

Strategisches Management (3)

Ist Ihr Angebot «premium»?



Woran liegt es, dass die Jura Elektro AG auch im schwierigen Jahr 2002 einen zweistelligen Millionenbetrag als Cashflow erwirtschaftet, während zahlreiche Hersteller von Haushaltsmaschinen unter der Billigkonkurrenz aus dem Ausland leiden? Die Antwort lautet: Strategie! Wir zeigen Ihnen, wie Sie sie meistern.

■ Von Peter Meierhofer

Nur wenige Unternehmen sind heute nicht mit der Frage nach dem richtigen Verhalten in wirtschaftlich schwierigen Zeiten konfrontiert. Dabei ist die Faktanlage klar. Mercer Management Consulting konnte anhand einer Untersuchung von 800 Unternehmen während der Krisen der Achtziger- und Neunzigerjahre nachweisen, dass Unternehmen, die in der Krise die Gelegenheit wahrnehmen, ihre Strategie auf den Prüfstand zu stellen und proaktiv zu handeln, im Durchschnitt viel besser dastehen als diejenigen, die sich nur auf die Kostenseite konzentrieren. Denn wer nur Kosten anvisiert, geht an

Chancen vorbei oder handelt sogar kontraproduktiv.

Rettungsanker Marktleistung

Auch Schweizer Unternehmen legen in der Wirtschaftskrise gemäss einer aktuellen Befragung ein ambivalentes Verhalten an den Tag. Die einen priorisieren Kostensenkungsprogramme, die anderen su-

chen den Erfolg über ein gezieltes Kundenmanagement.

■ Interessant ist dabei, dass die Mehrheit der befragten Schweizer CEOs daran arbeiten, ihre Kundenbeziehungen über inno-

vative Marktleistungen zu intensivieren.

Die Verbesserung der Marktleistung wird somit als wichtigste strategische Herausforderung erkannt. Wir zeigen Ihnen, worauf Sie dabei achten müssen.

Das Beispiel der eingangs erwähnten Jura Elektroapparate AG zeigt anschaulich, wie ein traditionelles KMU durch eine Neudefinition von Geschäftsfeld und Marktleistung den Wettbewerb gewinnen kann. Als Emanuel Probst im Jahr 1991 die operative Leitung der Jura Elektroapparate AG übernahm, fand er eine für

Oberflächliche Kundenkenntnisse genügen nicht.

KMUs typische Ausgangslage vor: Der klassische Haushaltgeräthetersteller mit breiter Produktpalette und hoher Fertigungstiefe und einem Exportanteil von weniger als 20 Prozent litt unter

der aggressiven ausländischen Konkurrenz.

Das Unternehmen hatte eine Frischzellenkur nötig. Vorerst galt es deshalb, die strategisch wichtigste Frage «Wo wollen wir konkurrieren?» zu beantworten. (Vergleichen Sie dazu unsere Ausführungen im Beitrag «Ist Ihr Markt lukrativ genug?» in «Organisator» 08/2002).

■ Vielleicht hätte Jura in defensiver Haltung auch als kleines Handelsunternehmen mit dem Markennamen «Jura» überleben können.

■ Oder als Kostenführer im Massengeschäft. Dazu hätte es aber die niedrigsten Produktionskosten der Branche erreichen müssen, was sich als unmöglich herausstellte.

■ Beide Optionen wurden schliesslich verworfen. Das Management zeigte Mut und Entschlossenheit und setzte sich zum Ziel, Marktführer im Premium-Segment bei Espresso-Vollautomaten zu werden.

Nach der Identifizierung des Geschäftsfelds war die strategisch zweitwichtigste Frage zu beantworten: «Wie wollen wir konkurrieren?». Wir sprechen hier vorerst von den Marktleistungen.

Wenn auch Sie in wirtschaftlich schwierigen Zeiten Ihren Markterfolg verbessern wollen, sollten Sie die wichtigsten Er-

Kaufentscheide eruieren

Fokussieren Sie Ihr Angebot auf jene Kriterien, die bei Ihren wichtigsten Kunden den Kauf auslösen. Dies können sein:

- Qualität/Zuverlässigkeit der Leistungen.
- Preis-Leistungs-Verhältnis.
- Zahlungsmittel/-bedingungen.
- Lieferschnelligkeit.
- Einhalten von Terminzusagen.
- Kompetenz der Mitarbeitenden.
- Höflichkeit/Freundlichkeit der Mitarbeitenden.
- Vertrauen/Glaubwürdigkeit.
- Flexibilität/Motivation.
- Verhalten bei Beschwerden.
- Kulanz und Garantien.
- Erreichbarkeit usw.

folgsfaktoren für Ihr Angebot kennen. Wir listen sie nachfolgend auf.

