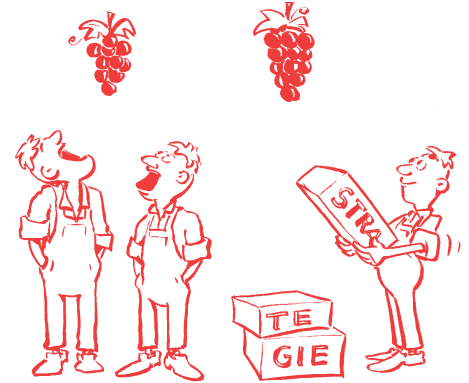


Mit Strategie zum Erfolg

Dr. Bernd W. Dornach



Der Anteil der Glas- und Fensterbaubetriebe, die nach einer Strategie arbeiten, ist noch verschwindend gering. Nur etwa 1 % aller Handwerksbetriebe arbeiten mit einer Strategie. Wenn auch Sie zu dieser „1-%-Elite“ gehören wollen, sollten Sie Ihre Strategie auf die richtige Basis stellen. Wie man eine individuelle Verkaufsstrategie erstellt, erfahren Sie in diesem Artikel.

Die Notwendigkeit einer Strategie als Basis des Erfolges ist in Marketing-Fachkreisen unbestritten. Das Wort „Strategie“ bedeutet dabei ganz einfach, daß ein Glas- und Fensterbaubetrieb seine Marketingmaßnahmen gezielt in eine bestimmte Richtung lenkt und die Verkaufsaktivitäten nicht unkoordiniert erfolgen. Statt fallweiser Einzelaktivitäten werden bei strategischer Vorgehensweise die Maßnahmen gebündelt, um das angepeilte Ziel sicher und schnell zu erreichen.

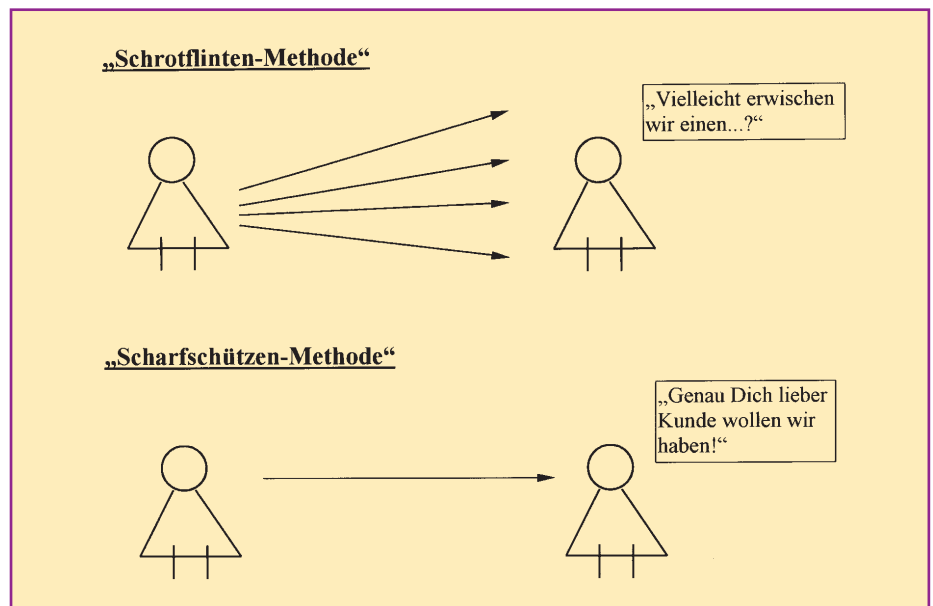
Die Basis macht's

Die immer wieder gestellte „Gretchenfrage“ lautet: Wie fängt man es an, wenn man seine individuelle Verkaufsstrategie erstellen möchte? Ohne solide Kenntnis des Ist-Zustandes kann keine vernünftige Strategie erstellt werden. Den „Ist-Zustand“ erfahren Sie, wenn Sie sich einen exakten Spiegel vorhalten und die aktuellen Ausgangsbedingungen klären und objektiv bewerten. Wie dies geht, zeigen die beispielhaften Checklisten in diesem Beitrag. Sie können diese Checklisten in einer stillen Stunde selbst ausfüllen, Ihren Partner befragen, oder auch Ihre Mitarbeiter oder sogar bedeutende Kunden in die Be-

