Strategisches Marketing:

Analyse von Geschäftsfeldern

W. Neise, Cuxhaven

Im ersten Schritt wurde im letzen Heft das bisherige Leistungsprofil analysiert. Was leistet das Unternehmen bisher, was könnte es leisten, was würde der Handwerksmeister gerne leisten und worin hat der Betrieb seine speziellen Stärken? Problemlösungskompetenz allein genügt jedoch nicht. Man muss auch wissen, wo die Nachfrage am größten ist.

Im zweiten Schritt wird der Kontakt zur Umwelt und den Realitäten, zu den tatsächlichen Aufgaben, Bedürfnissen beziehungsweise Problemen hergestellt: Welche Aufgaben beziehungsweise Bedürfnisse hat die Umwelt, welche sind besonders erfolgversprechend und für welche davon ist das Unternehmen durch seine speziellen Stärken besonders geeignet?

Im Labyrinth der Märkte fehlen Anhaltspunkte. Viele Unternehmen suchen darum mit ausgefeilten, arbeitsintensiven Marktanalysen nach ihrem erfolgversprechendsten Geschäftsfeld. Dieser Weg ist kompliziert, kostspielig und bringt nicht immer sichere Ergebnisse.

Finden Sie ihr ideales Geschäftsfeld ohne großes Risiko. Die EKS-Strategie empfiehlt Ihnen eine einfache, aber sehr erfolgreiche Methode: das Trial-and-Error-Verfahren. Durch kleine Schritte, durch „Versuch und Irrtum" finden Sie das Geschäftsfeld, das zu Ihrem Stärkenprofil passt wie das Schloß zum Schlüssel. Je enger dieses Geschäftsfeld festgelegt ist, desto schneller und sicherer wird Ihr Erfolg sichtbar.

Wie man Zeit spart und damit erfolgreich Kunden gewinnt. EKS-Anwender und Autor Professor *Lothar J. Seiwert* fand „sein Schloss" im Bereich des Zeitmanagement-Trainings. Zuerst deckte er als Angestellter eines Beratungsunternehmens vom Kreativitäts- und Verkaufs- bis hin zum Motivationstraining viele Themen ab. Mit Hilfe der EKS-Strategie erkannte er, dass sein ideales Geschäftsfeld im Zeitmanagement lag. Hier konzentrierte er seine Stärken, spezialisierte sich Anfang der 80er Jahre auf Zeitmanagement-Seminare und wagte den Sprung in die Selbständigkeit. Heute ist Prof. *Seiwert* der anerkannt beste Experte auf seinem Gebiet und genießt alle Vorteile des Marktführers.

Der zweite Schritt geht von dem Stärkenprofil aus. Das Stärkenprofil ist „der Schlüssel"; für den nun in diesem zweiten Schritt das passende „Schloss"; nämlich das passendste Aufgaben- beziehungsweise Geschäftsfeld, zu suchen ist. Die Suche orientiert sich an der Frage: Für die Lösung welcher Aufgaben, Probleme oder Bedürfnisse bin ich durch meine speziellen Stärken besser geeignet als meine Mitbewerber? (Bild ❶)

Grundsätzlich gilt: Um dem optimalen Aufgaben- beziehungsweise Geschäftsfeld möglichst nahezukommen, muss man brainstormingartig zunächst nach vielen Aufgaben- bzw. Geschäftsfeldern suchen. Dabei regen sich die Ideen gegenseitig an. Erst in einem zweiten Überlegungsprozess ist aus der so gewonnenen Übersicht das tatsächlich erfolgversprechendste Feld herauszufiltern.

Die Bezeichnung des Geschäftsfeldes muss bedarf- und zielgruppenorientiert sein, nicht produktions- oder materialbezogen. Beispiele: nicht Schaltschranktechnik, sondern elektrische Einspeisung für kleine Industriebetriebe, nicht EIB-Bustechnik, sondern intelligente Gebäudesteuerung für öffentliche Gebäude, nicht Gegensprech- und Klingelanlagen, sondern Hauskommunikation für Mehrfamilienhäuser bis 100 Mietparteien.

