

Produktentwicklung und –orientierung in Verbänden

Produktentwicklung und –orientierung
in Verbänden

Was bedeutet Produktorientierung?

- Begriff stammt ursprünglich aus der Unternehmensstrategie
- hat etwas mit der prinzipiellen strategischen Ausrichtung des Unternehmens zu tun
 - Prozessinnovationen (z. B. DELL – erlaubt innovative kundenmaßgeschneiderte PC-Lösungen mit Bausteinsystem)
 - Produktinnovationen (z.B. Apple – bietet innovative Produkte an)
- ABER: Was bedeutet das für Verbände?

Was unterscheidet Unternehmen von Verbänden?

| Verband | Unternehmen |
|--|--|
| Non-Profit-Organisation | Profit-Organisation |
| Erfolg i. d. R. nicht materieller Art | Erfolg in Geld messbar |
| Eher „Club“-Charakter als Zielorientierung Zielorientierung war bis ca. 2000 nicht existenziell | Zielorientierung ist existenziell für Bestand des Unternehmens |
| Keine Käufermentalität bei den Mitgliedern | Käufermentalität bei Kunden und Shareholdern |
| Stagnierender Markt; Verband hat meist Alleinstellung für seine Mitglieder | Wachsende, veränderliche Märkte |
| Aktivitäten fokussieren auf Wandel des gesellschaftlich relevanten Umfeldes | Aktivitäten fokussieren auf Produkte und Kunden |

Was hat sich geändert in Unternehmen und Verbänden?

| Verband | Unternehmen |
|--|--|
| Non-Profit-Organisation | Profit-Organisation |
| Erfolg i. d. R. nicht materieller Art | Erfolg in Geld messbar |
| Zunehmend Käufermentalität bei den Mitgliedern; Was bekomme ich für meinen Beitrag? | Käufermentalität bei Kunden und Shareholdern |
| Wachsender Markt mit unübersichtlichem und vielfältigem Angebot Zunehmend mitgliederzentriert | Wachsende, veränderliche Märkte Stark kundenzentriert Tendenz, Bedarf zu wecken, wo keiner ist |
| Zielorientierung wird zunehmend existenziell für den Bestand eines Verbandes | Zielorientierung ist existenziell für Bestand des Unternehmens |
| Aktivitäten fokussieren auf Wandel des gesellschaftlich relevanten Umfeldes | Aktivitäten fokussieren auf Produkte und Kunden |

- Unternehmen und Verbände ähneln einander in wachsendem Maße
- das rechtfertigt die Übernahme erfolgreicher Strategiemodelle

Produktorientierung in Verbänden bedeutet den Vollzug eines Paradigmenwechsels:
Statt die Aktivitäten wie bisher auf das gesellschaftliche Umfeld eines Verbandes auszurichten, **orientieren** sich die **Aktivitäten eines Verbandes** künftig **ausschließlich an bestimmten Problemfeldern ihrer Mitglieder**. Für diese Problemfelder bietet ein Verband seinen Mitgliedern **Lösungspakete** an (Produkte). Diese Lösungspakete bilden den Fokus der Verbandsstrategie.

- Die ersten innovativen Verbände folgen diesem Paradigmenwechsel bereits.
- Die Überlebenschancen der Verbände, die sich diesem Trend verschließen, wird drastisch sinken.



aus: Höfler u. a. Abenteuer Change Management, Frankfurt/M. 2011

Was wünschen Sie sich für Ihren Verband?

Die meisten Verbandsmanager würde vermutlich so etwas antworten wie:

Wir wollen ein Verband sein, der die Probleme seiner Mitglieder so exzellent und erfolgreich löst, dass er sich vor Mitgliedern nicht retten kann und der Preis der Mitgliedschaft überhaupt keine Rolle spielt.

Sind Sie Vorstand oder Manager eines solchen Verbandes?

In der Verbandsarbeit geht es darum, Mitgliedern Lösungspakete für ihre Problemfelder anzubieten, und zwar

- für Probleme, die Mitglieder tatsächlich als Probleme wahrnehmen und nicht Lösungen für Dinge, die gar keine Probleme sind
- auf eine Weise, dass der Problemdruck zumindest spürbar gemindert, wenn nicht gar beseitigt wird.

Maßgeblich für den **Erfolg der Bemühung** ist die **Wahrnehmung des Mitglieds**, nicht die des Vorstandes oder der Geschäftsstelle!

