

Maike Sander

Gesundes Wachstum trotz Krise



Praxisbuch Nischenmarketing
für Dienstleister

Erfolgreiches Marketing in 6 Schritten



Maike Sander

Gesundes Wachstum trotz Krise
Praxisbuch Nischenmarketing für Dienstleister
Erfolgreiches Marketing in 6 Schritten

© Sander Marketing-Beratung, Zachenberg 2009.
Alle Rechte vorbehalten.

Die in diesem Buch verwendeten Zitate stammen aus
„Die besten Zitate und Aphorismen für Manager“,
Handelsblatt Manager Bibliothek Band 06, campus Verlag
Frühjahr 2005

Bildnachweis:

Titel - Fotograf: Adobe Stock, endrille
Seite 9 – Fotograf: Adobe Stock
Seite 41 – Fotograf: Mikael Damkier
Seite 54 – Fotograf: Maike Sander

Inhalt

Vorwort	6
Die Austauschbarkeitsfalle	8
1. Wettbewerber als Entwicklungshelfer	12
2. Mit der richtigen Zielgruppe zur Marktführerschaft	18
3. Produkte statt Dienstleistungen	30
4. Wissen Ihre Kunden eigentlich, wie gut Sie sind?	36
5. Ist Ihr Unternehmen herausragend?	40
6. Die richtige Nische besetzen	46
Zusammengefasst	52
Die Autorin	54
Tipps & Adressen	56

Kein Wind
ist demjenigen

günstig,

der nicht weiss, wohin er
segeln will.

MICHEL DE MONTAIGNE

Liebe Leser,

es ist schwer, in den heutigen Massenmärkten Werbung zu machen. Schwer, aber nicht unmöglich. Mit diesem kleinen Büchlein möchte ich Ihnen kreative und strategische Wege zu einem erfolgreichen Marketing aufzeigen. Einem Marketing, mit dem Sie einen Nachfragesog erzeugen. Mit der richtigen, authentischen Positionierung werden Ihre Kunden Sie finden, statt dass Sie Ihnen mit kostenintensiver Werbung lästig fallen.

Leicht verständlich und unterhaltsam erfahren Sie, wie Sie Ihre Wettbewerber zu Entwicklungshelfern Ihres Unternehmenserfolgs machen, Sie profitable Zielgruppen finden, die Katze im Sack verkaufen und wie Sie durch eine Nischenpositionierung Ihr Werbebudget senken und Ihren Umsatz steigern.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß & Inspiration bei der Lektüre. Sie können mich gerne kontaktieren, sollte etwas unklar sein oder Sie Schwierigkeiten mit der Umsetzung haben. Natürlich freue ich mich auch über Anregungen und Erfolgsstorys.

Ihre
Maike Sander

Wohin ich auch blicke,
überall erwachsen
aus Problemen

Chancen.

NELSON A. ROCKEFELLER

Die Austauschbarkeitsfalle

Wozu positionieren?

In den, zumindest aus wirtschaftlicher Sicht, goldenen 40er Jahren hatten wir es mit schier unersättlichen Wachstumsmärkten zu tun. Die Unternehmen damals konnten der Nachfrage kaum Herr werden. Davon können wir heute nur noch träumen. Kaum ein Markt, der nicht gesättigt ist. Wachstum bedeutet heute Verdrängung oder Spezialisierung. Spezialisierung auf bestimmte Kundenbedürfnisse und bestimmte Märkte.

Von jedem Produkt und jeder Dienstleistung gibt es eine Fülle von Anbietern. Ist ein Markterfolg heute deshalb aussichtslos? Nein, sicher nicht. Viele erfolgreiche Unternehmen machen es uns vor und wachsen Branchenkrisen und Marktübersättigung zum Trotz. Wollen wir den Erfolg dieser Unternehmen ergründen, müssen wir die Kundenperspektive einnehmen.

Die Austauschbarkeitsfalle

Wenn Sie als potenzieller Kunde auf der Suche nach einer Dienstleistung oder besser nach der Lösung für ein bestimmtes Problem sind, vergleichen Sie sicher mehrere Dienstleister. Sie fragen Bekannte, die ein ähnliches Problem bereits gelöst haben oder recherchieren im Internet. Dabei werden Sie nicht nur feststellen, dass viele Dienstleister Ihr Problem nicht verstehen oder nur zum Teil lösen, sondern Sie werden auch auf eine Vielzahl von Dienstleistern stoßen, die völlig austauschbar sind. Worüber vergleichen Sie also die Leistungen? Über den Preis.



Was unter Benachbartem

hervorragt,

ist dort gross, wo es hervorragt.

Denn Grosse hat kein
bestimmtes Mass:
erst der Vergleich hebt
oder drückt herab.

SENECA

Wenn Ihre Kunden mit Ihnen also über den Preis diskutieren, wissen Sie, dass Sie in die Austauschbarkeitsfalle getappt sind.

Austauschbarkeit versus Spezialisierung

Der Weg aus der Austauschbarkeitsfalle lautet Spezialisierung. Die Spezialisierung bietet Ihnen die Möglichkeit, sich von der breiten Masse abzusetzen. Wenn Sie Personaldienstleister sind, bieten Sie Ihren Kunden beispielsweise nicht einfach nur Leiharbeiter, sondern den kompletten Personalservice einer Personalabteilung. Werden Sie zur externen Personalabteilung Ihrer Kunden.

Spezialisieren und damit positionieren können Sie sich über Wissen, bestimmte Zielgruppen, spezielle Problemlösungen oder spezielle Produkte.

Positionierung über:

- Wissen
- Zielgruppen
- Problemlösungen
- Spezialisierung

Nur scharfe Konkurrenz
treibt zu

Höchstleistung.

Mercedes sollte froh sein,
dass es BMW und Audi gibt
- et vice versa.

HERMANN SIMON

Wettbewerber als Entwicklungshelfer

Wie gut kennen Sie eigentlich Ihre Wettbewerber?

