



Oli Nachtrab, 09.06.2016



Ungenutztes Marktfeedback: Warum beim Finden neuer Produktideen und Innovationen die Win/Loss Analyse nicht fehlen darf

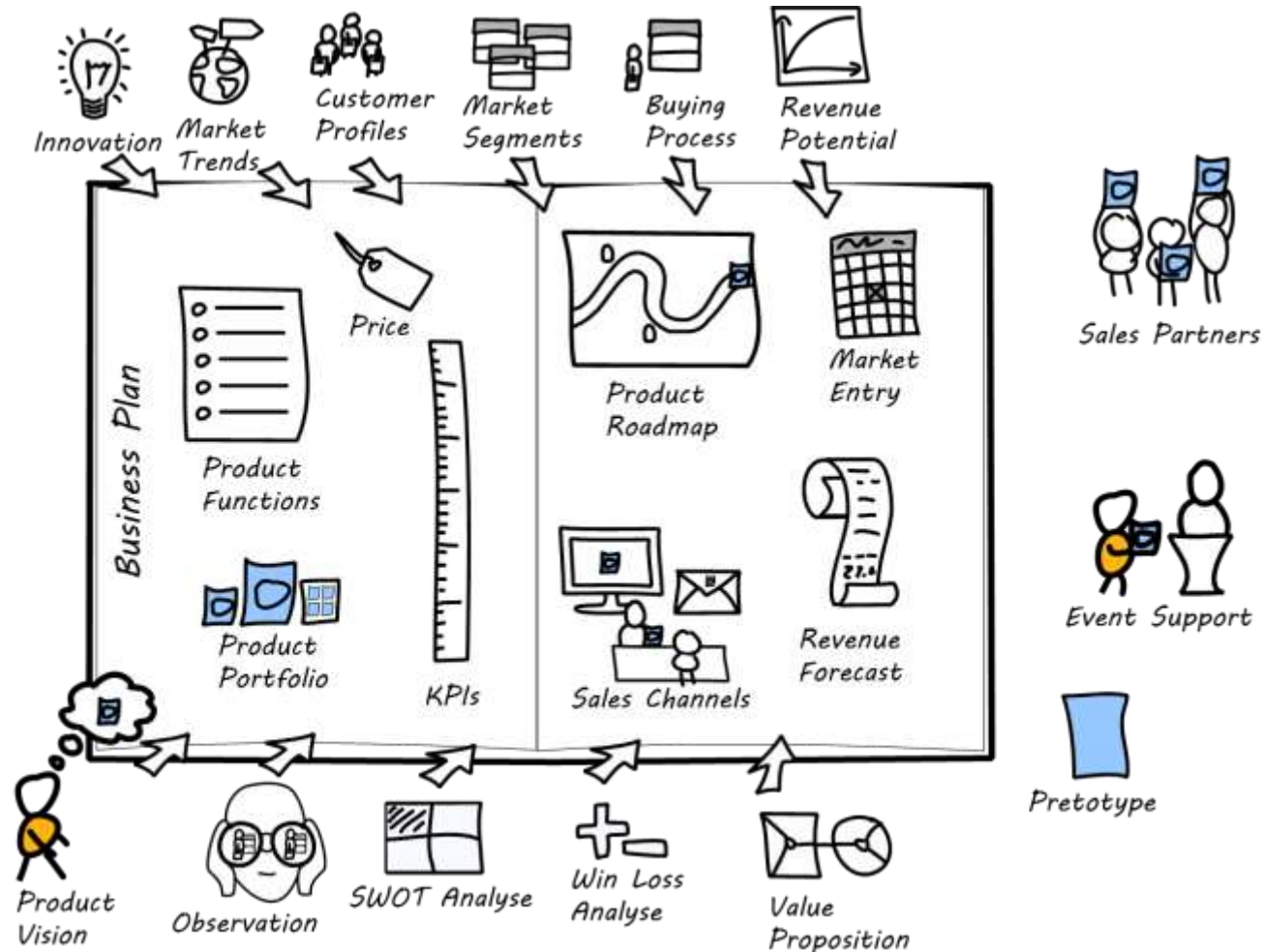
Oli Nachtrab



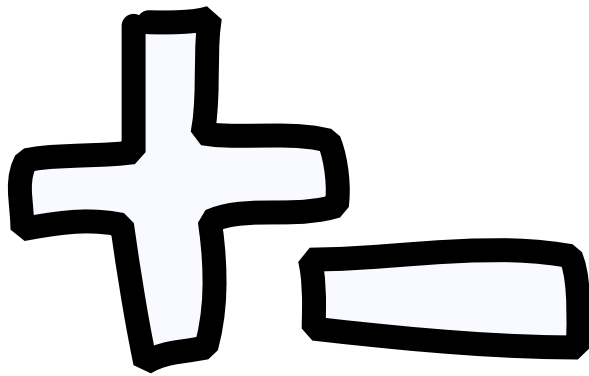
Oli
Nachtrab

- / 19+ Jahre Managementenerfahrung in der IT
- / Leitung Produktmanagement, Business Development, Marketing & Sales
- / Allegion (Astrum/Interflex/Ingersoll Rand), Suse Linux/Novell, Open-Xchange, EMC², 1&1, Bestseller, Namasas
- / Auf- und Ausbau der Bereiche in Start-Ups, Mittelstand und internationalen Konzernen
- / Weltweite Produkt-, Marketing- und Vertriebseinführungen
- / Fokus:
 - \ Produkt- und Unternehmensstrategie, PM Organisationen optimieren, trainieren und coachen. Produkte erfolgreich machen!
 - \ Optimierung von Vertriebseinheiten

Product Management



Win/Loss Analyse ?

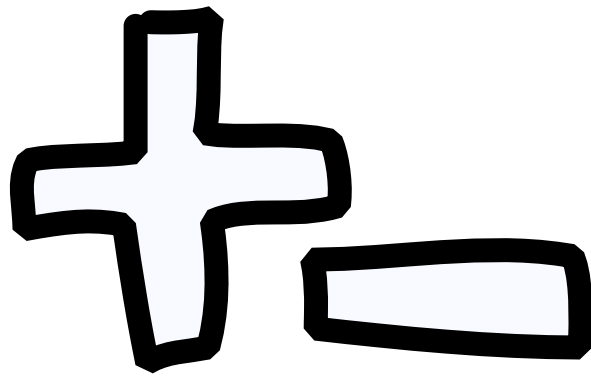