Ein Produkt ist ein **erfolgreiches Lösungspaket** für ein **Problemfeld**, das

- **objektiv** besteht,
- **subjektiv** von den Mitgliedern als solches wahrgenommen wird,
- dessen Einführung **rechtmäßig**,
- **ethisch vertretbar** sowie
- **satzungskonform** ist.

Wie wird ein Produkt entwickelt?

Die Produktentwicklung verläuft in folgenden Schritten:

| | | | | | |
|----------------------------|--|--|--|--|--|
| Stärken-/Schwächenanalyse | | | | | |
| Stakeholderanalyse | | | | | |
| Risiken-/Chancenanalyse | | | | | |
| Ermittlung Kernkompetenzen | | | | | |
| Produktidee/Benchmarking | | | | | |
| Produkteinführung | | | | | |

Achtung! Es wird hier vorausgesetzt, dass der Verband ein klares Leitbild hat. Wenn dies nicht der Fall ist, so sind diese Instrumente auch geeignet, ein Leitbild und strategische Ziele zu entwickeln. Dies sollte dann im Idealfall **vor** der Produktentwicklung bereits fixiert sein.

Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)

| | | | | | |
|----------------------------|--|--|--|--|--|
| Stärken-/Schwächenanalyse | | | | | |
| Stakeholderanalyse | | | | | |
| Risiken-/Chancenanalyse | | | | | |
| Ermittlung Kernkompetenzen | | | | | |
| Produktidee/Benchmarking | | | | | |
| Produkteinführung | | | | | |

In einer (idealerweise moderierten) Gesprächsrunde von **Experten** werden Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen ermittelt. Für die Gesprächsführung ist es günstig und zielführend, wenn bereits vorab Experteninterviews zur Problemstrukturierung geführt werden.

Diese beiden Schritte sind nötig für die spätere Ermittlung der Kernkompetenzen, die sich in der Regel aus dem Zusammentreffen von Stärken und Chancen ergeben.

| | | | | | |
|----------------------------|--|--|--|--|--|
| Stärken-/Schwächenanalyse | | | | | |
| Stakeholderanalyse | | | | | |
| Risiken-/Chancenanalyse | | | | | |
| Ermittlung Kernkompetenzen | | | | | |
| Produktidee/Benchmarking | | | | | |
| Produkteinführung | | | | | |

Stakeholder sind Personen, Organisationen und Institutionen, deren Interessen durch die Umsetzung der Projektidee berührt werden. Sie verbinden mit dem Projekt Erwartungen und Befürchtungen, organisieren Widerstand oder Unterstützung und möchten auf die Konzeption und den Verlauf Einfluss nehmen können.

Das Verfahren der Stakeholderanalyse ist einfach, sollte mit einem Team durchgeführt werden und braucht ca. 60 – 90 Minuten Bearbeitungszeit.

