

Phase 1: Erkennen Sie Ihre speziellen Stärken	E67/003
Phase 2: Finden Sie das Erfolg versprechende Geschäftsfeld	E67/004
Phase 3: Konzentrieren Sie sich auf die wichtigste Zielgruppe	E67/006
Phase 4: Finden Sie das brennendste Problem Ihrer Zielgruppe	E67/008
Phase 5: Warum Innovation Ihre strategische Daueraufgabe ist	E67/010
Phase 6: Gehen Sie Kooperationen ein	E67/012
Phase 7: Decken Sie ein konstantes Grundbedürfnis ab	E67/014

Ihr Fachautor:

Prof. Dr. Lothar J. Seiwert

ist Deutschlands führender Experte in allen Fragen des Zeit- und Selbstmanagements. Seine Coaching- und Consultingfirma SEIWERT-INSTITUT GMBH in Heidelberg hat sich spezialisiert auf die Themen Zeitmanagement und Unternehmensstrategie (nach EKS®) mit dem Schwerpunkt Kundenorientierung.

Kontakt: E-Mail: info@seiwert.de; Internet: www.seiwert.de

Die Engpass-Konzentrierte Strategie (EKS®) führt Sie zu dauerhaftem Erfolg am Markt. Sie basiert auf vier Grundprinzipien, die Ihnen gefallen werden:

Konzentration auf Stärken

1. Konzentration statt Verzettelung: Nur wenn Sie sich auf Ihre Stärken konzentrieren, werden Sie Spitzenleistungen erbringen – nicht umsonst trainieren auch Spitzensportler meist nur eine Disziplin.

Optimaler Kundennutzen

2. Nutzen führt zum Gewinn: Langfristig erfolgreiche Unternehmen haben stets alles darangesetzt, ihren Kunden den optimalen Nutzen zu bieten. Steigern Sie den Nutzen für Ihre Kunden, wird das Ihr Schaden nicht sein!

Kräfte bündeln

3. Kräfte gezielt und sparsam einsetzen: Suchen Sie den wirkungsvollsten Ansatzpunkt für Ihr Angebot: das Problem, das am dringendsten gelöst werden muss. Dafür bündeln Sie Ihre Kräfte, anstatt sie wahllos auf die Lösung ganz unterschiedlicher Probleme zu verteilen.

Engpässe überwinden

4. Engpässe beachten – und überwinden: Suchen Sie bei Ihren Kunden gezielt den größten Engpass, und bieten Sie die Lösung an, denn dafür wird Ihr Kunde Geld ausgeben. Finden Sie auch Engpässe in Ihrem eigenen Unternehmen – und lösen Sie sie, indem Sie mit anderen kooperieren. Übrig bleibt, was Ihren Stärken entspricht – und Ihnen am meisten Spaß macht!

Diese Strategie setzen Sie in sieben Phasen um. Sie sind im Folgenden anhand von Beispielen beschrieben. Tragen Sie in die freien Tableaus gleich Ihre Überlegungen ein. Viel Erfolg auf Ihrem Weg zu mehr Zufriedenheit und mehr Gewinn!

Phase 1: Erkennen Sie Ihre speziellen Stärken

Sie müssen nicht Ihre Schwächen bekämpfen, um erfolgreich zu werden. Wenn Sie sich darauf konzentrieren, alles Mögliche zu lernen und zu verbessern, erreichen Sie lediglich durchschnittliche Ergebnisse.

Schwächen nicht bekämpfen

Bauen Sie stattdessen Ihre Stärken aus: Sie als Unternehmer haben – wie jeder andere auch – spezielle Stärken, mit denen Sie sich von Ihren Konkurrenten abheben. Die müssen Sie erkennen. Dazu gehen Sie so vor:

1. Notieren Sie all Ihre Fähigkeiten:
 - Welches besondere Fachwissen haben Sie?
 - Welche praktischen Erfahrungen haben Sie?
 - Welche Probleme Ihrer Kunden können Sie besonders gut lösen?
 - Was machen Sie am liebsten?

Fähigkeiten notieren ...

Beachten Sie: Fragen Sie auch andere, wo diese Ihre Fähigkeiten sehen. Der Blick von außen korrigiert Ihr Selbstbild.

