

Auf Kunden verzichten, um Kunden zu gewinnen

»DaimlerChrysler veräussert Bahn-Tochter Adtranz – Siemens besinnt sich auf seine Stärken.« Solche Meldungen geistern durch die Presse. Überall registriert man, dass sich die Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen besinnen. Sie haben erkannt: Wer auf vielen Hochzeiten tanzt, ist nicht erfolgreich.

Autor: Lothar J. Seiwert

Wer auf allen Gebieten gut sein möchte, wird nirgends Spitze. Diese Regel gilt nicht nur für Profisportler, die sich stets auf eine Disziplin konzentrieren. Sie gilt auch für Unternehmen. Das haben viele Spitzenmanager erkannt. Deshalb beschäftigen sie sich bei ihren Strategiediskussionen intensiv mit den Fragen:

- Was kann unser Unternehmen am besten?
- Worin sind wir besser als unsere Mitbewerber?
- Wie können wir unseren Kunden noch mehr Nutzen bieten?
- Worauf sollen wir unsere Kräfte konzentrieren, um künftig noch erfolgreicher zu sein?

Haben sie die Antworten gefunden, trennen sie sich konsequent von allen Geschäftsfeldern, bei denen für sie klar ist: Hier wird unser Unternehmen, selbst wenn wir uns noch so anstrengen, auch künftig bestenfalls die zweite Geige spielen. Zudem strukturieren sie die Geschäftsprozesse in ihren Unternehmen neu. Ausgelagert wurden zum Beispiel alle Tätigkeiten, die externe Dienstleister besser erledigen können, weil sie sich hierauf spezialisiert haben.

Lieber in kleinem Marktsegment führen

In der Regel gehen die Unternehmen noch einen Schritt weiter. Sie trennen sich konsequent von den Kundengrup-

pen, deren Bedürfnisse sie nur mit einem unangemessenen Aufwand an Geld und Zeit optimal befriedigen können. Indem die Unternehmen diese Entscheidungen treffen, definieren sie ihren Markt neu. Zudem beschliessen sie für sich: Wir wollen lieber in einem kleineren Marktsegment der Marktführer sein, als in einem grossen, unüberschaubaren Markt in der Masse der Anbieter zu verschwinden. Diese Entscheidung zu treffen, fällt vielen Unternehmern schwer. Sie befürchten: Wenn wir nur eine kleine Kundengruppe ansprechen, finden wir nicht ausreichend Kunden. Also bieten sie eine sehr breite Palette von Leistungen an, in der Hoffnung, so auch viele Kunden anzusprechen. Die Folge: Gerade deshalb finden sie meist keine Kunden, weil niemand weiss, wofür das Unternehmen steht. Es hat kein Profil. Deshalb wird es in der Masse der Anbieter nicht wahrgenommen.

Engpass-konzentrierte Strategie

Doch wie kann ein Unternehmen für sich eine erfolgreiche (Marktbearbeitungs-)Strategie entwerfen? Dies ist eigentlich sehr einfach – wenn man die vier Grundprinzipien beachtet, die Wolfgang Mewes schon in den Fünfzigerjahren in der sogenannten Engpass-konzentrierten Strategie, kurz EKS, formuliert hat:

1. **Konzentration statt Verzettelung.** Jedes Unternehmen sollte seine Kräfte auf den Bereich konzentrieren, in dem

