

Business Tipp 14

Der Business-Tipp ist ein Projekt, das Publizistik Projekte gemeinsam mit den regionalen Tageszeitungen Aachener Zeitungen und Aachener Nachrichten realisiert. Er richtet sich als Management- und Marketing-Ratgeber an kleine und mittelständische Unternehmen.

Der Business-Tipp besteht aus einem kompakten Text für die Printausgabe, den Sie in der Regel als zweiten Text im Dokument abgedruckt finden, und einer ausführlichen Online-Ausgabe, die Sie im Original unter dem folgenden Link finden:

[http://www.aachener-zeitung.de/sixcms/list.php?page=seite_lokales_azan&sv\[article_id\]=140702,249803&sv\[connect\]=1&wo=Geld:Ratgeber&wobild=menue_geld.gif](http://www.aachener-zeitung.de/sixcms/list.php?page=seite_lokales_azan&sv[article_id]=140702,249803&sv[connect]=1&wo=Geld:Ratgeber&wobild=menue_geld.gif)

Als PDF-Download finden Sie alle Business-Tipps mit ergänzenden Informationen und Werkzeuge unter:

<http://www.publizistik-projekte.de/business-tipp>. Dort können Sie den Business-Tipp auch abonnieren.

Weitere Informationen über Publizistik Projekte finden Sie auf der letzten Seite.

Weniger ist mehr **Erfolgsrezept Spezialisierung**

von Hartmut Giesen

Spitz positionieren, sich spezialisieren, auf Kernkompetenzen konzentrieren, Nischen besetzen, fokussieren - Begriffe aktueller Strategieempfehlungen, die, wenn auch aus verschiedenen Perspektiven, etwas Ähnliches meinen: Unternehmen sind nur dann wirklich erfolgreich, wenn sie wenige Dinge sehr gut machen. Dies gilt gerade für kleine und mittelständische Unternehmen. Obwohl diese Erkenntnis alles andere als neu ist, ziehen die wenigsten Unternehmen daraus geeignete Konsequenzen.

Alter Hut: Diversifikation

Dafür gibt es zwei Ursachen: In den 80er Jahren war genau die gegenteilige Strategie aktuell. Unter dem Motto „Diversifikation“ versuchten Unternehmen sich auf möglichst vielen Feldern

zu tummeln, um sich vor wirtschaftlichem Ungemach zu schützen, wenn es in einem Bereich nicht gut laufen sollte. Dieser Strategieansatz klingt heute noch nach.

Der zweite Grund liegt darin, dass Unternehmen sich bewusst „breit“ aufstellen, um möglichst viele Kunden bedienen zu können. Sie übersehen dabei, dass sie auf diese Weise mit ihren begrenzten Ressourcen niemals Übertreffendes leisten können. Der bessere Weg ist deshalb, sich zu spezialisieren – um hier diesen Begriff zu verwenden - und sich über Kooperationen mit ergänzenden Partnerunternehmen „breit“ zu machen.

Warum Spezialisierung

Es gibt eine Reihe von Erfolgsfaktoren, die für Spezialisierungsstrategien sprechen:

- Spezialisierung ebnet den Weg zu Spitzenleistungen (fast alle erfolgreichen Menschen und Unternehmen sind hoch spezialisiert, nur wenige Ausnahmen bestätigen die Regel).
- Spezialisierung macht Kunden zufrieden, da ein Unternehmen seine volle Aufmerksamkeit einigen wenigen widmen kann.
- Spezialisierung vereinfacht die Kommunikation, da nur wenige Dinge zu erklären sind.
- Spezialisierung macht produktiv, da Unternehmen sich darauf konzentrieren können, einen Geschäftsprozess, eine Methode, eine Vorgehensweise ständig zu optimieren.

Spezialisierung birgt natürlich auch Risiken: dass Sie auf die falschen Dinge setzen oder dass Ihre Spezialdisziplin auf dem Markt nicht mehr benötigt wird. Deshalb sollten Sie Ihre Strategie sorgfältig planen und das wirtschaftliche Umfeld kontinuierlich analysieren.

Stärkenbasierte Spezialisierung

Wie finden Sie heraus, welche wenigen Dinge lohnend sind, um sich auf sie zu spezialisieren?
Wie und auf was soll man sich als Handwerker, als PR-Agentur, als Hersteller austauschbarer Produkte oder Anbieter „normaler“ Dienstleistungen spezialisieren?