Schauen Sie sich Ihre Wettbewerber doch mal etwas genauer an. Am besten suchen Sie sich drei bis fünf Wettbewerber raus, die Sie genauer analysieren. Dabei sollten Sie sich nicht nach unten orientieren. Von den Wettbewerbern, die Sie bereits überflügelt haben, können Sie meist nicht mehr allzu viel lernen. Und Sie wollen Ihre Wettbewerber ja als Entwicklungshelfer und nicht als Bestätigung dafür, wie toll Sie sind, dazu kommen wir später noch. Am besten nehmen Sie ein oder zwei Wettbewerber, deren Leistungsspektrum in etwa dem Ihren entspricht. Dann noch zwei bis drei, deren Marktposition deutlich besser ist als die Ihre. Sei es durch ein breiteres oder spezielleres Angebotsspektrum oder durch bessere Referenzen oder einfach dadurch, dass sie höhere Preise als Sie durchsetzen können. Und natürlich analysieren Sie auch ein bis zwei der Marktführer.

Wenn Sie sich Ihre Konkurrenten so intensiv anschauen und überlegen, wen Sie als Entwicklungshelfer für Ihre Wettbewerbsanalyse auswählen, werden Sie wahrscheinlich feststellen, dass ein großer Teil Ihrer Konkurrenz völlig austauschbar ist.

Machen Sie Screenshots von den relevanten Webseiten, sammeln Sie Flyer, Anzeigen und ähnliches Werbematerial, kurz alles, womit Ihre Wettbewerber sich am Markt präsentieren.

Ein strategischer
Wettbewerbsvorteil
muss dem Kunden wichtig,
von ihm

wahrgenommen

und dauerhaft sein.

HERMANN SIMON

Der Blick durch die Kundenbrille

Betrachten Sie Ihre Wettbewerber kritisch aus der Kundenperspektive. Wie präsentieren sich diese Unternehmen Ihren Kunden? Ist eine Positionierung erkennbar? Haben sich die Konkurrenten auf bestimmte Zielgruppen oder Leistungen spezialisiert? Wie ist das Image? Oft kann man auch über den Bundesanzeiger oder Auskunfteien, wie etwa Creditreform, die Umsatzzahlen in Erfahrung bringen.

Gibt es überraschende Leistungsverknüpfungen oder Produkt-Service-Ketten? Bei manchem werden Sie vielleicht denken, „Das kann ich auch!“. Wissen das auch Ihre Kunden? Das ist der Knackpunkt. Es zählt nicht, was Sie wirklich können. Es zählt alleine dass, was der Kunde denkt, was Sie können. Das heißt nicht, das Sie Leistungen ausloben sollen, die Sie nicht wirklich erbringen können. Das heißt, dass Sie Ihren Kunden deutlich sagen müssen, was Sie können und welche Leistungen er bei Ihnen bekommen kann. Gerade bei Dienstleistern ist die Kommunikation der halbe Umsatz. Sie haben in der Regel kein Produkt, das Sie zeigen können oder das der Kunde anfassen kann. Als Dienstleister benötigen mehr als alle anderen das Vertrauen Ihrer Kunden.

Wettbewerbs-Analyse

Wettbewerber A:

Stärken	Schwächen

Stärken	Schwächen

Wettbewerber B:

Stärken	Schwächen

Stärken	Schwächen

Wettbewerber C:

Stärken	Schwächen

Stärken	Schwächen

Wettbewerber D:

Stärken	Schwächen

Stärken	Schwächen

Wettbewerbsmatrix

Erstellen Sie eine Matrix, in der Sie die jeweiligen Stärken und Schwächen Ihrer Wettbewerber auflisten. Also Wettbewerber A mit je einer Spalte für seine Stärken und seine Schwächen. Daneben Wettbewerber B usw. Notieren Sie alles, was Ihnen auffällt oder wichtig erscheint, wie gute Präsentation, 24-h-Service, Literaturtipps etc.

Diese Matrix wird später noch benötigt, wenn es um das Herausarbeiten Ihrer Stärken geht und dient als Inspirationsquelle für die Produktentwicklung. Es nützt Ihnen natürlich nichts, wenn Sie dabei Ihre Wettbewerber lediglich kopieren. Ihre Dienstleistungen kommunizieren Sie Ihren Kunden nämlich am besten durch in sich abgeschlossene Produktpakete. Aber dazu kommen wir später.

Verlieren Sie Ihre Wettbewerber nicht aus den Augen

Wichtig ist, dass Sie Ihren Wettbewerbern regelmäßig Ihre Aufmerksamkeit schenken. Nehmen Sie sich bewusst einmal im Quartal Zeit. Die Wettbewerbsmatrix haben Sie ja schon erstellt. Nun benutzen Sie sie als vierteljährliche Momentaufnahme. Notieren Sie sich jeweils das Datum und dann kopieren und aktualisieren Sie die Matrix. Veränderungen lassen sich so besser nachvollziehen. Die Matrix ist auch der richtige Ort, um zwischendurch Veränderungen zu notieren oder einen neuen Konkurrenten in die Liga Ihrer Entwicklungshelfer aufzunehmen.

Groß

sein
in kleinen Märkten
ist besser als klein sein
in grossen Märkten.

HERMANN SIMON

Mit der richtigen Zielgruppe zur Marktführerschaft

Haben Sie die richtigen Kunden?

Vielleicht denken Sie, dass es noch zu früh ist um sich zu spezialisieren, da Sie noch nicht genau wissen, welche Zielgruppen Ihnen am meisten zusagen. Außerdem ist Ihnen ja eigentlich jeder Kunde recht, so lange er Umsatz bringt. Diese Irrtümer hindern Sie daran erfolgreich zu sein, egal ob Sie nun Existenzgründer oder gestandener Unternehmer sind!

