



Überlebens-Strategie: Attraktive Zielmärkte definieren

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.

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.

Wann ist ein Geschäftsfeld attraktiv?

Wachsende Märkte bieten bessere Erfolgsaussichten als stagnierende oder gar schrumpfende. Die folgende Zusammenstellung zeigt weitere Sachverhalte

auf, die Attraktivität begründen und die untersucht werden sollten:

Nachhaltige Wettbewerbsvorteile ein «Muss»

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 folgenden Übersicht enthaltenen Quellen für Wettbewerbsvorteile zum Gegenstand seiner Untersuchung zu machen.

Ihre Umsetzungshilfe:

Wettbewerbsvorteile bestehen dann, wenn folgende Sachverhalte gegeben sind:

- Das Geschäftsfeld wächst über dem Durchschnitt
- Es ist lukrativ und wenig preispfindlich
- 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



Ihre Umsetzungshilfe:

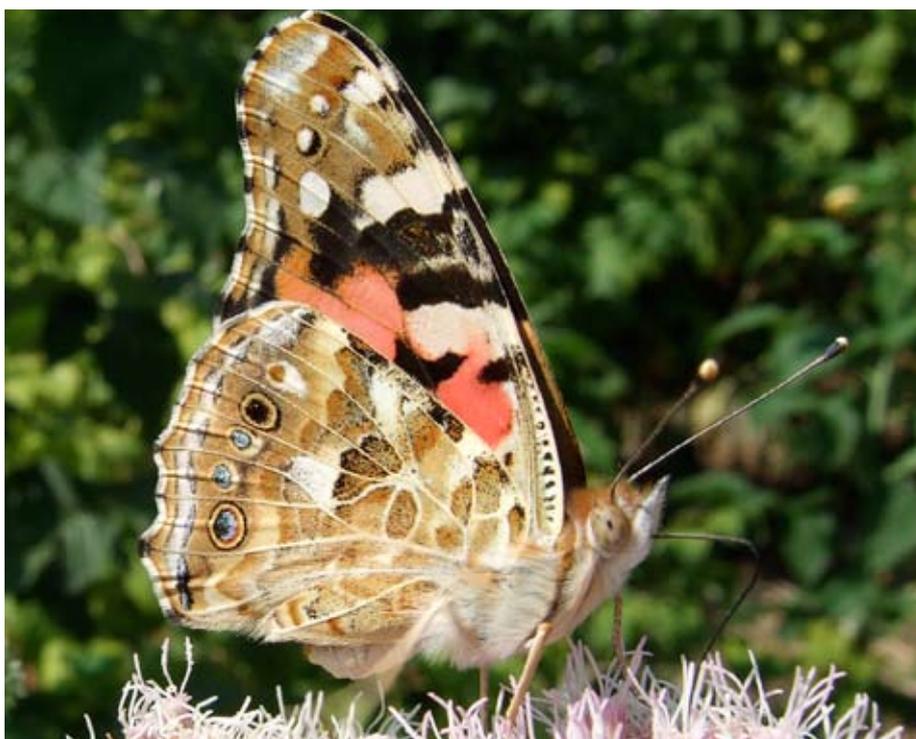
Über Wettbewerbsvorteile verfügen Sie, wenn folgende Sachverhalte zutreffen:

- Ihr Unternehmen ist im Markt verankert und bekannt
- Sie verfügen über eine Marke oder über ein gutes Image
- Sie sind in der Lage, Kunden zu identifizieren und wirksam anzusprechen
- Ihre Produktaualität ist über alle Zweifel erhaben
- Ihr Beratungsservice und Kundendienst sind zuverlässig und zielorientiert
- Sie verfügen über Sortiment- bzw. Produktverbundvorteile
- Sie haben Standortvorteile und Zugang zu Distributionskapazitäten
- Sie fertigen flexibel und verfügen über eine vorteilhafte Kostenstruktur
- Sie verfügen über geeignete Produktionskapazitäten
- Sie verfügen über ein hochwertiges Fach-Know-how

Chart 4: Bestandesaufnahme: Definition der heutigen (Ist) und der angestrebten Marktposition (Soll).

Portfolio-Analyse			
Marktattraktivität	Hoch		
	Mittel	Ist	Soll
	Tief		
		Gering	Mittel
		Relativer Wettbewerbsvorteil	
			Gross

(Quelle: Die Kunst des Überlebens)



Es genügt, die Überprüfung auf wenige wichtige Wettbewerbsvorteile, die den Kundenbedürfnissen, dem spezifischen Kundenbedarf, den Kundenerwartungen und ganz wichtig, den Kaufkriterien seines Zielmarktes entsprechen. Dieses Kundenwissen muss zwingend detailliert vorhanden sein. Wer beispielsweise in den letzten 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 ist er für das eigene Unternehmen. Sie sind es aber erst dann, wenn sie durch Kernkompetenzen und Ressourcen abgestützt sind.

Kernkompetenzen kritisch prüfen und erweitern

Unter Kernkompetenzen verstehen wir die Fähigkeit, die uns 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 und weiterentwickeln

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.

Diesem Ist-Zustand stellen Sie 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.