2. Vergleichen Sie Ihre Fähigkeiten mit denen Ihrer Konkurrenten. Wo sind Sie besser, wo schlechter? Geben Sie jeder Ihrer Fähigkeiten eine Punktzahl zwischen 0 und 100. Alles unter 50 ist unterdurchschnittlich, alles über 50 überdurchschnittlich im Vergleich zu Wettbewerbern.

... vergleichen und bewerten

Beispiel: Fähigkeiten bewerten

Gärtner Grünblatt hat eine kleine Gärtnerei, ist aber unzufrieden mit seiner Situation. Er will sich mit der EKS® eine neue Unternehmensstrategie aufbauen. Dafür analysiert er seine Fähigkeiten:

Fähigkeiten	0	50	100
Rosenzucht		70	
Schädlingsbekämpfung			80
Kreative Ideen		50	
Verkaufsgespräche führen		40	
Landschaftsplanung			90
Expertenwissen Düngeung		50	

Stärken ermitteln

- Sortieren Sie nun Ihre Fähigkeiten nach der Punktzahl. Die höchstbewerteten sind Ihre Stärken. Tragen Sie diese mit den dazugehörigen Werten in ein Stärken-Profil ein. Fähigkeiten, die unter 50 Punkten liegen, lassen Sie in jedem Fall weg. Denn im Vergleich zu Ihren Konkurrenten sind dies eher Schwächen.

Ihr Stärken-Profil – bitte eintragen!

Fähigkeiten	0	50	100
1.			
2.			
3.			
4.			

Phase 2: Finden Sie das Erfolg versprechende Geschäftsfeld

Wenn Sie ein Geschäftsfeld wählen, das zu Ihren Stärken passt, sind Sie Ihren Konkurrenten darin automatisch überlegen. Was Sie gut und gern tun, das bringt Ihnen Erfolg. So gehen Sie vor:

1. Sammeln Sie möglichst viele Geschäftsfelder, die zu Ihren Stärken passen. Tun Sie das unabhängig davon, ob diese sich derzeit in die Tat umsetzen lassen oder nicht. Orientieren Sie sich an folgenden Fragen:
 - Welche Verwendungszwecke und Vermarktungschancen sehen Sie für Ihre Stärken?
 - Welche Geschäftsfelder ergeben sich aus der Kombination einzelner Stärken?

Geschäftsfelder sammeln ...

Beispiel: Geschäftsfelder

Das Stärken-Profil von Gärtner Grünblatt:

- *Landschaftsplanung*
- *Schädlingsbekämpfung*
- *Rosenzucht*

Mögliche Geschäftsfelder:

- *Auf Rosensorten spezialisierte Stadtgärtnerei*
- *Schädlingsbekämpfung als Auftragsarbeit*
- *Rosenzucht für andere Gärtnereien*
- *Gestaltung von Parkanlagen*

Beachten Sie: Wählen Sie Ihr Geschäftsfeld nicht zu groß. Wie Cäsar sagte: „Lieber der Erste im Dorf als der Zweite im Staat.“

... und bewerten

2. Bewerten Sie nun die Geschäftsfelder intuitiv, indem Sie wieder Punkte von 0 bis 100 vergeben:
 - Welche stimmen am meisten mit Ihren Stärken überein?
 - Zu welchen haben Sie eine starke Neigung (Priorität)?
 - Wo sehen Sie gute Chancen zur Verwirklichung, oder wo haben Sie bereits eine starke Marktstellung (Potenzial)?

Ihre Geschäftsfeld-Bewertung – bitte eintragen!

Geschäftsfeld	entspricht Stärken	Priorität/ Neigung	Potenzial	Summe
Gestaltung Parkanlagen	100	100	60	260
Schädlingsbekämpfung	70	20	80	170

Phase 3: Konzentrieren Sie sich auf die wichtigste Zielgruppe

Der Mensch ist der Markt! Nicht für abstrakte Geschäftsfelder, sondern für Menschen sind Ihre Leistungen bestimmt. Suchen Sie jetzt für Ihre am höchsten bewerteten Geschäftsfelder Erfolg versprechende Zielgruppen, also Menschen mit gleichen Wünschen, Bedürfnissen oder Problemen.