Analysieren Sie ausgehend von Ihren Basisprodukten oder -dienstleistungen Ihre Stärken. Sie sind die Grundlage Ihrer Spezialisierungsstrategie:

Zunächst sind sie (hoffentlich) stark darin, Ihr Basisangebot auf den Markt zu bringen. Da es aber eben Ihr Basisangebot ist, das viele Wettbewerber auch in guter Qualität und zu annehmbaren Preisen anbieten, tragen diese Stärken noch keine Spezialisierungsstrategie (es sei denn, Sie sind wirklich der absolute Experte in Ihrem Bereich). Darüber hinaus benötigen Sie noch weitere:

Wirkliche Spezialisierungsfundamente sind die Fähigkeiten, bestimmte Probleme besonders gut zu lösen (Problemspezialisierung, Beispiele: Facharzt, Laufschuhhersteller), definierte Zielgruppen besonders gut zu bedienen (Zielgruppenspezialisierung: Luxusgüter-Hersteller, Branchensoftware-Anbieter) oder eine Kombination beider Fähigkeiten.

Diese Fähigkeiten liegen nicht nur in Ihren Basisprodukten und -dienstleistungen begründet. Sie können auch in Stärken auf ganz anderen Gebieten liegen: in der Flexibilität durch kurze Entscheidungswege, in der Schnelligkeit durch eine engagierte Mannschaft, in Ihrer Branchenerfahrung, in einer hervorragenden Logistik.

Haben sie erkannt, welche Stärkenkombination Sie besitzen und welche Fähigkeiten sie Ihnen hinsichtlich eines Problems und/oder einer Zielgruppen verleiht, formulieren Sie Ihre Spezialisierungsstrategie. Ziel ist es dabei, sich einen Teilmarkt, eine Nische zu definieren, die Sie perfekt bedienen können, in der Sie auf keine Wettbewerber mehr treffen oder Sie zumindest das Zeug zum Marktführer haben. In der Marketingtheorie spricht man von der Segmentierung des Marktes.

Realistische Segmente bilden

Da, wie erwähnt, Spezialisierung auch das Risiko birgt, sich auf die falschen Dinge zu konzentrieren, sollte ein Segment einigen Kriterien genügen. Segmente sollten:

- messbar sein, um ihre Größe, ihre Kaufkraft, ihr Potenzial ermitteln zu können (dieses Kriterium schützt Sie davor, unrealistische Nischen zu kreieren. Finden Sie keine Anhaltspunkte, um die Eigenschaften eines Segments zu erfassen, ist es wahrscheinlich, dass es diese Nische gar nicht gibt).
- hinreichend groß sein, damit sich die Spezialisierung lohnt (es wäre fatal, wenn Sie sich mit Ihrem Unternehmen auf ein Segment stürzten, das Sie auf Dauer nicht ernähren kann).
- mit vertretbaren Mitteln erreichbar sein (wenn Sie erst eine aufwendige Marketingkampagne starten müssen, um in einem Segment Fuß zu fassen, sie aber dafür kein Budget haben, ist das Segment für Sie vielleicht attraktiv, aber nicht erreichbar).
- trennbar sein (die Segmentierung muss wirklich scharf, die Nische sauber definiert sein).
- machbar sein (sie müssen es mit Ihren Ressourcen bedienen können).

Segmentierungsvariablen

Um Segmente definieren zu können, benötigen Sie genaue Kriterien. Sie müssen in der Lage sein, genau zu formulieren, für wen Sie welches Problem lösen. Diese Kriterien oder Segmentierungsvariablen unterscheiden sich je nach dem, ob Ihre Kunden Unternehmen und Organisationen oder Endkunden sind.

Segmentierungsvariablen für Endkunden sind z. B.:

- Demografie: Alter, Geschlecht, Familie usw.
- Sozioökonomische Verhältnisse: Einkommen, Bildung, Arbeitsverhältnisse
- Geografie: Region, Ort, Land/Stadt, Viertel
- Persönlichkeit, Motive und Lifestyle
- Kaufverhalten (wann und wie kauft der Kunden ein Produkt)
- Kaufanlass für ein Produkt (warum kauft der Kunde ein Produkt, was löst den Kaufprozess aus)

- Vorteilssuche (welche Eigenschaften eines Produkts/einer Dienstleistung schätzt ein Verbraucher besonders).
- Konsumverhalten, Statusverhalten
- Einstellungen gegenüber einem Produkt/einer Dienstleistung

Für Unternehmen bieten sich diese Variablen an:

