

STRATEGIE & TRENDS

Neue Chancen nutzen

Seien Sie unverwechselbar!

SPEZIALISIERUNG Viele Unternehmer versuchen, mit einem möglichst breiten Angebot möglichst viele Kunden zu erreichen. Dabei liegt das Geheimnis erfolgreicher Firmen oft in der Konzentration ihrer Kräfte – auf ein Produkt oder eine Dienstleistung

Text: Catalina Schröder

DIE ENGPASS-SPEZIALISTEN

Peter und Bettina Gress erfüllen ihren Kundinnen einen Wunsch, an dem viele Friseure scheitern: eine gelungene Blondierung. Damit ihre Mitarbeiter in der Lage sind, diese Prozedur zu meistern, ließen die Geschwister das Team mehrere Wochen schulen. Dank des neu erworbenen Wissens erzielen sie heute im umkämpften Friseurmarkt hohe Preise: Rund 400 Euro kostet eine Blondierung inklusive Haarschnitt.

A

Als die Wüste brannte, und Feuerwehrmänner aus der ganzen Welt nach erfolglosen Löscheversuchen abzogen, packte ein Mann 300 Kilogramm Dynamit auf seinen Bulldozer und machte sich auf den Weg Richtung Feuer. Er lud den Sprengstoff vor der 250 Meter hohen Brandsäule ab, die über einer Gasquelle in der algerischen Sahara loderte, rannte zu einem Unterstand und riss den Sprenghebel herum. Als das Dynamit explodierte, flog der Bulldozer unter ohrenbetäubendem Lärm in die Luft, und eine Staubwolke hüllte die Wüste ein. Das bis dahin berüchtigtste Feuer in der Geschichte der Menschheit erlosch. Das war 1962.

Der Mann, der den Brand gelöscht hatte, hieß Paul Neal Adair, genannt Red Adair. Er ging als berühmtester Feuerwehrmann der Welt in die Geschichte ein. Er löschte Ölplattformen in der Nordsee und Ölquellen in Kuwait. Seine Explosionen entzogen dem Feuer so viel Sauerstoff, dass es erstickte. Eine Methode, mit der die normale Feuerwehr nicht arbeitete. Dafür kassierte er Tagessätze, die niemand einem Feuerwehrmann zugetraut hätte. Bis zu eine Million US-Dollar – am Tag.

Red Adair hat etwas geschafft, was vielen Unternehmern nicht gelingt: Er vertiefte seine Fähigkeiten – und hatte sie eines Tages so perfektioniert, dass niemand mithalten konnte.

Vermutlich hatte er keine Ahnung von Managementtheorien. Trotzdem hat er die „Engpass-konzentrierte Strategie“, kurz EKS, geradezu bilderbuchartig angewandt. Sie geht auf den Betriebswirt Wolfgang Mewes zurück, der in den 70er-Jahren erfolgreiche Unternehmen auf ihre Gemeinsamkeiten untersuchte und feststellte, dass sie eine Haltung eint: Sie fokussierten sich nicht auf Gewinnmaximierung, wie es die Betriebswirtschaftslehre ➤

Wie wollen Sie sich mit einem mittelmäßigen Angebot von der Konkurrenz unterscheiden?

Kerstin Friedrich Spezialisierungsexpertin und Buchautorin



MÄRKTLÜCKE

Für Spezialisten wird es immer einen Markt geben – das hat impulse-Redakteurin Catalina Schröder auf ihrem Rückweg von Oberfranken, dem Firmensitz von My-Boshi, nach Hamburg gelernt. Sie hätte einiges für einen Stau-Beseitigungs-Spezialisten oder einen Beam-Experten gegeben.

propagiert, sondern darauf, den größten Nutzen für ihre Kunden zu stiften. Dadurch wurden sie für diese unverzichtbar und sicherten ihrem Betrieb eine konstante Nachfrage.

Mewes fand auch heraus, dass die Unternehmen ihre Arbeitskraft und ihre finanziellen Ressourcen konzentrierten: auf ein Produkt, eine Zielgruppe oder einen Engpass ihrer Kunden (siehe Kasten rechts). Es war also nicht allein ihr Talent oder ihr fachliches Können, das die Unternehmer erfolgreich machte, sondern der fokussierte Einsatz ihrer Kräfte.