Zielgruppe eingrenzen

Je genauer Sie die Zielgruppe für Ihre Produkte/Dienstleistungen eingrenzen, desto besser können Sie Ihr Angebot und Ihre Werbung auf diese Menschen abstimmen. Die Folge: mehr Erfolg! So finden Sie Ihre Zielgruppen:

1. Überlegen Sie, wer etwas mit Ihrem Angebot im ausgewählten Geschäftsfeld anfangen kann.

Beispiel:

Hinter dem Geschäftsfeld „Reinigen“ stehen die Reinigungsprobleme von Bürobetrieben, Betreibern von

Industrieanlagen, Krankenhäusern usw. Jede dieser Zielgruppen lässt sich noch weiter segmentieren – nach ihrer Größe, ihrer regionalen Streuung und vielen anderen Kriterien.

Gärtner Grünblatt spricht im Geschäftsfeld „Gestaltung von Parkanlagen“ folgende Zielgruppen an: Schlossbesitzer, kommunale Grünflächenämter, Bauunternehmer, Landschaftsarchitekten.

2. Bewerten Sie jetzt die ermittelten Zielgruppen nach den Kriterien Bedarf, Kontakt und Nutzen. Stellen Sie sich dafür folgende Fragen:

Zielgruppen bewerten nach:

- Welche Zielgruppe hat den größten Bedarf an Ihrer Leistung? (Beispiel: *Ein Schlossherr hat in der Regel schon einen eigenen Gärtner und daher keinen Bedarf an einem fremden Dienstleister. Aber ein Landschaftsarchitekt braucht immer wieder Gärtner, um sein Angebot zu vervollständigen.*)

Bedarf

- Zu welcher Zielgruppe haben Sie den besten Kontakt? (Beispiel: *Im Gewerbegebiet von Gärtner Grünblatt sind mehrere Bauunternehmer, die er des Öfteren trifft; dagegen hat er sich schon immer schwer getan, mit Verwaltungsbediensteten zu verhandeln.*)

Kontakt

- Welcher Zielgruppe können Sie den größten Nutzen bieten? (Beispiel: *Insbesondere Bauunternehmer brauchen Gärtner Grünblatt als Parkanlagengestalter, da sie selbst keinen Bezug zu Grünflächen haben; Landschaftsarchitekten kommen zur Not auch ohne ihn aus.*)

Nutzen

Ermitteln Sie das Ergebnis, indem Sie jeder Zielgruppe für jedes Kriterium wiederum Punkte von 0 bis 100 vergeben:

Ihre Zielgruppen-Bewertung – bitte eintragen!

Zielgruppe	Bedarf	Kontakt	Nutzen	Summe
Bauunternehmer	80	80	100	260
Landschaftsarchitekten	80	30	60	170
Schlossherren	0	0	100	100

Konzentrieren Sie sich jetzt auf die Zielgruppe mit der höchsten Punktzahl. Passen Sie Ihr Angebot an deren Problem an.

Phase 4: Finden Sie das brennendste Problem Ihrer Zielgruppe

Das brennendste Problem ist der „Türöffner“ zu Ihrer Zielgruppe. Je größer das Problem, desto besser kommt Ihre Lösung beim Kunden an. Bei existenziell wichtigen Problemen sind viele Menschen sogar bereit, bedenkenlos nach jedem rettenden Strohhalm zu greifen.

Unternehmen = Problemlöser

Denken Sie daran: Ihr Unternehmen ist in erster Linie dazu da, um Probleme zu lösen, und erst in zweiter Linie, um Produkte und Leistungen zu verkaufen. Versetzen Sie sich in die Lage Ihrer Zielgruppe, und ergründen Sie, welche brennenden Probleme sie haben könnte.

So finden Sie das brennendste Problem der Zielgruppe:

1. Tragen Sie alle Probleme Ihrer Zielgruppe zusammen, die mit Ihrer Leistung zu tun haben. Folgende Fragen helfen Ihnen dabei:
 - Welche Wünsche, Bedürfnisse, Sorgen und Reklamationen sind Ihnen bereits bekannt?
 - Welches wäre Ihr brennendstes Problem, wenn Sie sich in der Situation Ihrer Zielgruppe befänden?
 - Welche Probleme empfindet Ihre Zielgruppe als besonders brennend (Umfrage-Ergebnisse)?
2. Bewerten Sie alle ermittelten Probleme nach Dringlichkeit (Stufen A, B, C) und Lösbarkeit durch Ihr Angebot (0 – 100 Punkte).