Wenn Sie für jede Zielgruppe etwas bieten wollen, werden Sie unglaubwürdig. Als Eier legende Wollmilchsau können Sie vielleicht viel, aber nichts richtig. Im Zweifelsfall wird sich der Kunde immer für einen erfahrenen Spezialisten entscheiden. Wenn Sie einen Verkehrsunfall verursacht haben und nun auf der Suche nach einem Anwalt sind, wen werden Sie beauftragen? Den Anwalt, der Familienrecht, Vertragsrecht, Mietrecht, Sozialrecht und Verkehrsrecht anbietet oder den Fachanwalt für Verkehrsrecht? Sicher werden Sie den Spezialisten mit Ihrem Fall betrauen, einfach schon, weil er mehr Erfahrung hat.

Profitable Zielgruppen finden

Die Auswahl der richtigen Zielgruppen ist eigentlich ganz einfach. Nehmen Sie die, mit denen Sie am meisten Gewinn machen können. Neben dem Gewinn ist die Größe der Zielgruppe von entscheidender Bedeutung. Dass es gar so einfach nicht ist, sehen wir im folgenden.

Teilzielgruppen finden:

- **Land**
[Deutschland]
- **Region**
[Süddeutschland, Bayern, Niederbayern]
- **Geschlecht**
[Männer, Frauen]
- **Altersgruppe**
[50-Plus, Teenager, 30-50-jährige]
- **Lebensphasen**
[Elternzeit, Ausbildungszeit,
Unternehmensnachfolge]
- **Kulturelle Zugehörigkeit**
[Deutschtürken]
- **Sonstige Merkmale**
[Bauherren, Unternehmer]

Meine Zielgruppe!

*Männer mit Unternehmenssitz in
Süddeutschland, die zwischen 30-50 sind
und ihr Unternehmen am Markt neu
ausrichten möchten.*

Wie bei Ihren Wettbewerbern, suchen Sie auch hier erst mal potenzielle Zielgruppen. Wenn Sie jetzt als Zielgruppe deutsche Mittelständler, also Unternehmen mit 10 bis 499 Mitarbeitern und einem Umsatz von 1 bis 50 Mio. auswählen, dann haben Sie zwar eine mehr als ausreichend große Zielgruppe, aber leider auch eine sehr ungenaue. Der erste Ansatz ist die regionale Einschränkung. Also die Reduktion Ihrer Zielgruppe auf eine bestimmte Region, auf bestimmte Landkreise, ein bestimmtes Bundesland oder eine bestimmte Nation. Inzwischen gibt es hervorragende Software, mit der Sie Kundenumsätze auch geographisch auswerten können.

Welche Teilzielgruppen lassen sich identifizieren? Ist es wirklich am profitabelsten, sich auf die Zielgruppe zu fokussieren, die auch Ihre Wettbewerber bearbeiten? Als Spezialist für eine Teilzielgruppe, wie beispielsweise Existenzgründer oder die Generation 50plus, ist Ihre Zielgruppe immer noch ausreichend groß. Ihre Zielgruppenansprache kann so aber deutlich genauer sein. Das reduziert nicht nur Ihr Werbebudget sehr angenehm, sondern Sie haben so auch die Chance, sich als Spezialist zu positionieren.

Weitere Auswahlkriterien können Geschlecht (Frauen), kulturelle Zugehörigkeit (Deutschtürken), ein bestimmter Lebensabschnitt (Ausbildung) oder Lebenssituation (Elternzeit) sein. Machen Sie sich an dieser Stelle noch keine Gedanken darüber, wie Sie mit diesen Zielgruppen in Kontakt kommen können. Entfalten Sie vielmehr Kreativität, um Ihre Zielgruppen möglichst klar vor Augen zu haben. Wie schauen die Kunden aus, für die Sie arbeiten möchten? Wie leben Sie? Wie kleiden Sie sich?

Zielgruppen-Analyse

Profitable Zielgruppen:	Relevanz (1=hoch, 2=mittel, 3=gering)	_Eigene Präferenz:	Probleme/Engpässe/Wünsche Bedürfnisse/Sorgen:

Teil-Zielgruppen:

Welche Gemeinsamkeiten haben sie? Mit welchen Kunden möchten Sie am liebsten arbeiten?

Sorgen und Engpässe als Wachstumsmotor

In aller Regel kommt ein Kunde nicht zu Ihnen, weil er eine bestimmte Dienstleistung möchte. Er kommt zu Ihnen, weil er eine Lösung für ein bestimmtes Problem oder einen Engpass sucht. Welche Sorgen, Nöte, Engpässe, Wünsche oder Bedürfnisse haben Ihre Kunden?

Wechseln Sie die Perspektive und sehen Sie Ihre Dienstleistungen aus Kundenperspektive. Möchte der Kunde ein Haus kaufen oder ist er auf der Suche nach einem Unternehmenssitz, einem Urlaubsdomizil, einem Altersruhesitz oder einem neuen Lebensmittelpunkt? Welche Bedürfnisse sind mit dem Kaufwunsch zwangsläufig verknüpft?

Oder wenn Sie Personaldienstleister sind, welche Engpässe haben Ihre Kunden wirklich? Sollen Auftragspitzen abgebaut, Personalkosten eingespart werden oder werden externe Qualifikationen benötigt?

Ähnlich verhält es sich bei jeder Dienstleistung. Finden Sie heraus, was Ihre Kunden motiviert, Ihre oder vergleichbare Dienstleistungen zu kaufen.

Erstellen Sie auch hier wieder eine Matrix, in der Sie Probleme, Engpässe, Wünsche, Bedürfnisse und Sorgen verschiedenen Zielgruppen und Teilzielgruppen zuordnen.

Zielgruppen-Analyse

Hemmschwellen der Zielgruppe:

Hemmschwellenabbauende Ideen:

Hemmschwellen abbauen

Wir alle haben bestimmte Hemmschwellen, die uns von dem Kauf einer Dienstleistung abhalten. Oft sind es eher unbewusste Faktoren, manchmal auch Dinge, die in den Medien in die Kritik geraten sind, oder schlechte Erfahrungen aus dem Bekanntenkreis. Manchmal existieren sie aber auch nur in unserem Kopf. Machen Sie sich diese Hemmschwellen bewusst. Machen Sie sie sich bewusst und zunutze. Finden Sie zu jeder Hemmschwelle, unabhängig davon, ob es sich um eine real existierende oder vermeintliche Hemmschwelle handelt, eine Hemmschwellen abbauende Idee.