1 Bauen Sie Ihr Angebot kundenspezifisch auf

Ihre Marketing-Strategie hat dann Aussicht auf Erfolg, wenn Sie Ihr Angebot konsequent auf die Wünsche, Einstellungen und Erwartungen Ihrer wichtigsten Zielgruppe ausrichten (vgl. Kasten «Kaufentscheide eruieren»). Damit unterscheiden Sie sich von den Mitbewerbern, die versuchen, es mit breiter Produktpalette und hoher Fertigungstiefe allen Kunden recht zu machen. Dieses Vorgehen setzt jedoch voraus, dass Sie Ihre wichtigsten Kunden sehr genau kennen.

Um es nochmals deutlich zu sagen: Oberflächliche Kundenkenntnisse genügen nicht. Es ist keine leichte Aufgabe, Kundenmotive zu ergründen. Ziehen Sie bei diesen wichtigen Kundenanalysen einen externen Fachmann bei. Dies kostet wenig Geld und verhindert, dass Ihrem Team bei dieser wichtigen Erhebung Fehler unterlaufen. Achten Sie bei der Definition Ihrer wichtigsten Zielgruppe auf Homogenität und Attraktivität (vgl. Kasten «Wichtigste Zielgruppe definieren»).

■ Kennen Sie das kaufentscheidende Verhalten Ihrer wichtigsten Zielgruppe erst einmal genau, machen Sie dieses zur Richtschnur für Ihr Marketing.

2 Lösen Sie zentrale Kundenprobleme

Aussicht auf Erfolg hat Ihre Marketing-Strategie dann, wenn sie auf die Lösung zentraler Probleme Ihrer Kunden zielt. Bevor Sie deshalb Angebotsentscheide fällen, sollten Sie sorgfältig abklären, welche spezifischen Probleme bestehen und welche spezifischen Bedürfnisse Sie am besten erfüllen können.

■ Das Entwicklungsteam von Jura jedenfalls setzte auf die richtige Produktidee: auf eine neue Brüh-Technologie für den «Profispresso», ein cooles Alu-Design sowie auf ein platzsparendes Kompaktgerät.

3 Vermeiden Sie austauschbare Leistungen

Mit austauschbaren Leistungen wird es Ihnen schwer fallen, ausreichende Renditen zu erwirtschaften. Zielen Sie deshalb mit Ihrer Marketing-Strategie darauf ab, «für Ihre wichtigste Zielgruppe sichtbar der bessere Problemlöser» zu werden. So gehen Sie vor:

■ Rufen Sie sich in Erinnerung, welche Kundenwünsche für Ihre wichtigsten Kunden kaufentscheidend sind. Und halten Sie sich dazu Ihre Möglichkeiten vor Augen: «Was können wir anders/besser als unsere Wettbewerber?» Gibt es bei dieser Betrachtung spezifische Bedürfnisse, die Sie besser erfüllen können als Ihre Mitbewerber?

■ Schnüren Sie innovative Leistungspakete, die Sie wirksam von Ihrer Konkurrenz abheben!
■ Erfinden Sie After-Sales-Services und optimieren Sie Ihre Preisstrategie. Damit Ihr Angebot für Ihre wichtigsten Kunden einzigartig wird.

4 Werden Sie einzigartig

Viele KMUs gewinnen den Wettbewerb, weil sie auf kluge Differenzierungsstrategien setzen. Ansatzpunkte sind beispielsweise:

- Besondere Distributionskanäle.
- Besondere Werbemaassnahmen.
- Finanzierungsangebot/Leasing.
- Individuelle Produktvarianten.
- Liefergeschwindigkeit.
- Lieferung von Kleinstmengen.
- Liefertreue.
- Einzigartige Zusatzleistungen.

- Problemlösungskompetenz.
- Komplettlösungen.
- Produktdesign/Farbe.
- Produkt-Image/emotionale Erlebniswerte.
- Produktqualität/Garantieleistungen.
- Kundenberatung.
- Kundenbetreuung nach Verkauf.