Aus diesem Beispiel lassen sich folgende allgemeine Grundsätze ableiten:

- Je enger das anfängliche Geschäftsfeld festgelegt wird, desto sicherer und schneller wächst man – wie weit, bestimmt man letztlich selbst.
- Man kann das anfängliche Geschäftsfeld sukzessive erweitern. Wichtig bleibt jedoch, nicht zu springen, weil man gerade einen entsprechenden Auftrag erhalten kann. Dem Ziel treu zu bleiben ist langfristig erfolgreicher, als jeder Chance nachzulaufen.
- Erst einmal ein grundsätzlich erfolgversprechendes Geschäftsfeld als Orientierungspunkt zu haben ist wichtiger, als jahrelang nach dem theoretisch optimalen Geschäftsfeld zu suchen.
- Man kann wachsen, aber man muss es nicht. Viele Handwerksunternehmer sehen sich heute unter einem Wachstumszwang. Sie glauben, ihren Erfolg nur durch fortwährendes Wachstum sichern zu können.

Der gefährlichste Trugschluss ist, dass man, um möglichst groß und erfolgreich zu werden, möglichst groß und vielfältig beginnen müsse. Im Gegenteil: Je kleiner das anfängliche Geschäftsfeld, desto sicherer, schneller und größer ist die Entwicklungschance.

Praktisches Vorgehen bei etablierten Betrieben

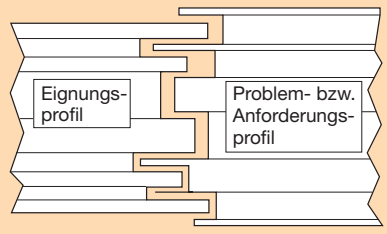
Über die Idee der Diversifikation haben viele mittlere und große Unternehmen in der Vergangenheit ihre Kräfte und Aktivitäten auf mehrere voneinander unabhängige Geschäftsfelder verteilt. Die Risiken sollten sich untereinander ausgleichen. Als Folge dieser Verzettelung waren sie in den meisten Geschäftsfeldern nur einer unter mehreren ähnlichen guten Mitbewerbern. Nicht selten handelt es sich um ein Nullsummen-Spiel: Was man in den einen Geschäftsfeldern verdient, setzt man in den anderen wieder zu. Auf ein Geschäftsfeld konzentriert, der deutlich Beste zu werden, ist nicht nur erfolgreicher, sondern auch sicherer.

Konzentration auf ein Geschäftsfeld

Den Optimalfall im Sinne der EKS-Strategie zeigt Bild ❷. Man analysiert zunächst die vorhandenen und eventuell auch die möglichen Geschäftsfelder und sucht unter ihnen das erfolgversprechendste heraus.

Innerhalb dieses Geschäftsfeldes werden die Kräfte und Mittel im Rahmen des Möglichen konzentriert. Durch die Konzentration der Kräfte wächst der Erfolg. In dem Maße, wie hier der Erfolg wächst, baut man die anderen Geschäftsfelder von den jeweils unergiebigsten her ab.

Bei der Konzentration auf ein Geschäftsfeld handelt es sich um eine strategische Umformierung der Kräfte. Ihr Risiko ist gleich null, wenn man die bisherigen Geschäftsfelder nur in dem Maße aufgibt, wie



❶ **Eigenprofil und Problem- bzw. Anforderungsprofil**

Autor

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

Tafel 1 Ableiten der Geschäftsfelder aus dem Stärkenprofil

Brainstorming:
Betrachten Sie Ihr Stärkenprofil. Welche Geschäftsfelder, welche Verwendungszwecke, welche Problemiösungsfähigkeiten lassen sich daraus ableiten? Notieren Sie alle Ideen wahllos und spontan auf einem Arbeitblatt.

Tafel 2 Bewertung der Geschäftsfelder

Auflistung:			
Markieren Sie auf Arbeitsblatt Tafel 1 rein intuitiv maximal 20 Geschäftsfelder, die Ihrem Stärkenprofil auf dem ersten Blick am besten entsprechen. Übertragen Sie diese Geschäftsfelder in eine Tabelle mit folgender Struktur:			
	0	50	100
1.			
2.			
3.			
.			
.			
.			
20			

man auf dem ausgewählten Geschäftsfeld tatsächlich an Boden und Umsatz gewinnt. Die absterbenden Geschäftsfelder werden nicht einfach eingestellt: Statt die dort vorhandenen Erfahrungen, Urheberrechte, Kunden, Produkte und Produktionsanlagen einfach verfallen zu lassen, sollte man sie bestmöglichst verwerten. Es gibt viele Möglichkeiten – mehr als man zunächst glaubt. Man kann die Aktiva beispielsweise verpachten, verkaufen, tauschen, in eine Kooperation einbringen, lizenzweise überlassen und mit den freiwerdenden Kräften und Mitteln die eigene Profilierung beschleunigen.

