntnisse auch schnell wieder verworfen. Ein Preispunkt, der pro Megabyte abgerechnet wird, entspringt sicher nicht dem expliziten Bedürfnis eines Kunden, sondern ist der kleinste gemeinsame Nenner zwischen Controller, Marketing Manager und Pricing Manager.

Bei der Entwicklung der Positionierung einer Grundtechnologie sollte der Fokus auf den Anwendungen (Use Cases) und Tarifen liegen.

Die Grundlage dafür muss aber von der Zielgruppe direkt kommen und soll nicht lediglich das Ergebnis interner Experten-Brainstormings sein.

Sehr häufig wird zudem vergessen, dass brauchbare Insights von „Customer Touch-points“ wie Shops oder Hotlines gewonnen werden können. Mitarbeiter in Vertrieb und Customer Service sind dem Kunden und seinen Bedürfnissen am nächsten und sollten deshalb auch von Anfang an in die Entwicklung von Propositions einbezogen werden. Des Weiteren entscheidet die Proposition am Ende auch darüber, ob das Produkt aus Sicht des Vertriebs ein "vermarktbare" Produkt im Sinne der möglichen Prämierung der Vertriebskanäle ist. Werden diese Insights nicht generiert, scheitert der Produkterfolg auch oft an dem mangelnden Interesse des Vertriebs.

Den mit WAP begangenen Fehler haben die Netzbetreiber noch lange bereut. Erst nach vielen Jahren konnte den vorsichtigen und WAP-aversen Kunden und Vertriebsmitarbeitern mit dem Start von Flatrates und Touchscreen-Geräten die Angst vor dem mobilen Internet genommen werden.

Fehler 2:

Zu grobe Segmentierung ermöglicht keine zielgruppen-adäquaten Propositions

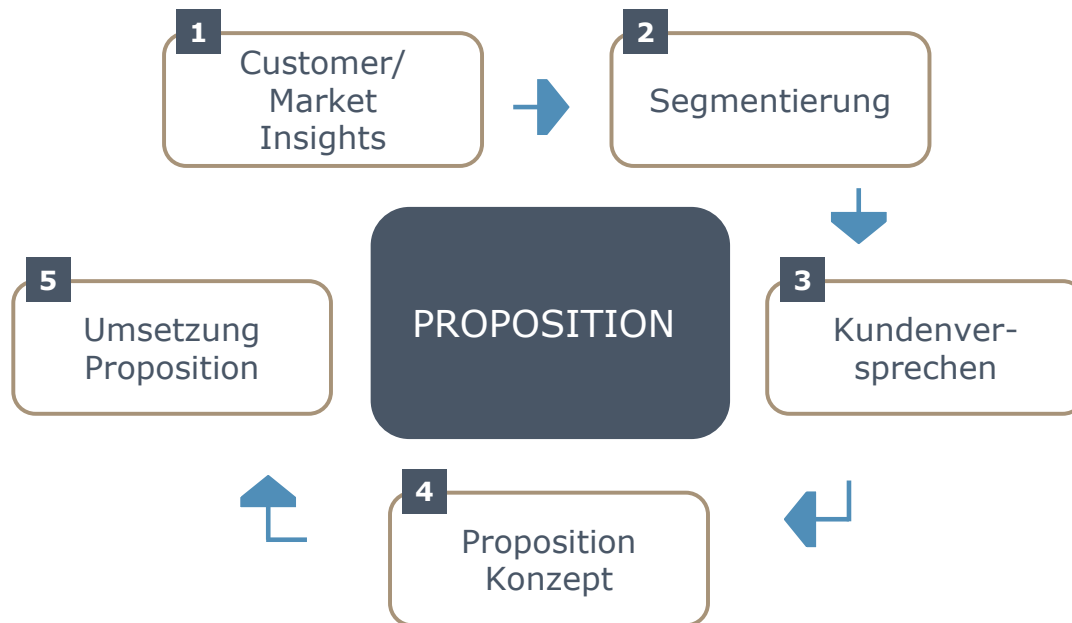
Die Kundensegmentierung in der Telekommunikationsbranche berücksichtigt seit Jahren nur Nutzungsintensität oder monetäre Gesichtspunkte, also Kundenwert, welcher relativ

einfach über den monatlichen Rechnungsbetrag ermittelt wird. Dies greift jedoch zu kurz, weil weitere Kundenbedürfnisse, individuelle Motive/Einstellungen und Opinion Leaders nicht berücksichtigt werden. Das ist insofern verwunderlich, da in der Branche verhältnismäßig viel mehr Informationen über die Kunden und deren Verhalten vorliegen als in anderen: Kontaktdaten, Alter, Bewegungsdaten, Freundeskreise, Internetaffinität u.v.m.

