

Lernen, besser zu werden (3/6)

Attraktive Zielmärkte definieren in überlebenssicheren Revieren

Wer sich die Frage nach dem wichtigsten Erfolgsfaktor von Unternehmensstrategien stellt, stösst geradewegs auf die überragende Bedeutung des «Geschäftsfeldes». Unternehmen, die auf unattraktiven Geschäftsfeldern tätig sind, müssen deshalb neue, überlebenssichere Zielmärkte finden und erobern.

*Peter Meierhofer
Roger Eric Gisi*

Die Attraktivität von Geschäftsfeldern ist oft gegeben und kann kaum beeinflusst werden. Trotzdem: Es gehört zur ersten Pflicht von Unternehmen, ihre Geschäftsfelder in regelmässigen Abständen auf den Prüfstand zu heben und abzuklären, wie attraktiv diese noch sind.

Attraktives Geschäftsfeld?

Wachsende Märkte bieten bessere Erfolgsaussichten als stagnierende oder gar schrump-

pfende. Die Umsetzungshilfe 1 zeigt weitere Sachverhalte auf, die Attraktivität begründen und die untersucht werden sollten.

Wettbewerbsvorteile

Hält die Attraktivität der eigenen Geschäftsfelder einer ersten Überprüfung statt, darf noch nicht zum Tagesgeschäft übergegangen werden. In einem zweiten Schritt ist abzuklären, ob das eigene Unternehmen auch über die erforderlichen Wettbewerbsvorteile im Vergleich zu seinen Wettbewerbern verfügt. Wettbewerbsvorteile sind das Salz in der Suppe. Sie neigen jedoch im heutigen

Wettbewerbsumfeld dazu, sich rasch zu entwerten. Wer seine Wettbewerbsvorteile überprüft, braucht aber nicht alle in der Umsetzungshilfe 2 enthaltenen Quellen für Wettbewerbsvorteile zum Gegenstand seiner Untersuchung zu machen.

Kernkompetenzen prüfen

Unter Kernkompetenzen verstehen wir die Fähigkeit, die es erlaubt, wichtige Aktivitäten deutlich besser zu erfüllen als andere. Damit sind wir wieder bei den Wettbewerbsvorteilen. Eine Kernkompetenz muss aber auch die folgenden drei Eigenschaften



erfüllen: Erstens muss sie einen erheblichen Beitrag zum Kundennutzen stiften. Zweitens muss sie selten sein. Mitbewerber sollen sie nicht einfach kopieren können. Drittens muss sie für möglichst viele Geschäftsfelder bedeutsam sein. Wer den Auf- und Ausbau von Kernkompetenzen als zentrale Aufgabe versteht, ist auf dem richtigen Wege.

Marktposition ermitteln

Aus der «Marktattraktivität» und dem «relativen Wettbewerbsvorteil» (im Vergleich zu seinen Mitbewerbern) lässt sich die aktuelle Marktposition des eigenen Unternehmens, das heisst der «Ist-Zustand» ermitteln.

Es genügt, die Überprüfung auf wenige wichtige Wettbewerbsvorteile, die den Kundenbedürfnissen, dem spezifischen Kundenbedarf, den Kundenerwartungen und ganz wichtig, den Kaufkriterien seines Zielmarkts entsprechen. Dieses Kundenwissen muss zwingend detailliert vorhanden sein. Wer beispielsweise in den vergangenen zwölf Monaten seine Kundendaten nicht genau erhoben hat, sollte dies umgehend nachholen! Wettbewerbsvorteile sind nicht nur darauf hin zu überprüfen, ob sie noch vorhanden sind. Vielmehr geht es darum, festzustellen, wie nachhaltig sie sind: Je nachhaltiger, desto wertvoller sind sie für das eigene Unternehmen. Sie sind es aber erst dann, wenn sie durch Kernkompetenzen und Ressourcen abgestützt sind.

Wachsen oder rentabler?

Welche der heute aktuellen Stossrichtungen soll dabei verfolgt werden? Soll primär Wachstum (mit Steigerung der Gewinne/des Cashflows durch Steigerung des Umsatzvolumens) generiert werden? Oder soll auf Rentabilität gesetzt werden, beispielsweise durch Steigerung der Gewinne mittels besserer Nutzung des bisherigen Umsatzpotenzials respektive durch Optimierung des Kapitaleinsatzes? Es ist unschwer zu erkennen, dass das Risiko des Schiffbruchs bei Unternehmen, die sich für ein forciertes Wachstum entscheiden, in erheblichem Umfang von der gewählten Stossrichtung abhängt.