Daraus leitete Mewes ab, dass die Spezialisierung das Geheimnis vieler erfolgreicher Unternehmen ist. Er definierte vier Typen:

- den Engpass-Spezialisten, der sich auf einen bestimmten Wunsch oder ein Problem seiner Kunden konzentriert (siehe Seite 66),
- den Zielgruppen-Spezialisten, der sich auf eine bestimmte Kundengruppe fokussiert (siehe Seite 68),
- und den Produkt-Spezialisten, der sein einziges Produkt immer weiter verbessert (siehe Seite 71).
- Die Königsdisziplin ist schließlich die Diversifizierung, bei der ein Unternehmer sich so gut auf seine Kunden, ihren Engpass oder ein Pro-

dukt eingestellt hat, dass er sich erfolgreich mit Neuem beschäftigen kann (siehe Seite 72).

„Viele verzetteln sich“, sagt Kerstin Friedrich, die Unternehmer zum Thema Spezialisierung berät und viele Bücher darüber geschrieben hat. Um ja keinen Auftrag ablehnen zu müssen, versuchten sie, möglichst viel abzudecken. Wer alles anbiete, sei aber in allem auch nur durchschnittlich gut. „Und wie“, fragt Friedrich, „wollen Sie sich mit einem mittelmäßigen Angebot von der Konkurrenz unterscheiden?“

Gerade für Selbstständige und kleine Mittelständler kann es deshalb sinnvoll sein, ihre begrenzten Ressourcen im Sinne von Mewes' Lehre zu verdichten. Aber wie funktioniert das konkret? Woher weiß man, welche Spezialisierung auf dem Markt eine Chance hat? Und was passt eigentlich zum eigenen Unternehmen?

Einmal blondieren – macht 400 Euro

Peter Gress, 59, hat viele Jahre nach einer Antwort auf diese Frage gesucht. Mit seiner Schwester Bettina, 52, führt er einen Friseursalon in Esslingen, der jedes Jahr mehr als eine halbe Million Euro Umsatz macht. Damit gehören sie zu einer exklusiven Gruppe: Deutschlandweit gelingt das nur 6000 Friseurbetrieben, die übrigen 76000 sind sehr viel kleiner. Geschafft haben die Geschwister das mit Kreativität und Engagement: Regelmäßig organisieren sie Konzerte und Lesungen in ihrem Salon, über die die Lokalpresse berichtet. Den Namen Gress kennt man bis ins nahe Stuttgart.

Zufrieden waren sie trotzdem nicht: „Wir wollten durch unser Friseurhandwerk in Erinnerung bleiben und nicht bloß durch unsere Veranstaltungen“, sagt Peter Gress.

Die entscheidende Idee kam ihm, als er mit anderen Unternehmern in einem Seminar zum Thema Spezialisierung saß: Seit Jahren, schoss es Gress durch den Kopf, erzählten ihm Kundinnen von ihren misslungenen Blondierungen. Manchmal hatte ihr Haar die Farbe nicht richtig angenommen und war nun grün oder lila schattiert. In anderen Fällen hatte die Blondierung am Ansatz einen anderen Farbtönen als in den Spitzen; andere Frauen reagierten allergisch auf das Haarfärbemittel. Die Geschwister selbst boten aus Angst, dass etwas schiefgehen könnte, keine Blondierungen an.

Gress erkannte, dass in der undankbaren Dienstleistung eine Riesenchance steckte: Die Geschwister recherchierten Fortbildungsmöglichkeiten und schickten die meisten ihrer 16 Mitarbeiter zu Seminaren, bei denen es ums Blondieren ging. 30 000 Euro investierten sie in die Schulungen, die mehrere Wochen dauerten. Das Ergebnis: Heute garantieren sie ihren Kundinnen eine einwandfreie Blondierung. Samt Haarschnitt kostet sie etwa 400 Euro. Andere Friseure verlangen für dieselbe Dienstleistung rund 100 Euro. Was war passiert?

