

Lukrative Märkte definieren und erobern

# Land in Sicht

*Seit Fritz Bieri im luzernischen Grosswangen mit 22 Jahren den elterlichen Betrieb, der einst Jaucheschläuche für Bauern herstellte, übernommen hat, lebt er vor, wie man auch in einer totgesagten Branche überleben kann: indem man immer wieder neue lukrative Märkte entdeckt und erobert.*

■ Von Peter Meierhofer

Gesunde Unternehmen sind vom Willen beseelt, Kunden besser zu bedienen, als es die Konkurrenz kann.

■ Zufriedene Kunden zu schaffen ist deshalb «der» Massstab jeder Unternehmensführung. Unternehmen, die mit veralteten

Kundendaten oder auf der Basis von Vermutungen am Markt agieren, werden diesen Anforderungen nicht gerecht.

Wie das Beispiel der Bieri-Gruppe zeigt, gewinnen diejenigen Unternehmen den Wettbewerb, die ihren Markt punktgenau definieren und ihre Marktleistungen,

## Es begann mit Jaucheschläuchen ...

Die Bieri-Gruppe mit Hauptsitz im luzernischen Grosswangen hat es mit Innovation und unternehmerischer Initiative fertiggebracht, aus dem elterlichen Betrieb, der Jaucheschläuche herstellte, eine moderne Konfektion von Blachen für verschiedenste Anwendungen weltweit mit einem Jahresumsatz von über 35 Millionen Franken zu machen. Über die Hälfte der Aufträge werden innerhalb von zwei Wochen abgewickelt.

Als Botschafter für «Innovation und Qualität der Bieri-Konfektionen» dienen unter anderem Werke wie die Verpackung des deutschen Reichstags durch das Künstlerpaar Christo und Jeanne-Claude sowie das Botta-Zelt für das Jubiläum 700 Jahre Eidgenossenschaft.

Marktbearbeitung und Prozesse auf ihre Kernkunden ausrichten.

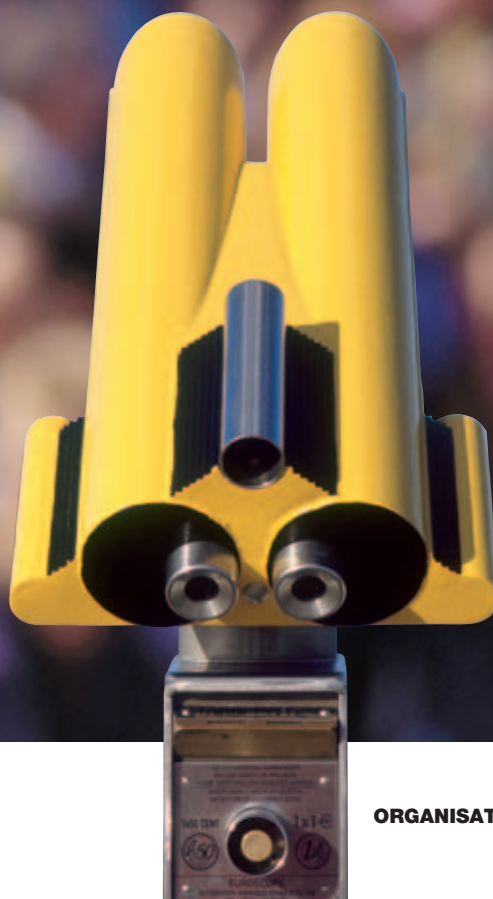
### Seinen Markt kennen

Deshalb gilt: Je besser ein Unternehmen seinen Markt kennt, desto erfolgreicher kann es agie-

ren. Er müsse halt alle drei Jahre «den Rank» wieder finden, meint Fritz Bieri, Chef und Inhaber der Bieri-Gruppe. Das heisst: Umfeld und Branche sind auf folgende Themen hin zu überprüfen:

■ Branchenentwicklung.

«Land» in Sicht: Einen unschätzbaren Wettbewerbsvorteil hat, wer seine Zielgruppe(n) deutlich umreissen und wirksam ansprechen kann.



