

Strategisches Marketing:

# Analyse von Ist-Situation und speziellen Stärken

W. Neise, Cuxhaven

**Nach der Benennung der vier Grundprinzipien für ein strategisches Marketing im letzten Heft, geht es nun um die konkrete Anwendung der Erfolgsstrategie (EKS). Die Praxis vollzieht sich in sieben Phasen. Am Anfang steht dabei die Analyse der momentanen Situation des Unternehmens sowie die Bestimmung seiner speziellen Stärken.**

## Umsetzung der Strategie für den eigenen Betrieb

Die Strategie wird aus dem jeweiligen Ist-Zustand in sieben Phasen mit aufeinander aufbauenden Schritten entwickelt. Mancher Handwerksmeister glaubt, die ersten Schritte bereits ausgeführt zu haben, seine speziellen Stärken gegenüber den Mitbewerbern schon zu kennen und hat in einer bestimmten Aufgabenstellung und Zielgruppe fest Fuß gefasst. Trotzdem sollten die ersten Schritte noch einmal überlegt und gegebenenfalls verbessert beziehungsweise präzisiert werden.

**Werden die ersten Schritte nicht ausreichend präzise ausgeführt, werden auch die weiteren unpräzise oder unmöglich. Ist einer der folgenden Schritte nicht oder nur schwer ausführbar, muss man zum vorherigen Schritt zurückgehen.**

Andererseits muss man die Feinheiten der einzelnen Schritte nicht übertreiben, denn unter strategisch Blinden ist selbst der Einäugige König. Durch die praktische und konsequente Umsetzung der einzelnen Schritte stellen sich erste Erfolge sehr schnell ein. Die Details und Feinheiten der einzelnen Schritte entwickeln sich durch die ausgelösten Informations- und Lernprozesse zunehmend von selbst.

**Es kommt sehr auf generell richtiges strategischen Denken und Handeln an, nicht so sehr auf Details.**

## Die sieben Schritte der Strategieentwicklung

Ihre ganz individuelle Reise zu Einzigartigkeit und Erfolg vorläuft in sieben aufeinander aufbauenden Phasen.

Autor

Werner Neise ist Elektromeister und Betriebswirt des Handwerks und arbeitet als Strategie- und Marketingberater in Cuxhaven.

### Phase 1: Analyse der strategischen Ist-Situation und der speziellen Stärken

In Phase 1 gewinnen Sie einen Überblick über Ihr persönliches Leistungspotential und das Ihres Unternehmens. Hinzu kommt – was das Wichtigste ist – dass Sie ermitteln, was diese Stärken im Vergleich zu Ihren Mitbewerbern wert sind. Meistens gelingt es schon in dieser Phase, aus einzelnen Stärken oder der Kombination verschiedener Stärken ganz neue Marktchancen und Profilierungen abzuleiten.

### Phase 2: Analyse des erfolgversprechendsten Spezialgebietes

Die ausgefallenste Leistung ist keinen Euro wert, wenn sich nicht irgend jemand findet, der für diese Leistung zu zahlen bereit ist. In Phase 2 suchen und finden Sie das Spezialgebiet, auf dem Sie das, was Sie oder Ihr Unternehmen am besten können, am gewinnbringendsten für andere (und damit auch für Sie selbst) einsetzen können. Hier legen Sie den Grundstein für Ihren Erfolg.

### Phase 3: Suche nach der erfolgversprechendsten Zielgruppe

Für jedes Spezialgebiet gibt es unendlich viele verschiedenen Zielgruppen mit sehr

unterschiedlichen Wünschen, Problemen und Bedürfnissen. In dieser Phase machen Sie nun einen ganz entscheidenden Schritt: Sie finden heraus, welche Zielgruppe Ihre Leistungen am dringendsten braucht und bei welcher Sie die größten Erfolgchancen haben.

### Phase 4: Analyse des von der Zielgruppe am brennendsten empfundenen Problems

In diesem Strategieschritt nähern Sie sich der Aufgabe, den sogenannten zwingenden Nutzen zu entwickeln – das heißt eine Leistung, die Ihre Zielgruppe annehmen muss, um selbst erfolgreich oder konkurrenzfähig zu sein.