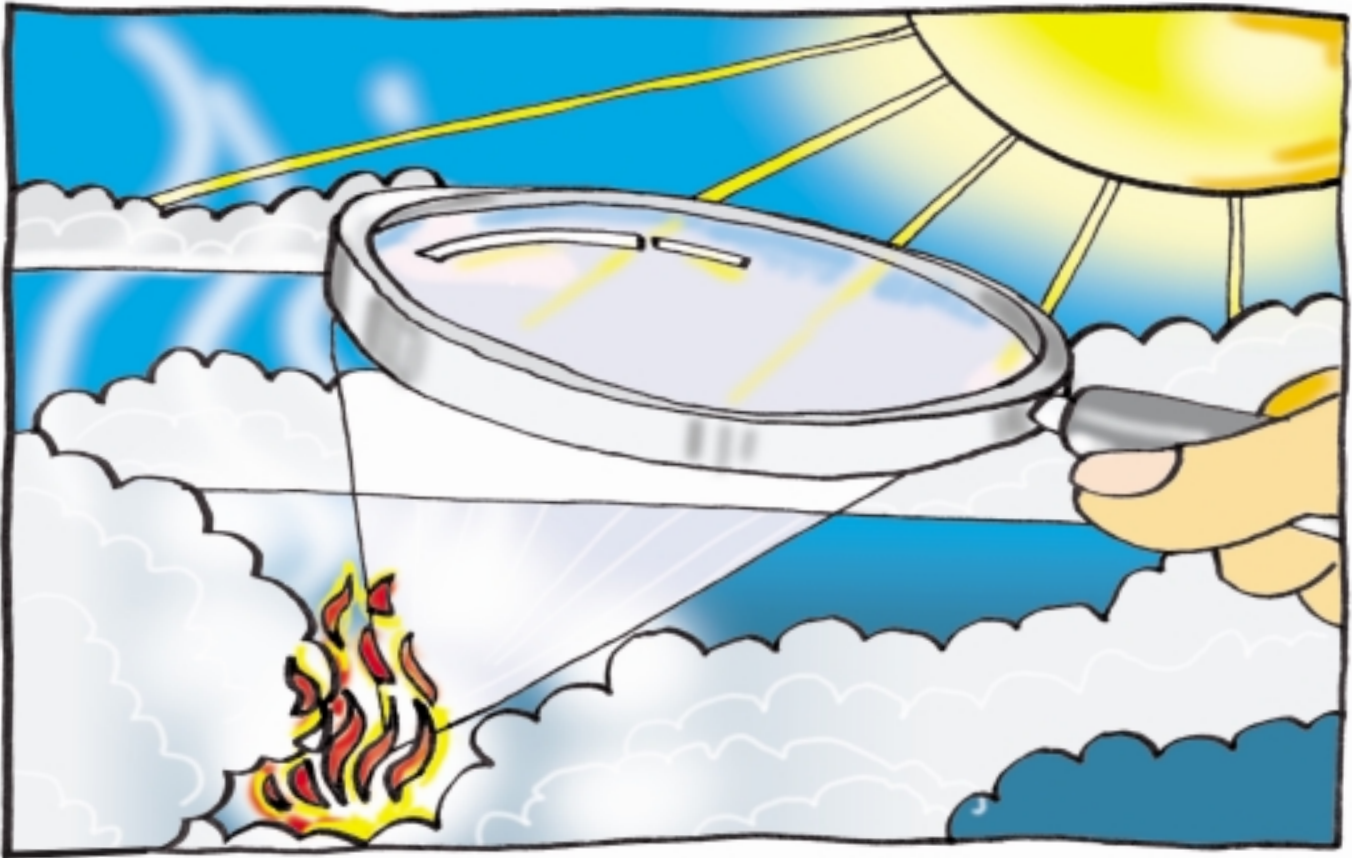
es absolute Spitzenleistungen erbringen kann, statt seinen Kunden viele mittelmässige Leistungen anzubieten.

2. **Konzentration auf den wirkungsvollsten Punkt.** Jedes Unternehmen sollte sein Angebot auf den «brennendsten» Bedarf seiner Kunden konzentrieren statt deren sekundäre Bedürfnisse zu befriedigen.

3. **Ermitteln des internen/externen Minimumfaktors.** Jedes Unternehmen sollte in der eigenen Organisation und für seine Kunden die Kernprobleme lösen, an denen zahlreiche Folgeprobleme hängen. Indem es diese »Engpässe« beseitigt, wird der Weg für weiteres Wachstum frei.