Diversifikation

Bietet eine allzu enge Fokussierung mehr Gefahren als Chancen, so gilt dies gleichwohl für das andere Extrem: die wilde Diversifikation. Die Idee, Geschäftsrisiken auf mehrere Geschäftsfelder zu verteilen, ist an sich gut. Woran aber liegt es, dass sich wilde Diversifikationen häufig als kostspielige Fehler entpuppen? Der Grund ist meist, dass ein Aufbruch in neue Märkte und Produktbereiche von Markttrends getrieben ist. Oft werden dann ganze Unternehmen gekauft und nebeneinander als diversifizierte Unternehmen geführt, was die Entwicklung neuer und gemeinsamer Kernkompetenzen oft verunmöglicht. Gibt es eine Erfolg versprechende Alternative zur wilden Diversifikation? Ja, die Geschäfts-Migration!

In Geschäftsfelder migrieren

Die «Geschäfts-Migration» ist eine intelligente Politik der Diversifizierung. Wie bei der klassischen Diversifizierung werden neue Geschäftsfelder und Märkte angesteuert. Das migrierende Unternehmen bringt sich mit seinen Kompetenzen und Kapazitäten in einen neuen Zielmarkt ein, um diesen zu erobern. Die dazu geeigneten Kom-

Umsetzungshilfe 1

Wettbewerbsvorteile bestehen dann, wenn folgende Sachverhalte gegeben sind:

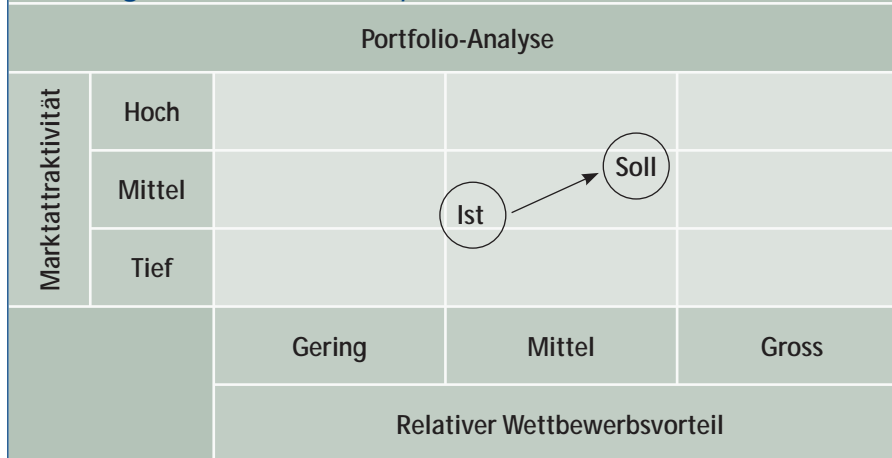
- Das Geschäftsfeld wächst über dem Durchschnitt.
- Es ist lukrativ und wenig preispfeindlich.
- Es ermöglicht eine Differenzierung bzw. eine Markenbildung.
- Es ermöglicht eine Kundenbindung.
- Die Risiken sind überschaubar.
- Es ist kaum konjunkturrempfindlich.
- Es gibt keine grossen Nachfrageschwankungen.
- Die Leistungen können nicht leicht substituiert werden.
- Neue Anbieter haben kein leichtes Spiel.
- Weder Kunden noch Lieferanten sind zu stark.

Umsetzungshilfe 2

Über Wettbewerbsvorteile verfügt ein Unternehmen, wenn folgende Sachverhalte zutreffen:

- Das Unternehmen ist im Markt verankert und bekannt.
- Es verfügt über eine Marke oder über ein gutes Image.
- Es ist in der Lage, Kunden zu identifizieren und wirksam anzusprechen.
- Die Produktaktualität ist über alle Zweifel erhaben.
- Beratungsservice und Kundendienst sind zuverlässig und zielorientiert.
- Das Unternehmen verfügt über Sortiment- bzw. Produktverbundvorteile.
- Es hat Standortvorteile und Zugang zu Distributionskapazitäten.
- Es fertigt flexibel und verfügt über eine vorteilhafte Kostenstruktur.
- Es verfügt über geeignete Produktionskapazitäten.
- Es verfügt über ein hochwertiges Fach-Know-how.