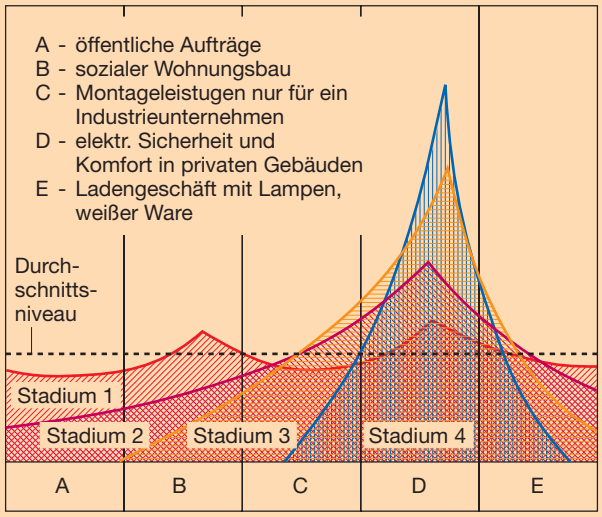
Wie finden Sie Ihr erfolgversprechendstes Geschäftsfeld?

Zunächst erstellen Sie sich wieder ein Arbeitsblatt analog dem Arbeitsblatt aus der Stärkenanalyse (siehe ep 2/00, Seite 108, Tafel 2). Betrachten Sie unmittelbar Ihr Stärkenprofil. Welche Geschäftsfelder, welche Verwendungszwecke, welche Problemlösungsfähigkeiten lassen sich daraus ableiten? Notieren Sie alle Ideen wahllos und spontan auf Ihrem Arbeitblatt.
Überlegen Sie weiter nach diesem Brainstormingverfahren[1]:

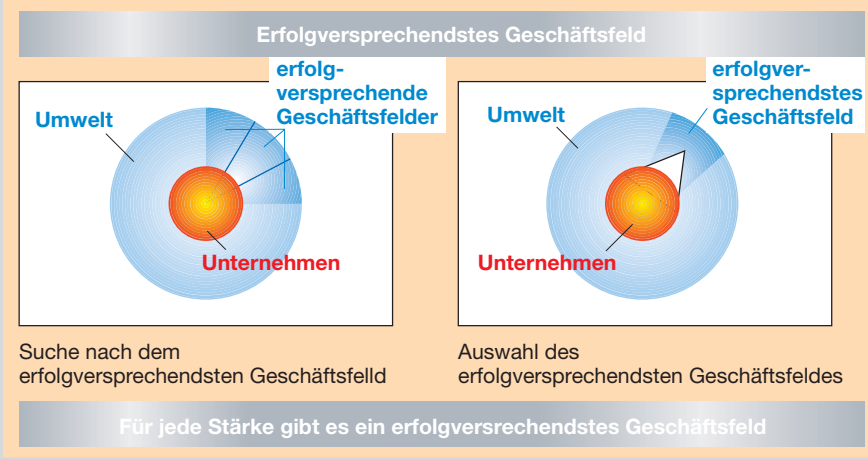
- Welche Geschäftsfelder ergeben sich aus der Kombination einzelner Stärken?
- Welche Aufgaben- und Geschäftsfelder hatte Ihr Unternehmen.
- Welche Aufgaben- und Geschäftsfelder hat Ihr Unternehmen zur Zeit?
- Auf welchem Geschäftsfeld hat Ihr Unternehmen die stärkste Marktstellung?
- Auf welchen Geschäftsfeldern kann Ihr Unternehmen relativ schnell die Marktführung übernehmen?
- Mit welchem Geschäftsfeld können Sie sich am stärksten identifizieren?
- Auf welchem Geschäftsfeld ist die Nachfrage am stärksten?

Versuchen Sie das neue Geschäftsfeld sehr genau zu definieren, damit sich schnell erste Erfolge einstellen können und damit Ihre Motivation erhalten bleibt.

