

**Tafel 3 „Stundenlohn“ – verschiedene Sichtweisen**

|                                                         |                       |
|---------------------------------------------------------|-----------------------|
| Stundenlohn aus Arbeitnehmersicht                       | 9,56 DM <sup>1)</sup> |
| Lohnkosten aus Arbeitgebersicht                         | 23,28 DM              |
| Stundenverrechnungssatz                                 | 38,30 DM              |
| Stundenlohn für Arbeitsleistungen aus Auftraggebersicht | 44,43 DM              |

<sup>1)</sup>Dieser Wert ist streng genommen nicht korrekt, da Entgeltbestandteile für ausfallende, aber zu bezahlende Arbeitszeit und sonstige Zuwendungen nicht berücksichtigt werden.

Netto-Stundenverrechnungssatz noch einmal die Mehrwertsteuer in Höhe von derzeit 16 %. Die Arbeitsstunde verteuert sich damit für ihn noch einmal, bezogen auf das obige Beispiel, auf 44,43 DM. Der gewerbliche Kunde kann sich die gezahlte Vorsteuer über den Vorsteuerabzug gewissermaßen wieder vom Finanzamt zurückholen.

### Schlussbemerkung

Das auf die geleistete Arbeitsstunde bezogene Nettoarbeitsentgelt und der vom Kunden zu zahlende Preis für eine in Anspruch genommene Arbeitsstunde (Tafel 3) unterscheiden sich in der Praxis etwa um einen Faktor 4..6. Um diesen Faktor müssen sich beide Größen wegen der Sozialabgaben und Steuern einerseits und wegen der Gemeinkosten andererseits unterscheiden. Eine Reihe von Einflussgrößen auf diesen Faktor sind weder vom Unternehmer noch von den Mitarbeitern des Unternehmens beeinflussbar, da diese Größen per Gesetz vorgegeben sind. Um so mehr gilt es im Unternehmen selbst die Einflussgrößen sichtbar zu machen, die durch die Mitarbeiter und den Unternehmer selbst beeinflusst werden können.

Wie gut es letztlich gelingt, diese Einflussfaktoren in den Griff zu bekommen, davon hängt die Existenz des Unternehmens insgesamt und damit der Arbeitsplatz des Einzelnen ab. Bei den angestellten Betrachtungen wurde bewusst stark vereinfacht und auf die Darstellung von Details verzichtet, um das Wesentliche, das immer wieder Anlass zu Missverständnissen liefernden Unterschied zwischen dem Nettostundenlohn des Arbeitnehmers und dem durch den Kunden zu entrichtenden Betrag für eine Arbeitsstunde deutlich zu machen.

H. Möbus

### Strategisches Marketing:

# Innovationen als Instrument der Kundenbindung

W. Neise, Cuxhaven

**Für den dauerhaften Erfolg Ihres Unternehmens sind ständige Innovationen nötig. Für ein planmäßiges und kalkulierbares Vorgehen im Innovationsprozess, spielen konstante Grundbedürfnisse eine große Rolle. Sie geben die verlässliche Grundlage jeder Strategie.**

## 1 Bedeutung von konstanten Grundbedürfnissen

### 1.1 Zielgruppenbesitz ist wichtiger als Produktionsmittelbesitz

Kundenbedürfnisse wechseln immer rascher. Was heute ein Trend ist, kann morgen schon wieder veraltet sein. Die Spezialisierung auf variable Bedürfnisse ist daher riskant und gefährlich. Investitionen in Rohstoffe und Produkte können schnell „in den Sand gesetzt“ sein.

### 1.2 Spezialisierung auf konstante Bedürfnisse ist dauerhaft erfolgreich

Im Gegensatz dazu bieten, konstante Grundbedürfnisse eine sichere Grundlage für jede Geschäftstätigkeit. Konstant sind Grundbedürfnisse wie beispielsweise Ernährung, Bekleidung, Information, Kommunikation, Mobilität. Variabel dagegen ist fast alles, was zur Befriedigung dieser Grundbedürfnisse dient, etwa Produkte, Rohstoffe, Know-How, Managementmethoden. Die Variablen werden ständig durch neue Lösungen ersetzt. Grundbedürfnisse (also Konstanten) verändern sich dagegen nicht.