*Win/Loss
Analysis*

- Warum wurden Projekte/Kunden gewonnen, warum wurden sie verloren?
- Zusätzlich Informationen
 - Über unser Unternehmen und unsere Produkte
 - Über den Wettbewerb

***(Kunden-) Wahrnehmung ist
Realität
Perception is reality!***

Win/Loss Analyse



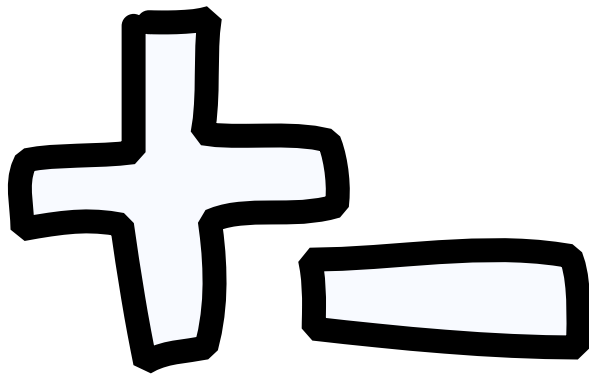
*Win/Loss
Analysis*

Wie viele Unternehmen führen regelmäßig eine Win/Loss Analyse durch?

Weniger als 1/3 der Unternehmen!

(*) Daten basieren auf Umfragen, die bei mehr als 150 Produktmanagement-Schulungsteilnehmern in 2014/2015/2016 durchgeführt wurden

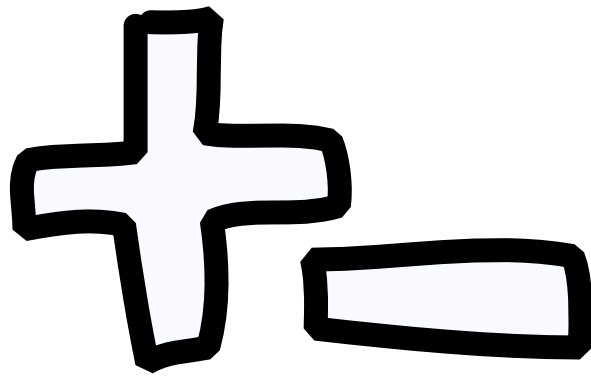
Win/Loss Analyse



*Win/Loss
Analysis*

- Wie viele davon führen die Win/Loss Analyse mit Kunden und „verlorenen Kunden“ durch?
- Weniger als 1/4 der Unternehmen, die eine Win/Loss Analyse durchführen

Win/Loss Analyse



*Win/Loss
Analysis*

Relevante Marktinformationen?