- Demografie: Branche, Unternehmensgröße, Standort
- Beschaffungskonzept (wie kauft der Kunden ein, wer trifft die Entscheidungen).
- Operative Variablen: eingesetzte Technologien, Methoden, Geschäftsprozesse
- Situationsbedingte Faktoren: Dringlichkeit, spezifische Produkthanwendung, Auftragsumfang
- Personen gebundene Eigenschaften: Lieferantentreue, Ähnlichkeit Käufer/Verkäufer

Targeting und Positionierung

Falls sich für Sie mehrere interessante Segmente ergeben, müssen Sie noch einen weiteren Schritt Richtung Spezialisierung gehen: Sich entscheiden, welches Segment sie angehen (targeting). Kriterien für die Attraktivität eines Segments sind z. B.:

- Größe und Wachstum
- Wettbewerber
- Übereinstimmung mit den strategischen Zielen
- „Nähe“ des Segments
- Anpassungsaufwand für das Produkt oder die Dienstleistung

Eine sehr effektive und vollständige Methode, um Segmente auf ihre Attraktivität zu überprüfen, stellt das Five-Forces-Modell von Porter dar (siehe Business-Tipp Analyse).

Haben Sie sich für ein Segment entschieden, geht es daran, dieses mit einem geeigneten Marketing und Vertrieb zu bearbeiten. Sie müssen sich für Ihre potenzielle Kunden erkennbar positionieren, durch ihr Produkt, ihre Dienstleistungen, ihre Kommunikation, ihr Image, durch

den Wert, den Sie ihnen bieten. Wie dies am besten funktioniert, lesen Sie in den Business-Tipps "Integrierte Kommunikation" und „Markenkonzepte“.

Weitere Informationen zum Thema Spezialisierung sowie die Print- und Online-Version als PDF finden Sie wie immer unter <http://www.publizistik-projekte.de/business-tipp.html>. Fragen und Anregungen zu diesem Beitrag oder zum Business-Tipp allgemein schicken Sie an giesen@publizistik-projekte.de

Weniger ist mehr Erfolgsrezept Spezialisierung

von Hartmut Giesen

Spitz positionieren, sich spezialisieren, auf Kernkompetenzen konzentrieren, Nischen besetzen, fokussieren - Begriffe aktueller Strategieempfehlungen, die, wenn auch aus verschiedenen Perspektiven, etwas Ähnliches meinen: Unternehmen sind nur dann wirklich erfolgreich, wenn sie wenige Dinge sehr gut machen. Dies gilt gerade für kleine und mittelständische Unternehmen oder Freiberufler. Obwohl diese Erkenntnis alles andere als neu ist, ziehen die wenigsten Unternehmen daraus geeignete Konsequenzen.

Einer der Hauptgründe dafür: Unternehmen stellen sich bewusst „breit“ auf, um möglichst viele Kunden bedienen zu können. Sie übersehen dabei, dass sie auf diese Weise mit ihren begrenzten Ressourcen niemals Überragendes leisten können. Der bessere Weg ist deshalb, sich zu spezialisieren – um hier diesen Begriff zu verwenden - und sich über Kooperationen mit ergänzenden Partnerunternehmen „breit“ zu machen.

Es gibt eine ganze Reihe von guten Gründen, sich zu spezialisieren: Spezialisierung ebnet den Weg zu Spitzenleistungen. Fast alle erfolgreichen Menschen und Unternehmen sind hoch spezialisiert, nur wenige Ausnahmen bestätigen die Regel. Spezialisierung macht Kunden zufriedener, da ein Unternehmen seine volle Aufmerksamkeit einigen wenigen widmen kann.

Sie vereinfacht die Kommunikation, da nur wenige Dinge zu erklären sind. Spezialisierte

Unternehmen sind produktiver, da sie sich darauf konzentrieren können, einen Geschäftsprozess, eine Methode, eine Vorgehensweise ständig zu optimieren.

Natürlich bergen Spezialisierungsstrategien auch Risiken: dass Sie sich auf die falschen Dinge setzen oder dass Ihre Spezialdisziplin auf dem Markt nicht mehr benötigt wird. Deshalb sollten Sie Ihre Strategie sorgfältig planen und das wirtschaftliche Umfeld kontinuierlich analysieren.

Wie finden Sie heraus, welche wenigen Dinge lohnend sind, um sich auf sie zu spezialisieren? Wie und auf was soll man sich als Handwerker, als PR-Agentur, als Hersteller austauschbarer Produkte oder Anbieter „normaler“ Dienstleistungen spezialisieren?