antwortung einbinden. Egal wie Sie's anpacken, sehen Sie den Realitäten ins Auge. Das heißt, Sie sollten die Rahmenbedingungen ehrlich und richtig einschätzen und vor allem die Bedeutung Ihrer individuellen Situation für einen optimalen Verkaufserfolg nicht unterschätzen. Werfen Sie die Vergangenheit nie ungeprüft über Bord, sondern nutzen Sie sie als wertvolle Basis. Eine Strategie von „Null“ ist zwangsläufig immer risikoreicher, als wenn Erfahrungen mitverwertet werden können und Praxiserfolge bereits nachweisbar sind. Dabei gilt der

Ziele für Zielgruppen

Viele in der Praxis durchgeführten Untersuchungen beweisen, daß Menschen und Unternehmen, die konkrete



Richten Sie Ihre Marketinggeschütze exakt auf Ihre Zielgruppe an

Grundsatz, daß es für den schnellen Erfolg besser ist „Stärken zu stärken“ als Schwächen ausfindig zu machen und mehr oder weniger mühsam zu kompensieren.

Ziele verfolgen wesentlich erfolgreicher sind, als solche, die sich fallweise immer wieder „nach Gefühl“ entscheiden. Leider wird gerade in kleineren und mittleren Betrieben viel zu häufig gegen die bekanntesten Grundsätze des Erfolges gehandelt. Gerade jetzt, zu Beginn des neuen Jahrtausends, bietet sich eine grundlegende Überprüfung Ihrer Ziele an, um daraus für die nächsten Jahre einen Fahrplan der Marketingaktivitäten zu

Checklisten zur Analyse Ihrer Ausgangsbedingungen

- Was für ein Menschentyp sind Sie? (Auf Skala ankreuzen, 1 = trifft sehr zu, 6 = trifft überhaupt nicht zu)

	1	2	3	4	5	6
gesellig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
begeisterungsfähig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
spontan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
individualistisch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ehrgeizig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(Je mehr diese Eigenschaften bei Ihnen zutreffen, desto besser sind in der Regel Ihre verkäuferischen Fähigkeiten.)

- Welche Tätigkeiten in Ihrem Betrieb machen Sie besonders gerne, welche liegen Ihnen weniger? (Auf Skala ankreuzen, 1 = mache ich besonders gerne, 6 = mache ich überhaupt nicht gerne)

	1	2	3	4	5	6
Produktion, ausführende Tätigkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einkauf, Lieferantenkontakt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verwaltung, Organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiterführung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neukundengeschäft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundenbindungsmaßnahmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reklamationsbearbeitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(Auf dieser Basis klären Sie, was Sie am besten selbst machen und wo Sie sich professionelle Hilfe bei Mitarbeitern oder von Außen suchen sollten)

- Analysieren Sie beispielhaft einen konkreten Kundenkontakt, den Sie in der Vergangenheit besonders engagiert und mit hoher gegenseitiger Zufriedenheit gelöst haben. (Hier erfahren Sie bei welchen Kunden Sie auch in Zukunft besser „aufgehoben“ sind.)
- Analysieren Sie beispielhaft einen konkreten Kundenkontakt, den Sie in der Vergangenheit eher ungern und mit weniger gegenseitiger Zufriedenheit gelöst haben. (Hier erfahren Sie, was zu verbessern ist, oder wo Sie sich auch zukünftig eher weniger profilieren können.)
- Beschreiben Sie jetzt einmal Ihren Traumkunden. Wie müßte er beschaffen sein, was würden Sie gerne für ihn erledigen? (Denken Sie ruhig übers Ziel hinaus und lassen Sie Ihren Visionen freien Lauf.)
- Welche Unternehmen kennen Sie, die Ihrem Idealbild von erfolgreichen Strategien nahe kommen? Berücksichtigen Sie dabei vor allem nicht nur Beispiele aus Ihrer eigenen Branche. (Lesen Sie nicht die Negativschlagzeilen, sondern umgeben Sie sich mit positiven Beispielen aus allen Bereichen und lassen Sie sich davon inspirieren.)
- Welche wichtigen Kooperationspartner (andere Handwerker und Lieferanten/Händler) stehen Ihnen zur Verfügung? Wo könnten sich „strategische Allianzen“ (win-win-Situationen) ergeben? (Kooperationen sind für den Erfolg von morgen besonders wichtig.)
- Sind Sie bei Strategien mehr für ein individuelles Konzept (maßgeschneidert für Ihren Betrieb) oder könnten Sie sich ein Gemeinschaftskonzept für mehrere Betriebe vorstellen? Zutreffendes ankreuzen und begründen:
 - totaler Individualist? könnte mir auch gemeinsame Lösungen vorstellen
 - Bin bereit, mich „fremdsteuern“ zu lassen und Freiheiten aufzugeben, entscheidend ist für mich nur ein standardisiertes Konzept und hohe Erfolgssicherheit.
 (Ihre eigene Erfahrung ist besonders wichtig für die spätere Akzeptanz der von Ihnen gewählten Strategie)

