

## 1. m2m – Kreislauf des Erfolgs

„*Vom Markt zum Markt?* Nein, Sie haben sich nicht verlesen. Und es ist auch kein Druckfehler. Sondern Programm. Am Markt beginnt unseres Erachtens jede unternehmerische Aktivität. Und in den Markt mündet sie wieder.“ So hatten wir 2001 das erste Kapitel unseres Buches mit dem gleichnamigen Titel eröffnet. Seit dem damaligen Erscheinungstermin ist viel Zeit vergangen – Zeit, in der unser Konzept modifiziert, erweitert, angepasst wurde. Und wir nennen es heute nicht mehr „*Vom Markt zum Markt*“.

Wir sprechen jetzt kürzer, griffiger von *m2m*.

### Wo m2m wirkt

Den Markt gewissermaßen ins Unternehmen zu holen, ist eine Herausforderung mit Hindernissen. Die Leitfrage lautet heute wie damals, wie es gelingt, gute Ideen in wirtschaftlich erfolgreiche Produkte zu transformieren? Uns hatten damals zwei Leitfragen beschäftigt:

Erstens: Wie schaffe ich ein treffsicheres Produkt?

Und zweitens: Wie nehme ich alle mit?

*m2m* ist nicht Aufgabe der Entwicklung allein. Es geht um markt-orientierte Unternehmensführung. Produkte entwickeln und verkaufen war gestern. Heute gilt: Kunden verstehen und dadurch Kunden gewinnen.

## **Exkurs: Was ist ein „Produkt“? Was heißt entwickeln?**

Im weiteren Verlauf dieses Buches verwenden wir häufig den Begriff „Produkt“, meinen damit aber mehr als ein Sachgut im engeren Sinne. Nach unserem Verständnis ist ein Produkt immer ein ganzes Leistungspaket.

Werfen wir einen näheren Blick auf dieses Leistungspaket, so stellen wir fest, dass es das Sachgut (die Hardware), eine Software sowie verschiedene Wertschöpfungsarchitekturen und Bezahlmodelle umfassen kann. Manchmal sind es alle vier Elemente, manchmal handelt es sich nur um eine Teilmenge. Die Wertschöpfungsarchitekturen und Bezahlmodelle werden heute oftmals als zentrale Elemente eines Geschäftsmodells genannt, wobei dieser heute inflationär gebrauchte Begriff deutlich mehr umfasst. Im m2m-Zyklus geht es im Kern immer darum, ein solches Leistungspaket zu entwickeln. Unter „entwickeln“ verstehe ich die Bearbeitung aller Aspekte in unserem Zyklus „Vom Markt zum Markt“ (kurz: m2m), lies: die Zielkunden zu identifizieren, deren Bedürfnisse zu verstehen, die Lösung für den Kunden und den Erbringungsprozess zu finden und zu klären, wie ein Unternehmen damit Geld verdient. Genau das meine ich, wenn in diesem Buch der Einfachheit halber meist nur von „Produkt entwickeln“ die Rede ist.

Nun lässt sich beobachten, dass sich die Gewichtung der Komponenten eines Leistungspakets mit der Zeit verschoben hat. In der Vergangenheit stand das Sachgut eindeutig im Vordergrund. Dieses wurde mit Software angereichert und anschließend mit optionalen Dienstleistungen versehen. Heute steht in vielen Fällen bereits die Software im Mittelpunkt, die sehr häufig für die Varianten verantwortlich ist. Dienstleistungen sowie Wertschöpfungsarchitekturen und Bezahlmodelle gewinnen zwar an Bedeutung, werden jedoch meist noch als Zusatzoption behandelt. Das wird sich zukünftig ändern.