Analysieren Sie ausgehend von Ihren Basisprodukten oder -dienstleistungen Ihre Stärken. Sie sind die Grundlage Ihrer Spezialisierungsstrategie:

Zunächst sind sie (hoffentlich) stark darin, Ihr Basisangebot auf den Markt zu bringen. Da es aber eben Ihre Basisangebot ist, das viele Wettbewerber auch in guter Qualität und zu annehmbaren Preisen anbieten, tragen diese Stärken noch keine Spezialisierungsstrategie (es sei denn, Sie sind wirklich der absolut Experte in Ihrem Bereich). Sie benötigen deshalb noch weitere:

Wirkliche Spezialisierungsfundamente sind die Fähigkeiten, bestimmte Probleme besonders gut zu lösen (Problemspezialisierung, Beispiele: Facharzt, Laufschuhhersteller), definierte Zielgruppen besonders gut zu bedienen (Zielgruppenspezialisierung: Luxusgüter-Hersteller, Branchensoftware-Anbieter) oder eine Kombination beider Fähigkeiten.

Diese Fähigkeiten liegen nicht nur in Ihren Basisprodukten und -dienstleistungen begründet. Sie können auch in Stärken auf ganz anderen Gebieten liegen: in der Flexibilität durch kurze Entscheidungswege, in der Schnelligkeit einer engagierte Mannschaft, in Ihrer Branchenerfahrung, in einer hervorragenden Logistik.

Haben sie erkannt, welche Stärkenkombination Sie besitzen und welche Fähigkeiten sie Ihnen hinsichtlich eines Problems und/oder einer Zielgruppen verleiht, formulieren Sie Ihre

Spezialisierungsstrategie. Ziel ist es dabei, sich einen Teilmarkt, eine Nische zu definieren, die Sie perfekt bedienen können, in der Sie auf keine Wettbewerber mehr treffen oder Sie zumindest das Zeug zum Marktführer haben.

Weitere Tipps und Hinweise, wie sie Ihre Spezialisierungsstrategie entwickeln können und vielleicht ein Hidden Champion werden, verrät Ihnen wie immer die Online-Version des Business-Tipps.

Publizistik Projekte – Ihr Allround-Partner für Marketing und Kommunikation

Publizistik Projekte ist Ihr Allround-Partner für die Entwicklung und Umsetzung von regionalen, nationalen und internationalen Marketing- und Kommunikationsstrategien. Theoretisches Know-how in den Bereichen Marketing, PR, Kommunikation und Technik, neun Jahre Erfahrung in der Umsetzung von funktionierenden Marketing- und PR-Programmen und ebenso lange unternehmerische und journalistische Praxis sind die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Rollen

Typischerweise übernimmt Publizistik Projekte für Unternehmen die Funktion einer externen Marketingabteilung, die sämtliche Marketingaktivitäten koordiniert, die Aufgaben einer PR-Agentur oder die Rolle eines Projektdienstleisters. Zum Tätigkeitsspektrum gehören:

Dienstleistungsspektrum

- Beratung: Marketing-, Kommunikations- und PR-Consulting
- Kommunikation: PR, klassische Pressearbeit, Werbung, Web, Direktmarketing, Online-Marketing, Marketingmedien, integrierte Kommunikation, interne Kommunikation, Workshops
- Text: Presstexte, Broschüren, Mailings, Newsletter, Firmen- u. Kundenzeitschriften

Branchen

Publizistik Projekte hat in folgenden Branchen und Bereichen Kunden betreut:

- Informationstechnologie: Entwicklungswerkzeuge, Software-Entwicklung, EAI, CMS, ERP, CRM, Business Intelligence, Embedded Systeme/Embedded PC, iSeries bzw. AS/400, Netzwerke, verschiedene betriebswirtschaftliche Applikationen
- Technologie: Hochtemperaturkeramik, Laser, Kunststoffverarbeitung
- Gebäude- und Industrieautomation: Bussysteme, Leittechnik, Steuerungen
- Verkehr: Eisenbahninfrastruktur
- Jugend: Jugendverband

Publizistik Projekte publiziert regelmäßig praxisorientierte Ratgeberartikel zu den Themen Strategie, Marketing, Management und Wissenschaft/Technik. Den kostenlosen Business-Tipp können Sie hier abonnieren: <http://www.publizistik-projekte.de/business-tipp>.