Liegt es einzig daran, dass die Branche noch nicht so "reif" ist wie z.B. die Konsumgüter-

Branche, die nur noch moderate Wachstumsraten hat und sich deshalb seit vielen Jahren der Professionalisierung der Segmentierung widmet? Die Telco Manager argumentieren mit der um ein Vielfaches innovativeren Umwelt und den sich laufend ändernden Themen. Vor acht Jahren war Musik in aller Munde, dann kam das mobile Internet und zurzeit wird an Geschäftsmodellen und Angeboten für mobile Payment gebastelt.

Fünf Schritte von der Entwicklung bis zur Umsetzung einer Proposition



Trotzdem: Auch im Basisgeschäft "Voice" fehlt es an professioneller Segmentierung. Darum ist es sinnvoll, wenn regelmäßig und fortlaufend nach einer fest definierten, bedürfnisorientierten Methode segmentiert wird. Neben dem Fundament, der Datenbasis, werden ein dedizierter Verantwortlicher und ein etablierter Prozess benötigt, die fest im Unternehmen verankert sind und höchste, interne Aufmerksamkeit erhalten.

Dabei sollte der Fehler der Vergangenheit vermieden werden, Produkte primär für Neukunden zu entwickeln. Viel wichtiger sind zukünftig Produkte, die sowohl für Bestandskunden als auch für Neukunden relevant sind oder sogar spezifisch exklusiv für Bestandskunden entwickelt werden. Daher muss der Prozess abteilungsübergreifend organisiert sein und nicht an den Grenzen von Akquisitions- oder Base-Management-Abteilungen aufhören.

Fehler 3: Kundenversprechen ohne Bezug zum Kundennutzen

Beim Kundenversprechen wird definiert, welchen Nutzen der Kunde durch die Proposition erfahren soll und wie das Kundenbedürfnis befriedigt werden kann. Das Kundenversprechen erweckt die Positionierung erst zum Leben und findet sich dann u.a. im Slogan wieder.

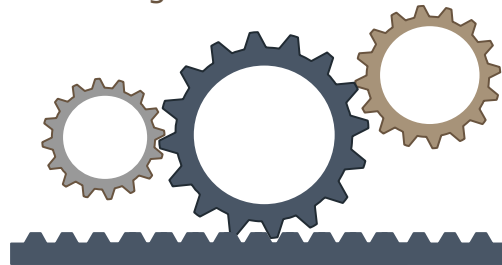
Bei der Entwicklung des Kundenversprechens muss darauf geachtet werden, dass es konsequent empfänger- und nutzenorientiert ausgerichtet ist. Viele Unternehmen setzen ihre

Botschaften nicht mit Blick auf den eigentlichen Empfänger, den Kunden um. Das negative Tüpfelchen auf dem "i" sind Anglizismen, die leicht missverstanden werden können.

Paradebeispiele dafür kommen von den Drogeriemärkten. Douglas hat mit dem Slogan "Come in and find out" einen oft zitierten Klassiker geschaffen, der die Proposition grundsätzlich sehr gut übersetzt – Kunden sollen in die Läden kommen und dort herausfinden, was zu ihnen passt. Leider kann die 1:1 Übersetzung ins Deutsche missverstanden werden und wurde deshalb nicht wie gewünscht von den Kunden angenommen. Auch die mittlerweile insolvente Kette Schlecker hat kurz vor Schluss noch versucht mit dem provokanten "For you – Vor Ort" zu punkten. Vergeblich, wie sich herausstellte, wofür aber der stark kritisierte Slogan kaum Schuld trägt.

Wer Slogans und damit Kundenversprechen auf diesem Niveau verbreitet, darf sich spöttischer Kommentare und vor allem verwirrter Kunden sicher sein.

