



Die Angebotsmatrix

Prof. Dr. Falko Wilms

Die Steuerung der Leistungspalette ist für den geschäftlichen Erfolg eines Trainers von zentraler Bedeutung. Sie basiert auf der Gruppierung der angebotenen Leistungen in Kernangebote und Zusatzangebote.

Die Ausgangssituation

Die Planung der Angebotspalette ist für den ökonomischen Erfolg des Trainers von erheblicher Bedeutung. Bei einer geschickten Planung können die Kernangebote aufgabenbezogen durch modular gestaltete Zusatzangebote angereichert werden.

Das Kernangebot

Zunächst gilt es, die Kernangebote am Markt zu platzieren und sie dann gegebenenfalls aufgabenspezifisch mit Zusatzangeboten anzureichern.

In einer Angebotsmatrixⁱⁱ (Abb. 1) werden vier für den Markterfolg bedeutsame Rubriken berücksichtigt:

- Die wahrscheinlichen zukünftigen Leistungen der Wettbewerber,
- die erwartbaren Umweltszenarien,
- die zukünftigen Bedürfnisse der Zielgruppen sowie
- die möglichen eigenen Grundstrategien eingetragen.

Im gezeigten Beispiel wurden die Rubriken mit jeweils vier unterscheidbaren Ausprägungen bedacht, wobei die Unterteilung der für den Markterfolg bedeutsamen Rubriken dem Trainer obliegt. Er hat eine Gliederung zu finden, die begründet und in genügendem Maße konkretisiert ist, um die eigene Situation abzudecken.

Ist die Matrix aufgespannt, so werden alle Zellen in einer für den Trainer plausiblen Weise mit - , - , + oder ++ den Zusammenhang von jeweils zwei Rubriken beurteilt. Für diese Beurteilung sind die vielfältigsten Informationen einzuholen, z. B. bei Kammern, Verbänden, Branchenkollegen oder bei den Kunden. Abschließend werden in der Matrix die Zellen (mit den Werten + oder ++) umrandet, die für ihn Erfolg versprechende Zusammenhänge von zwei Rubriken darstellen. Damit ist eine gute Orientierung über die grundlegende Positionierung der eigenen Angebotspalette erarbeitet.

Das Beispiel

Im gezeigten Beispiel zeigt sich oben links, welche Kombinationen zwischen den eigenen Möglichkeiten und den Umweltszenarien günstig und daher für die Strategie des Trainers von Bedeutung sind. Für ihn sind die Möglichkeiten als Spezialist und als Themenführer in Verbindung mit den Umweltszenarien der Segmentierung und der Systemanbieter in strategischer Hinsicht bedeutsam.

Er sollte darüber nachdenken, inwiefern er ein modulares Spezialangebot konzipieren könnte, das in verschiedensten Konfigurationen abgenommen werden kann.

Strategie		Möglichkeiten				zuk. Bedürfnisse			
		Generalist	Spezialist	Themenführer	Internet	Status	Entfaltung	Erkenntnis	Erlebnis
Szenarien	Segmentierung	--	+	--	++	+	-	++	+
	Systemanbieter	+	++	+	-	+	-	++	+
	Globalisierung	+	+	+	-	+	-	++	+
	Substitut-Gefahr	+	-	++	+	+	-	++	+
		Preisstandards	Multifunktionalität	hohe Qualität	hohe Flexibilität	Marktleistungen			
Potential		++	+	++	--	--	-	++	+
		+	+	+	--	--	-	++	++
		+	++	+	-	--	+	++	+
Position		++	+	+	--	--	+	++	++

Abb. 1: Die Angebotsmatrix

Unten links ist zu sehen, welche Kombinationen zwischen den Umweltszenarien und den zukünftigen Bedürfnissen seiner Zielgruppe für ihn günstig sind, wodurch er auf sein Marktpotenzial schließen kann. Die Umweltszenarien der Segmentierung und der Systemanbieter sind in Verbindung mit den zukünftigen Bedürfnissen der Erkenntnis und des Erlebnisses hinsichtlich des eigenen Potentials für den Trainer bedeutsam:

Er sollte darüber nachdenken, inwiefern er ein modulares Spezialangebot konzipieren könnte, das den Bildungs- und den Erlebnisbedürfnissen seiner Zielgruppe befriedigt.

Unten rechts ist ablesbar, welche Kombinationen zwischen den zukünftigen Bedürfnissen der Zielgruppe und den zukünftigen

Leistungen der Wettbewerber günstig sind, was dem Trainer Hinweise für die Positionierung seiner Tätigkeiten liefert. Für ihn sind die zukünftigen Bedürfnisse der Zielgruppe nach Erkenntnis und Erlebnis in Verbindung mit den zukünftigen Marktleistungen der Multifunktionalität und der hohen Qualität der Angebote hinsichtlich der Positionierung am Markt bedeutsam:

Er sollte darüber nachdenken, inwiefern er ein modulares und qualitativ hochwertiges Bildungs- und Erlebnisorientiertes Spezialangebot konzipieren könnte, das die Kunden in verschiedenen Sachzusammenhängen nutzen können.

Oben rechts ist zu erkennen, welche Kombinationen zwischen den eigenen Möglichkeiten und den zukünftigen Leistungen der Wettbewerber günstig sind, was dem Trainer weitere Erkenntnisse liefert. Für ihn sind seine Möglichkeiten als Spezialist und als Themenführer in Verbindung mit den zukünftigen Marktleistungen der Multifunktionalität und der hohen Qualität der Angebote von hoher Bedeutung:

Er sollte darüber nachdenken, mit welchen Themen er sich so spezialisieren könnte, das seine Kunden seine qualitativ hochwertigen Angebote in vielen verschiedenen Sachzusammenhängen nutzen können.

Fazit

Wenn die eigene Leistungspalette möglichst effizient am Markt platziert werden soll, leistet die Angebotsmatrix wertvolle Dienste. Die zukünftigen Marktleistungen der Wettbewerber, die erwarteten Umweltszenarien, die zukünftigen Bedürfnisse der Zielgruppe und die möglichen Grundstrategien des Trainers sind dazu in drei bis fünf Kategorien zu untergliedern. Mit der Auswertung der Angebotsmatrix kann der Trainer eine mehrfach begründete Angebotspalette ableiten.

Prof. Dr. Wilms arbeitet mit seiner Studiengruppe für Organisations-Entwicklung (SOE) als Hochschullehrer, Trainer und Berater.

Fachhochschule Vorarlberg
Prof. Dr. Falko Wilms
Achstr. 1
A-6850 Dornbirn (Österreich)
falko.wilms@fh-vorarlberg.ac.at
www.fh-vorarlberg.ac.at/wf

ⁱ Demnächst erscheint: Wilms, F. E. P.: Der Berater als Unternehmer, Haupt 2004 mit einem begleitendem Web-Angebot. Dieser Beitrag ist daraus modifiziert entnommen.

ⁱⁱ Vgl.: Fink, A. et al: Erfolg durch Szenario-Management, Frankfurt/ New York 2001, S. 214 ff; insb. Abb. 40 auf S. 215