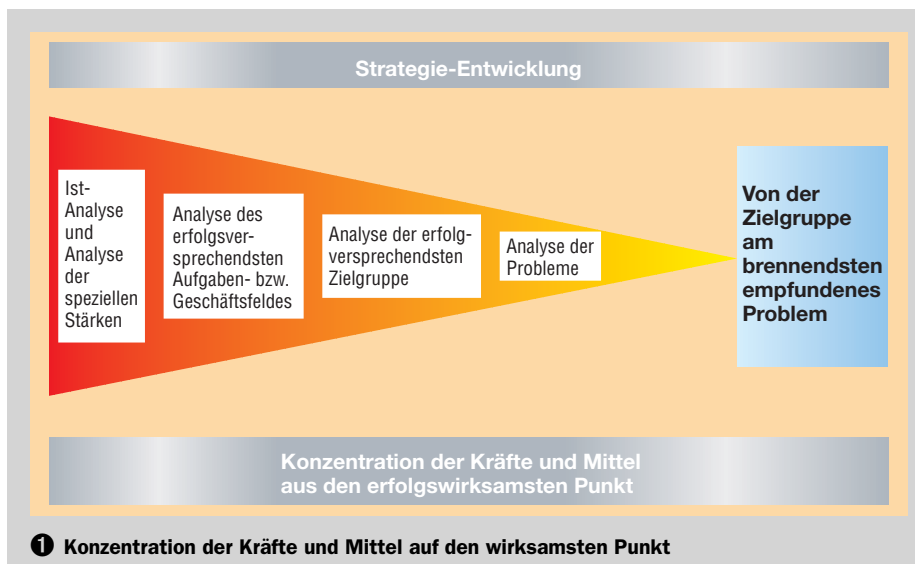
Je klarer Sie Ihre Zielgruppe mit allen ihren Eigenschaften und Wünschen vor sich sehen, desto leichter können Sie deren brennendsten Probleme erkennen. Denn die Zielgruppe honoriert Problemlösungen (Bild 1).

### Phase 5: Innovationsstrategie

Phase 5, die Innovation, ist die wichtigste und entscheidende Phase der Strategie. Hier geht es um nichts anderes als um diejenige Problemlösung, die Sie in den Augen der Zielgruppe zur Nr.1 macht. Sie verschafft Ihnen den entscheidenden Wettbewerbsvorsprung vor der Konkurrenz. Die Innovation ist das zentrale Problem unserer Zeit.

### Phase 6: Kooperationsstrategie

Wenn es Ihnen in Phase 5 gelungen ist, für das brennendste Zielgruppenproblem eine überzeugende Lösung zu entwerfen, werden Sie mit großer Sicherheit an einen Punkt kommen, wo Sie ohne externe Hilfe nicht weiterkommen. Statt nun Ihre Kräfte darauf zu verwenden, andere zu bekämpfen und sich im Wettbewerb aufzureiben, ist es sehr viel sinnvoller, gemeinsam zu arbeiten und Ihre Energie darauf zu verwenden, bessere und attraktivere Leistungen zu entwickeln.





**Tafel 1 Analysieren Sie Ihre Fähigkeiten und Leistungen, potentiellen Leistungen, Problemerkahrungen und Leitbilder**

**Brainstorming:**

Notieren Sie wahllos alles, was Ihnen zu den oben genannten Bereichen einfällt. Sammeln Sie alles, was Ihnen spontan in den Sinn kommt. Schwächen werden nur berücksichtigt, wenn sich dahinter eine Stärke vermuten lässt – also eine Problemlösefähigkeit. Wenn Ihr Unternehmen mehrere Geschäftsfelder hat, dann legen Sie ein gesondertes Arbeitsblatt an.

**Tafel 2 Selektion und Bewertung der speziellen Stärken**

**Auflistung:**

Markieren Sie auf diesem Arbeitsblatt maximal 20 Stärken, die Sie spontan für die herausragendsten halten. Übertragen Sie diese Stärken in eine Tabelle mit folgender Struktur:

	0	50	100
1.			
2.			
3.			
.			
.			
.			
20			



**2 Ablauf der sieben Phasen der EKS**

**Phase 7: Stetiger Erfolg durch Ausrichtung auf das konstante Grundbedürfnis**

Die Befriedigung des sogenannten konstanten Grundbedürfnisses einer Zielgruppe ist das langfristige Unternehmensziel. In dieser Phase lernen Sie, wie Sie Ihre einmal erreichte Marktposition dauerhaft gegen Wettbewerber verteidigen und sogar ausbauen können.