❷ Die Konzentration der Kräfte lässt andere Geschäftsbereiche nur in dem Maße schrumpfen wie andere zulegen



❸ Für jede Stärke gibt es ein erfolgversprechendes Geschäftsfeld



Ihr Geschäftsfeld können Sie ausweiten, wenn Sie dabei Ihren Stärken treu bleiben. Beginnen Sie Ihr Geschäftsfeld zunächst ganz klein. Wenn dann die Marktnische voll erschlossen ist, können Sie das Geschäftsfeld weiter ausdehnen.
Beherzigen Sie das Sprichwort: Probieren geht über studieren!
Grübeln Sie nicht allzulange an der Durchführbarkeit herausgearbeiteter Geschäftsfelder, sondern probieren Sie diese rasch in der Praxis aus. Am besten hat sich nach EKS das Verfahren Trial and Error erwiesen, was soviel heißt wie Versuch und Irrtum.
Beginnen Sie mit dem ersten Schritt und setzen Sie die dort gewonnenen Erfahrungen um. Testen Sie Ihre Geschäftsfelder. Korrigieren Sie wenn nötig die Richtung und machen weiter. Dadurch begrenzen Sie Ihr eigenes Risiko auf ein Minimun. (Bild ❸)

1) Verfahren, um durch Sammeln von spontanen Einfällen die beste Lösung eines Problems zu finden.

Weitere Schritte zum erfolgversprechendsten Geschäftsfeld

Sammeln Sie möglichst viele Geschäftsfelder, auch wenn Sie Ihnen im Moment nicht als durchführbar erscheinen. In den Phasen 5 und 6 der EKS- Strategie (Innovations- und Kooperationsstrategie) werden Sie dafür Lösungen erarbeiten. (Tafel 1 und 2)

Auswahl verschiedener Geschäftsfelder für das Elektrohandwerk

Unter wenigen Oberbegriffen verbergen sich eine Vielzahl von Geschäftsfeldern. Hier einige Beispiele

Heizen: Wärmepumpensysteme, Wärmerückgewinnung, Niedrigenergiehaus, Solarthermie, Lüftung, Kälte/Klima, Warmwassergewinnung
Renergie: Windkraftanlagen, Blockheizkraftanlagen, Stromhandel, Solartechnik, Biogasanlagen, Energiemanagement, Brennstoffzellen, Akkuanlagen, Solartankstelle
Sicherheit: Alarmsysteme, Brandmeldeanlagen, Einbruchmeldeanlagen, Blitzschutz, Erdunganlagen, E-Check
Licht: Lichtberatung, Innen-Außenlampen, Kino-Veranstaltungstechnik, Lichtplanung, Lichtstudio,
Kundendienst: Weiße Ware, PC, RCD-Prüfung, Steuerungen, Automatisierung, Notdienst,
Kommunikation: EDV-Verkabelung, Internet, Lichtwellenverkabelung, Anschlusstechnik, Hauskommunikation, Satellitensysteme, Funkanlagen, Unterhaltungselektronik
Komfort: BIO-Elektrik, Garagen-Torantriebe, Rolladensteuerungen, Bewegungsmelder, Sensor-Funk-Technik, Schalterdesign, EMV, Schaltanlagen Schaltanlagenbau, SPS, Bus-Technik, NS u. HS-Anlagen
Baumärkte: Anleitung bei Selbstbau, Kooperation, Dienstleistung
Beratung: Optimaler Energieeinsatz, Umwelt, Vorträge.
Denken Sie bitte selbst über weitere, innovative Geschäftsfelder nach. Segmentieren Sie die bishergenannten Bereiche noch weiter auf.
Bewerten Sie Ihre Auswahl genauso wie Sie es bei der Stärkenanalyse getan haben. Benutzen Sie zur Orientierung folgende Darstellung.

0 = relativ schwache Marktposition, keinerlei Identifikation.
50 = durchschnittliche Marktposition, mittlere Identifikation
100 = sehr starke Marktposition, sehr starke Identifikation.

Beachten Sie bei der Analyse Ihrer Geschäftsfelder immer die Einhaltung der folgenden Punkte:
- Sind die Stärken Ihre Schlüssel, dann haben Sie mit dem Geschäftsfeld Ihr passendes Schloss!
- Seien Sie lieber auf einem kleinen Geschäftsfeld der Erste, als woanders der Zweite!
- Was Sie gut und gerne tun, das machen Sie auch erfolgreich = Spitzenleistung!
- Je enger Sie Ihr Geschäftsfeld definieren, desto schneller wird Ihr Erfolg sichtbar!
- Entfalten Sie auf dem erfolgversprechendsten Geschäftsfeld Ihre speziellen Stärken!
- Durch Versuch und Irrtum finden Sie das zu Ihren Stärkenprofil passende Geschäftsfeld.