entwickeln. Der sensationelle Vorteil dieser Zielstrategie besteht darin, daß Sie künftig bei jeder Frage nach dem „Richtig“ oder „Falsch“ eine Antwort wissen. Sie brauchen sich nur noch zu fragen: „Dient die Maßnahme meiner Zielerreichung oder nicht“. Die von mir in meinen Büchern untersuchten Profis im Handwerk schlagen mit Ihren verbindlichen Zielstrategien mehrere Fliegen mit einer Klappe: Sie verzichten auf sämtliche Marketingaktivitäten, die nicht der Zielerreichung dienen und sparen damit Marketingkosten ein, um das verbleibende Budget mit aller Konsequenz für die Erreichung der Ziele

» Wer heute im Handwerk nicht verkaufen lernt, ist morgen pleite!«

einzusetzen. Außerdem erreichen Sie damit die richtigen Personen („Zielgruppen“), mit denen sich die Zusammenarbeit besonders lohnt und ersparen sich neben fehlinvestiertem Geld vor allem auch eine Menge Zeit durch unnötige Kontakte mit „Zeitfressern“.

Das Handwerk ist kein Massengeschäft. In keinem anderen Wirtschaftsbereich können und müssen Leistungen so individuell erbracht werden. Im Handwerk bedienen Individuen auf der Angebotsseite die Individuen auf der Nachfrageseite. Jetzt geht es darum nicht für alle Kunden wenig zu bieten, sondern für wenige Kunden alles zu bieten. Gute Handwerker verstehen sich nicht als reine „Produzenten“, sondern als „Dienstleister“. Jetzt ist die Epoche der Dienstleistungsgesellschaft auf dem Siegeszug und damit mehr denn je die Stunde der Handwerker gekommen.

Checklisten um Ihre individuellen Ziele und Ihre richtigen Zielgruppen zu finden

● Haben Sie sich schon einmal über Ziele Gedanken gemacht?	nein	ja
Ich kenne meine Ziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe meine Ziele nach Prioritäten geordnet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Persönliche und geschäftliche Ziele hängen bei mir eng zusammen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Ziele für 2000 habe ich schriftlich formuliert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diese Ziele sind meinem Partner und meinen Mitarbeitern bekannt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>(Sie wissen schon, daß Sie hier möglichst viele „Ja's“ benötigen oder aus den „Neins“ ganz schnell ein „Ja“ machen.)</i>		
● Kennen Sie Ihr Unternehmen?	nein	ja
Wissen Sie mit welchen Kunden Sie 80 % des Umsatzes machen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wissen Sie welche Produkte und Dienstleistungen bei Ihren Kunden besonders gut bezahlt werden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wissen Sie, in welchen Bereichen Sie besser sind als der Wettbewerb?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wissen Sie, welche Märkte sich in Zukunft besonders gut entwickeln?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
● Kennen Sie Ihre Mitarbeiter?	nein	ja
Wissen Sie, welche Mitarbeiter bei welchen Kunden besonders beliebt sind?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wissen Sie was Ihre Mitarbeiter an Ihrem Unternehmen besonders schätzen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wissen Sie, was Ihre Mitarbeiter wissen? Nutzen Sie deren Verbesserungsvorschläge?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wissen Ihre Mitarbeiter, was Sie künftig mit Ihnen vorhaben?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
● Kennen Sie Ihre Kunden?	nein	ja
Wissen Sie, wo Ihre Kunden Probleme haben?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wissen Sie, welche Wettbewerber aus ganz anderen Märkten die Gewinner um die Gunst Ihrer Kunden sind?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wissen Sie, welche Träume und Sehnsüchte Ihre Kunden haben?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wissen Sie, was Ihre Kunden von einem Top-Handwerker erwarten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wissen Sie, was Ihre Kunden morgen interessieren könnte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
● Kennen Sie Ihren Wettbewerb?	nein	ja
Wissen Sie, wer in Ihrem Einzugsgebiet den höchsten Bekanntheitsgrad hat?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wissen Sie, wer in Ihrem Einzugsgebiet den höchsten Sympathiegrad hat?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wissen Sie, wer in Ihrem Einzugsgebiet welche Marketinginstrumente einsetzt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wissen Sie, was Ihre Wettbewerber morgen vorhaben?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(Aus allen Fragen ergeben sich durch ehrliche inhaltliche Antworten auch konkrete Aufgaben für die Zukunft. Gestalten Sie Ihre Ziele aufgrund Ihrer Unternehmensstärken, aufgrund Ihrer Mitarbeiterpotentiale und aufgrund der Schwächen der Wettbewerber.)