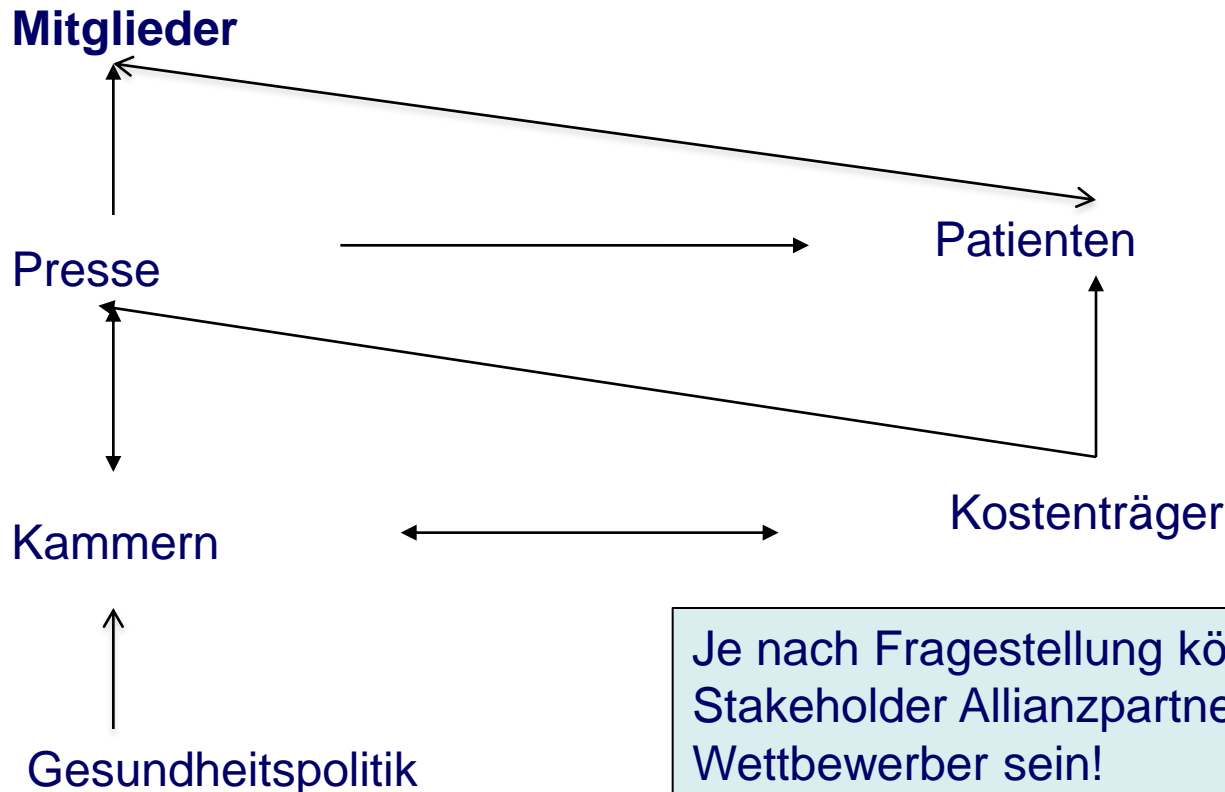
Stakeholdergruppen in Verbänden

- Mitglieder (müssen zwingend befragt werden!)
- Wettbewerber
- Gegner
- Strategische Allianzpartner
- Sponsoren

Stakeholder können unterschiedlich vernetzt sein:

Es ist wichtig, wesentliche Vernetzungen zu kennen, damit die Einflusswege klar offenliegen.

z. B. Ärzteverband



Je nach Fragestellung können einzelne Stakeholder Allianzpartner, Gegner oder sogar Wettbewerber sein!

| | | | | | |
|----------------------------|------|------|-----|------|------|
| Stärken-/Schwächenanalyse | Grey | | | | |
| Stakeholderanalyse | | Grey | | | |
| Risiken-/Chancenanalyse | Grey | | | | |
| Ermittlung Kernkompetenzen | | | Red | | |
| Produktidee/Benchmarking | | | | Grey | |
| Produkteinführung | | | | | Grey |

Die Kernkompetenzen ergeben sich aus einer Vernetzung von Stärken und Chancen.

Die Produktidee soll **zwingend in diesem Bereich** angesiedelt sein, denn es ist erfolgversprechender, eine Stärke zu verbessern, als in einer schwachen Position etwas weniger schwach zu sein!

| | | | | | |
|----------------------------|--|--|--|--|--|
| Stärken-/Schwächenanalyse | | | | | |
| Stakeholderanalyse | | | | | |
| Risiken-/Chancenanalyse | | | | | |
| Ermittlung Kernkompetenzen | | | | | |
| Produktidee/Benchmarking | | | | | |
| Produkteinführung | | | | | |

Die Produktidee muss in einem kreativen Prozess aus einer Vernetzung von Mitgliederinteressen und Kernkompetenzen entwickelt werden. Da Produkte in Verbänden häufig kommunikativer Art sind, ist es wichtig, strategische Allianzpartner einzubinden, Gegner und Wettbewerber hingegen an der Torpedierung der Produkteinführung zu hindern.

Kritische Fragen:

Funktion: Kann das Produkt leisten, was die Mitglieder sich wünschen?

Struktur: Passt das Produkt in die Abläufe des Mitgliedes hinein?

Ansprache: „Denkt“ das Produkt wie das Mitglied?

Art: Ist das Produkt immer einsetzbar, wenn es gebraucht wird?