#### Beispiel:

Bücher und Zeitschriften bekommen immer mehr Konkurrenz durch elektronische Medien wie Fernsehen, Video, Datenbanken und Multimedia. Diese Produkte sind allesamt Variablen, die das konstante Grundbedürfnis nach Informationen befriedigen.

### 1.3 Langfristige Marktabsicherung

Sie sollten Ihre Marktposition langfristig absichern. Über kurz oder lang drängen Nachahmer in Ihren Markt ein. Die Nachfrage nach jedem Produkt und jeder

Leistung ist irgendwann einmal erschöpft. Produkte und Dienstleistungen müssen darum stets den wechselnden Bedürfnissen der jeweiligen Zielgruppe angepasst werden. Ständige Innovation gemäß dem Echo der Zielgruppe ist die Grundvoraussetzung für langfristig risikolose Spezialisierung und dauerhaften Erfolg am Markt (Bild 1).

## 2 Wie Sie das konstante Grundbedürfnis abdecken

### 2.1 Werden Sie der beste Problemlöser für Ihre Zielgruppe

Definieren Sie das konstante Grundbedürfnis, das hinter dem aktuell brennendsten Problem Ihrer Zielgruppe steht. Die EKS-Strategie ist ein lebenslanger Lernprozess. Gerade weil sich die Variablen ständig ändern, müssen die Leistungen permanent über einen Lernprozess verbessert werden: Sie machen der Zielgruppe einen Verbesserungsvorschlag ( feed-forward ) und lernen am dem Echo ( feed-back ).

### 2.2 Planen Sie einen strategischen Kontakt zu Ihrer Zielgruppe

Der Lernprozess muss kontinuierlich ablaufen. Versuchen Sie also, mit repräsentativen, Ihnen vertrauten und aufrichtigen Kunden einen dauerhaften Informationsaustausch über Seminare oder Beiräte aufzubauen.

### 2.3 Sammeln Sie immaterielles vor materiellem Vermögen an

Materielles Vermögen nutzt sich bei Gebrauch ab – immaterielles Vermögen wie Know-How, Kundenstamm und Kundenbindung, Patente und Lizenzen werden bei Gebrauch dagegen immer mehr wert. Materielles Vermögen macht abhängig, immaterielles nicht. Darum sollten Sie stets danach streben, Zielgruppenbesitzer statt Produktionsmittelbesitzer zu sein.

Zwischen der Zielgruppe und Ihrer Nachfrage nach Problemlösungen sowie den Anbietern fungieren Sie als eine Art Makler, über den alle Geschäfte laufen.

#### Autor

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

## 2.4 Schöpfen, programmieren, multiplizieren Sie Ihr Know-How

Auch immaterielles Vermögen kann materialisiert werden, beispielsweise in einer Software, eines Handbuches, einer Checkliste oder eines kompletten Unternehmenskonzeptes (Franchising). Multiplizieren Sie Ihr Know-How mit Hilfe von Partnern oder Lizenznehmern, und nutzen Sie deren Erfahrungen und Feedback ständig für die Verbesserung Ihres Konzeptes. Werden Sie zu einer Denkkentrale, die sich auf die Probleme der Zielgruppe spezialisiert hat. Die Ausführung können Sie dann getrost in andere Hände geben.