Differenzierung ist dann erfolgversprechend, wenn genügend Kunden dazu bereit sind, einen Mehrpreis zu bezahlen und die Differenzierung nicht auf Kosten Ihrer Profitabilität geht. Verfolgen Sie dann eine Differenzierungsstrategie:

- Wenn Ihr Angebot auf verschiedenste Weise differenziert werden kann.
- Wenn Bedürfnisse und Nutzungsmöglichkeiten klar voneinander abweichen.
- Wenn es wenige Konkurrenten mit vergleichbarer Differenzierung gibt.
- Wenn Kernkompetenzen dazu vorhanden sind.

Hüten Sie sich aber auch vor den Gefahren der Differenzierung:

- Niemand gewährleistet im voraus, dass Ihre Differenzierung tatsächlich einen wesentlichen

Wichtigste Zielgruppe definieren

Beantworten Sie zur Definition Ihrer wichtigsten Zielgruppe folgende Fragen genau, realistisch, neutral:

- Wie gross ist der Bedarf an meinen Produkten/DL wirklich?
- Wächst die Zielgruppe überdurchschnittlich?
- Wie leicht lässt sie sich ansprechen?
- Ist Geld vorhanden, um die Leistungen zu bezahlen?
- Wird ein qualitativ höheres Angebot auch besser bezahlt?
- Gibt es genug Kunden?
- Wie preispfindlich ist Ihre Zielgruppe?
- Werden Folgeaufträge erwartet?
- Entstehen beim Lieferantenwechsel Umsteigekosten?
- Ist Ihre Zielgruppe akut gefährdet?

Check-up für Ihre Strategie

Sie befinden sich inmitten des dritten Beitrags einer siebenteiligen Serie zum Thema «Strategisches Management», geschrieben von Partnern der netmarketing group. Das von netmarketing entwickelte, einfache Expertensystem berücksichtigt die aktuellen Zukunftstrends in Management und Marketing, beinhaltet die Faktoren, die über den Erfolg oder Misserfolg einer Unternehmensstrategie entscheiden und stellt die richtigen Fragen. Leitgedanke ist «Einfachheit». Unternehmerische Vorgänge zu vereinfachen heisst, das Wesentliche zu erkennen, auf den Kern zu kommen, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden, gedanklichen Ballast zu vermeiden. Strategische Gedanken werden bestmöglich vereinfacht.

Wettbewerbsvorteil bringt, vor allem dann, wenn sie rasch kopiert werden kann.

- Niemand garantiert im voraus, dass dem Kunden der zusätzliche Wert verständlich gemacht werden kann.

- Differenzierer laufen ausserdem Gefahr, ihre Kräfte zu zersplittern sowie ihre relative Kostenposition zu verschlechtern.

Zielen Sie mit Ihrer Differenzierung darauf ab, die Loyalität Ihrer Käufer zu erhöhen. Dies ist einer der besten Wege, die eigene Marktposition wirksam abzusichern.

5 So trimmen Sie Ihr Angebot fit

Wenn Sie es schaffen, eine lukrative Marktnische, zum Beispiel eine bestimmte Kundengruppe, eine Produktlinie oder ein geographisches Gebiet zu finden und sich dort wirksam zu differenzieren, können Sie den Wettbewerb auch gegen grosse Unternehmen gewinnen. Vorausgesetzt, Sie verfügen über ein attraktives Angebot. Welche weiteren Erfolgsfaktoren sind im Rahmen der Verbesserung der Marktleistungen zu nennen?

6 Nutzen Sie die Kraft der Marke

Eine besonders wirksame Differenzierung wird durch den Auf-

bau einer Marke möglich. Sie können so dem reinen Preisvergleich mit Wettbewerbern entgegen und realisieren dabei höhere Gewinnmargen. Jede starke Marke hat ein unverwechselbares «emotionales Profil», das beim Kunden spezifische Ambitionen auslöst und zu einer überdurchschnittlichen Qualitätseinschätzung führt. Der Aufbau Ihrer Marke erfordert jedoch einen langen Atem und finanzielle Mittel für Werbung und PR.