Die Mitarbeiter haben in den Schulungen Spezialwissen erworben, das in der Ausbildung nur oberflächlich behandelt wird: Sie wissen nun genau, unter welchen Umständen sich die Haare ins ungewollte Lila verfärben und wie sie verschiedene Farbtöne mischen, damit Haaransatz und -spitzen am Ende gleich aussehen. Bei jedem Färbeprozess kontrollieren sie heute alle paar Minuten, wie sich die Haarfarbe entwickelt. So können sie schnell eingreifen, sobald der gewünschte Ton erreicht ist.

Durch die intensive Betreuung und das Spezialwissen kommt der Preis zustande: Vier Stunden dauert die Blondierung durch die geschulte Mitarbeiterin. Für jede Stunde berechnen die Geschwister Gress 85 Euro. Dazu kommen 60 Euro für den Haarschnitt – macht insgesamt 400 Euro.

„Peter und Bettina Gress haben in ihrem Arbeitsalltag einen unbefriedigten Kundenwunsch – einen Engpass – erkannt“, sagt der Solinger Strategie-Coach Peter Koshorst. „Viele Kundinnen wünschen sich eine gelungene Blondierung – kaum ein Friseur kann diesen Wunsch erfüllen.“ Mithilfe des neu erworbenen Wissens seien die Geschwister in der Lage, diesen Engpass aufzulösen. Ihr Expertenstatus hat dazu geführt, dass sie auf einem Markt mit starker Konkurrenz hohe Preise erzielen können.

Mittlerweile kommen Frauen in den Salon, denen Freunde von dem besonderen Angebot erzählt haben. „Eine Spezialisierung erzeugt immer einen Sog“, sagt Koshorst, „sie zieht Kunden mit demselben Wunsch an.“

Peter und Bettina Gress stehen mit ihrem Angebot und ihrer Spezialisierung noch am Anfang. Sie bieten die Blondierungen erst seit einem knappen halben Jahr an. Eine Kundin pro Woche nimmt das Angebot in Anspruch. Bis Ende 2016 wollen sie mit Empfehlungsmarketing und gezielter Werbung aber schon auf zwei Kundinnen pro Tag kommen. ➤

SCHAFFEN SIE EINEN NUTZEN!

Was verbindet erfolgreiche Unternehmen? Management-Experte Wolfgang Mewes stellte vier Gemeinsamkeiten fest

Bündeln Sie Ihre Kräfte!

Als Wolfgang Mewes, der Begründer der Engpass-konzentrierten Strategie, in den 70er-Jahren erfolgreiche Unternehmen auf ihre Gemeinsamkeiten untersuchte, stellte er Folgendes fest: Alle konzentrierten sie ihre Arbeits- und Finanzkraft auf ein Produkt, eine Dienstleistung oder die Lösung eines bestimmten Problems, anstatt sich mit einer großen Palette unterschiedlicher Angebote zu verzetteln:

Finden Sie einen Engpass!

Die erfolgreichen Firmen hatten sich ihre Spezialisierung aber nicht einfach ausgedacht. Stattdessen hatten sie sich ganz genau überlegt, an welcher Stelle sie ihre Fähigkeiten und ihr Wissen am besten einsetzen könnten – dort, wo ihre Kunden einen dringenden Bedarf hatten. Die Unternehmen haben einen Engpass bei ihren Kunden gefunden.

Ein solcher Engpass kann beispielsweise der Wunsch, das Problem oder das Bedürfnis eines Kunden sein. Derjenige, der ihn verspürt, würde ihn gern loswerden. Für ein Unternehmen bedeutet das im Umkehrschluss: Ist es in der Lage, einen Engpass aufzulösen, der eine größere Zahl von Menschen betrifft, hat es damit automatisch die Kernzielgruppe seines Produkts oder seiner Dienstleistung gefunden. Damit hat es die Chance, für diese Gruppe von Menschen unverzichtbar zu werden.

Stellen Sie Ihre Werte über Ihren Gewinn!

