



Das Geschäft, ganz neu

Wie vielen Unternehmen geht es wohl so: Das Kundeninteresse lahmt, die Umsätze stagnieren, und die Erträge lassen zu wünschen übrig. Was ist dann zu tun? Die Kosten weiter abbauen und die Suche nach Nischen noch verstärken? Meistens bringt das wenig. Mehr Einfallsreichtum ist gefragt. Und wo es daran fehlt, sollten das Unternehmensführer nicht mit dem Argument entschuldigen, der Markt sei eben gesättigt. Denn Auswege gibt es, wie etliche Erfolgsgeschichten eindrucksvoll beweisen.

Zur Anschauung ein Beispiel aus den USA. Dort war der Sortimentbuchhandel gegen Ende der 80er Jahre in eine ernste Krise geraten. Die Amerikaner lasen immer weniger und machten um Buchläden lieber einen Bogen. Aber die Buchketten Borders Books & Music sowie Barnes & Noble stemmten sich – mit großem Erfolg – gegen den Niedergang ihres Geschäfts: In ihren Buchmärkten vergrößerten sie das Angebot um ein Vielfaches, sorgten für sachkundige Verkäufer, schufen Leselandschaften mit bequemen Sitzmöbeln und Tischen, richteten Cafeterien ein und dehnten die Öffnungszeiten bis 23 Uhr aus. Plötzlich sahen sich die Besucher zum Verweilen eingeladen – zum ungestörten Suchen, Schnuppern, Blättern, Schmökern. Die Buchmärkte hatten sich in Orte der Entspannung verwandelt, wo keiner nur kaufen soll, sondern Freude am Lesen und am Entdecken neuer geistiger Horizonte empfinden kann.

Erlaubt ist, was gelingt. Pioniere wie diese Buchhändler brechen tradierte Branchengrenzen auf und erfinden ihr Geschäft neu (siehe den Beitrag von Kim/Mauborgne, Seite 49 ff.). Sie ziehen aus der Tatsache die richtigen Schlüsse, daß Produkte und Services selten für sich allein genutzt werden, sondern fast immer in Verbindung mit anderen. Sie begreifen, daß in dieser Komplementierung ein Wert steckt, der sich erschließen läßt. Kombinieren Unternehmen, wie in dem Beispiel geschehen, physische Produkte umsichtig mit Serviceleistungen, dann schaffen sie Gesamtlösungen, die den Kunden gefallen.

So mancher Produkthersteller weiß es bereits: Das Angebot darf nicht erst nachträglich um Zusatzleistungen bereichert werden, Services gehören von vornherein ins Angebot – oft erzielen sie sowieso die höheren Margen und mehr Wachstum.

Horst Georg Koblitz