

# Teil I

## Einführung in Fit for Purpose



Wir haben dieses Buch geschrieben, weil wir davon überzeugt sind, dass Unternehmen und ihre Produkte und Services in Folge evolutionärer Prozesse im Markt überleben und gedeihen. In der Natur überlebt und gedeiht eine Spezies, wenn sie für ihre Umgebung als fit, fitter oder geeignet ausgewählt wird, daher der Ausdruck »Survival of the Fittest« (»Überleben der Passendsten«). Wir glauben, dass der gleiche Mechanismus auch auf Unternehmen zutrifft. Dieses Buch vermittelt Ihnen, wie Sie die Kraft der Evolution nutzen können, damit Ihr Unternehmen überleben und gedeihen kann. Das Fit-for-Purpose-Framework hilft Ihnen dabei, diese evolutionäre DNA in Ihrem Unternehmen zu etablieren.

Dieses Buch zeigt Ihnen Wege auf und Mechanismen, wie Sie Ihre Produkte und Services so weiterentwickeln können, dass diese sich perfekt an die Wünsche und Anforderungen Ihrer Kunden anpassen. Damit steigern Sie die Loyalität Ihrer Kunden und erreichen, dass sie Ihnen als Kunden erhalten bleiben und wiederkommen. Wenn Ihnen dies gelingt, ist Ihr Geschäftsmodell belastbar, robust und auf einen langfristigen Erfolg ausgerichtet. Am Kundenzweck orientierte Produkte und Dienstleistungen führen sowohl zu begeisterten Kunden als auch zu zufriedenen Mitarbeitern und sehr guten wirtschaftlichen Erfolgen. Wir hoffen, dass auch dieses Buch für Sie seinen Zweck erfüllt und Ihr Unternehmen als Ergebnis Ihrer umgesetzten Ideen gedeiht!

## **Wer sollte das Buch lesen?**

Dieses Buch richtet sich an Produktmanager und Verantwortliche in der Gestaltung und der Erbringung von Services. Es richtet sich an Menschen, die Produkte strategisch positionieren und Strategien planen, Marktforschung oder Marketing betreiben oder die diese Funktionen als Manager betreuen.

## **Was Sie von diesem Buch erwarten können**

Dieses Buch beschreibt die Theorie des Fit-for-Purpose-Frameworks. Es erläutert das Konzept, nach dem Märkte nach Kundenwünschen aufgeteilt werden und wie Produkte und Services danach so gestaltet, entwickelt und ausgeliefert werden sollten, dass jeder Kunde ein für ihn passendes Angebot erhält. Um das zu erreichen, müssen Sie verstehen, welche Ziele Ihre Kunden haben und nach welchen Kriterien sie Produkte und Services im Markt auswählen. Sie müssen sich bewusst sein, warum die Kunden sich gerade für Sie oder Ihre Produkte entscheiden und welche Erwartungen dahinter stehen. Wir stellen Fit-for-Purpose-Umfragen und den Fitness Box Score als Hilfsmittel vor, um den Markt zu verstehen und zu überprüfen, wie gut Sie diesen schon bedienen.

Auf unserem Weg werden Sie Techniken kennenlernen, die Ihnen bereits bekannt vorkommen mögen, wie z.B. Net Promoter Score (NPS), Balanced Scorecard, Key-Performance-Indikatoren (KPI), Jobs to be Done (JTBD), Personas und

zielgerichtetes Design sowie Mission Orders/Commander's Intent – auch bekannt als Auftragstaktik oder Führen mit Auftrag.

Teil I des Buches – Einführung in Fit for Purpose (Kap. 1–3) – stellt das Konzept anhand von Beispielen aus aller Welt vor. Teil II – Fit for Purpose verstehen (Kap. 4–7) – beschreibt das Fit-for-Purpose-Framework. Teil III – Fit for Purpose managen (Kap. 8–10) – liefert eine pragmatische Anleitung, wie das Framework in realen Umgebungen angewendet werden kann. Der abschließende Teil IV (Kap. 11–14) identifiziert Lücken und Schwachpunkte sowie Ausnahmefälle, für die der Einsatz des Frameworks weniger geeignet erscheint, und zeigt auf, wie das Fit-for-Purpose-Framework mit einigen bekannten Ansätzen integriert werden kann. Zu guter Letzt fassen wir zusammen, wie Sie aus unserer Sicht am besten vorgehen.