In Zukunft werden Sachgüter und Software zunehmend Teil einer umfassenden Leistung, die präzise auf die Bedürfnisse ganz bestimmter Kunden und Kundengruppen zugeschnitten ist. Das verändert die Schwerpunkte in Engineering, Produktion, der klassischen Auftragsabwicklung sowie der Marktbearbeitung gleichermaßen. Die gute Nachricht: Diese Lesart ist bei unseren Darstellungen „Vom Markt zum Markt“ bereits intendiert.

### **Was m2m heißt**

Die Grundaussage lautet: Alles was wir tun, wenn wir Produkte und Dienstleistungen entwickeln, beginnt und endet am Markt. Darauf fokussieren sich alle Gedanken und alle Aktivitäten (siehe Bild 1).

### **Eine Uhr als Metapher**

Heute benutzen viele Menschen das Display ihres Handys, um sich über die Uhrzeit zu informieren, allen voran die Jugend. In meiner Kindheit waren die Ziffernblätter einer Uhr noch rund. Eine Uhr hatte zwei Zeiger. Einen großen für die Minuten und einen kleinen für die Stunden. Die Ziffern für die Stunden waren in einem Kreis angeordnet, oben stand die 12, unten die 6, links die 9, rechts die 3. Der kleine Zeiger legte in einer Stunde einmal die komplette Strecke zurück, machte eine 360 Grad-Bewegung. Die analoge Uhr möchte ich in diesem Buch gerne als Metapher verwenden, um den m2m-Zyklus zu veranschaulichen:

„Vom Markt zur Idee“ entspricht der Dauer/Strecke von 12:00-3:00 Uhr

„Von der Idee zum Konzept“ entspricht der Dauer/Strecke von 3:00 bis 6:00 Uhr.

„Vom Konzept bis zum Produkt“ entspricht der Dauer/Strecke von 6:00-9:00 Uhr

„Vom Produkt bis zum Markt“ entspricht der Dauer/Strecke 9:00-12:00 Uhr. Der große Zeiger ist wieder an seinem Ausgangspunkt angekommen.

Wenn wir von Markt reden, hängt die Konkretisierung dieses Begriffes von der Art des Unternehmens ab. Ein Hersteller von Endprodukten (Original Equipment Manufacturer, OEM) definiert seinen Markt bzw. seine Märkte anders als ein Zuliefer-Unternehmen. Natürlich zielen alle Unternehmen auf einen Markt, besser: auf die darin befindlichen Kunden, doch muss man sich die Märkte und die dort herrschenden Gesetze sehr genau betrachten. Ein ganz wesentlicher Aspekt ist das Verhalten der Kunden, das schon immer Veränderungen ausgesetzt war, sich aber heute und in Zukunft stärker als bisher verschieben wird. Man ist gut beraten, diese Verschiebungen im Blick zu haben. Ein Beispiel.

#### Ein Gang in den Garten

In der Vergangenheit bestand ein wichtiger Wert eines Gartens darin, dass man dort arbeiten konnte. Das mag sich für jüngere Leser leicht absurd anhören, entspricht aber durchaus den Tatsachen. Heute ist der Trend eher, den Garten zum passiven Entspannen, zum Genießen oder eben zum „Chillen“ zu nutzen. Unternehmen, die Produkte für Gärten herstellen, sollten sich intensiv mit der Frage befassen, was dieser Trend für sie bedeutet. Die Mehrzahl der traditionellen Unternehmen wird sein Geld vermutlich mit Werkzeugen verdienen, die im Arbeitsgarten zum Einsatz kommen. Die Veränderung zum Ruhergarten bringt jedoch eine Verschiebung der Kundenbedürfnisse mit sich. Überspitzt gesagt: Man pflegt die Ruhe und lässt arbeiten. Besonders trendige Trendforscher sprechen hier vermutlich von „Smart Gardening“. Gewässert wird nicht mehr mit der Gießkanne aus Blech, sondern mit einer Sprinkleranlage, die per App gesteuert werden kann – oder die über einen Trockenheits-Sensor in Gang gesetzt wird. Manche Dinge werden wir im smarten Garten ver-