- Konjunktur und Wachstum.
- Marktattraktivität und Wettbewerbskräfte.
- Kaufkriterien.
- Betriebswirtschaftliche Vergleichszahlen.

Die Analyse muss zeigen:

- Wie die wirtschaftliche Situation und die Wachstumsperspektiven sind.

ten Unternehmensführung ist deshalb:

- Das Marktprogramm (Zielgruppen, Leistungen, Positionierung) zielgruppenspezifisch aufzubauen.

### «Den» Kunden gibt es nicht

Dieser zielgruppenspezifische Aufbau des eigenen Marktprogramms erfordert die Identifika-

## Erfolg setzt voraus, seinen Zielmarkt immer wieder neu zu definieren.

- Welche Rentabilität die einzelnen Teilbranchen erwarten lassen.
- Hinsichtlich welcher Kaufkriterien und zugrunde liegender Kernkompetenzen ein Unternehmen noch über Wettbewerbsvorteile verfügt.

Der erste und vielleicht wichtigste Schritt einer marktgerech-

tion homogener und attraktiver Zielgruppen mit ähnlichen Eigenschaften, Wünschen und Erwartungen bezüglich der Marktleistungen.

- Die konkreten Wünsche, Einstellungen und Erwartungen der ausgewählten Kundensegmente müssen zur Richtschnur der Unternehmensführung werden.

## Checkliste: So segmentiert man offensiv den Markt

### Die Kriterien bei der Segmentierung

- **Zukunftsorientiert:** Mögliche Entwicklungen der nächsten drei 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. Markt und Kunden definieren.
2. Hauptsegment(e) identifizieren.
3. In Segmente unterteilen.
4. Attraktivität der Segmente bewerten.
5. Priorität der Segmente bestimmen.
6. Marktbearbeitung segmentsspezifisch planen.
7. Segmentierung laufend überprüfen.

## Die nächsten Serie-Bausteine

Innerhalb unserer zehnteiligen Beitrags-Serie «Marktgerechte Unternehmensführung», jeweils mit wertvollen Umsetzungs-Tipps, geht es wie folgt weiter:

- Teil 2:** «Kundenmotive und -wünsche verstehen» (Heft 09/2005).
- Teil 3:** «Das Unternehmen einzigartig positionieren» (Ausgabe 10/2005).
- Teil 4:** «Starke Wertangebote entwickeln» (Heft 11/2005).
- Teil 5:** «Kundenbeziehungen ausbauen und sichern» (Heft 12/2005).
- Teil 6:** «Markt strukturiert bearbeiten» (Heft 01-02/2006).
- Teil 7:** «Marketing auf Gewinn ausrichten» (Heft 03/2006).
- Teil 8:** «Marketing auf Wachstum ausrichten» (Heft 04/2006).
- Teil 9:** «Marketing wirtschaftlich betreiben» (Heft 05/2006).
- Teil 10:** «Marketing-Prozesse wirksam einbinden» (Heft 06/2006).

- Eine der bewährtesten Strategien zielt beispielsweise darauf ab, zentrale Probleme der attraktivsten Zielgruppe sichtbar besser zu lösen.

### Zielgruppe optimal bedienen

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. Wie das Beispiel der Bieri-Gruppe zeigt, darf man sich nicht scheuen, den Markt immer wieder offensiv zu segmentieren. Vorgehen und Kriterien der Segmentierung finden sich im Kasten «Checkliste: So segmentiert man offensiv den Markt».

Eine Zielgruppe ist dann attraktiv, wenn

- Sie überdurchschnittlich wächst.
- Eine stetige Auftragserteilung zu erwarten ist.
- Sie über eine geringe Verhandlungsmacht verfügt.
- Der Wechsel zur Konkurrenz schwierig ist.
- Sie relativ preisenempfindlich ist.
- Sie die Lieferanten nicht genau kennt.