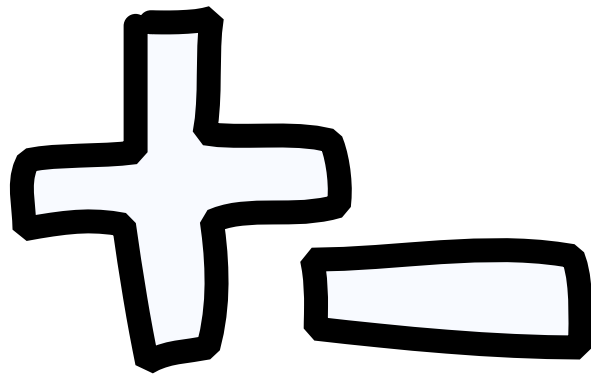
Nur bei ca. 8%
der Unternehmen ($1/3 * 1/4$)

Wer führt bei diesen
Unternehmen die Win/Loss
Analyse durch?

> 90% Vertrieb

(*) Daten basieren auf Umfragen, die bei mehr als 150 Produktmanagement-Schulungsteilnehmern in 2014/2015/2016 durchgeführt wurden

Win/Loss Analyse – Gründe Vertrieb



Win/Loss Analysis

/ Gewonnene Projekte

\ > 50%: „ich habe den Kunden gut gemanaged“

/ Verlorene Projekte

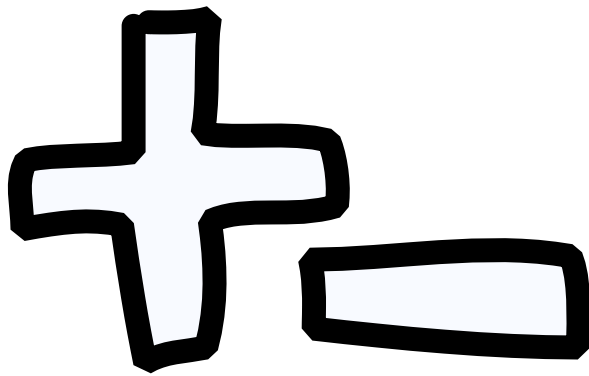
\ > 80% entweder

/ Zu teuer

/ Funktionalitäten fehlen

Win/Loss Analyse

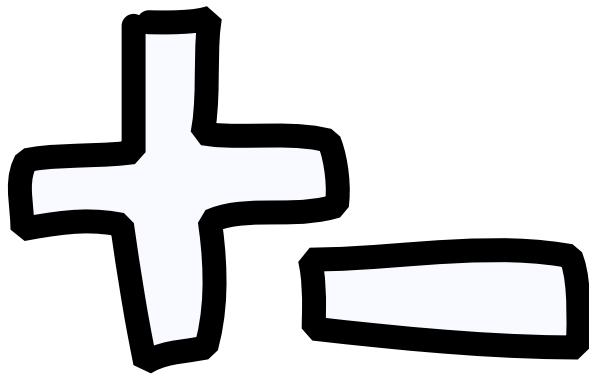
Relevante
Marktinformationen?



0%

*Win/Loss
Analysis*

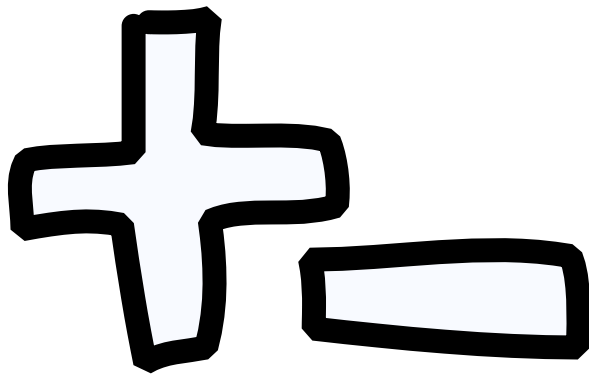
Win/Loss Analyse – Wer?