**Phasenablauf**

Die Strategie löst mit jedem Schritt spezifische Informations- und Lernprozesse aus, die den nächsten Schritt erleichtern. In immer neuen Durchläufen der sieben Phasen führt die Strategie zu einer immer genaueren Orientierung auf die speziellen Stärken, Aufgabenfelder, Zielgruppen und brennendsten Probleme. Die Folge ist die Beschleunigung des Wachstums. (Bild 2)

**Analyse von strategischer Ist-Situation und speziellen Stärken**

Warum sollten Sie Ihre speziellen Stärken kennen? Lassen Sie mich ein Beispiel anführen: Vor einem Kreis von Elektrohandwerksmeistern stellte ich folgende Frage: „Warum sollte ein Kunde gerade Ihrem Betrieb den Auftrag erteilen?“

Die anfängliche Sprachlosigkeit führte denn langsam zu folgenden Aussagen:

- Unser Betrieb ist schon über 150 Jahre am Ort.
- Wir verwenden nur hochwertiges Installationsmaterial.
- Ich bin Innungsmitglied.
- Ich bin der Landesinnungsmeister der Elektroinnung, usw.

Alle diese Aussagen bieten dem Kunden

keine Entscheidungsgrundlage, da kein klarer Nutzen für die Wünsche und Anforderungen des Kunden erklärt wurde. Der Kunde erwartet selbstverständlich die Verwendung von normgerechten und sicherem Installationsmaterial für seinen Auftrag. Da man davon ausgehen kann, dass alle Betriebe gleiche Materialien vom Großhandel beziehen – sprich die Schalter und Verteiler des gleichen Herstellers installiert werden – ergibt sich die Frage, wo denn der besondere Unterschied für den Nutzen des Kunden liegt.

Wie man an diesem Beispiel erkennen kann, fällt es dem Elektrohandwerk offensichtlich schwer, sich durch eine besondere Art und Weise aus der Wettbewerbssituation heraus durch eine klare, verständliche Darstellung der eigenen fachlichen und sozialen Kompetenz in Hinblick auf die Kundenwünsche zu präsentieren. Geben Sie dem ausgewählten Kunden eine einfache Entscheidungshilfe in dem Sie **Anders sind wie die Anderen!**

Jedes Unternehmen – auch das Ihrige – hat bestimmte Stärken und genau diese Stärken werden Sie mit dem ersten Schritt dieser Strategie herausfinden.

Die erste Frage ist: Was mache ich – genauer: für welche Aufgaben oder Leistungen setze ich meine/unsere Kräfte und Mittel ein?

Bei dieser Analyse steht man zwischen der Notwendigkeit, einen generellen Überblick über die Leistungen zu gewinnen und der Gefahr, ihn durch zu viele Details wieder zu verlieren. Man muss die Mitte wahren. Eine einfache Hilfe ist, sich in die Situation eines Feldherren zu versetzen. Er hat das gleiche Problem.

Er muss sich generell einen Überblick über

die zur Verfügung stehenden Kräfte und deren Einsatz verschaffen. Zu tief ins Detail zu gehen, würde ihn nur verwirren.

Schaffen Sie sich Arbeitsblätter, die sich an Tafel 1 und 2 orientieren. So haben Sie den Vorteil, beliebig viele Einzelleistungen aufnehmen zu können, um sie dann auf die wichtigsten zusammenzuziehen. Hintergrund ist, das bisherige Leistungsprofil kennenzulernen, um es dann an den verschiedenen Möglichkeiten zu verbessern. Wer ein klares Konzept hat, findet gerade in den sich dynamisch fortwährend verändernden Marktverhältnissen genug Möglichkeiten, genau diese Veränderungen für sich zu nutzen.

Ziel Ihrer Analyse muss sein, ein schärferes und auf eine erfolgversprechende Bedarfslücke gerichtetes Profil zu entwickeln.