## **Warum sollten Sie das Fit-for-Purpose-Framework anwenden?**

Das Verstehen des Fit-for-Purpose-Konzepts ermöglicht es Ihnen, Kunden auf eine Weise zu finden, zufriedenzustellen und zu binden, die robuster und effizienter ist, als Sie das vielleicht bislang gemacht haben. Das Verständnis dieses Frameworks ist der erste Schritt hin zu einem langfristigen Überleben Ihres Geschäftsmodells im komplexen Marktumfeld des 21. Jahrhunderts.

In ihrer beruflichen und auch persönlichen Entwicklung beobachteten die Autoren viele Unternehmen und entdeckten dabei mehrere wichtige Gegensätze. Als Erstes sahen wir eine große Vielfalt an Kundenbedürfnissen, die es ermöglichte, ein robustes Unternehmen zu führen, indem den Kunden einfach das gegeben wurde, was ihre Bedürfnisse erfüllt. Gleichzeitig haben wir jedoch festgestellt, dass die Strategiegespräche in vielen Unternehmen nicht auf diese Kunden fokussiert waren, sondern auf Analysen der Mitbewerber. Zweitens erfordert die Bedienung des Kundenbedürfnisses die Aufmerksamkeit auf verschiedenen Aspekten, doch viele Unternehmen konzentrieren sich lediglich auf einen Aspekt auf Kosten anderer. Zum Dritten entscheiden sich Kunden für Produkte und Services nach relativ wenigen Kriterien, dennoch gehen viele Unternehmen in Metriken und gesammelten Daten unter. Viertens ist das Kundenservicepersonal eine große Quelle des Wissens über die Bedürfnisse der Kunden. Jedoch gehören diese Mitarbeiter in vielen Unternehmen zu denen mit der geringsten Bezahlung, sie sind diejenigen, die am häufigsten ihren Job wechseln, und sie sind am weitesten von denjenigen, die die Entscheidungen treffen, entfernt.

Wir könnten diese Liste noch fortführen. Es wird schon jetzt klar, dass diese vier Lücken reale Probleme bei Unternehmen und ihren Kunden erzeugen. Das Schließen dieser Lücken wird zu zufriedeneren Kunden und besseren Unternehmen führen. Das Fit-for-Purpose-Framework gibt Ihnen pragmatische, handlungsleitende Hilfe, wie Sie dies bewerkstelligen können.

## Über die Autoren

Beide Autoren sind selbstständig und haben ihre eigene Firma. Keiner von ihnen hat je eine klassische Marketing- oder Strategiebildung durchlaufen. Seit 2008 führt David ein Unternehmen, das Manager schult, Events plant, Wissen publiziert und Kunden berät. Dieses Unternehmen mit Sitz in Seattle betreut seine Kunden weltweit. Alexei hat ein kleineres Beratungs- und Schulungsunternehmen mit Sitz in Waterloo, Ontario. Obwohl es für ihn einfacher gewesen wäre, als fest angestellter Berater zu arbeiten, wählte er den schwierigeren Weg, selbst ein robustes Geschäftsmodell aufzubauen. Er arbeitet weltweit mit einer Vielzahl von Unternehmen unterschiedlichster Größe, Ausrichtung oder Branchen zusammen.

## Einige Entscheidungen, die wir trafen

Die Beispiele aus den ersten beiden Teilen dieses Buches stammen von Unternehmen, die physische, greifbare Produkte oder Dienstleistungen anbieten, wie z.B. Restaurants, Fluggesellschaften oder Weingüter. Diese Beispiele sind leicht zu verstehen und vermitteln teils schwierige Konzepte auf eine einfache Weise. Trotzdem wollen wir die Konzepte auch auf virtuelle Waren und Services anwenden, was in den Teilen III und IV viel deutlicher wird.

Insbesondere in Teil III, »Fit for Purpose managen«, trafen wir bewusst die Entscheidung, Beispiele aus unserem eigenen Umfeld wie Managementschulungen, Beratung und Eventplanung zu nutzen. Dieser nicht geschönte und transparente Ansatz birgt das Risiko, einige unserer Kunden und Geschäftspartner zu verärgern. Wir haben bei unseren Ausführungen jedoch darauf geachtet, dass dies nicht passiert. Wir gehen sehr offen mit Informationen in Bezug auf Davids Geschäftsmodell der zertifizierten Schulungen um. Es wird zweifellos einige Vertriebspartner verwundern, in welches Segment wir sie eingruppiert haben. Wir haben ganz bewusst die Entscheidung für Transparenz getroffen, um die von uns angestrebte Authentizität zu erreichen. Wir wollen Ihnen glaubhaft vermitteln, dass die vorgestellten Techniken ausprobiert und getestet sind und regelmäßig eingesetzt werden. Wir verwenden sie selbst, um unsere eigenen Unternehmen zu managen, und denken, dass Sie sie besser verstehen werden, wenn wir die Karten auf den Tisch legen.