**Probleme
zusammen-
tragen ...**

... und bewerten

Beispiel: Dringlichkeit und Lösbarkeit

Gärtner Grünblatt konzentriert sich auf die Zielgruppe der Bauunternehmer. Diese ziehen bei größeren Projekten zur Gestaltung der Parkanlagen Dienstleister hinzu. Dabei haben sie folgende brennenden Probleme:

- *Zeitliche Ablaufplanung der Projekte ist schwierig, so dass Dienstleister bei Bedarf nicht gleich verfügbar sind (Folge: Zusatzkosten durch verzögerte Fertigstellung).*
- *Landschaftsarchitekten, die normalerweise für die Planung der Parkanlagen engagiert werden, sind teuer.*

Das erstgenannte Problem ist zwar dringlich; seine Lösung hat für den Kunden also eine hohe Priorität. Aber auch Gärtner Grünblatt kann es nicht lösen. Dagegen ist er auf Grund seiner Erfahrungen genauso gut wie ein Landschaftsarchitekt, bietet seine Leistung aber wesentlich billiger an.

Ihre Problem-Bewertung – bitte eintragen!

Brennendes Problem	Dringlichkeit	Lösbarkeit
Gartenarbeiten auf Abruf schwer möglich	A	20
Landschaftsarchitekten sind zu teuer	A	90

Ihr Türöffner ist das Problem der Priorität A mit den meisten Punkten für Lösbarkeit. Türöffner bedeutet, dass Sie in Ihrer Werbung dieses Problemlösungs-Versprechen in den Vordergrund stellen.

Beispiel:

Gärtner Grünblatt verspricht Bauunternehmern erstklassige Parkgestaltung zum konkurrenzlos günstigen Preis!

Phase 5: Warum Innovation Ihre strategische Daueraufgabe ist

Sie haben bis hierhin auf Basis Ihrer Stärken ein Geschäftsfeld gefunden und darin eine Zielgruppe festgelegt, die Ihre Leistungen dringend braucht. Sie kennen auch das brennendste Problem dieser Zielgruppe und nutzen es als Türöffner, um Ihre Leistungen zu verkaufen.

Leistung den Wünschen anpassen

Denken Sie aber nicht, Ihre Strategie bliebe nun unverändert ein Leben lang bestehen. Ihre Leistung soll sich den Wünschen der Zielgruppe anpassen – und nicht umgekehrt. „Der Wurm muss dem Fisch schmecken!“

Da Sie in erster Linie der beste Problemlöser Ihres Kunden sein wollen, müssen Sie auch Ihre Leistungen bzw.

Produkte ständig an die Bedürfnisse und Probleme Ihrer Kunden anpassen. Stillstand schränkt früher oder später Ihre Wettbewerbsfähigkeit ein.

Halten Sie also einen engen Kontakt zu Ihren Kunden. Dann spüren Sie die Veränderungen von Bedürfnissen, Problemen und Widerständen – genauer und schneller als Ihre Mitbewerber. Umgekehrt lernt die Zielgruppe Sie und Ihre Leistungen besser kennen.

**Kontakt zum
Kunden halten**

So erneuern Sie Ihr Angebot nicht wahllos, sondern immer streng bedarfsgerecht – und sind damit Ihrer Konkurrenz stets einen Schritt voraus. Dadurch reduzieren Sie auch Ihr Investitionsrisiko praktisch auf Null.

So finden Sie Ansatzpunkte für Innovationen:

1. Entwickeln Sie Ideen, um weitere Probleme Ihrer Zielgruppe zu lösen – und zwar unabhängig davon, ob und wie Sie diese umsetzen könnten.
 - Welche Verbesserungsmöglichkeiten (Innovationen) sehen Sie in Ihren Leistungen/Produkten?
 - Welche weiteren Probleme haben Ihre Kunden?
 - Wie werden diese Probleme bisher gelöst?
 - Welche anderen Lösungsansätze sind denkbar?