Beispielsweise hat die Beraterbranche den Ruf überhöhter Honorare und endlos knebelnder Beraterverträge. Hemmschwellen abbauende Ideen könnten hier zum Beispiel ein Maßnahmen-Kostenfahrplan und einzelne klar umrissene Beraterbausteine sein, die jeweils separat beauftragt werden. Das Zerlegen Ihrer Dienstleistung in einzelne, in sich abgeschlossene und aufeinander aufbauender Bausteine reduziert für Ihre Kunden das Risiko Ihnen zu vertrauen.

Motiv-Forschung

Neben den existenziellen Hauptmotiven, wie Nahrung oder Sexualität, sind vier Hauptmotive das Fundament jeder menschlichen Beziehung. 1. Dominanz [Macht], 2. Durchsetzung [Wut], 3. Stimulanz [Exploration, Neugier] und 4. Balance [Sicherheit oder Stabilität]. Welche Ausprägungen haben diese Motive bei Ihren Zielgruppen in Bezug auf Ihre Dienstleistung? Ordnen Sie jede Ihrer Dienstleistungen diesen Hauptmotiven zu.

Aus der langjährigen
engen Verbindung mit unseren Kunden
habe ich eines gelernt: Die
wichtigsten Gründe für Erfolg waren
das Aufbauen eines persönlichen

Vertrauensverhältnisses,

das Anhören der Meinung des Kunden,
das Einhalten von Versprechen und
die Besessenheit, eingegangene
Verpflichtungen einzuhalten oder zu
übertreffen.

GERHARD NEUMANN

Motiv

Dominanz, Macht und Durchsetzung sind Motive, die in den Wunsch münden können, die Zusammenarbeit möglichst lückenlos zu kontrollieren. Dem können Sie mit einer größtmöglichen Transparenz und der aktiven Einbindung des Kunden begegnen. Geben Sie Ihren Kunden eine Mitverantwortung und Entscheidungsgewalt, um deren Dominanzbedürfnis zu befriedigen.

Bei älteren Menschen steigt in der Regel das Sicherheitsbedürfnis (Balance, Sicherheit, Stabilität). Wenn Ihre Zielgruppe dazu gehört, sollten Sie dies unbedingt berücksichtigen. Dieses Motiv ist besonders für Garantien, Erfolgsgarantie oder Geld-Zurück-Garantie etc., empfänglich.

Die Hintertüren-Strategie

Bei wohl den meisten Zielgruppen ist ein direkter Zielgruppenkontakt wenig erfolgversprechend. Die Big Player lösen dieses Problem durch einen gewaltigen Werbedruck. Dabei geht man davon aus, dass ein Kunde, nachdem er zum fünften Mal mit Ihrem Unternehmen durch eine Anzeige, einen Werbespot oder ähnlichem Kontakt hatte, Ihre Werbebotschaft auch registriert. Der Nachteil an dieser Methode ist, neben dem gigantischen Werbebudget, die heutige Reizüberflutung. Waren es 1988 noch 200.000 TV-Spots für 1.500 Produkte; so stieg die Werbeflut bereits 1995 auf 1,3 Mio. TV-Spots für 3.430 Produkte an. Da kann der genervte Fernsehkonsument nur noch auf Durchzug schalten. Massenmarketing ist tot. Es lebe das Nischenmarketing.

Strategische *Allianzen*

sind die Fortsetzung des Wettbewerbs
mit anderen Mitteln, aber
unveränderten Zielen.

HERMANN SIMON

An dieser Stelle komme ich noch mal zurück auf Ihre Zielgruppenanalyse, da haben Sie sich unter anderem mit der Frage der Gemeinsamkeiten innerhalb einer Zielgruppe beschäftigt. Fast jede Zielgruppe nutzt gemeinsame Anlaufstellen, die ihr Vertrauen genießt, wie etwa Berufsverbände, Steuerberater, Wirtschaftsverbände oder bestimmte Lieferanten. Diese sogenannten Zielgruppenbesitzer lösen bereits bestimmte Probleme oder Engpässe Ihrer Zielgruppen. Bilden Sie Synergien mit branchenfremden Unternehmen. Vielleicht können Sie deren Probleme ganz leicht lösen und bekommen so Zugang zu deren Kundenstamm.

Ärzte, Fachleute, Experten aller Art genießen das Vertrauen der Kunden in höchstem Maße. Auf dem Weg zum Expertentum können Sie mit solchen Experten kooperieren. Sie profitieren von deren Expertenstatus und gelangen so leichter an Ihre Zielgruppe. Welche Probleme, Sorgen und Engpässe haben anerkannte Experten, die das Vertrauen Ihrer Kunden genießen? Können Sie diese lösen, lösen Sie damit auch Ihr Werbeprobem.

Beispielsweise hat jeder Gastronom einen festen Liefervertrag mit einer Brauerei. Die Brauereien haben wiederum das Problem der Bonitätsüberprüfung bei den Gastronomen. Wenn Sie als Wirtschaftsberater die Bonitätsüberprüfung der Gastronomen übernehmen, können Sie ein Joint-Venture mit den Brauereien eingehen und so vom Vertrauensbonus der Brauereien profitieren und erstklassiges Adressmaterial für sich nutzen.

Lieber Geld

als *Vertrauen* verlieren!

Es war für mich immer ein
unerträglicher Gedanke, es
könne jemand bei der Prüfung
eines meiner Produkte
nachweisen, dass ich irgendwie
Minderwertiges leiste.

ROBERT BOSCH

Produkte statt Dienstleistungen

Katze im Sack

Ein Dienstleister hat keine Produkte! Das ist zwar richtig, aber dennoch der falsche Weg. Als Dienstleister können Sie Ihre Produkte nicht ins Schaufenster stellen oder für einen Katalog fotografieren. Man kann Ihre Leistung erst prüfen, nachdem man Sie beauftragt hat. Das birgt für Ihre Kunden ein hohes Risiko.

