

Spezialisierung? Ja, aber richtig!

Keine Angst vor Nischen-Kompetenz!

Spezialisierungskonzepte sind der einfachste und wirkungsvollste Weg zu mehr Anziehungskraft, Kunden und Ertrag. Spezialisierung – richtig entwickelt – führt zu Wettbewerbsvorteilen, die insbesondere von Grossunternehmen nicht kopiert werden können. Und in Verbindung mit der EKS-Strategie können Sie sich mit deren Spezialisierungskonzept in Nischen positionieren, in denen Sie unanfechtbar bleiben.

Manche Unternehmer haben Angst vor einer Spezialisierung: vor vermuteten Umsatzverlusten, vor der Aufgabe von traditionellen Geschäftsfeldern, Sortimentsteilen und Kundensegmenten, schliesslich auch vor dem Risiko, mit der Spezialisierung in eine Sackgasse zu geraten und sich vom Markt zu isolieren.

Diesen Gefahren stehen jedoch Weltbestleistungen von Spezialisten gegenüber. Erfreulicherweise haben sich schon viele Mittelständler richtig spezialisiert. Sie haben sich aus einer unergiebigem »Me too«-Situation heraus oder sogar schon bei der Existenzgründung profiliert; sie bieten nicht jedermann alles, sondern einer bestimmten Zielgruppe genau das Richtige an. Mit ihrer Spezialisierung sind sie unentbehrlich geworden, und die aus der Spezialisierung resultierende Spitzenleistung lässt den Ertrag ebenso spitze werden.

Noch meint mancher Unternehmer, mit seinem Sortiment in die Breite gehen zu müssen. Aber die Diversifikation führt letztlich nur zur Verzettlung. Und durch Verzettlung wird das unternehmerische Risiko nicht verringert, sondern erhöht. Wer sich verzettelt, bleibt durchschnittlich, hat erhöhte Kosten und wird vom Wettbewerb überholt.

Wer als Händler, Handwerker oder Fertigungsbetrieb ohne klares Profil alles für alle bieten will, wird zwischen den Anbietern zerrieben.

So war das bei einem Elektronik-Handelsunternehmen: Der Inhaber hatte vor 15 Jahren seine Firma mit einem Sortiment an Scannern, Druckern und sonstigem IT-Zubehör aufgebaut. Sein anfänglicher Erfolg basierte auf einer Gebietslizenz für eines der führenden Geräte – er hatte eine kleine Monopolstellung bei Scannern. Der Umsatz wuchs kontinuierlich auf über 11 Millionen Euro. Konkurrenzhersteller entwickelten jedoch

auch bessere Geräte, sodass sich die Monopolsituation allmählich auflöste. Der Elektronik-Händler suchte nach weiteren Lieferanten und Produkten, um das Sortiment auszuweiten. Die Kunden können jedoch immer besser Preise vergleichen. Besagter Händler musste Preisnachlässe geben, hatte durch ein grösseres Lager höhere Kosten, grösseren Akquiseaufwand und kaum mehr Gewinn und steuerte der Pleite entgegen.

Der Spezialist verkauft nach Listenpreisen, der Allrounder verkauft Rabatte.

Statt seine Monopolsituation für ein spezielles Marktsegment strategisch auszubauen, hat sich dieser Händler passiv verhalten und verzettelt. Zudem hatte er sich auf Produkte konzentriert, die dem technischen Wandel unterliegen und veralten, statt auf Lösungskonzepte für seine Kunden: Anwendungslösungen mit der jeweils neuesten und besten Technik.

All diese Gefahren hatte Prof. Wolfgang Mewes erkannt und zwei grundsätzliche Spezialisierungsrichtungen ausgemacht: Die Konzentration nach »innen«, auf Produkte, Verfahren und Ideen, welche dem Unternehmer selbst gefallen, auf Leistungen, die er gut zu können glaubt.

Die zweite Richtung ist die Konzentration geschäftlicher Aktivitäten nach »ausser«, auf Bedarf, Engpässe im Markt, Lösungen statt Produkte. So will ein Handwerker nicht eine Schlagbohrmaschine, Dübel und Schrauben kaufen, sondern er braucht Befestigungslösungen.