**Wie Sie Ihre speziellen Stärken finden**

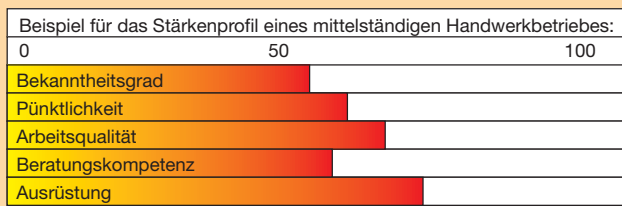
Eine vollständige Ist-Analyse umfasst vier Bereiche.

**Bereich 1: Fähigkeiten und Leistungen**

Arbeiten Sie heraus, was Sie bisher getan haben und was Sie außerdem tun könnten. Wichtig sind auch immaterielle Vermögenswerte wie Patente, Lizenzen besonderes Know-how. Gehen Sie hier bitte so genau wie möglich vor, auch wenn es am Anfang sehr mühevoll erscheint. Hier einige Beispielfragen:

- Welche Produkte/Leistungen stellt Ihr Unternehmen her, welche könnte es herstellen?
- Wie unterscheiden sich diese Produkte und Leistungen von denen der Mitbe-





3 Ihr Stärkenprofil: Tragen Sie Ihre wichtigsten Stärken in das Stärkenprofil ein und erstellen Sie wie im Bild dargestellt eine Balkengrafik. Diskutieren Sie das Ergebnis mit Personen, die Ihnen vertraut sind und von denen Sie offene und faire Kritik erwarten können

werber? (Qualität, Preis, Service, Nutzen für den Kunden etc.)

- In welchem Bereich ist Ihr Marktanteil am größten? (regional und fachlich)
- Was würden Sie am liebsten tun, wofür wäre Ihr Unternehmen am besten geeignet? (Mitarbeiterpotential beachten, manche Mitarbeiter sind schlicht unterfordert)

**Bereich 2: Problemlösungserfahrung**

Analysieren Sie, welche Probleme Sie bereits gelöst haben. Welche speziellen Kundenprobleme konnten Sie besser als der Wettbewerb lösen. Gibt es weitere Kunden mit dem gleichen Problem – vielleicht schon die Entdeckung einer Marktnische? Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Welche Zielgruppen-Probleme löst bzw. löste Ihr Unternehmen bisher?
- Welche internen Probleme werden oder wurden bisher gelöst?
- Welche Kundenprobleme könne noch gelöst werden?

**Bereich 3: Visionen und Ziele**

Beschreiben Sie Ihre Visionen und Ziele! Jeder Mensch, also auch Sie, hat Ziele, Wunschvorstellungen, Vorbilder, Leitbilder und Visionen. Sie steuern bewusst oder unbewusst auch die Entwicklung Ihres Unternehmens in positiver oder negativer Richtung. Wer die Nr. 1 im Schach werden will, verhält sich anders als jemand, der dies im Tennis sein möchte. Beantworten Sie sich folgende Fragen:

- Welche Wunschbilder und Visionen haben Sie von Ihrem Unternehmen?
- Wie lautet Ihre Unternehmensphilosophie?
- Welche mittel- und langfristigen Zielvorstellungen gibt es bei Ihnen?

**Bereich 4: Beziehungen und Image**

Untersuchen Sie, welche Beziehungen und welches Image Sie im Markt haben. Beziehungen, Image und andere immateriellen Werte werden von Menschen, die überwiegend materialistisch denken, unterschätzt. Im Spiegel der anderen sieht man sich oft besser als im eigenen. Fragen Sie Mitarbeiter (Fragebogen ohne Namensnennung), Freunde, Kunden und Geschäftspartner,

was man Ihnen zutraut, welches Image Sie haben. Bitten Sie um ehrliche Aussagen, Sie werden erstaunt sein.

Auch hier einige kleine Gedankenstützen:

- Zu welchen Zielgruppen hat oder hatte ihr Unternehmen eine besonders gute Beziehung?
- Was trauen ihnen Ihre Kunden besonders zu?
- Über welche nützlichen Beziehungen verfügen Sie (Kunden, Geschäftspartner, Medien, Politiker etc.)?