*Win/Loss
Analysis*

- ✓ Unabhängige Abteilung
- ✓ Verantwortlich für Produkterfolg
- ✓ Gibt es eine Market Research Abteilung?
 - ✗ Budgetnutzung für kontinuierliche und professionelle Win/Loss, statt Kauf von Analystenreports oder Studien

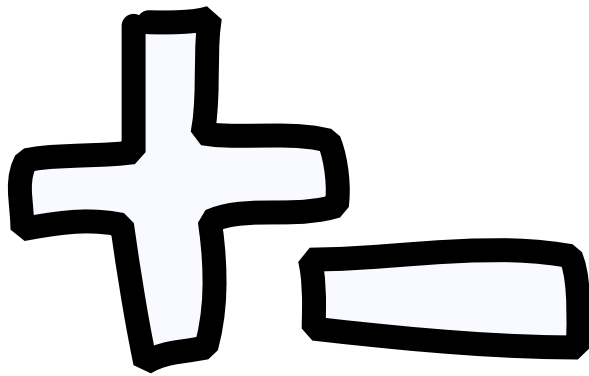
Gewonnene Projekte



*Win/Loss
Analysis*

- ✓ Einfach – es sind inzwischen Kunden
- ✓ Man erfährt im Nachhinein
 - ✓ Die wahren Gründe
 - ✓ Die wirklichen Entscheidungskriterien und deren Gewichtung
 - ✓ Die ehrlichere Sicht auf das Unternehmen, die Produkte und den Wettbewerb, v.a. neue Argumente und Ideen
 - ✓ ... weil man „nichts mehr verkaufen will“

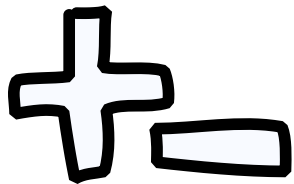
Verlorene Projekte



*Win/Loss
Analysis*

- ✓ Schwerer – Zeitpunkt wichtig
- ✓ Man erfährt im Nachhinein
 - ✓ Die echten Gründe
 - ✓ Die Wahrnehmung und Meinung des Kunden = Realität
 - ✓ Richtig oder falsch?
 - ✓ Die Stärken des Wettbewerbs, die Schwächen des eigenen Unternehmens

Praxisbeispiel: Großkonzern



Win/Loss Analysis

! Nur verlorene Kundeprojekte:
22

- \ 22 Interviews mit dem Vertrieb
- \ 17 Interviews mit den Kunden

! 27% Großkonzerne

! 23% „Verbundunternehmen“
mit mehreren Geräten

! 50% Mittelstand, sogar
„Kleinunternehmer“

! Projekte

- \ Investitionsgüter mit hohem digitalen Anteil
- \ Volumen zwischen 0,5 Mio und 7 Mio EUR
- \ Durchschnittlich: 2,5 Mio

Praxisbeispiel: Großkonzern

Vertrieb - Intern

- Intensive Kd. Betreuung
- Wir waren zu teuer
- Entscheider hat sich für unser Produkt ausgesprochen
- Wir wissen nicht, warum wir letztendlich verloren haben

Kunde

- WBW war präsenter
- Preis spielt eine Rolle, war aber nicht der Grund
- Fachliche Entscheider: o.k.
- Kaufmännische Entscheider: meist nicht involviert

Praxisbeispiel: Großkonzern

Fazit - Kunde

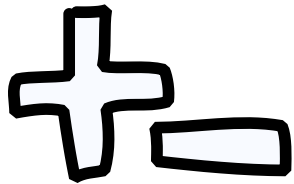
- ✦ Nicht das Produkt oder der Gesamtpreis, sondern der Vertriebsprozess muss verändert werden
 - ✦ Der (Gesamt-) Preis - Capex vs. Opex / laufende Wartungskosten
 - ✦ Einige Produktideen und Verbesserungen wurden angesprochen
- ✦ Die Hälfte der relevanten Buyer Persona werden nicht korrekt oder gar nicht adressiert:
 - ✦ Andere Entscheidungskriterien, andere Bedürfnisse
 - ✦ Andere Strategien, z.B. Dual Vendor
 - ✦ Die selben Vertriebsunterlagen und Argumente werden für unterschiedliche Entscheider genutzt
 - ✦ Die persönlichen Ziele relevanter Buyer Persona finden keinen Einzug in die Vertriebsstrategie (in diesem Beispiel nutzt diese Buyer Persona das Produkt niemals)

Praxisbeispiel: Großkonzern

Fazit der Win/Loss

- ✓ Du kennst vorher das Ergebnis nicht
 - ✗ Nicht immer spielen Produktverbesserungen oder Innovationen die Hauptrolle
- ✓ Du gewinnst dennoch immer neue Erkenntnisse
 - ✗ Die Du als Hypothese bei folgenden Gesprächen abprüfen kannst