### 3 Definition von Grundbedürfnissen

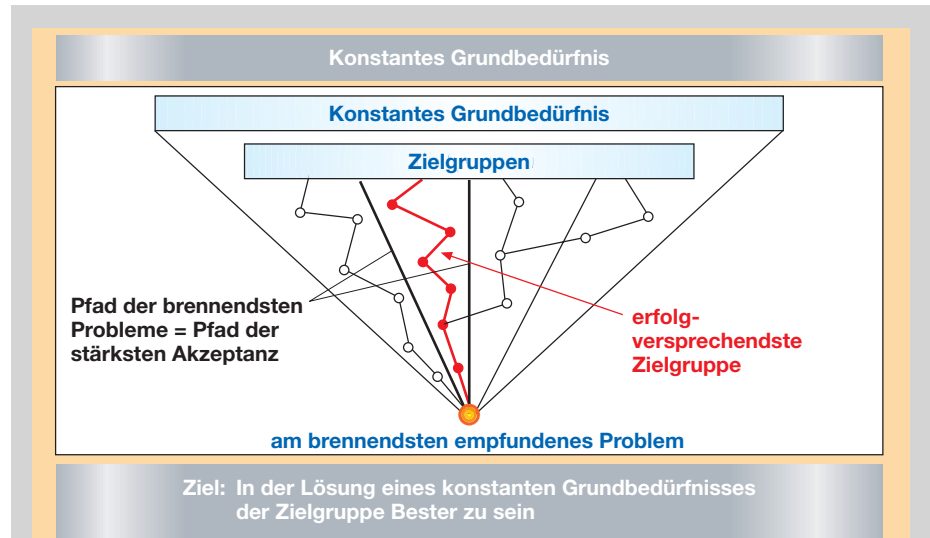
Beantworten Sie sich einige Fragen, um sich den konstanten Grundbedürfnissen ihrer Zielgruppe zu nähern. Notieren Sie erste Stichworte und Gedanken, die Ihnen jetzt in den Sinn kommen:

1. Welches konstante Grundbedürfnis steht hinter den von der Zielgruppe am brennendsten empfundene Problem?
2. Welches variable Bedürfnis wird durch Ihre Leistungen befriedigt, und welches konstante Grundbedürfnis steht dahinter?
3. Mit welchen variablen Produkten und Leistungen kann das konstante Grundbedürfnis abgedeckt werden?
4. Welche Wege gibt es noch, wie Sie das konstante Grundbedürfnis Ihrer Zielgruppe befriedigen können?
5. Auf welchem Wege können Sie den Kontakt zu Ihrer Zielgruppe dauerhaft festigen?
6. Gibt es einen Weg, Ihre Leistungen in eine leicht multiplizierbare Form zu bringen?
7. Können Sie sich vorstellen, Ihre Leistungen über ein Franchise-Konzept anzubieten?
8. Welche internen Unternehmensfunktionen können Sie eventuell auslagern bzw. könnten andere für Sie übernehmen? Was könnten Sie ganz oder teilweise wegdelegieren?
9. Welche Unternehmensfunktionen müssen Sie unter allen Umständen selbst ausführen?
10. Können Sie sich irgendeinen Umstand vorstellen, der Sie auf Ihrem Geschäftsfeld dauerhaft gefährden könnte?

### 3.1 Weitere Schritte zum sozialen Grundbedürfnis

Versuchen Sie zu formulieren, welches konstante Grundbedürfnis Sie über die Lösung des brennendsten Problems Ihrer Zielgruppe abdecken:

- nicht Lieferant von Dachziegeln, sondern Problemlöser für die Abdichtung von geneigten Dächern



**1 Die Innovationsstrategie lebt vom ständigen „Fein-Tuning“ auf die brennendsten Probleme der Zielgruppe**

### Tafel 1 Ermittlung und Bewertung des konstanten Grundbedürfnisses

[illegible]

- nicht Verkauf von Hamburgern, sondern schnelle Versorgung mit Nahrungsmitteln zum Sofortverzehr
- nicht Lieferant von Schaltern und Lampen, sondern Problemlöser für Sicherheit und Komfort bei privaten Hausbesitzern
- nicht Lieferant von Blitzschutzkomponenten, sondern spezieller Problemlöser für Unternehmen mit hochempfindlichen Betriebsmitteln

Tragen Sie in Tafel 1 verschiedene Formulierungen für das konstante Grundbedürfnis ein und bewerten Sie diese. Diskutieren Sie verschiedene Möglichkeiten auch mit Partnern und entscheiden Sie sich mehr intuitiv oder analytisch – für die Ihnen am besten erscheinende Alternative. Bewertung: A = ausgezeichnet, B = durchschnittlich, C = nicht geeignet.

### 3.2 Treffendste Formulierung für das konstante Grundbedürfnis

Diese muss zu Ihrem ständigen Leitsatz bzw. Ihrem übergeordneten Unternehmensziel werden.  
So sollte z.B. jede Entscheidung daran ge-

messen werden, ob sie dem Ziel förderlich ist oder nicht. Das schützt Sie vor einer Verzettelung. Formulieren Sie jetzt, wie das konstante Grundbedürfnis Ihrer Zielgruppe lautet!