Definieren Sie Ihre Traum-Zielgruppe

„Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln möchte, für den ist jeder Wind der verkehrte...“ Umgekehrt gilt: Wer den Hafen kennt, in den er segeln möchte, der wird jeden Wind zur Erreichung dieses Ziels für sich ausnutzen – bekanntlich kann man sogar gegen den Wind an sein Ziel segeln. Dabei gilt heute im Handwerk weniger die Leitlinie „das Ziel ist der Weg“, sondern vielmehr „der Weg ist das Ziel“. Das bedeutet, daß der erfolgreiche Glas- und Fensterbaubetrieb sein Ziel nie aus den Augen verliert, aber jedes Etappenziel gestaltet, jede Situation auf dem Weg zum Erfolg nutzt,

Das Buch zur Verkaufs-Serie

Die bav-Serie orientiert sich an dem Fachbuch von Dr. Bernd W. Dornach „Erfolgreiches Verkaufen im Handwerk“ (200 Seiten, 1999, Gebunden, ISBN 3-421-03236-x). Erhältlich ist es in Buchhandlungen oder direkt beim Autor für 98,- DM zzgl. Versandkosten mit 10tägigem Rückgaberecht (Uni Marketing, 86181 Augsburg, Telefon (08 21) 90 20 01, Fax (08 21) 9 20 10, E-Mail: Dr. Dornach@uni-marketing.de) Themen des Buches, das mit vielen praxisnahen Checklisten ausgestattet ist, sind u. a.

- So entziehen Sie sich der Vergleichbarkeit
- So setzen Sie auf Individualität
- So erarbeiten Sie ein Verkaufskunstwerk
- So setzen Sie totale Kundenorientierung in die Tat um
- So berücksichtigen Sie vor allem den Zusatznutzen
- So erreichen Sie perfekte Weiterempfehlungen
- So profitieren Sie von den neuen Trends.

Checkliste zur Analyse der Nutzenkategorien Ihrer Leistungen

- **Der Grundnutzen** (rationale Funktionserfüllung Ihrer Leistungen):
Der Grundnutzen umfaßt alle Kundenerwartungen, die sich auf die technisch-rationale Brauchbarkeit oder auf die Funktion bzw. Funktionserfüllung Ihres Angebotes beziehen. Er hat also objektiven Charakter.
- **Der persönliche Nutzen** (individuelles Verhältnis Ihres Kunden zu Ihren Leistungen):
Der persönliche Nutzen ist aus den Beziehungen zwischen den individuellen Vorstellungen der Person zu Ihrem Angebot abzuleiten. Er beschreibt also alle Erwartungen und Vorstellungen, die das spezielle, subjektive Verhältnis zu ihrem Angebot betreffen.
- **Der soziologische Nutzen** (Außen-Nutzen, Prestigewert Ihrer Leistungen):
Der soziologische Nutzen, auch als Geltungs-, Prestige- oder Demonstrations-Nutzen bekannt, entsteht aus den Beziehungen von Einzelnen, Gruppen oder Institutionen zur gesellschaftlichen Umwelt. Er ist sowohl Mittel zum Zweck der Angleichung an andere, bewunderte Mitglieder der Gesellschaft als auch Mittel zum Zweck der Abhebung.
- **Der magische Nutzen** (transzendente Normen, die mit dem Gebrauch Ihrer Leistungen zusammenhängen):
Der magische Nutzen gründet im Glauben oder im Aberglauben, er orientiert sich also an ethisch-moralischen, transzendentalen Normen. Er nimmt momentan übrigens auf der Suche nach dem Sinngehalt des Konsums deutlich zu.