Ist für Ihre Kunden die Qualität der entscheidende Auslö-

ser für den Kauf, dann setzen Sie auf eine entsprechend hohe Produktqualität. Diese ermöglicht höhere Verkaufspreise und versetzt Sie in die Lage, verstärkt in Forschung und Entwicklung investieren zu können. Überlegene Qualität erhöht die Kundentreue. Ihre Preise geraten weniger stark unter Druck.

7 Setzen Sie auf beweisbare Qualität

Allenfalls zahlt es sich für Sie aus, ein Qualitätsmanagementsystem aufzubauen. Da Qualität

im Vorhinein (also vor dem Kauf) kaum belegbar ist, sollten Sie nicht den Fehler machen, Ihren Produktvorteil in Werbemitteln und Verkaufspräsentationen bloss anzupreisen. Beweisen Sie ihn auf nachvollziehbare Art und Weise. Zum Beispiel mittels:

- Referenzlisten mit renommierten Kunden.
- Mustern oder kostenloser Leistungsproben.
- Titeln, Auszeichnungen.
- Image, Marke.
- Zertifiziertem Qualitätsmanagementsystem.
- Unabhängiger Vergleichstests.
- Besonderer Garantien.

8 Bereinigen Sie Ihre Produktpalette

Bereinigen Sie die Palette Ihrer Produkte und Dienstleistungen. Dazu kann Ihnen das folgende Vorgehen dienen:

- Ermitteln Sie die durchschnittlichen Verkaufspreise Ihrer Mitbewerber. Decken diese nicht Ihre Stückkosten, versuchen Sie Ihre Kosten zu senken oder die Produktqualität zu steigern, und setzen Sie am Markt einen höheren Preis durch.

Ziel: Bester Problemlöser werden für meine wichtigsten Kunden.

- Erscheint beides auf mittlere Sicht nicht möglich, streichen Sie die betroffenen Angebote aus Ihrem Angebot. Bevor Sie Marktleistungen ausmustern, klären Sie immer ab, ob bestehende Marktleistungen nicht mit marktgängigen neuen Eigenschaften ausgestattet werden könnten. Denn die Produktentwicklung kostet Zeit, Geld und ist riskant.

9 Sichern Sie Ihre Kundenbeziehungen

Wenn auch in Ihrem Unternehmen die Neugewinnung von

Kunden mehr Aufwand, Zeit und Geld kostet als das Halten bestehender Kunden, dann stehen Sie nicht alleine.

Konzentrieren Sie deshalb Ihre Anstrengungen auf das Halten bestehender Stammkunden. Kontaktieren Sie diese regelmässig, bauen Sie gute persönliche Beziehungen auf, belohnen Sie erfahrene Treue, und erledigen Sie Reklamationen schnell und kulant.

Stillstand ist Rückschritt. Verbessern Sie konstant Ihre Marktleistungen. Entwickeln Sie für Ihre wichtigsten Kunden innovative Leistungen mit hoher Lösungsorientierung sowie neue Serviceleistungen und Supportleistungen. Oder bauen Sie in Zusammenarbeit mit starken Netzwerkpartnern eine komplementäre Leistungspalette auf.

Mit dem vorgeschlagenen methodischen Vorgehen erhöhen Sie Ihre Chancen, den Wettbewerb zu gewinnen.

AUTOR

Peter Meierhofer, lic. oec. HSG, ist Gründer, Mitinhaber und VR-Präsident der netmarketing group ag, 6301 Zug. Er lebt mit seiner Familie in Spanien und leitet das Research- und Schulungszentrum der Gruppe.

Telefon 0034 96 676 11 34
 Fax 0034 96 673 01 11
 pmeierhofer@netmarketing.ch

Das 1997 gegründete Netzwerk verhilft mittelständischen Unternehmen rasch und kostengünstig zum geeigneten Manager auf Zeit, Berater oder Projektleiter auf den Feldern Geschäftsführung, Strategie, Marketing und Innovation. netmarketing ist in der Schweiz, in Deutschland, Österreich und Spanien tätig und verfügt über einen Pool erfahrener Experten folgender Wirtschaftszweige: Finanzdienstleistungen, Tourismus, Freizeit, Bildungswesen und Kultur, Gesundheit, Biotechnologie und Medizintechnik.

ONLINE

pmeierhofer@netmarketing.ch
www.netmarketing.ch
www.netmarketing-group.de
www.netmarketing-group.at