Bestandesaufnahme: Definition der heutigen (Ist) und der angestrebten Marktposition (Soll).



Quelle: «Die Kunst des Überlebens»

Umsetzungshilfe 3

So lässt sich der Markt offensiv segmentieren – Kriterien für die Segmentierung:

- Zukunftsorientiert; mögliche Entwicklungen der nächsten Jahre sollen vorweggenommen werden.
- Praktikabel; eine Segmentierung muss auch in der Praxis durchführbar sein. Sie muss eindeutig identifizierbar, messbar und mittels Marketing-Massnahmen umsetzbar sein.
- Trennscharf; durch genaue Kenntnis des Kundenverhaltens muss auf kreative Art und Weise ein Trennungsansatz gefunden werden.
- Überschaubar; um zu hohe Komplexität zu vermeiden, empfiehlt es sich, schon zu Beginn nach den Schlüsselkriterien zu suchen, nach denen die wichtigsten Segmente festgelegt werden.

Das Vorgehen

1. Kunden und Markt definieren.
2. Hauptsegmente identifizieren.
3. In Segmente unterteilen.
4. Attraktivität der Segmente bewerten.
5. Priorität der Segmente bestimmen.
6. Marktbearbeitung und Kommunikation segmentsspezifisch planen.
7. Segmentierung laufend überprüfen.

Umsetzungshilfe 4

So dringt man in neue Geschäftsfelder vor:

- Die Wertschöpfung in seinem Geschäftsfeld analysieren. Nur wer ein genaues Bild hat, wo in seinem Umfeld Werte geschaffen werden, kann sich zukunftsfruchtig positionieren.
- Orten von ungenutzten Kapazitäten und Kompetenzschwachstellen in Einkauf, Produktion, Marketing, Vertrieb, Logistik bis hin zum After Sales Service. Wo wäre ein Ausbau viel versprechend?
- Potenziale und Kompetenzen seines Unternehmens bestimmen, die eine unverwechselbare Wettbewerbsposition garantieren.
- Die Entwicklung in wichtigen Märkten und angrenzenden Branchen verfolgen. Wer die Wettbewerbssituation und die Nachfrage besser kennt, reduziert sein Risiko.
- Technologische Trends beobachten, die Märkte und Branchen in Bewegung bringen und Grenzen durchlässig machen.
- Neue Geschäftsfelder nutzen, um seine Kernkompetenzen auszubauen. Beachten, dass sich aus dem Portfolio an Produkten und Leistungen ein Systemzusammenhang ergibt.

petenzen und Kapazitäten müssen aber schon im Unternehmen vorhanden sein. So konnte beispielsweise in Deutschland ein im Hoch- und Gleisbau tätiges Unternehmen Marktführer bei automatischen und selbst reinigenden Toiletten werden.

Diesem Ist-Zustand stellt man nun die angestrebte Marktposition, der Soll-Zustand gegenüber, der in den nächsten Jahren erreicht werden soll. Es gilt nun, den optimalen Weg (Strategie) zur Erreichung der angestrebten Marktposition zu suchen. Das heisst: festzulegen, wie attraktivere Zielmärkte erobert respektive nachhaltigere Wettbewerbsvorteile erreicht werden können.

«Geschäfts-Migration» als Teil der betrieblichen Wachstumsstrategie bietet grosse Vorteile: Sie hilft, Kapazitäten und Kompetenzen im Unternehmen auszuschöpfen, das eigene Profil zu schärfen, zum Systemanbieter aufzusteigen oder aus regionalen stagnierenden Märkten auszubrechen.

Punktgenau definieren

Das Schaffen zufriedener Kunden ist «der» Massstab und Zweck jeder Unternehmensführung. Erfolge sind aber erst dann möglich, wenn es gelingt, den Markt punktgenau zu definieren und Marktleistungen,



Marktbearbeitung und Prozesse auf die definierten Kernkunden auszurichten. Viele Unternehmen können ihren Markterfolg drastisch verbessern, wenn sie sich bemühen, eine besonders geeignete Zielgruppe optimal zu bedienen – statt eine durchschnittliche Leistung einer Vielzahl von Kunden anzubieten.

Wünsche und Erwartungen

Das eigene Marktprogramm zielgruppenspezifisch aufzubauen und zu vermarkten setzt voraus, dass homogene und attraktive Zielgruppen mit ähnlichen Eigenschaften, Wünschen und Erwartungen identifiziert werden. Konkrete Wünsche und Erwartungen ausgewählter Kundensegmente werden dann zur Richtschnur der Unternehmensführung. Wie der Markt offensiv segmentiert werden kann, zeigt die Umsetzungshilfe 4.