Produkte können von unabhängigen Institutionen, wie Stiftung Warentest oder Öko-Test geprüft und beurteilt werden. Das gibt Sicherheit. Ihre Leistungen kann man noch nicht mal anfassen. Können Sie sich vorstellen, wie groß die Kaufhemmung Ihrer Kunden ist?

Von der Dienstleistung zum Produkt

Die Lösung ist ganz einfach: Entwickeln Sie Produkte. Nein, Sie sollen jetzt nicht die Branche wechseln. Bündeln Sie Ihre Dienstleistung zu Paketen, zu in sich abgeschlossenen Leistungspaketen. Sie haben ja bereits Ihre Zielgruppen detailliert analysiert. Diese Analyse ist die Grundlage Ihrer Produktentwicklung. Die Probleme, Sorgen und Engpässe Ihrer Kunden sind Ihnen bestens bekannt. Welche Lösungsstrategien können Sie den Kunden bieten? Wie immer zählt nur die Kundenperspektive.

Mit Ihren Leistungspaketen, Ihren Dienstleistungsprodukten, lösen Sie die Probleme Ihrer Kunden. Besonders wirksam sind aufeinander aufbauende Produktketten, die im Dominoeffekt den Kunden

Produkt-Analyse

Produkte:	Leistungen:	Probleme:	Für welche Zielgruppe?

Warum sollten Kunden ausgerechnet bei uns kaufen?

von einem Leistungspaket zum nächsten führen. Das Risiko der Beauftragung reduziert sich und Ihr Kunde kann sich in Ruhe von Ihren Leistungen überzeugen.

Erstellen Sie eine Produkt-Matrix, in der Sie Ihre Leistungen den Zielgruppenproblemen gegenüberstellen.

Welche Leistung für welche Zielgruppe?

Ergänzen Sie nun Ihre Produkt-Matrix um die Spalte Zielgruppen. Damit stellen Sie Ihre Leistungen nicht nur einfach den Zielgruppenproblemen gegenüber, sondern bündeln auch gleich die Zielgruppen. Sie werden sehen, in aller Regel gibt es Überschneidungen.

Nebenbei identifizieren Sie so auch die richtigen Zielgruppen für Ihre einzelnen Leistungen. Das ist eine wichtige Grundlage für die Unternehmenskommunikation. Je besser Sie die Kommunikation auf die jeweilige Zielgruppe abstimmen, desto erfolgreich sind Sie und desto weniger Streuverluste werden Sie haben. Das spart Werbekosten!

Produkt-Service -Ketten

Die Produkt-Matrix ist eine ganz hervorragende Grundlage zur Produktentwicklung. Hier werden Zusammenhänge, Abhängigkeiten und Möglichkeiten sichtbar. Konzentrieren Sie sich bitte noch einmal auf die Probleme Ihrer Zielgruppen. Welche Bedarfslücken lassen sich identifizieren? Gibt es Lücken, die Ihre Wettbewerber vielleicht noch gar nicht erkannt haben. Oder wie können Sie Ihre Leistungen mit den Leistungen oder Produkten anderer

Produkt-Analyse

Besondere Stärken/
Spezialisierungsmöglichkeiten:

Zwingender Nutzen:

Produktverbesserungen
(Produkt-Service-Kette):

Unternehmen kombinieren, um ihren Nutzen in einen zwingenden Nutzen zu verwandeln? Beispielsweise könnte ein Gebäudereinigungsservice seine Dienstleistung mit denen eines Handwerksbetriebs kombinieren, der sich auf die Generation 60-Plus spezialisiert hat. Bedenken Sie, dass die Zielgruppe der Silver Surfer, Best Ager oder wie auch immer man ältere Menschen in unserer Gesellschaft auch nennt, stetig steigt. In bereits zwanzig Jahren wird der Anteil der 60- bis 80- Jährigen den der 20- bis 40-Jährigen übersteigen.

Welche besonderen Stärken und Spezialisierungsmöglichkeiten zeichnen sich ab? Welche Produkt-Service-Ketten lassen sich bilden?

Als Steuerberater könnten Sie beispielsweise neben der Buchhaltung, die all Ihre Kollegen selbstverständlich auch leisten, Ihren Mandanten eine Aufbereitung ihrer entscheidungsrelevanten Kennzahlen anbieten. Gerade klein- und mittelständische Unternehmer tun sich oft schwer BWA's und Bilanzen richtig zu interpretieren. Dabei ist es gerade für diese Zielgruppe existenziell, die entscheidungsrelevanten Zahlen nicht nur jederzeit parat zu haben, sondern sie auch in letzter Konsequenz zu verstehen. Manche Turnaround- Beratung würde sich erübrigen, wenn den Unternehmern die Fakten zeitnah zur Verfügung stünden.

Wer *Erfolg*

haben will,
darf keine Angst haben, Fehler zu
machen.

FRANK TYGER

Wissen Ihre Kunden eigentlich, wie gut Sie sind?

Auf die Stärken konzentrieren

Leider konzentrieren wir uns nur all zu oft auf unsere Schwachstellen. Schwachstellenanalysen sind wichtig, keine Frage. Darüber dürfen wir aber nicht den Ausbau unserer Stärken vergessen. Immer wieder arbeite ich mit Kunden, die ihre Stärken für so selbstverständlich halten, dass sie sie nicht ausschöpfen. Nicht ausschöpfen und nicht kommunizieren. Wissen Ihre Kunden, wie gut Sie wirklich sind? Oft ist das, was für Sie selbstverständlich ist, für andere die lang gesuchte Problemlösung.