#### 4 Leitsätze für konstante Grundbedürfnisse

1. Ihr Ziel: Werden Sie zum Zielgruppenbesitzer – statt zum Produktionsmittel-Besitzer!
2. Werden Sie dauerhaft bester Problemlöser und Innovator für Ihre Zielgruppe!
3. Spezialisieren Sie sich nicht auf variable, sondern auf konstante Grundbedürfnisse!
4. Integrieren Sie das konstante Grundbedürfnis in Ihre Unternehmensziele und -leitsätze!
5. Organisieren Sie den Kontakt zu Ihrer Zielgruppe (ständiger Gedankenaustausch)
6. Materialisieren Sie immaterielles Vermögen durch Multiplizieren Ihrer Leistungen!



7. Entwickeln Sie sich zu einer Denkenzentrale, die ihre Leistungen geschickt vermarktet!

Werten Sie diese Phase für Ihre persönlichen und unternehmerischen Zwecke unbedingt aus. Halten Sie kurz Ihre drei wichtigsten Gedanken oder Einsichten fest.

#### Zur Erinnerung:

Beachten Sie bitte bei der Umsetzung der sieben Phasen Ihrer neuen Erfolgsstrategie immer die vier Grundprinzipien:

- **Prinzip 1:** Konzentration der Kräfte, was ist mein einzigartiges Stärkeprofil
- **Prinzip 2:** Orientierung der Kräfte auf eine engumrissene Zielgruppe
- **Prinzip 3:** In die Lücke, Nische gehen
- **Prinzip 4:** Nutzen stiften, statt Gewinn maximieren.

Ausgehend von diesen vier Grundprinzipien sollte es Ihnen gelingen, die Erfolgsstrategie EKS für die Sicherung Ihres Unternehmenserfolges zu sichern. Die Darstellung der EKS in den letzten Monaten im **ELEKTROPRAKTIKER** ist damit abgeschlossen. Die Anwendung dieses neuen Wissens bedeutet für Sie Veränderung im Denken und Handeln. Die wesentlichen Veränderungen in Ihrer Unternehmensführung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- vom produktorientierten zum Zielgruppen-Denken
- von der Erzeugung von Marktwiderstand zur Erzeugung von Anziehungskraft
- von der Konzentration auf eigene Firmenprobleme zur Konzentration auf Zielgruppenprobleme
- von der Förderung der Produktivität zur Förderung der Kreativität
- vom Gewinn als ausschließlichem Unternehmensziel zum Nutzen als Unternehmensziel und damit zum Gewinn als Ergebnisziel
- aus Verzettlung wird Konzentration
- aus einem breiten wird ein spitzes Vorgehen

Gehen Sie selbstbewusst an die neuen Aufgaben heran und lassen Sie sich von der magischen Zahl 72 leiten.

Wissenschaftliche Studien haben ergeben, das alles was der Mensch innerhalb von 72 Stunden beginnt eine 99-prozentige Erfolgsaussicht hat, natürlich nur dann wenn Sie sich konsequent strategisch ausrichten und dabei gewisse Faktoren berücksichtigen die entscheidend Ihren Erfolg absichern helfen.

## 5 Zehn Faktoren für Ihren persönlichen Erfolg

#### Initiative:

Erfolgreiche Handwerksmeister warten nicht darauf, dass Ihnen jemand sagt, was sie tun sollen. Sie verbringen ihre Zeit nicht

damit, über verschiedene Projekte zu grübeln, sondern entscheiden sich und werden aktiv. Je größer die Konkurrenz, desto wichtiger ist es, etwas in Gang zu bringen, statt abzuwarten.

#### Motivation:

Motivation ist ausschlaggebend – egal, ob sie in Form von Lob und Geld von außen kommt oder aus einem selbst heraus. Im Vorteil sind Menschen, die sich selbst motivieren können, durch die Befriedigung über gute Arbeit. Sie brauchen die Anerkennung von außen nicht, um weiterzumachen.

#### Selbsteinschätzung:

Nur wer weiß, welche Fähigkeiten und Stärken er selbst und sein Unternehmen hat, kann richtig gut sein und besonderes leisten. Dazu gehört, oft verschiedenen Strategiewege auszuprobieren und den Mut zu haben, sich noch einmal neu zu orientieren.