**Ihre speziellen Stärken**

**Stärken wahllos aufschreiben und intuitiv selektieren**

Notieren Sie völlig wahllos und wertfrei alle Stärken die sich aus den Fragen der einzelnen Bereiche ergeben. Markieren Sie denn diejenigen, die Ihnen intuitiv am wichtigsten erscheinen. (Tafel 1)

**Relative Stärken gegenüber der Konkurrenz ermitteln**

Fragen Sie sich nun, wie stark diese Eigenschaften im Verhältnis zu einem vergleichbaren Konkurrenten ausgeprägt sind – Bewertungsskala 0 bis 100. (Tafel 2)

**Stärken aus Sicht der Zielgruppe**

Fragen Sie sich nun, wie Ihre Zielgruppe diese Stärken bewerten würde. Abweichungen gegenüber Ihrer Bewertung geben Hinweise darauf, ob das Eigenbild von dem Bild abweicht, das Außenstehende haben.

**Größte, erfolgsversprechendste Stärken herausarbeiten**

Sortieren Sie die am höchsten bewerteten Stärken heraus und tragen diese mit ihren Werten in einer Tabelle analog zu Bild 3 (Stärkenprofil) ein. Betrachten Sie nun Ihr spezielles Stärkenprofil! Welche Stärken sind die herausragendsten? Ergibt sich eventuell aus der Verbindung einzelner Stärken schon eine herausragende Leistung?

**Hinweise zur Bewertung:**

1. Wie beurteilen Sie selbst Ihre Stärken im Vergleich zu Mitbewerbern ?

2. Wie werden diese Stärken von Ihrer Zielgruppe bewertet?

Die Orientierungspunkte

- 0 = eine unterentwickelte Stärke
- 50 = eine durchschnittliche Stärke
- 100 = eine herausragende Stärke

Zeichnen Sie wie im Bild 3 mit unterschiedlichen Farben bis zu dem entsprechenden Punkt.

**Grad der persönlichen Identifikation einschätzen**

Identifizieren Sie sich mit dem Ergebnis? Wenn nicht, dann suchen Sie andere Kombinationen. Beachten Sie dabei immer: das was Sie gerne tun, machen Sie sich besonders gut und das sollte das Ergebnis Ihrer strategischen Stärkenanalyse sein.

**Zusammenfassung**

Viele Unternehmer behaupten, ihre speziellen Stärken und Neigungen im Kopf zu haben und absolvieren diese so einfach erscheinende Überlegungen in Gedanken. Die schriftliche Aufgliederung der Leistungen und deren bildliche Darstellung der Ergebnisse sind unumgänglich. Eine Strategie kann man nicht im Kopf entwickeln. Sie müssen den Ist-Zustand optisch sichtbar machen, um die Einzelfaktoren und ihre Kombinierbarkeit erkennen zu können und sich schließlich für die beste Möglichkeit entscheiden.

Viele Elektrohandwerker neigen dazu, die Unterschiede zwischen den Mitbewerbern tendenziell einzuebnen, sich immer gleicher zu machen.

Getreu nach dem Motto: Einer schaut vom anderen ab. Die Kleinen nehmen sich die Größeren und Erfolgreichen als Vorbild, obwohl sie ihnen gegenüber ganz spezielle Stärken – wie etwa größere Wendigkeit, niedrigere Gemeinkosten, kürzere Entscheidungswege, mehr Kreativität– haben, die sie auf bestimmten Aufgabenfelder gegenüber den Großen der Branche überlegen machen.

Mit dem Me-too-Verhalten ahmen sich viele Elektrobetriebe gegenseitig nach. Deshalb ist der Bereich Neubauinstallation und öffentliche Ausschreibungen durch ein Überangebot von Handwerksleistungen stark belastet. Die dynamischen Veränderungen bei allen Abnehmern von elektrotechnischen Dienstleistungen schaffen immer neue Nischen, die zu erkennen und zu besetzen ist risikoloser und lohnender als die Nachahmungsstrategie.

**Literatur**

- [1] Das 1x1 der Erfolgsstrategie. mvg-Verlag 1994
- [2] Erfolgreich durch strategisches Marketing. ECON Verlag 1989
- [3] Strategie-Journal. Strategie Forume.V., Netzwerk für Erfolg und Wachstum, Mannheim.