Sammeln Sie Erfolgserlebnisse

Sicher wurden Sie schon mal von Ihren Kunden gelobt. Sammeln Sie jegliches positive Feedback Ihrer Kunden oder Kooperationspartner. Egal, ob Sie in einem Gespräch gelobt wurden, oder per E-Mail oder Brief, sammeln Sie dieses Feedback. Lassen Sie Kundenreaktionen Revue passieren. Warum beauftragt Ihre Kunden ausgerechnet Sie? Legen Sie einen Feedback-Ordner an, indem Sie Kritik, Reklamationen und Lob sammeln. Auch das negative Feedback sammeln Sie bitte und nutzen es zur Optimierung. Wie Sie aus den Kritiken Ihren Optimierungsbedarf ableiten können, so können Sie aus dem Lob Ihre Stärken entnehmen.

Bitten Sie Ihre Kunden bei Auftragsende, Ihre Leistung zu bewerten. Positive Kundenstimmen können Sie, selbstverständlich nach Rücksprache mit

Stärken-Schwächen-Analyse

Stärken der Wettbewerber:	Marktwert	Unsere Stärken:	Relevanz (1=hoch, 2=mittel, 3=gering)

dem Kunden, für Ihre Werbung nutzen. Das gibt potenziellen Neukunden Sicherheit und Vertrauen.

Nachdem Sie schon Ihre Wettbewerber als Entwicklungshelfer genutzt haben, warum dann nicht auch Ihre Kunden? Machen Sie einen Kunden-Workshop, bei dem Ihre Kunden aktiv an der Produktentwicklung mitwirken. Dieses Instrument ist sehr wirksam und stärkt die Kundenbindung. Ihre Kunden wissen schließlich am besten, was sie wollen.

Kräfte messen

Greifen Sie an dieser Stelle noch mal zu Ihrer Wettbewerbsmatrix. Stellen Sie nun in einer neuen Matrix die Stärken Ihrer Wettbewerber Ihren eigenen Stärken gegenüber. Manchmal merkt man nur durch einen Konkurrenten, welche Stärken man hat.

- Können Sie die Leistungen Ihrer Wettbewerber auch leisten?
- Welche Probleme, Sorgen und Engpässe können Sie aufgrund Ihrer Qualifikation und Stärken lösen?
- Vielleicht ist Ihre Kernkompetenz in Kombination mit einer anderen Leistung sogar eine Innovation.
- Wie bewerten Sie die Marktrelevanz Ihrer Stärken?

Es sind oft nur Kleinigkeiten, die den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg ausmachen.

Unternehmens-Analyse

Interne Probleme und Abhängigkeiten:

Externe Probleme und Abhängigkeiten:

Risiken in der Zukunft:

Chancen in der Zukunft:

Ist Ihr Unternehmen herausragend?

Probleme, Risiken und Chancen

Welchen internen und externen Problemen und Abhängigkeiten unterliegt Ihr Unternehmen? Sind Sie von dem Know-how eines einzelnen Mitarbeiters abhängig oder von einem bestimmten Lieferanten oder haben Sie schlicht und ergreifend Liquiditätsprobleme? Bitte erstellen Sie jeweils eine Liste für die internen und externen Abhängigkeiten. Es geht darum, sich die Probleme bewusst zu machen, denn nur wenn man sich offen mit Ihnen auseinandersetzt, kann man sie lösen.

Welche Risiken und Chancen lassen sich für die Zukunft ausmachen. Gibt es absehbare Marktveränderungen, wie steigende Mobilitätskosten, oder welche Chancen und Risiken birgt die zunehmende Globalisierung? Ergänzen Sie Ihre Liste um die Chancen und Risiken. Nehmen Sie sich pro Quartal einmal eine Auszeit, um sich mit dieser Liste zu beschäftigen.

Ergänzend sei in diesem Zusammenhang auf die Methode der Szenarioanalyse hingewiesen. Ein systematischer Prozess der strategischen Vorausschau, mit dem es unter anderem bereits 1986 gelungen, war ein Szenario zu projizieren, in dem die Auflösung des Warschauer Paktes und die Wiedervereinigung Deutschlands vorausgesehen wurden.

Oder wie viele Weiterbildungsdienstleister wurden von der Umstellung der Arbeitsamtsförderungen in die Insolvenz getrieben? Unterschätzen Sie nie die



Marktdynamik, sondern nehmen Sie sich lieber regelmäßig Zeit für kritische Marktbeobachtungen und eine strategische Vorausschau. Wichtig ist dabei auch, die persönlichen Horrorversionen der Zukunft bewusst mit einzukalkulieren.

Warum entscheiden sich die Kunden eigentlich für Sie?

Sammeln Sie die Aussagen von Kunden, warum sie ausgerechnet Sie genommen haben. Aussagen wie „Sie waren zwar nicht der preiswerteste, aber ...“ Sie werden erstaunt sein, denn oft sind es Dinge, die mehr in Ihrer Persönlichkeit als in Ihrer eigentlichen Leistung verankert sind. Es ist wichtig, dass Sie sich diese Dinge bewusst machen und vor allem auch bewusst einsetzen.

Welche Reklamationen hatten Sie bisher?

Auch hier ist es wichtig, sich die Schwachstellen bewusst zu machen und sie als Chance zu nutzen, das Unternehmen zu optimieren und voran zu bringen. Es sagt auch viel über Ihre Unternehmenskultur aus, wie Sie mit Reklamationen umgehen. Fehler passieren immer, wo Menschen arbeiten. Und wenn Sie viel arbeiten, werden Sie auch zwangsläufig viele Fehler machen. Das liegt in der Natur der Sache. Die Frage ist, wie können Sie Ihre Abläufe so optimieren, dass Sie möglichst wenig Fehler machen und wie können Sie Ihr Qualitätsmanagement ausbauen.

Was bekommt der Kunde nur bei Ihnen, aber bei keinem anderen?

Nichts. Wirklich nichts? Denken Sie noch mal darüber nach und schauen Sie sich noch mal Ihre Produkt-Matrix an. Wenn noch nicht geschehen,

Marketing is the whole

business seen from the point of view
of its final result, from the
customer's point of view.