Praxisbeispiel: kleiner lokaler Rechenzentrumsbetreiber



Win/Loss Analysis

✓ Gewonnene und verlorene Kundeprojekte: 18

✗ 14 Interviews mit Kunden, davon

✓ 10 gewonnene Kunden

✓ 4 verlorene Kunden

✓ Projekte

✗ Monatlicher Umsatz: Zwischen 300 EUR und 5.000 EUR

✗ Cloud-Lösungen, Hosting, Housing, Co-Location

✓ 21% Großkonzerne, mit regionalem Standort in der Nähe des RZ

✓ 79% regionaler Mittelstand, teilweise Kleinstunternehmen

Praxisbeispiel: kleiner lokaler Rechenzentrumsbetreiber

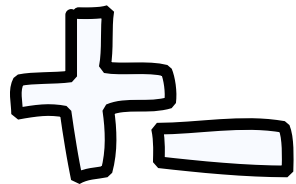
- 🔪 technische Produktfunktionalitäten einzelner Produkte zu 80% nebensächlich („am Ende bleibt ein Microsoft Server ein Microsoft Server, egal bei welchem Hoster“)
- 🔪 Produktportfolio – Erweiterung notwendig („alles aus einer Hand“)
- 🔪 Kosten dürfen im Vergleich zum überregionalen Wettbewerb um bis zu 25%^(*) höher sein
- 🔪 Persönlicher (Haupt-) Ansprechpartner im Support muss Teil der Lösung für den Kunden werden

(*) Zahl entspricht nicht der Realität

Praxisbeispiel: kleiner lokaler Rechenzentrumsbetreiber – Fazit der Win/Loss

- Adressierbare Zielgruppe besser beschreibbar, somit auch Fokus bei Weiterentwicklungen
- Value Proposition fokussiert und besser auf die User und Buyer Persona zugeschnitten
- Neue Lösungen:
 - Ausbau Service-Dienstleistungen als „Teil des Produktes“
 - Ausbau Portfolio, anstatt Ausweitung einzelner Produkte

Praxisbeispiel: Cloud-Lösungen für kleine SMBs



Win/Loss Analysis

✓ Gewonnene und verlorene
Kundeprojekte: 300+

✓ 50% gewonnene

✓ 50% verlorene

✓ 100% SMB und SoHo Kunden
(bis zu 20 Mitarbeiter)

✓ Unterschiedliche User
Personas

✓ Projekte

✓ Online Produkte: Registrierung führt ins Produkt

✓ User meist Buyer – Customer Journey vom Kauf bis zur
Produktnutzung – Kohorten Auswertung im Verlauf

Praxisbeispiel: Cloud-Lösungen für kleine SMBs

Fazit der Win/Loss

- Mehr als 50+ Produktverbesserungen
- Fehlende Produktfeatures, die bisher nicht bedacht waren (Untermenge Markt: Für Kauf und Nutzung entscheidend – dem Hersteller fehlt jedoch Kompetenz)
- Im Verlauf:
 - Identifikation und Trennung Persona
 - Zielkonflikte der unterschiedlichen Persona identifiziert
 - Hypothesen pro Persona verifiziert

Praxisbeispiel: Cloud-Lösungen für kleine SMBs

Fazit der Win/Loss

- ✓ Kundensegmente wurden identifiziert, getrennt und quantifiziert
- ✓ Zielkonflikte unterschiedlicher Persona in den Segmenten identifiziert
- ✓ Produktstrategie basiert nun auf die zwei Haupt-Persona, die
 - ✓ Im Produkt anders geführt werden
 - ✓ Teilweise andere Funktionalitäten erhalten

Quantifizierung

Kriterien	Gewichtung		<mein Produkt>	WBW		Gesamt
	KD1/ Persona	KD2/ Persona		WBW 1	WBW 2	
Produkt						Nach Persona Oder WBW oder Marktsegment
- Fkt.1						
- Fkt 2						
- ...						
Service						
- Fkt 1						
- Fkt 2						
Preis						
...						
Weitere Kategorien						

Weitergabe erlaubt



[By: Namasas GmbH](#)

Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung - Nicht-kommerziell - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz. (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.de>)
Über diese Lizenz hinausgehende Erlaubnisse können Sie unter <http://www.namasas.com/kontakt/> erhalten.

Kontakt und Fragen?

 Oli Nachtrab



Oliver.Nachtrab@namasas.com



+49 8124 523 743



+49 171 1955 197

www.namasas.com