Ein Beispiel richtiger Spezialisierung

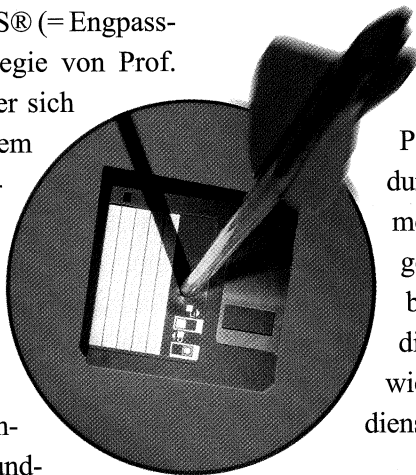
In diesem Sinne hat sich das Unternehmen Berolina anfänglich auf Schreibbänder für Schreibmaschinen, dann auf Kugelköpfe für elektrische Schreibmaschinen, dann auf Druckerfarbbänder, Tonerpatronen und Tintenpatronen konzentriert. Im schnelllebigen Wandel dieser Produkte wurde dem Unternehmer dank EKS® (= Engpass-Konzentrierte Strategie von Prof. Mewes) klar, dass er sich auf ein Dauerproblem eines Kunden konzentrieren muss: das optimale Schriftbild bei geringsten Kosten für gewerbliche Betriebe. Im Rahmen dieses »Grundbedürfnisses« (Mewes) liefert Berolina immer die jeweils qualitativ beste Lösung bei stets variierenden technischen Produkten samt Zubehör und Tonern einschließlich Recycling. Ergebnis: Marktführer in Deutschland.

Der Turnaround beim Elektronik-Händler

Statt zu resignieren, suchte auch unser Händler nach einer neuen Strategie, die er in der EKS® fand. Er analysierte sein Sortiment, die Kundenanfragen und die letzten 100 Rechnungen und schälte heraus, dass Handscanner im Bereich Warenwirtschaft ihm für ein Durchstarten gute Chancen böten.

Der EKS®-Strategie folgend wurden Markttests gemacht, die als die interessanteste Zielgruppe den Bereich Gesundheits- und Pflegewe-

sen erkennen liessen. Der Händler entwickelte in Zusammenarbeit mit einem Kundenbeirat Lösungen zur Erfassung von Warenströmen bei Apotheken, Krankenhäusern und Pflegediensten. Jetzt ist es die Systemlösung, die von dem Elektronik-Händler erwartet wird; Marken und Preise der Handscanner spielen eine Nebenrolle. Heute ist die Firma Marktführer im Bereich der Erfassung, Speicherung und Auswertung von



Pflegetätigkeiten durch den Einsatz mobiler Erfassungsgeschichte. Das Grundbedürfnis ist hierbei die effizientere Abwicklung von Pflegedienstleistungen.

Positiv: Wiederholungseffekte

Durch die Konzentration aller Kräfte auf dieses eingeeengte Marktsegment lernten alle schnell dazu: Die Mitarbeiter wurden effizienter, die Einkäufer in der Zielgruppe erkannten den Mehrwert der Besseres, die Empfehlungsquote stieg. Wer sich also auf das Grundbedürfnis einer Zielgruppe konzentriert und spezialisiert, verzeichnet über permanente Wiederholungen und die Weiterentwicklung seiner Problemlösung automatisch Lerngewinne. Der Erfolg in der Zukunft wird dabei durch die »Engpass-Konzentrierte« Sichtweise bestimmt. Nur wer am Ball der Engpass-Änderung bleibt, wird seiner Stellung als bester Problemlöser gerecht bleiben und seine Marktführerschaft ausbauen können.

Durch Spezialisierung zum Marktführer

Die Konzentration der Kräfte und die Spezialisierung haben weitere positive Folgen: Sie führen zu steigender Effizienz, besseren Leistungen, höheren Umsätzen und Erträgen. Durch die Wiederholungseffekte kommt es zu Kostensenkungen, die in Preisnachlässe oder besseren Service investiert werden können. Dies führt zu einer besseren Marktstellung und mehr Marktmacht.

Die »soziale Spezialisierung«, wie Mewes sie nennt, hat zahlreiche mittelständische Unternehmen deutlich erfolgreicher werden lassen. Dazu zählen auch ehemalige Blechverarbeiter in Süddeutschland, die sich mit Heizgeräten auf jeweils unterschiedliche Zielgruppen konzentriert haben und zu Marktführern geworden sind: Rational mit Gargeräten für die Gastronomie, Wiesheu mit Backöfen für Bäckereien, Winterhalter mit Geschirrspülern für Hotels und Gastronomen.

Der hier beschriebene Spezialisierungsansatz bietet in einem dynamischen Markt mehr Sicherheit durch eine Konstante: die jeweilige Zielgruppe mit ihrem Grundbedarf. Also nutzen Sie die Spezialisierung!

Autoren-Kurzbiografie

Hans Bürkle

ist seit über 20 Jahren ein gefragter EKS®-Berater und in einigen mittelständischen Unternehmen als Beirat tätig.



Informationen:

Bürkle Strategie-Beratung in Nierstein bei Mainz, Deutschland
Telefon: +49-(0)6133 61046
www.eks-strategie.de