Wer jemals ein BWL-Buch aufgeschlagen hat, weiß: Geld regiert die Welt – und seine Vermehrung ist das oberste Ziel jedes Unternehmers. Oder? Wolfgang Mewes stellte etwas anderes fest. Er fand

heraus, dass die Unternehmen besonders erfolgreich sind, die sich gezielt auf immaterielle Aspekte konzentrieren: Sie haben den Engpass ihrer Kunden erkannt. Sie lernen ständig dazu und verbessern ihre Produkte oder Dienstleistungen kontinuierlich, indem sie das Feedback ihrer Kunden einholen. Und sie haben das bedingungslose Vertrauen einer bestimmten Personengruppe gewonnen. Sie verstehen sich also auf den sogenannten Zielgruppenbesitz. Je besser ein Unternehmen es schafft, sich auf diese immateriellen Werte zu konzentrieren, desto erfolgreicher wird es – auch in finanzieller Hinsicht.

Konzentrieren Sie sich auf den Kundennutzen!

Das vierte und letzte Prinzip ist in erster Linie eine Frage der Haltung. Wolfgang Mewes stellte fest, dass weniger erfolgreiche Unternehmen hauptsächlich auf ihren finanziellen Gewinn fixiert waren. Nicht so sehr beschäftigten sie sich mit der Frage, wie sie diesen Gewinn eigentlich erzielen könnten. Bei den erfolgreichen Unternehmen hingegen war es genau umgekehrt. Für sie stand die Frage im Vordergrund, wie sie für ihre Kunden den größten Nutzen schaffen können. Wer darauf eine Antwort gefunden hatte, wurde im Ergebnis auch mit einem höheren finanziellen Gewinn belohnt.

➔ Und jetzt Sie: Wie können Sie die Spezialisierungsstrategie in Ihrem Unternehmen umsetzen? Wie finden Sie Ihre Zielgruppe? Und welche Fragen müssen Sie sich dafür stellen? Die Checkliste dazu finden Sie auf Seite 75.

Den größten Anteil am Umsatz werden vermutlich auch künftig die normalen Angebote ausmachen – wie Haare schneiden, waschen und frisieren. Denn die haben die Geschwister nicht aus dem Programm genommen. „Das wäre auch schwierig“, sagt Experte Koshorst. „Von Dienstleistern wie Friseuren wird eine Grundversorgung erwartet, die sie nicht einfach aufgeben können.“ Auch dann nicht, wenn sie sich auf ein bestimmtes Angebot fokussierten.

Ein Sofa für Til Schweiger

Die Spezialisierung von Moritz Kromers Unternehmen Mobilespace stand von Beginn an fest und war das Ergebnis unzähliger Gespräche mit potenziellen Kunden. Zehn Jahre ist es her, dass sein inzwischen verstorbener Geschäftspartner als Caterer für Filmcrews arbeitete und immer wieder feststellte, dass den Teams etwas Entscheidendes fehlte: Weil sie draußen und an ständig wechselnden Orten drehten, gab es keine gut beleuchteten Räume, in denen die Schauspieler geschminkt werden konnten. Es fehlten Aufenthaltsräume mit Sofas für die Drehpausen, Büro- und Garderobenräume.

Viele Teams behelfen sich mit Wohnwagen, die den Anforderungen nicht gerecht wurden: Niemand nutzte die Küchenzeilen, Duschen und Betten, die zugleich viel Platz wegnahmen. Zudem war die Beleuchtung oft schlecht. Die Aufnahmeleiter mieteten also Wagen an, die komplett an ihren Bedürfnissen vorbeigingen. Kromer und sein Kompagnon wussten das von ihren Kontakten beim Film. Und sie erkannten: Das ist unsere Zielgruppe.

Die beiden Unternehmer kauften fünf gebrauchte Transporter und statteten sie mit Lampen, Spiegeln und Schminktischen aus. In

andere bauten sie Sofas, Fernseher und Musikanlagen ein. Wieder andere rüsteten sie mit Garderobenstangen oder Schreibtischen und Aktenschränken aus.

„Die Filmcrews rissen uns die Autos förmlich aus der Hand“, erinnert sich Moritz Kromer, der heute 36 Jahre alt ist. Als gelernter Tischler hatte er die handwerklichen Fähigkeiten, die für den Ausbau nötig waren. Nachdem das Geschäft gut angelaufen war, kauften sie weitere Transporter ein.