PETER F. DRUCKER

bilden Sie Produkt-Service-Ketten. Schaffen Sie außergewöhnliche Produkt-Service-Kombinationen. Meist reichen schon ein paar Veränderungen, um einen zwingenden Nutzen für den Kunden zu entwickeln. Denken Sie nur an die Melitta Toppits. Ein Gefrierbeutel, der gegen Gefrierbrand schützt. Das tun die anderen ja vielleicht auch, aber sie kommunizieren es nicht. Marktführer wird, wer die Kundenbedürfnisse erkennt, adäquate Produktlösungen entwickelt und nicht zuletzt dadurch, dass er es auch entsprechend kommuniziert.

Produkt-Analyse

Relevanz(1=hoch,
2=mittel, 3=gering)

Alleinstellungsmerkmal: Marktwert: Neu: Faktische Positionierung: Virtuelle Positionierung:

--	--	--	--	--

Die richtige Nische besetzen

Alleinstellungsmerkmale finden

Nachdem Sie Ihre Wettbewerber als Entwicklungshelfer genutzt; Ihre Kunden und deren Probleme und Bedürfnisse analysiert; Ihre Stärken erkannt; Ihre Dienstleistungen in Produkte oder besser noch Produktketten umgewandelt haben; ist es nun an der Zeit, Ihre Alleinstellungsmerkmale zu finden. Und damit die richtige Position für Ihr Unternehmen im Markt.

Alleinstellung heißt nicht, dass es auf dem gesamten Planeten niemanden gibt, der das gleiche macht wie Sie. Alleinstellung heißt, das Sie in einem fest umrissenen Markt klar und sichtbar für Ihre Kunden herausragen. Herausragen durch die Spezialisierung auf einen bestimmten Markt, eine bestimmte Zielgruppe oder bestimmte Problemlösungen. Schaffen Sie den Sprung in den Expertenstatus.

Finden Sie ein oder mehrere Spezialisierungsmöglichkeiten und bewerten Sie deren Marktwert. Auch den Neuheitscharakter gilt es zu bewerten.

Positionierung

Dann kreieren Sie für jedes Alleinstellungsmerkmal, keine Angst, Sie werden mehrere finden, eine faktische und eine virtuelle Positionierung. Eine faktische Positionierung basiert, wie der Name schon sagt, auf Fakten. Rationale, überprüfbare Faktoren, wie Größe, Stundenanzahl, Preis, Qualifikation oder auch Marktführerschaft. Bain & Company ist beispielsweise eine weltweit führende Strategiebe-

Eine *Vision*

vermittelt Ziel und Richtung. Sie muss qualitativ eine nicht nur graduelle, sondern gravierende Änderung beinhalten und zeitlich über den Tag hinausgehen. Sie sollte zwischen Utopie und Realität angesiedelt sein, das heisst, gerade noch machbar sein, um Motivation durch eine genügend grosse Herausforderung freizusetzen.

Effektive Kommunikation und Vorleben durch die Führung sind Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung. Idealerweise personifiziert der Unternehmensführer die Vision.

HERMANN SIMON

ratung. Sabine Asgodom eine „Expertin für Selbstvermarktung, die schon über 25.000 Menschen zum Thema Lebenserfolg trainiert hat!“

Die virtuelle Positionierung findet hingegen allein in den Köpfen der Kunden statt. Virtuell bedeutet, dass ein Produkt im Kopf der Zielgruppe als anders, einzigartig oder gar neu wahrgenommen wird. Beispiele für eine virtuelle Positionierung sind Melitta Toppits Gefrierbeutel, die sich über die Beutelstärke und den vermeintlichen Gefrierbrand positioniert haben und damit Marktführer in einem Sortiment von an sich austauschbaren Produkten geworden sind. Oder Light-Produkte, die sich dadurch unterscheiden, dass sie etwas nicht haben. Welches ist der relevanteste virtuelle Nutzen, der in den Köpfen Ihrer Kunden noch nicht besetzt ist?

Formulieren Sie Ihre Positionierung sorgfältig als Elevator Pitch¹ aus. Es reichen einige prägnante Sätze, die visualisieren, was und für wen Sie arbeiten und die vor allem das Interesse Ihres Gegenübers wecken. Diese Kurzvorstellung können Sie auf Branchen- oder Netzwerktreffen nutzen und verfeinern.

Abschied vom Bauchladen

Mit welchen zusätzlichen Leistungen oder Produkten haben Sie in der Vergangenheit Ihre Kernkompetenzen verwässert?

Einen Bauchladen hat man schneller, als man denkt. Manchmal sind es sogar die Kunden selbst, die dadurch, dass sie bestimmte Dinge nachfragen, zu einer taktisch unkluge Erweiterung des Leistungsspektrums beitragen.

Jeder Schritt
führt näher zum

Ziel.

Dies gilt auch für
Rückschritte.

ERNST JÜNGER

Prüfen Sie immer wieder kritisch, ob Sie Ihre Spezialisierungsstrategie durch die Hinzunahme neuer Leistungen verwässern. Umsatzeinbrüche, die nicht konjunkturbedingt sind, sind oft ein sicheres Indiz für eine Bauchladenstrategie. Wenn Sie Ihre Leistungspalette erweitern, tun Sie es immer aus Ihrer Kompetenzkern heraus. Für welche Leistungen steht Ihr Unternehmen? Wofür sind Sie bekannt? Worin sind Sie besser, schneller oder leistungsfähiger als Ihre Wettbewerber? Formulieren Sie Ihre Kernkompetenzen in Ihrer Unternehmensvision sorgfältig aus.

Joint Venture

Jetzt, da Sie Ihre Dienstleistungen neu aufgestellt haben und Ihre Zielgruppen und deren Nutzen klar im Blick haben, eröffnet sich die Möglichkeit, Kooperationspartner mit ins Boot zu holen. Partner, die Ihre Leistungen sinnvoll ergänzen oder Partner, die Ihnen den Zugang zur Zielgruppe ebnen.