Das Vorhaben scheitert wenn Kundenversprechen und Kundennutzen nicht ineinander greifen



Fehler 4:

Kein Gesamtkonzept bei der Proposition-Entwicklung

Bei der Entwicklung der Proposition müssen die verantwortlichen Manager ihr Augenmerk darauf legen, dass alle Proposition-Elemente sich in ein ganzheitliches Bild fügen. H&M setzt zum Beispiel auf die Themen Design und Preis ohne dabei die nutzerorientierte Qualität zu vernachlässigen. Design alleine reicht eben nicht, und der moderne, junge Kunde verlangt auch gute Verarbeitung sowie Mehrwert/Value Add.

Genau bei dieser Zielgruppe hat die mittlerweile stillgelegte Marke „Siemens mobile“ mit einer neuen Proposition hohe Verluste gemacht. Ein Mode-Experiment mit der Modellreihe „Xelibri“ zielte mit Einsteigermodellen auf die junge, mode-affine Zielgruppe ab und sollte wie in der Mode-Branche im Frühling und Herbst mit neuen Kollektionen auf den Markt kommen.

Man sollte sich heute nicht anmaßen über das Design im Jahr 2000 zu urteilen, dennoch gibt es klare Anzeichen dafür, dass Siemens mobile neben der schwachen Produktqualität wichtige Kundenbedürfnisse bei der Proposition-Entwicklung nicht befriedigt hat. Die Zielgruppe war beispielsweise heute wie damals hochaffin für das Schreiben von mobilen Nachrichten (v.a. SMS), was jedoch mit der unorthodoxen, diagonalen Anordnung der Tasten nur schlecht möglich war. Weitere Bedürfnisse der Zielgruppe – wie Mobile Games oder Ringtones – konnten ebenso nicht erfüllt werden.

Fehler 5:

Mangelhafte Umsetzung der Proposition

Um wirklich erfolgreich zu sein, muss der Graben zwischen Konzept und Durchführung äußerst schmal gehalten werden. Die Stärke des einen Managers kann beim Erstellen von erfolgversprechenden Konzepten liegen, wohingegen das Steckenpferd eines anderen eher in der anpackenden Umsetzung liegt.

Ein Beispiel für schlechte Umsetzung ist die Einführung des selbsternannten iPad Killers „WeTab“. Hier wurden kommunikative und handwerkliche Fehler begangen, die zum ultimativen Verlust von Seriosität und Authentizität führten.

Schon bei der ersten Pressekonferenz konnte das WeTab aufgrund von Software Problemen nicht wie sonst üblich den Journalisten zur Begutachtung gegeben werden. Zur zweiten PK wurde dann der ursprüngliche Name „WePad“ in „WeTab“ geändert und kurz darauf musste die Änderung des Betriebssystems bekannt gegeben werden. Nachdem der Launchtermin sukzessive von Juni auf September verschoben wurde, hatte das Produkt zum Start erhebliche Qualitätsmängel. Die negative Serie gipfelte dann in überschwänglich positiven Rezensionen auf Amazon, die vom CEO selbst verfasst worden waren. Eine breitere Definition der Rolle des Produkt-Managers oder eine Schnittstellen-Funktion in Form eines Proposition Managers schafft hier Vorteile für die optimale Umsetzung von Propositions.

Fazit

Der Weg von der Idee bis zur Umsetzung einer Proposition ist lang und hindernisreich. Überschaubare Fehler passieren häufig, könnten aber großteils vermieden werden.

Mitarbeiter im Marketing und Produktmanagement sollten in der Erarbeitung von Propositions regelmäßig geschult werden. Ebenso sollten entsprechende Tools bzw. Prozesse in den Abteilungen etabliert sein, um künftig Propositions strukturiert zu entwickeln.

Dabei sollten folgende Hinweise berücksichtigt werden:

- Reihenfolge: Es sollte sichergestellt sein, dass ein Schritt nach dem anderen gesetzt wird – und zwar in der richtigen Reihenfolge.
- Vollständigkeit: Alle Schritte zur Proposition-Entwicklung müssen vollständig bearbeitet werden.
- Flexibilität: Die Bereitschaft zur Korrektur von Plänen muss vorhanden sein. Es gibt Beispiele von erfolglosen Propositions, bei denen schon in den ersten Schritten das Scheitern erkennbar gewesen wäre.
- Fokus: Die besten Propositions sind nicht unbedingt die, die wirklich jedes Kundenbedürfnis mit Features befriedigen wollen. Der bewusste Verzicht kann sich zum Beispiel vorteilhaft auf andere Kundenbedürfnisse wie Einfachheit oder Performance auswirken.