Heute verleiht Kromer insgesamt 80 Fahrzeuge. Er hat elf Mitarbeiter in Hamburg, vier in Berlin und erwirtschaftete im vergangenen Jahr einen Umsatz von 1,6 Millionen Euro. Seine Autos sind bei vielen norddeutschen „Tatort“-Produktionen im Einsatz, werden von den Crews der Hamburger Kultserien „Großstadtrevier“ und „Notruf Hafenkante“ sowie für große Kinoproduktionen genutzt.

Til Schweiger sitzt regelmäßig in Kromers Aufenthaltsmobilen. Manchmal rufen die Schauspieler auch persönlich bei ihm an, um sich für die nächste Produktion wieder ein bestimmtes Auto zu sichern. Denn die hat Kromer in unzähligen Gesprächen mit den Filmteams immer weiter verbessert. Inzwischen gibt es sie von der einfachen bis zur Luxusvariante mit Fußbodenheizung. Von Februar bis Anfang November sind sie fast ausgebucht.

Das liegt auch daran, dass viele von Kromers Transportern maximal 3,5 Tonnen wiegen. Die Filmteams sind klein, und deshalb muss jedes Mitglied in der Lage sein, die Fahrzeuge zu fahren. Weil die meisten Crewmitglieder aber nur einen normalen und keinen Lkw-Führerschein besitzen, hat Kromer vor allem kleinere Transporter ausgebaut.

„Wir bieten bei Bedarf auch größere Wagen an“, erzählt der Unternehmer. Die Teams müssten dann aber meist einen Lkw-Fahrer dazubuchen. Schlecht für das oft knappe Budget. ➤



DER ZIELGRUPPEN- SPEZIALIST

Moritz Kromer konzentriert sich auf eine besonders eng zugeschnittene Zielgruppe: Auf Filmteams, die an wechselnden Orten im Freien drehen. Für sie baut er Transporter zu Aufenthaltswagen mit Sofas und Fußbodenheizung, zu Masken- oder Garderobenwagen um. Damit jedes Mitglied des Filmteams mit einem normalen Autoführerschein die Wagen fahren kann, hat er seine Spezialisierung noch enger gefasst. Kromer baut ausschließlich Transporter aus, die maximal 3,5 Tonnen wiegen.

Jérôme Gerull für impulse

1935

Produkt-Spezialist Nachdem man sich mit über 300 Produkten verzettelt hatte, konzentrierte sich Kärcher auf die Entwicklung und permanente Verbesserung von Hochdruckreinigern. Damit wurde das Unternehmen zum Weltmarktführer und beschäftigt heute mehr als 11000 Mitarbeiter.

1945



Engpass-Spezialist Früher bestellte in jeder Werkstatt der Chef die fehlenden Schrauben – ein klassischer Engpass. Würth erfand nach dem Zweiten Weltkrieg ein Regalsystem, das es jedem Mitarbeiter ermöglicht, fehlende Teile selbstständig nachzubestellen. So wurde das Unternehmen zum Weltmarktführer.

DER PRODUKT-SPEZIALIST

Den Erfolg baute **Marcell Faller** auf einem einzigen Produkt auf: einem Design-Musiksystem mit CD-Spieler, Radio, Weckfunktion und Digitaluhr, das von Blau über Silber und Pink in zehn Farben erhältlich war. Faller glaubte, dass seinen Kunden die bunte Farbe gefiel und entwickelte binnen vier Jahren insgesamt sechs weitere bunte Soundsysteme. Alle verkauften sich schlecht. Als er kurz vor der Pleite stand, warf er alles, was nicht lief, aus dem Programm. Er perfektionierte sein Ursprungsprodukt, indem er es auf verschiedene Wohnräume abstimmt, und ist damit heute wieder erfolgreich.

„Moritz Kromer ist so erfolgreich, weil er seine Zielgruppe von Anfang an klar definiert hat und ihre Bedürfnisse genau kennt“, sagt Strategieexpertin Kerstin Friedrich. Durch regelmäßige Telefonate und Treffen mit seinen Kunden erfährt er sofort, wenn sie neue Wünsche an seine Fahrzeuge haben – und kann direkt darauf reagieren.