Dieses Buch beschreibt auch einige fiktive Szenarien, oft inspiriert durch aktuelle Erfahrungen aus erster Hand, Beobachtungen aus zweiter Hand oder überliefert durch Personen, die hier den einen oder anderen Sachverhalt wiedererkennen werden. Es gibt fiktive Charaktere, zusammengesetzt aus einer Reihe realer Personen. Neeta ist eine solche Figur, obwohl Neeta ursprünglich durch eine Bekannte aus unserem beruflichen Netzwerk inspiriert ist, die für WSIB<sup>1</sup> in Toronto arbeitet. Die Erfahrungen von Neeta, die wir beschreiben, entsprechen in keiner

---

1. WSIB – Workplace Safety and Insurance Board – ist eine unabhängige Treuhandanstalt zur Verwaltung von Unfallversicherungen für Arbeitsplätze in Ontario.

Weise denen einer realen Person (lebend oder tot). Wir benutzen fiktive Geschichten, um Konzepte zu veranschaulichen. Durch diese Vereinfachung wollen wir ein besseres Verständnis ermöglichen. Die Wahrheit ist oft viel komplizierter als die Fiktion, und wir wollten durch die Komplexität der Realität das Verständnis der Grundkonzepte nicht erschweren.

Es gibt viele Anekdoten aus dem realen Geschäftsumfeld, sehr oft von bekannten Marken. In den meisten Fällen hatten wir persönliche Einblicke in Teile dieser Geschichten bzw. sie entstammen unserer persönlichen Erfahrung. In allen Fällen können die Einzelheiten dieser Geschichten durch öffentlich zugängliche Quellen recherchiert werden. Für interessierte Leser werden viele Referenzen in den Fußnoten bereitgestellt. In Fällen, wo die Details nicht öffentlich sind, haben wir die Quellen unkenntlich gemacht und die beteiligten Personen anonymisiert.

## Danksagungen

Wir haben die erste Auflage dieses Buches in nur sieben Wochen im Sommer 2017 geschrieben. Kleinere Teile des Buches entstanden schnell: Geschichten, Konzepte und Beispiele. Wir überarbeiteten sie, teilten sie auf und verschoben sie in verschiedene Kapitel. Danach verwarfen wir sie wieder, um unserem Ziel einer logischen und ansprechenden Darstellung unserer Ideen und Konzepte näherzukommen. All das konnten wir nur dank unserer ersten Leser erreichen. Diese gaben uns im Grunde genommen täglich Feedback zu unserer Arbeit.

Wir sind uns sicher, dass dieses Buch nicht dasselbe wäre ohne die Arbeit von Mark Leach und Scott Relf, die durch ihr regelmäßiges Feedback das Manuskript verbessert haben. Es war sehr ermutigend von Christophe Louvion zu hören, der unseren immer noch nicht vollständigen ersten Entwurf gelesen hatte und damit in der Lage war, unsere Vorschläge direkt mit seinem Team umzusetzen. Kaveh Kalantar gab uns häufig kurzes und substanzielles Feedback und vernetzte uns mit Innovatoren. Wir danken ebenso einer Reihe von Reviewern für ihr zeitnahes und hilfreiches Feedback und ihre Kommentare: Gabe Abella, Marina Arefieva, Martin Aziz, Andreas und Susanne Bartel, Jesper Boeg, Simon Cockayne, John Cutler, Bernadette Dario, Becky Fitzgerald, Jonathan Hansen, Sudi Lahiri, Kent McDonald, Steve McGee, Jay Paulson, Fanny Pittack, Andrei Popov, Bill Sesko, Elin Sjursen, Joey Spooner, Craig Strong und Brice Walsh.

Wir bedanken uns ebenso bei denjenigen, die uns bei der Veröffentlichung des Buches innerhalb eines engen Zeitplans geholfen haben: bei Vicki Rowland, Copy-Editorin und Designerin, Indexer Sharon Hilgenberg und Grafikdesigner Santhosh Kumar.

Schließlich wollen wir allen Teilnehmern an unseren Lean-Kanban-Konferenzen und Leadership Retreats weltweit in den letzten Jahren danken und den Hunderten Teilnehmern an Alexis Schulungen, die dabei halfen, einige der vorgestellten Techniken dieses Buches zu verfeinern.