Ihre Umsetzungshilfe:

So dringen Sie in neue Geschäftsfelder vor:

- Analysieren Sie die Wertschöpfung in Ihrem Geschäftsfeld. Nur wenn Sie ein genaues Bild haben, wo in Ihrem Umfeld Werte geschaffen werden, können Sie sich zukunftssträchtig positionieren.
- Orten Sie ungenutzte Kapazitäten und Kompetenzschwachstellen in Einkauf, Produktion, Marketing, Vertrieb, Logistik bis hin zum After Sales Service. Wo wäre ein Ausbau vielversprechend?
- Bestimmen Sie Potenziale und Kompetenzen Ihres Unternehmens, die eine unverwechselbare Wettbewerbsposition garantieren.
- Verfolgen Sie die Entwicklung in wichtigen Märkten und angrenzenden Branchen. Wenn Sie die Wettbewerbssituation und die Nachfrage besser kennen, reduzieren Sie Ihr Risiko.
- Beobachten Sie technologische Trends, die Märkte und Branchen in Bewegung bringen und Grenzen durchlässig machen.
- Nutzen sie neue Geschäftsfelder, um Ihre Kernkompetenzen auszubauen. Beachten Sie, dass sich aus dem Portfolio an Produkten und Leistungen ein Systemzusammenhang ergibt.

Ihre Umsetzungshilfe:

So können Sie offensiv den Markt 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.

Wachsen oder rentabler wirtschaften?

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, z.B. durch Steigerung der Gewinne mittels besserer Nutzung des bisherigen Umsatzpotenzials respektive durch Optimierung des Kapitaleinsatzes? Es ist unschwer zu erkennen, dass das Risiko, Schiffbruch zu erleiden, bei Unternehmen, die sich für ein forciertes Wachstum entscheiden, in erheblichem Umfang von der gewählten Stossrichtung abhängt.

Diversifikation ja, aber wie?

Wenn eine allzu enge Fokussierung mehr Gefahren als Chancen bietet, so gilt dies gleichwohl für das andere Extrem, die wilde Diversifikation. Die Idee, Geschäftsrisiken auf mehrere Geschäftsfelder zu verteilen, ist an sich gut. Woran liegt es denn, dass sich die meisten wilden Diversifikationen als kostspielige Fehler entpuppen? Der Grund liegt meist darin, 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 zu der wilden Diversifikation? Ja, die Geschäfts-Migration!

In neue 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 Kompetenzen 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 selbstreinigenden Toiletten werden!





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

Zielfmärkte 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 Markt-leistungen, Marktbearbeitung und Prozesse auf die definierten Kernkunden auszu-richten. Viele Unternehmen können ihren

Markterfolg drastisch verbessern, wenn sie sich bemühen, eine besonders geeig-nete Zielgruppe optimal zu bedienen – statt eine durchschnittliche Leistung einer Vielzahl von Kunden anzubieten!

Wünsche und Erwartungen als Richtschnur

Das eigene Marktprogramm zielgrup-penspezifisch aufzubauen und zu ver-markten setzt voraus, dass homogene und attraktive Zielgruppen mit ähnlichen Ei-genschaften, Wünschen und Erwartungen identifiziert werden. Konkrete Wünsche und Erwartungen ausgewählter Kunden-segmente werden dann zur Richtschnur der Unternehmensführung. Wie der Markt offensiv segmentiert werden kann, zeigt die folgende Zusammenstellung:

Lernen von der Natur: Der Distelfalter



Im Buch «Die Kunst des Überlebens» zeigen unsere 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 Schmet-terlingen. 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 3'500 Kilometer zurück. Dabei fliegt er täglich Etappen von rund 25 Kilometer.

Die Analogie: Treffsicherheit im zeitgerechten Auffinden überlebessicherer Reviere. Um die Chancen zu erhöhen, müssen dazu überlebessichere Zielfmärkte und Kundensegmente gefunden und identifiziert werden, die bereit sind, das Leistungsangebot zu gewinnbringenden Preisen zu kaufen. Einfluss- und Erfolgs-faktoren sind: Märkte und Geschäftsfelder, Nachhaltigkeit und Fokussierung sowie Leistungs- und Migrationsfähigkeit.

Wer sein Wissen in marktgerechter Unternehmensführung erweitern möchte, kann das Buch «Die Kunst des Überleben», 185 Seiten. CHF 39.50. Verlag: Gellius academy, www.gellius.de, ISBN 2-936179-18-2 von den Autoren bezie-hen oder an einem der Seminare «Lernen von der Natur» www.freizeitseminar.com an der Costa Blanca, eventuell kombiniert mit einem Golfurlaub oder einem Besuch am America's Cup teilnehmen.

Verhalten und Motive analysieren

Einmal mehr sei an dieser Stelle erwähnt: Die Definition von Zielfmärkten, Hauptseg-menten und Segmenten muss sich von der aktuellen Befindlichkeit der Kunden ableiten. Sie darf auf gar keinem Fall auf Annah-men 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 letzten zwölf Monaten keine diesbezügliche Analyse durchgeführt hat, sollte, zusammen mit einem erfahrenen Begleiter, rund drei Monate vor der nächs-ten Planungsrunde eine gezielte Verhal-ten- und Motivanalyse durchführen.



Kontakt

Peter Meierhofer
lic. oec. HSG
selbständiger Strategie- und
Marketingberater

Er veranstaltet an der Costa Blanca Seminare und Incentives für Manager, die Golf spielen und von der Natur lernen wollen

www.freizeitseminar.com



Roger Eric Gisi
Spezialist für
Dienstleistungskompetenz
Buchautor und Freund von Effektivität
und guten Resultaten

www.dienstleistungskompetenz.ch
www.gisi.ch

Die beiden Autoren sind die Verfasser des Buches DIE KUNST DES ÜBERLEBENS, vom Marketing zur marktgerechten Unternehmensführung, Verlag: Gellius academy, ISBN 2-936179-18-2