Checkliste, um Ihre Zielgruppe besser kennenzulernen

Beschäftigen Sie sich intensiver mit den Kunden, mit denen Sie zusammenarbeiten wollen. Je konsequenter Sie diese Aufgabe übernehmen, desto besser würde später Ihre Zielgruppenbearbeitung sein. Setzen Sie sich intensiv mit folgenden „Kundenthemen“ auseinander:

- Altersklasse
- Einkommensklasse
- Anspruchsklasse
- Bildungsniveau
- Wohngegend
- Familiengröße
- Informationsverhalten
- Freizeitverhalten
- Bevorzugte Automarke
- Interessen an folgenden Themen
- Gegenwärtig Ängste
- Reagiert besonders gut auf welche Maßnahmen?
- Reagiert besonders schlecht auf welche Aktivitäten?
- Kaufentscheider (Frau?)



Dr. Bernd W. Dornach ist Inhaber von Uni Marketing, Institut für Handwerksmarketing, Augsburg, Telefon (08 21) 90 20 01, Fax (08 21) 9 20 10. Dr. Dornach ist in der beratenden Marketingpraxis sowie im Unternehmer- und Mitarbeitertraining aktiv. Er ist zudem Referent und Buchautor.

um die möglichen Maßnahmen zur Richtungsänderung einzuleiten. Gute Handwerker „surfen“ mit den täglichen Chancen, die sich gerade bieten, in Richtung Erfolgskurs.

Der wichtigste Schritt bei der Entwicklung einer Marketingstrategie ist eine möglichst exakte Beschreibung der Zielgruppe, der Sie Ihre Produkte und Dienstleistungen verkaufen möchten. Beschreiben Sie dazu nicht nur passiv die Zielgruppen, die Sie schon bearbeiten, sondern formulieren Sie aktiv die Zielgruppe, die Sie am liebsten bearbeiten möchten. Die übliche Umschreibung „kaufkräftige Zielgruppe, die sich unsere Leistungen leisten kann“ hilft Ihnen dabei wenig. Um das wichtige Thema Zielgruppen-Definition wirklich ernst zu nehmen, müssen Sie sich wesentlich intensiver mit den Wünschen, den Rahmenbedingungen und dem Entscheidungsverhalten Ihrer Traum-Zielgruppe beschäftigen. Die Checkliste „Lernen Sie Ihre Zielgruppe kennen“ liefert Ihnen dazu konkrete Gedankenstützen.

Alle Nutzen-Kategorien berücksichtigen

Meistens denkt der Handwerker nur an die vordergründigen Eigenschaften der Produkte und Dienstleistungen (den Grundnutzen). Der Handwerker von morgen muß jedoch (genauso wie der anspruchsvollere Kunde) darüber hinaus denken. Deshalb müssen Sie sich darüber im Klaren sein, welche verschiedenen Nutzeigenschaften Ihre Produkte und Dienstleistungen aufweisen: Die Erfüllung des Grundnutzens, also die rationale Brauchbarkeit Ihrer Leistungen sollten für Sie als qualifizierter Fachbetrieb eigentlich selbstverständlich sein. Viel interessanter sind die Zusatznutzenbereiche (persönlicher Nutzen, soziologischer Nutzen, magischer Nutzen – vgl. Checkliste). Gerade wenn Sie diese Eigenschaften vermehrt ansprechen sind Sie weniger mit den Wettbewerbsangeboten vergleichbar und damit „besser verkaufen & mehr verdienen“. Viel Erfolg mit Ihrer individuellen Verkaufs-Strategie.

Die Serie wird in den nächsten beiden Ausgaben fortgesetzt mit den Themen „Die Kunden-Kompetenz-Konzepte“ und „Die Augenblicke der Wahrheit“.