**Ideen
entwickeln**

Beispiel: Innovationsidee

Gärtner Grünblatt sieht, dass seine Bauunternehmer das Budget für Außenanlagen immer zu niedrig planen. Wenn sie ihn dann bezahlt haben, bleibt ihnen daraus kein Gewinn übrig. Seine Innovationsidee: Er baut bei größeren Aufträgen zuvor ein Modell und plant selbst die Kosten. Der Bauunternehmer kann dann einen Aufschlag für sich hinzurechnen und mit dem Bauherrn anhand des Modells viel erfolgreicher verhandeln.

- Resonanz testen** 2. Suchen Sie das Gespräch mit der Zielgruppe. Stellen Sie fest, welcher Vorschlag Resonanz findet. Formulieren Sie dann Ihre Innovationsidee, auf die Sie alle Ihre Kräfte konzentrieren wollen.
- Engpässe finden** 3. Zerlegen Sie die Innovationsidee in Arbeitsschritte, und bewerten Sie sie nach der Machbarkeit, indem Sie wieder Punkte von 0 – 100 vergeben:
- 100 Punkte = kleinster Engpass: Dieser Schritt kann ohne externe Hilfe realisiert werden.
 - 50 Punkte = mittlerer Engpass: Hier brauchen Sie einmalige oder vorübergehende Hilfe von außen.
 - 0 Punkte = größter Engpass: Nur lösbar mit dauerhaftem Kooperationspartner.

Ihr Weg zur Innovation – bitte eintragen!

Arbeitsschritte	Engpass		
	0	50	100
1. Entwurf der Gartenanlage			100
2. Kosten planen		60	
3. Modell bauen	10		

Phase 6: Gehen Sie Kooperationen ein

Kräfte nicht verschwenden

In unserer Leistungsgesellschaft gilt der Wettbewerb als Motor des Fortschritts. Das ist richtig, aber der Kampf um Marktanteile kostet Geld, Kraft und Energie. Viel sinnvoller ist es, mit dieser Verschwendung aufzuhören und mit gebündelten Kräften im Interesse des Kunden zu arbeiten. Für Sie ist daher Kooperation immer erfolg-

reicher als Konkurrenz und Wettbewerb. Denken Sie an Phase 1: Sie sollen sich auf Ihre Stärken konzentrieren. Fehlen Ihnen in Teilbereichen Ihrer Innovation Know-how und Erfahrung, suchen Sie Kooperationspartner, mit deren Hilfe Sie Engpässe überwinden.

Kooperationen können ganz verschiedene Formen annehmen – von der gelegentlichen, lockeren Zusammenarbeit bis zur engen Partnerschaft. Die wichtigste Voraussetzung für alle Kooperationen: Es treffen Partner aufeinander, die sich ergänzende Fähigkeiten besitzen. Partner mit gleichem Wissen und gleichen Fähigkeiten haben keinen Zusatznutzen aus der Zusammenarbeit.

**Wichtig:
ergänzende
Fähigkeiten**

Wie finden Sie den optimalen Kooperationspartner?

1. Definieren Sie das Ziel der Kooperation: Es lautet in jedem Fall, gemeinsam den Nutzen für die Zielgruppe zu steigern. Nur mit diesem Ziel ist Ihr Erfolg dauerhaft gesichert.
2. Kooperieren Sie stets Engpass-orientiert. Das heißt: Nur da, wo Sie die Problemlösung allein nicht in den Griff bekommen, brauchen Sie die Zusammenarbeit mit einem Partner. Know-how, das nur vorübergehend oder einmalig benötigt wird, sollten Sie über externe Berater hinzukaufen.

Ziel festlegen

**Engpässe
überwinden**

Beispiel: Kernkompetenz

Gärtner Grünblatt kann Parkanlagen selbst entwerfen – das ist seine Kernkompetenz. Um die Kosten zu planen, braucht er – nur vorübergehend – einen Betriebsberater zum Aufbau eines PC-Kalkulationssystems. Dagegen will er die Modelle für Parkanlagen nicht selbst bauen, denn diese „künstlerische Feinarbeit“ würde ihn zu viel Zeit kosten. Hierfür sucht er einen Kooperationspartner.

Kooperationspartner suchen

- Suchen Sie systematisch nach Kooperationspartnern, indem Sie gewünschte fachliche Fähigkeiten und Eigenschaften zusammentragen und die Dauer der Kooperation von Anfang an festlegen.

Ihre Kooperations-Strategie – bitte eintragen!