Finden Sie möglichst für jede Zielgruppe oder Teilzielgruppe einen Kooperationspartner. Denken Sie daran, dass jeder der Partner von der Kooperation profitieren sollte, nicht zuletzt die Kunden. Unter diesen Voraussetzungen sind eigentlich die meisten Unternehmen einem Joint Venture gegenüber aufgeschlossen.

Als klein- oder mittelständisches Unternehmen sind Sie reaktionsschneller, was die Veränderung der Kundenbedürfnisse angeht. Sie sind flexibler, serviceorientierter und einfach viel näher dran am Kunden. Nutzen Sie diese Chance! Im Joint Venture mit anderen Mittelständlern ist Ihnen der Erfolg sicher!

Ein Geschäft,
das nichts als

Geld

verdient,
ist ein schlechtes
Geschäft.

HENRY FORD

Zusammengefasst:

1. Analysieren Sie Ihre Wettbewerber mittels Wettbewerbsmatrix (s.a. Seite 12).
2. Konzentrieren Sie sich auf bestimmte Kundensegmente (s.a. Seite 18).
3. Bieten Sie Produkte als Problemlösungen. Bieten Sie Produkt-Service-Ketten im Bausteine-System an (s.a. Seite 30).
4. Finden Sie Ihre Erfolgsfaktoren und kommunizieren Sie sie klar verständlich (s.a. Seite 36).
5. Analysieren Sie Ihr Unternehmen. Das ist die Basis zur Optimierung (s.a. Seite 40).
6. Positionieren Sie sich unverwechselbar und herausragend in der richtigen Nische (s.a. Seite 46).

Lieber Staub
aufwirbeln
als Staub
ansetzen.

HUBERT BURDA

Die Autorin:



Maike Sander ist akkreditierte Seniorberaterin für Marketing und Vertrieb. Sie ist Geschäftsführerin der Sander Marketing-Beratung in Zachenberg, Nähe Deggendorf.

Neben dem Studium der Sozialwissenschaften verfügt sie über 15 Jahre Praxiserfahrung in Marktforschung, Werbung und Marketing.

Ihre Unternehmensberatung hat sich auf die Entwicklung dynamischer, marktorientierter Strategien spezialisiert. Durch klare Handlungsempfehlungen, einen detaillierten Maßnahmen-Zeit-Kosten-Plan und die Umsetzungsbegleitung ist der Erfolg garantiert.

Kontakt:

Sander Marketing-Beratung
Maike Sander
Geißbergweg 7
94239 Zachenberg
Tel.: 09929 – 958 176
Fax 09929 – 958 175
sander@sander-marketing.de
www.sander-marketing.de

Diejenigen Kaufleute,
die gut *vorausplanen*,
erwerben grosse Reichtümer. Die
andern, die dazu nicht in der Lage
sind, gehen Bankrott.

MAYER AMSCHEL ROTHSCHILD

Tipps

Nutzen Sie Ihren Berufsverband. Fast jede Branche hat einen. Hier erhalten Sie aktuelle Studien und Prognosen, teilweise sogar kostenfrei.

Der Berufsverband ist Ihnen zu verstaubt? Dann finden Sie im Internet Unterstützung in Foren, Plattformen und Fach-Blogs.

Nehmen Sie sich einmal pro Quartal Zeit, möglichst einen ganzen Tag, und beschäftigen Sie sich ausschließlich mit Ihrer Unternehmensstrategie. Wie ist die Markttendenz? Was machen die Wettbewerber? Wie schaut die Kundenentwicklung aus? Wie ist das Kunden-Feedback - Reklamation & Lob? Welche Produkte können optimiert werden? Was erwarten die Kunden zukünftig von Ihnen?

Achten Sie auf eine zeitnahe Buchführung und Erstellung der Betriebswirtschaftliche Auswertung, damit Sie keine unliebsamen Überraschungen erleben. Bilden Sie Kostenstellen, um Ihre Kunden nach Umsatz auswerten zu können. Mehrere Erlöskonten (8410 = Produkt A, 8420 = Produkt B), also pro Produkt ein separates Konto, erleichtert Ihnen die Erfolgsanalyse Ihrer Produkte.

Adressen

www.Creditreform.de

www.eBundesanzeiger.de

www.Xing.de

MICHEL DE MONTAIGNE [28.02.1533 – 13.09.1592]
Politiker, Philosoph und Begründer der Essayistik.

NELSON A. ROCKEFELLER [08.07.1908 – 26.01.1979]
Enkel des berühmten Ölmagnaten John D. Rockefeller. 41.
Vizepräsident der Vereinigten Staaten.

SENECA [Etwa 1- 65 n. Chr.]
Römischer Philosoph, Dramatiker, Naturforscher,
Staatsmann und Stoiker.

GERHARD NEUMANN [08.10.1917 – 02.11.1997]
Deutscher Maschinenbauingenieur.

HERMANN SIMON [10.02.1947]
Deutscher Wirtschaftsprofessor und Geschäftsführer der
Unternehmensberatung Siomon-Kucher & Partners.

ERNST JÜNGER [29.03.1895 – 17.02.1998]
Deutscher Schriftsteller und Philosoph.

HENRY FORD [30.07.1863 – 07.04.1947]
Gründer der Ford Motor Company und Pionier des
Automobilbaus.

MAYER AMSCHEL ROTHSCHILD
[23.02.1744 – 19.09.1812]
Deutscher Bankier und Gründer des Hauses Rothschild.

HUBERT BURDA [09.02.1940]
Deutscher Kunsthistoriker und Verleger.

FRANK TYGER
Amerikanischer Schriftsteller

ROBERT BOSCH [23.09.1861 – 12.03.1942]
Deutscher Industrieller.

¹Der Elevator Pitch (oder auch Elevator Speech) ist ein kurzer Überblick einer Idee für eine Dienstleistung oder ein Produkt und bedeutet „Aufzugspräsentation“. Die Bezeichnung stammt daher, dass der Pitch (das Verkaufsgespräch) in der kurzen Zeit einer Fahrstuhlfahrt (ca. 30 Sekunden) durchgeführt werden kann.