4. **Nutzen- statt Gewinnmaximierung.** Jedes Unternehmen sollte seinen Kunden den grösstmöglichen Nutzen bieten. Je mehr Nutzen es seinen Kunden bietet, um so grösser ist die Nachfrage nach seinen Leistungen und seinem Gewinn.

Jedes Unternehmen, das diese Regeln beherzigt, so Mewes, kann Marktführer in seinem Markt werden. Dies gilt für einen Gemüseladen ebenso wie für einen Konzern wie z.B. Porsche. Das Ziel eines Gemüseladens kann zum Beispiel lauten: Ich will der beste Anbieter von frischem Gemüse im Stadtviertel sein. Bei einem Konzern wie Porsche lautet das Ziel: Ich will der beste Produzent von Sportwagen in der Preisklasse von 100 000 Mark und mehr sein. So unterschiedlich die beiden Unternehmen sind, gemeinsam ist



Wenn Sie sich auf den wirkungsvollsten Punkt konzentrieren, dann erzielen Sie die grössten Resultate.

ihnen: Sie konzentrieren sich auf das Erbringen genau definierter Leistungen und damit auch auf eine wohl definierte Zielgruppe. Deshalb sind sie erfolgreich.

Mit der EKS-Spirale an die Spitze

Eine solche Erfolgsstrategie kann jedes Unternehmen entwickeln. Hierfür muss es laut EKS sieben (Entscheidungs-)Phasen durchlaufen:

1. Phase: Stärken definieren

Die Verantwortlichen müssen die Stärken ihres Unternehmens analysieren und entscheiden, welcher Ausbau der Stärken den grössten Erfolg verspricht.

2. Phase: das erfolgsversprechendste Geschäftsfeld definieren

Sie müssen entscheiden, welche Kundenprobleme das Unternehmen lösen soll und in welchem Geschäftsfeld es folglich aktiv ist.

3. Phase: die erfolgsversprechendste Zielgruppe definieren

Sie müssen analysieren, welche Zielgruppe genau diese Leistungen braucht.

4. Phase: das »brennendste« Problem der Zielgruppe definieren

Sie müssen überlegen, was ist das

brennendste Problem unserer Zielgruppe und hierfür die bestmögliche Lösung entwerfen.

5. Phase: eine »Innovationsstrategie« entwickeln

Sie müssen überlegen, wie sie ihre Zielgruppe immer stärker an sich binden, indem sie immer bessere Lösungen für ihre Probleme entwickeln.

6. Phase: geeignete Kooperationspartner suchen

Sie müssen analysieren, welche »Partner« sie beim Erreichen ihrer Ziele unterstützen und mit ihnen Kooperationen eingehen.

7. Phase: auf ein konstantes Grundbedürfnis konzentrieren

Sie müssen versuchen, ein Grundbedürfnis ihrer Kunden zu befriedigen, denn die Grundbedürfnisse bleiben konstant, die Produkte hingegen, mit denen diese befriedigt werden, wandeln sich. Beispiel: Musikhören. Die Instrumente, mit denen die Menschen dieses Grundbedürfnis befriedigen, ändern sich. So nutzt heute niemand mehr ein Grammophon oder Tonband.

Wenn ein Unternehmen konsequent diese Phasen durchläuft und die Ver-

antwortlichen sich entscheiden, kann jedes Unternehmen Marktführer in seinem Markt werden. Unter einer Voraussetzung: Es setzt die Strategie konsequent um. ■

**Prof. Dr.
Lothar
J. Seiwert**

**gilt als Deutschlands
Zeitmanagement-
Experte Nr. 1. Er
leitet die Coaching-**



und Consultingfirma »Seiwert GmbH · Institut für Strategie und Time Management« in Heidelberg und ist Autor zahlreicher Bücher und Videos. 1999 wurde er als erster Deutscher mit dem internationalen Trainingspreis »Excellence in Practice« der American Society for Training and Development in Atlanta ausgezeichnet.

Informationen:

**Seiwert GmbH, Heidelberg/Deutschland
Tel. +49 (0) 6221/78770, www.seiwert.de**