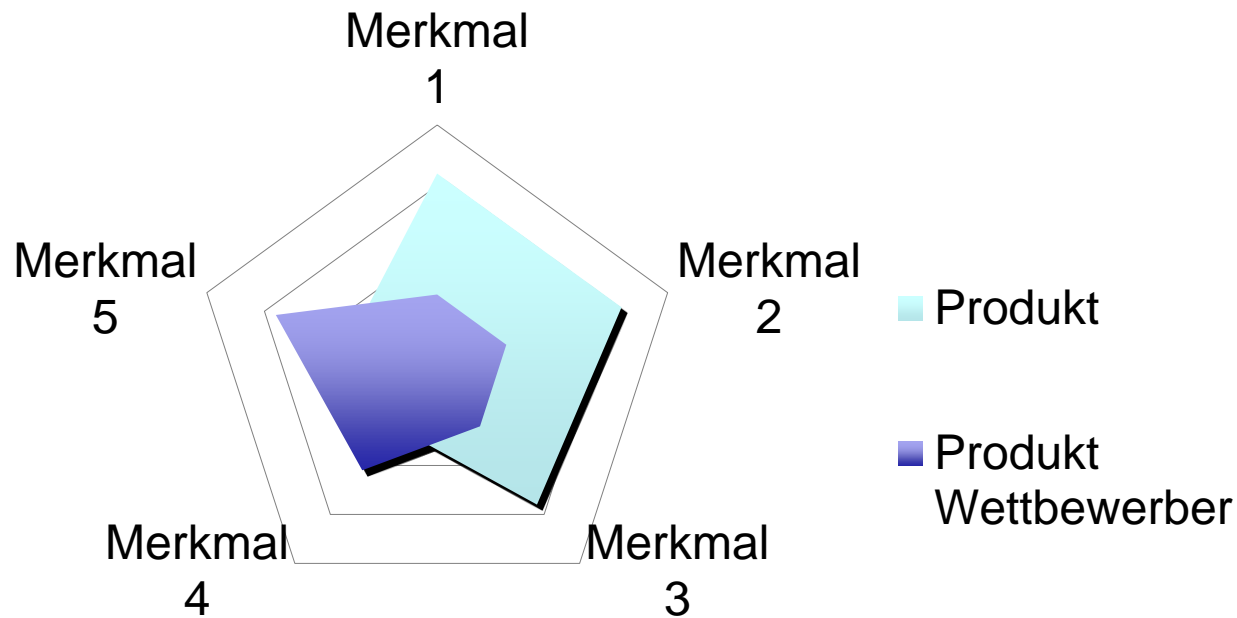
Emotionen: Gibt das Produkt ein gutes Gefühl?

Design: Spricht es die Sinne des Mitgliedes positiv an?

- Vertrauenswürdigkeit =?
 - charakterliche Integrität,
 - Kompetenz.
- Prinzip Vorsicht!
 - das Produkt muss ebenso integer sein wie Sie, sonst verspielt Ihr Verband das Vertrauen seiner Mitglieder, also: keine falschen Versprechungen!
 - das Produkt muss funktionieren, sonst steht Ihre Kompetenz in Zweifel!

| | | | | | |
|----------------------------|--|--|--|--|--|
| Stärken-/Schwächenanalyse | | | | | |
| Stakeholderanalyse | | | | | |
| Risiken-/Chancenanalyse | | | | | |
| Ermittlung Kernkompetenzen | | | | | |
| Produktidee/Benchmarking | | | | | |
| Produkteinführung | | | | | |

Vergleichen Sie das Produkt mit ähnlichen Produkten Ihrer Wettbewerber. Stellen Sie die Frage, ob Ihr Produkt die kritischen Fragen **deutlich** besser beantwortet als eines der Wettbewerber! Ansonsten bessert Ihr Wettbewerber kurz nach und Sie stehen in der zweiten Reihe!



Der hellgrün markierte Bereich in Bezug auf die Produktmerkmale ist der, an dem das neue Produkt dem Wettbewerber deutlich überlegen ist. Hier müssen die Schwerpunkte gesetzt werden.

| | | | | | |
|----------------------------|--|--|--|--|--|
| Stärken-/Schwächenanalyse | | | | | |
| Stakeholderanalyse | | | | | |
| Risiken-/Chancenanalyse | | | | | |
| Ermittlung Kernkompetenzen | | | | | |
| Produktidee/Benchmarking | | | | | |
| Produkteinführung | | | | | |

Für die Produkteinführung gilt: Kommunizieren Sie!

- an Ihre Mitglieder – die Vorteile des Produktes
- an potenzielle Mitglieder – die Vorteile des Produktes
- an strategische Allianzpartner – Dank für die Unterstützung
- an öffentliche Medien – die Vorteile für die Öffentlichkeit
- USW.

Herzlichen Dank
für Ihre
Aufmerksamkeit!



Dipl.-Ing. Sylke Winter
Lloyd-G.-Wells-Str. 20
14163 Berlin
M. 0172 310 80 65
F. 030 326 79 482
s.winter@geos-consulting.de