Denken Sie bei der Erarbeitung Ihrer speziellen Geschäftsfelder bitte intensiv auch an eine Mehrwertleistung, das heißt eine Kombination von Betätigungsfeld und den möglichen Dienstleistungen dazu.

Dienstleistungen sind:
- Erstberatung, themenbezogen Hausmessen, Planung von elektrischen Anlagen, gerade Hausbauer im Standardbereich merken hinterher was alles fehlt. usw.
- Service, kostenlos und kostenpflichtig (Wartungsverträge) z. B. Reinigungsservice für Leuchtstofflampen und Reflektoren – PC, Monitor, Fernsehreinigung. Erklären Sie dem Kunden einen für ihn entscheidenen Nutzen aus der Reinigung der Geräte. Also höhere Lebensdauer, weniger Energieverbrauch usw.
- Mustertafel mit verschiedenen Tapeten und Untergründen und darauf installierten Schalterprogrammen, oder Probeinstallation von hochwertigen Schaltern und Steckdosen und Lampen wo es ohne viel Aufwand funktioniert
- Vorträge über Personenschutz für Bauherren, biologische Elektroinstallation, EMV Verträglichkeit. Soll ich meinen Stromanbieter wechseln? Nutzen Sie hier auch Expertenwissen aus der Industrie. Reinigung von Solardächern. Gartenplanung mit elektrischen Anschlüssen, Winter-Check der elektrischen Außenanlagen eines Hauses
- Kontrolle von elektrischen Garagen, Tor und Rolladenantrieben
- Lichtberatung im privaten Haushalt.

Ein Beispiel aus der Heizungs- und Sanitärbranche zeigt, was aus der Istanalyse und der Stärkenfeststellung in Verbindung mit einem klaren Geschäftsfeld entstehen kann:
Als Frau Pia F. die Haustür öffnete und den Handwerker erwartete, stand dort ein junger Mann im marineblauen Arbeitsanzug mit weißem Hemd, roter Fliege und weißen Handschuhen vor ihr und wünschte freundlich „Guten Morgen“. Im ersten Moment dachte sie an einen Irrtum, wurde aber von dem jungen Mann aufgeklärt. Er heisst Andreas R. und kommt von der Firma Pagany und soll hier eine neue Heizung einbauen.
Die Vorgeschichte war, dass Herr *Pagany* es satt hatte, ein ganz normaler Sanitär- und Heizungsbetrieb zu sein. Er wollte sich von der starken Konnkurrenz abheben und kam nach einer Analyse der Istsituation und seiner speziellen Stärken zum Gedanken „Anders als alle Anderen zu sein“.
Er stieß auf die Idee der „Smily Company“, dem freundlichen Unternehmen, und gestaltete unter Mithilfe eines Marketingberaters seinen Firmenauftritt völlig neu. Die Firma steht für hochwertige Handwerksleistungen (Geschäftsfeld), absolute Termin- und Preistreue. Wobei die Arbeiten selbstverständlich sauber und schnell ausgeführt werden. Kunden sind Privathaushalte (Zielgruppe), die einige Jahre nach dem Neubau wieder flüssig sind und ihre Sanitär- und Heizungsanlage sanieren wollen. Pagany bietet für jedes Budget eine passende Lösung. Ein klares Erscheinungsbild vom Chef angefangen über die Mitarbeiter, die durch ein gepflegtes Äußeres auftreten, sichert der Firma langfristig eine Marktnische, in der sie unangefochten eine Marktführerschaft ausübt.

Buchtip

Strategisches Marketing

Für interessierte Elektromeister hier noch zwei Literautrempfehlungen vom unserem Autor Werner Neise zum Thema Strategisches Marketing:

- DHI Wettbewerbsstrategien: Bausteine zur strategsichen Unternehmensfürhung im Handwerk. IHW Studie Nr. 63 von 1998
- Praxisanleitung zur Stärken-Schwächenanalyse im Elektrohandwerk.IHW Studie Nr. 40, 1996

Ausblick

Die Geschäftsfelder mit dem Mehrwertnutzen bilden die Grundlage für die Analyse der geeigneten Zielgruppe oder Zielgruppen, über die der nächste Beitrag berichten wird.