#### Tatkraft:

Handwerksmeister, die Ihre Ziele erreichen, verzetteln sich nicht. Sie haben viele Ideen, aber verfolgen nur einen Einfall konsequent, sie sind also ergebnisorientiert. Der Prozess der Arbeit interessiert sie zwar, letztlich konzentrieren sie sich jedoch auf das Ergebnis am Ende des Weges.

#### Unabhängigkeit:

Sich große Ziele zu setzen bedeutet, keine Angst vor Fehlschlägen zu haben. Wichtig ist die innere Unabhängigkeit. Sie hilft dabei, Projekte in Angriff zu nehmen, bei denen es keine Gewissheit auf Erfolg gibt.

#### Zeitplanung:

Der Zauderer sucht nach den kleinen Dingen und schiebt die wichtigen Arbeiten auf. Er schafft es zwar seinen Alltagskram zu erledigen, aber er braucht enorm viel Zeit, bis er die für seine Arbeit wichtigen Projekte in Angriff nimmt. Erfolgreiche Handwerksmeister konzentrieren sich dagegen auf die Dinge, die für ihre Ziele wichtig sind.

#### Krisenmanagement:

Große Lebenskrisen haben ihre Auswirkungen. Erfolgreiche Handwerksmeister versuchen, persönliche Schwierigkeiten nicht in den Vordergrund treten zu lassen. Sie lassen sich nicht auf ganzer Linie entmutigen. Ihnen hilft die Arbeit, um die Krise zu bewältigen.

#### Organisation:

Wer sich zuviel zumutet, hat oft den Eindruck, dass er nicht wirklich vorankommt. Er arbeitet hart, verzettelt sich aber in zu viele Projekte. Wichtig ist, diese Tendenz zu erkennen und sich neu zu organisieren. Wer nicht mehr als zwei Dinge gleichzeitig erledigen kann, ist nicht im Nachteil, solange er im Zeitplan

bleibt. Er arbeitet nacheinander statt nebeneinander.

#### Geduld:

Der Erfolg kommt nie über Nacht. Er verlangt, dass man das Bedürfnis nach schneller Anerkennung aufschiebt. Erfolgreiche Handwerksmeister sind beharrlich und können lange auf Belohnung warten. Sie stecken ihre Zeit und Energie vor allem in jene Projekte, die ihnen langfristig die größte Befriedigung verschaffen.

#### Zielorientierung:

Wer sich von täglichen Detailarbeiten einnehmen lässt, verliert den Blick für den Projektentwurf. Notwendig ist, innezuhalten und sich zu fragen: Warum tue ich das? Was will ich damit erreichen? Erfolgreiche Handwerksmeister überprüfen permanent, ob sie die Detailarbeit dorthin bringt, wo sie ihr Ziel sehen.

## 6 Fazit

Benutzen Sie die Ihnen in den letzten Heften vorgestellten Strategien und Checklisten um Ihr Unternehmen auf den richtigen Kurs für eine erfolgreiche Zukunft zu bringen. Kommen Sie ins Handeln und bedenken Sie: „Nichts ändert sich, außer wir ändern uns!“

## Buchtip

### Handbuch Guerilla-Marketing

Das Buch der Autoren *Levinson* und *Godin* ist inzwischen zu einer Art Bibel des Marketing in kleinen Unternehmen geworden. Es bietet ein reich illustriertes Repertoire an Marketinginstrumenten. Sie erfahren u.a., wie Sie Zeitungsanzeigen, Werbefbriefe, Kundenrundschriften, Rundfunk- und Fernsehspots gestalten. Die Möglichkeiten der Verkaufsförderung werden vorgestellt und wirksame Aktionen der Direktwerbung beschrieben. Auch das Telefonmarketing wird umfassend besprochen.

Das Besondere an dem Werk ist seine Praxisnähe. Es ist nicht in einer abgehobenen Marketingfachsprache geschrieben, sondern gefällt durch seinen pragmatischen Zug zum Detail und zur alltäglichen Umsetzung von kreativen Ideen – auch ohne ein millionenschweres Budget.

Frankfurt/Main; New York: Campus Verlag 1996