Entsprechende Informationen finden sich auch in dem Praxis-Leitfaden "Proposition Development" von Iskander Business Partner.

Dieser zeigt auf, wie in fünf iterativen Schritten eine Idee zum erfolgreichen Proposition-Leben erweckt werden kann: von der Generierung der Insights, über die Definition von Segmenten, Kundenversprechen und dem eigentlichen Proposition Konzept bis hin zur Umsetzung.

Die Autoren



Markus Graf

ist Projekt-Manager bei Iskander Business Partner. Er ist auf die Definition und Implementierung von Marketing Strategien und Produkt Launches spezialisiert. Mit 8 Jahren Berufserfahrung ist Markus Graf insbesondere ein ausgewiesener Experte für die Telekommunikations- und Hardware-Branche.

Vor Iskander Business Partner war Markus bei einer Boutique Beratung in Wien tätig. Markus hat in Wien BWL mit Fokus auf International Marketing & Management studiert und ist zertifizierter Projekt Manager (PMP).



Stefan Meyer-Spickenagel

ist Partner bei der Iskander Business Partner GmbH mit 15 Jahren Expertise in der TIMES-Branche. Er startete seine Karriere bei Roland Berger Strategy Consultants, wo er primär in Markteintrittsprojekten für die TK- und New Media-Branche arbeitete. 2000 wechselte er zur MindMatics AG als Co-Founder. Als Director Business Development und späterer COO unterstützte er dort maßgeblich den Aufbau einer weltweit führenden Company für Mobile Service & Marketing. Dieses Know-how brachte er in der WPP-Holding ein, um Mobile Marketing als neues Werbemedium für die GroupM zu etablieren.

Iskander Business Partner ist eine internationale Unternehmensberatung mit dem Fokus auf Konzeption und Implementierung von Wachstumsprojekten in der High-Tech Industrie. Wir bieten hohe Kompetenz und Profis mit unternehmerischem Denken.

Unternehmen und Philosophie

Gemeinsam mit unseren Kunden entwickeln wir ergebnis- und umsetzungsorientierte Konzepte und setzen diese um: zuverlässig, pragmatisch, anwendungsbezogen. Partnerschaft, gegenseitiges Vertrauen und zielorientierte Unternehmensberatung mit Fokus auf die erfolgreiche Umsetzung – unsere Konzepte für Produkt-, Marketing-, Vertriebs- und CRM-Strategien stellen nachhaltige Erfolge sicher. Unser Unternehmen wächst seit der Gründung im Jahr 2005 durch Armin Iskander auf einer soliden Basis. Unsere Expansion beruht auf unternehmerisch denkenden Mitarbeitern, die unsere Strategie aktiv mitgestalten und unsere Klienten zielorientiert begleiten. Leidenschaft für unsere Arbeit, Eigenverantwortlichkeit und enger Kundenkontakt sind die Segel, die uns zum Erfolg tragen. Flache Strukturen und Bodenständigkeit sorgen dafür, dass wir den Horizont nicht aus den Augen verlieren. Wir liefern keine theoretischen Papiervorlagen, sondern setzen ganz konkrete Lösungen um. Als Spezialisten für Marketing, Vertrieb und CRM sind wir Partner unserer Kunden - als erfahrene Experten und seriös ausgebildete Berater loten wir Untiefen aus und umschiffen diese zum Nutzen unserer Kunden.

Unsere starke Mannschaft segelt sicher auf Erfolgskurs. Bei uns im Team zählt jeder Einzelne; unser Zusammenspiel liefert eine erfolgreiche Peilung für den Weg zum Ziel. Das Ergebnis: zufriedene langjährige Kunden und hoch motivierte Mitarbeiter.

www.i-b-partner.com



Iskander Business Partner GmbH
Paulstraße 19
85737 Ismaning/München

Telefon: +49 89 99 650 861
Fax: +49 89 99 650 862
office@i-b-partner.com
www.i-b-partner.com

Iskander Business Partner