Innovations-Engpass	Wunscheigenschaften des Kooperationspartners	Dauer *		
		A	B	C
Modelle von Parkanlagen bauen	- künstlerisches Geschick - gutes Verhältnis zur Natur	A		

*) A = dauerhafte, B = vorübergehende, C = einmalige Kooperation

Phase 7: Decken Sie ein konstantes Grundbedürfnis ab

**Gefahr:
Verzettelung
durch
Innovationen**

Wie sichern Sie nun Ihre Marktposition langfristig ab? Wie finden Sie Ihr Kerngeschäft, statt sich zu verzetteln? Indem Sie sich darauf konzentrieren, trotz aller Innovationen mit Ihrem Angebot ein konstantes Grundbedürfnis abzudecken.

Beispiele: Konstantes Grundbedürfnis

Sehen Sie sich nicht als ...	sondern als ...
Hersteller von Dachziegeln	Problemlöser für die Abdichtung geneigter Dächer
Verkäufer von Hamburgern	schneller Versorger mit Nahrungsmitteln zum Sofortverzehr
Anbieter von Zeitmanagement-Seminaren	Zeitproblem-Löser (Seminare, Beratung, Bücher, PC-Software etc.)

Ein konstantes Grundbedürfnis ist nicht von Geschmack, Mode oder Gewohnheiten abhängig. Es wird immer bestehen – und verlangt immer nach einer Lösung. Seien Sie also Spezialist für die Lösung des Grundbedürfnisses, und passen Sie sich auf dieser Basis den wandelnden Möglichkeiten und Vorlieben der Menschen an.

**Nicht mode-
abhängig**

So gehen Sie vor:

1. Definieren Sie das konstante Grundbedürfnis, das hinter dem brennendsten Problem Ihrer Zielgruppe steht.

**Grundbedürfnis
definieren ...**

Beispiel:

Gärtner Grünblatts Bauunternehmer werden immer das Gelände um ihre Bauten herum preiswert gestalten müssen – ob als Grünfläche, Spielplatz oder Skating-Bahn, hängt von der aktuellen Mode und menschlichen Vorlieben ab. Ihr konstantes Grundbedürfnis heißt: günstige Lösung für die Gestaltung von Außenanlagen.

2. Richten Sie sich darauf ein, dieses konstante Grundbedürfnis dauerhaft zu erfüllen. Dafür müssen Sie sich selbst in die richtige Richtung fortbilden und die entsprechenden Kooperationen eingehen.
 - Sammeln Sie immaterielles statt materiellen Vermögens: Immaterielles Vermögen (Know-how, Kundenstamm, Patente und Lizenzen etc.) wird bei Gebrauch immer wertvoller.
 - Multiplizieren Sie mit der Zeit Ihr immaterielles Vermögen, z.B. in Form einer Software, eines Handbuchs oder sogar als Franchise-System.

**... und dauerhaft
erfüllen**

- Kurz: Werden Sie zu einer Denkzentrale, die sich auf das konstante Grundbedürfnis der Zielgruppe spezialisiert hat. Das ist Ihr Kerngeschäft. Die Ausführung können Sie dann anderen überlassen.

Ihr Kerngeschäft – bitte ausfüllen!

Ihre Zielgruppe	Grundbedürfnis	Ihr Kerngeschäft
Baunternehmer	wollen Außenanlagen preiswert gestaltet haben	Spezialist für günstige + moderne Außenanlagen

Literaturhinweise:

- Ederer, Günter und Seiwert, Lothar J.: Der Kunde ist König. Das 1x1 der Kundenorientierung. Das Strategie-Buch für kundenorientierte Unternehmen. 3. Aufl. Offenbach: Gabal, 2000 (empfehlenswert insbesondere Kapitel 10 + 11 zur kundenorientierten Umsetzung von EKS® im Unternehmen)
- Friedrich, Kerstin; Seiwert, Lothar J. und Geffroy, Edgar K.: Das neue 1x1 der Erfolgsstrategie. EKS® – Erfolg durch Spezialisierung. 8., völlig neue Aufl. Offenbach: Gabal, Herbst 2001 (in Vorbereitung)
- Zum „richtigen“ Studium der EKS® empfehlen wir den aktuellen EKS®-Fernlehrgang. Nähere Informationen und eine Einführungsbroschüre erhalten Sie unter: www.eks.de