### Wettbewerbsvorteile nutzen

Nicht jede attraktive Zielgruppe ist jedoch gleich gut für die Aufnahme einer definierten Marktleistung geeignet. Erfolgreich sind Unternehmen dann, wenn sie nicht nur die spezifischen Bedürfnisse dieser Zielgruppe be-



sonders gut erfüllen können, sondern darüber hinaus über entscheidende Wettbewerbsvorteile verfügen, beispielsweise:

- Sie haben überdurchschnittlich gute Kontakte und Erfahrungen mit der Zielgruppe.
- Sie haben überdurchschnittlich gute Kontakte zu Beeinflussern und Verkaufshelfern.
- Sie haben vergleichsweise niedrige Marktbearbeitungs- und Vertriebskosten.
- Sie erfüllen Bedürfnisse besser und/oder kostengünstiger als die Mitbewerber.

#### **Neue Segmente identifizieren**

Gelingt es einem Unternehmen, neue Marktsegmente zu entdecken oder zu schaffen, erringt es einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil. Ein gutes Beispiel dafür ist wiederum die Biergruppe. Sie wäre kaum so erfolgreich, hätte sie nicht immer wieder neue Marktsegmente entdeckt und erobert. Mahnend muss aber auch gesagt werden, dass hier auch Risiken lauern.

- Weit weniger riskant und ungenau wirksam ist es, der eigenen Kundschaft zu folgen, neue Bedürfnisse umgehend zu identifizieren und zielgruppengerecht zu erfüllen.

#### **Eigene Kunden offensiv managen**

Erfolgreiche Unternehmen verfügen über die besondere Fähigkeit, genau Bescheid zu wissen über Befindlichkeit und Entwicklung ihrer eigenen Kunden. Deshalb sind sie auch in der Lage, die eigene Kundenbasis immer wieder neu zu definieren.

- Da zufriedene Kunden Neues vorzugsweise bei bestehenden Lieferanten kaufen, fällt dabei nur ein Bruchteil der Marktbearbeitungs- und Vertriebskosten an, die bei einem Verkauf an Neukunden aufzuwenden wären. Ein offensives Management der eigenen Kunden bringt somit nicht nur Sicherheit. Es hilft, Kos-

ten einzusparen, und macht den Weg frei für innovative Produkte, Dienstleistungen und Prozesse.

#### **Motive und Wünsche verstehen**

Offensives Kundenmanagement setzt an erster Stelle ein tiefes Verständnis eigener wie potenzieller Kunden voraus. Wer die kundenseitigen Motive, Wünsche und Erwartungen laufend identifiziert und verfolgt, wird reüssieren. Was es dazu braucht, ist Thema unseres Beitrags «Kundenmotive und -wünsche verstehen» in der nächsten ORGANISATOR-Ausgabe (Heft 09/2005 vom 7. September 2005).

Das Know-how zur marktgerechten Unternehmensführung vermittelt unser Autor Peter Meierhofer, zusammen mit Partnern der netmarketing-Gruppe, bei Interesse auch in Form von unternehmensinternen Anwenderseminaren oder Intensivseminaren an Spaniens Orangenküste. Interessenten wenden sich an [info@netmarketing.ch](mailto:info@netmarketing.ch).

Eine Checkliste für Kleinunternehmen, die aufzeigt, wie der eigene Markt auf einfache Weise geistig bestimmt werden kann, können Interessenten kostenlos anfordern unter [info@netmarketing.ch](mailto:info@netmarketing.ch).

#### **AUTOR**

Peter Meierhofer, lic. oec. HSG, ist Managing Partner bei netmarketing. Er leitet das Research- und Schulungszentrum in Spanien und ist als Strategie- und Marketing-Berater sowie als Interims-Manager tätig.

Tel. 0034 629 614 694  
[pmeierhofer@netmarketing.ch](mailto:pmeierhofer@netmarketing.ch)

netmarketing ist ein Schweizer Unternehmen für Strategie- und Marketingberatung. Als Wegbereiter und -begleiter für nachhaltige Markterfolge hilft netmarketing mittelständischen Unternehmen, Potenziale zu bewirtschaften und Visionen umzusetzen.

#### **ONLINE**

[info@netmarketing.ch](mailto:info@netmarketing.ch)  
[www.netmarketing.ch](http://www.netmarketing.ch)  
[www.netmarketing-group.de](http://www.netmarketing-group.de)  
[www.netmarketing-group.at](http://www.netmarketing-group.at)