

Firmenstrategie: Märkte identifizieren



Gerhard Gieschen,
Betriebsberatung
Denken & Handeln,
Kirchentellinsfurt.

► Beim Thema Strategie muss niemand das Rad neu erfinden. Ein bewährter Werkzeugkasten bietet Mittelständlern erprobtes Wissen und praxisnahe Handlungsanleitungen, zum Beispiel einen Katalog von Fragen, die sich jedes Unternehmen stellen sollte:

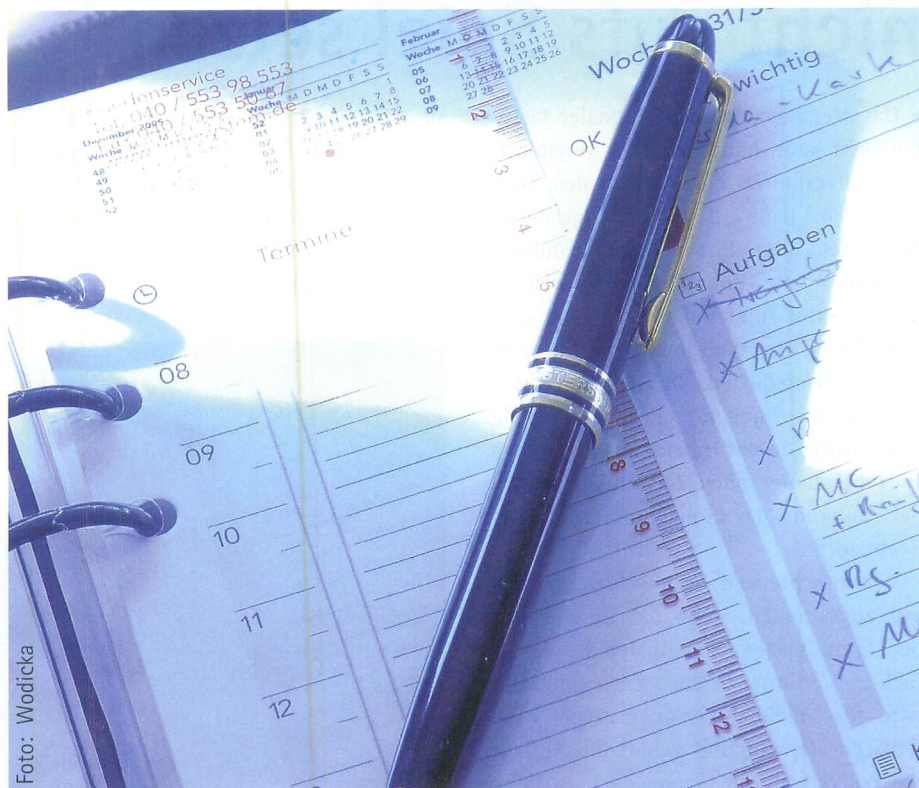
- Auf welchen Geschäftsfeldern werden wir agieren?
- Wo liegt der zentrale Nutzen für unsere Kunden?
- Welche nachhaltigen Wettbewerbsvorteile streben wir an?
- Welche Kernkompetenzen werden wir zur Umsetzung benötigen?
- Wo liegen unsere spezifischen Stärken und Schwächen, und wie werden wir diese in unserer Strategie berücksichtigen?
- Welche zentralen Trends können Markt, Kunden und Rahmenbedingungen verändern, und wie werden wir darauf reagieren?
- Welche externe Unterstützung in Form von Unternehmensbeteiligungen, strategischen Allianzen oder Kooperationen werden wir zur Zielerreichung anstreben?

Auf diese Weise lässt sich die Nische identifizieren, die das eigene Unternehmen besetzt, und von der aus weitere Marktanteile anvisiert werden können.

Gerade kleinen Unternehmen fällt es jedoch oft schwer, ihre Zielgruppe sinnvoll einzuengen. Also: Welche Kriterien verbinden die erfolgreichen Neukundengeschäfte des letzten Jahres? Welche Eigenschaften haben Entscheider gemeinsam, die sie als Kunden gewinnen wollen?

Eine höhere Marge erhält nur, wer sich vom Wettbewerb in Eigenschaften unterscheidet, die dem Kunden wichtig sind. Daraus ergibt sich die Frage, wo die wichtigsten Problemen der Klientel liegen und was man zu deren Lösung beitragen kann. Und wo liegt die eigene Unverwechselbarkeit?

Sind die Probleme erkannt, muss eine



Eine richtige Planung ist das A und O des Unternehmenserfolges. Deswegen sollte man das Brainstorming über Situation und Ziele fest im Terminkalender einplanen.

einfache wirksame Lösung mit klarem Kundennutzen entwickelt werden. Das Ergebnis muss getestet und entsprechende Referenzberichte erarbeitet werden. Auf dieser Grundlage wird das Marketingkonzept entwickelt, um sich bei der ausgewählten Zielgruppe zu positionieren.

Fokussierung ist die Kunst der Vereinfachung

Eine weitere Strategie ist die Fokussierung. Die Kunst besteht im Vereinfachen, Reduzieren und Verzichten: Wer sich konzentriert, verdichtet Know-how. Deswegen sollte man sich nach der Streichlistenmethode von Kunden, Produkten oder Regionen verabschieden: Welche Geschäftsbereiche würde man nicht mehr beginnen? Welchen Kunden nicht mehr bedienen? Welche Unternehmen will ich nicht mehr ansprechen? Welche Produkte nicht mehr anbieten? Welche hart umkämpften Regionen fallenlassen?

In Krisenzeiten wird in den meisten Betrieben an der Kostenschraube gedreht. Gewinner von Strukturkrisen sind aber Betriebe, die gegen den Trend in Umsatz und

Ertrag wachsen. Deswegen sollte man seine Wachstumsalternativen betrachten: Entweder man wächst mit Vorhandenem auf den bisherigen Märkten, man erschließt neue Märkte, man lanciert Neues in angestammten Märkten oder man bewährt sich komplett in neuen Märkten.

Für jede dieser Möglichkeiten sollte man zunächst zehn Ideen sammeln, die zum Unternehmen passen. Welche Idee hat das beste Potenzial? Welcher Gewinn- und Deckungsbeitrag ist zu erreichen? Wie hoch ist das Risiko?

Viele Unternehmer halten bei ihren Visionen und Zielen den Ball flach nach dem Motto „Hochfliegende Ziele benötigen große Ressourcen“. Diese Logik ist nur bedingt richtig. Wer über den Tellerrand schaut, findet rasch Verbündete, mit denen er seine Ambitionen stemmen kann. Dazu muss ein Kooperationspartner gefunden werden, der einen leichteren Zugang zur Zielgruppe hat. Wessen Leistungen würden unser Angebot ergänzen? Egal ob Marketing, Vertrieb, Pressearbeit, Einkauf oder Produktion – es gibt überall Möglichkeiten zur Kooperation. ◀