Motive analysieren

Einmal mehr sei an dieser Stelle erwähnt: Die Definition von Zielmärkten, Hauptsegmenten und Segmenten muss sich von der aktuellen Befindlichkeit der Kunden ableiten. Sie darf auf keinen Fall auf Annahmen von Führungskräften beruhen. Denn nur in

seltenen Fällen denken und fühlen Kunden so, wie dies Führungskräfte auf Grund ihrer Erfahrungen annehmen. Wer also in den vergangenen zwölf Monaten keine diesbezügliche Analyse durchgeführt hat, sollte, zusammen mit einem erfahrenen Begleiter, rund drei Monate vor der nächsten Planungsrunde eine gezielte Verhaltens- und Motivanalyse durchführen. ■

Literatur

Im Buch «Die Kunst des Überlebens» zeigen die beiden Autoren Peter Meierhofer und Roger Eric Gisi auf, dass Schmetterlinge nicht nur zarte und wunderschöne Geschöpfe sind, sondern auch erstaunliche Fähigkeiten besitzen und mit beeindruckenden Leistungen imponieren. Jahr für Jahr fliegen die Wanderfalter aus Nordafrika nach Mitteleuropa. Sie sind echte Langstreckenflieger. Im Sommer erfreuen uns der Admiral, Postillion, Windenschwärmer oder die Gamma-Eule, und wir zählen sie ganz selbstverständlich zu «unseren Schmetterlingen». Dass sie, wenn sie in unseren Sommerwiesen durch die Lüfte flattern, riesige Entfernungen schon hinter sich gebracht haben, sieht man ihnen nicht an. Der Distelfalter zum Beispiel legt bei seiner Wanderung aus Nordafrika bis nach England und Nordeuropa bis über 3500 Kilometer zurück. Dabei fliegt er täglich Etappen von rund 25 Kilometer.

Die Analogie: Treffsicherheit im zeitgerechten Auffinden überlebenssicherer Reviere. Um die Chancen zu erhöhen, müssen dazu überlebenssichere Zielmärkte und Kundensegmente gefunden und identifiziert werden, die bereit sind, das Leistungsangebot zu Gewinn bringenden Preisen zu kaufen. Einfluss- und Erfolgsfaktoren sind: Märkte und Geschäftsfelder, Nachhaltigkeit und Fokussierung sowie Leistungs- und Migrationsfähigkeit.

Peter Meierhofer/
Roger Eric Gisi
«Die Kunst des Überlebens»
Gellius academy Verlag
185 Seiten, gebunden
ISBN 2-936179-18-2
CHF 39.50
www.gellius.de



Serie

Die sechs Teile der Serie «Lernen, besser zu werden» erscheinen wie folgt:

10/06 Neues Wissen für bessere Resultate

01/07 Neue geschäftliche Chancen identifizieren

02/07 Attraktive Zielmärkte definieren

03/07 Werthaltige Angebote entwickeln

04/07 Den Logenplatz «Positionierung» besetzen

05/07 Kundenbeziehungen erarbeiten, pflegen und vertiefen



Porträt

Peter Meierhofer, lic. oec. HSG, ist selbstständiger Strategie- und Marketingberater. Er veranstaltet an der Costa Blanca Golfwochen mit Seminar «Lernen von der Natur» für Neuorientierung und Managementinnovation. Roger Eric Gisi, Spezialist für Dienstleistungskompetenz, Buchautor und Freund von Effektivität und guten Resultaten. Die beiden Autoren sind die Verfasser des Buchs «Die Kunst des Überlebens – Vom Marketing zur marktgerechten Unternehmensführung», Gellius academy Verlag, ISBN 2-936179-18-2.



Fragen

Peter Meierhofer

Lic. oec. HSG, Strategieberater
Apartado de Correos 92
E-03189 Orihuela Costa
Tel. +34 966 791 829
pmeierhofer@netmarketing.ch
www.freizeitseminar.com



Roger Eric Gisi

Geschäftsführer
Gisi Consult
Ulmenweg 1A, 8856 Tuggen
Tel. 055 445 20 22
rgisi@gisi.ch/www.gisi.ch
www.dienstleistungskompetenz.ch/