Mit dem Urprodukt aus der Krise

Marcell Faller, 44, hat in seiner Anfangszeit nicht mit Kunden über ihre Bedürfnisse gesprochen – und hätte dafür beinahe mit der Insolvenz bezahlt. 2006 machte er sich mit der Firma Sonoro und einem Produkt selbstständig: einer Soundanlage, die CDs abspielen konnte, ein integriertes Radio sowie eine Weckfunktion und eine digitale Uhr hatte. Ein kleines Gerät mit hoher Klangqualität für 299 Euro.

Faller war ein Produktspezialist: Alle finanziellen Mittel und die gesamte Kraft seiner Mitarbeiter konzentrierten sich auf die Anlage, die er von Blau über Silber bis Pink in zehn verschiedenen Farben anbot. Fachhändler wie Gravis in Deutschland, aber auch das britische Edelkaufhaus Harrods oder Lafayette in Frankreich boten sein Produkt an. Faller gewann mehrere Designpreise. Im Gründungsjahr machte er 1,2 Millionen Euro Umsatz, ein Jahr später waren es schon 3,4 Millionen Euro.

„Die Spezialisierung auf ein Produkt ist in den ersten Jahren sinnvoll, weil die Entwicklungskosten überschaubar sind“, sagt Strategie-Coach Peter Koshorst. Doch der Erfolg machte Marcell Faller blind. Er erweiterte sein Angebot, ohne zu prüfen, ob es dafür über-

haupt einen Markt gibt. Binnen vier Jahren brachte er insgesamt sechs neue Produkte heraus. Jedes verschlang einen niedrigen sechsstelligen Betrag an Entwicklungskosten.

Faller bot plötzlich bunte Docking-Stationen, mit denen man Musik vom Handy auf einer Soundanlage abspielen konnte, Internet- und Küchenradios in Grün, Rot und Blau an. Keines der neuen Geräte verkaufte sich gut. Weil Faller Mitarbeiter ihre Kräfte auf unterschiedliche Produkte verteilen mussten, hatte die Konkurrenz sie überholt. Die integrierte Schnittstelle für Smartphones war technisch schon veraltet, als sie auf den Markt kam. Weil sie nie zuvor mit solchen Schnittstellen gearbeitet hatten, gab es auch keine Kontakte zu

Mir blieben nur zwei Alternativen: Das Unternehmen dichtmachen oder irgendetwas radikal ändern

Marcell Faller Gründer von Sonoro

1966

Produkt-Spezialist Brita-Gründer Heinz Hankammer spezialisierte sich von Beginn an auf Wasserfilter. Das Unternehmen verbesserte dieses Produkt so sehr, dass niemand mithalten konnte. Heute besitzt Brita einen Weltmarktanteil von rund 85 Prozent.



1967

Zielgruppen-Spezialist Früher war Krafttraining nur etwas für Profis. Werner Kieser entdeckte die gesundheitsfördernde Wirkung für Nicht-Leistungssportler und ist mit seinen Studios heute Marktführer für vorbeugendes und therapeutisches Krafttraining in Europa.



BESUCH IN DER FILMBRANCHE

Besuchen Sie am 28. Januar Moritz Kromer und sein Unternehmen Mobilespace beim impulse-Netzwerktreffen in Hamburg. Kromer baut seit mehr als zehn Jahren Aufenthaltsmobile für Filmcrews. Til Schweiger, Heino Ferch und andere deutsche und internationale Filmstars sitzen regelmäßig in seinen Wagen. Im Anschluss an den Unternehmensbesuch findet eine Führung durch den impulse-Verlag statt. Das Treffen ist exklusiv für impulse-Mitglieder. Mehr unter impulse.de/ontour

Smartphone-Herstellern, die ihnen bei der Entwicklung Hilfe hätten geben können.

2012 stand Faller kurz vor der Pleite. Sieben seiner 17 Mitarbeiter verließen das Unternehmen. Zusätzlich ordnete er Kurzarbeit an. „Mir blieben nur zwei Alternativen“, erinnert er sich. „Das Unternehmen dichtmachen oder irgendetwas radikal ändern.“

Trotz der angespannten Lage zog er sich drei Monate aus dem Tagesgeschäft zurück und besuchte Strategieseminare. Als er zum ersten Mal von der Spezialisierungsstrategie hörte, wurde ihm klar, was falsch lief: Faller hatte sich mit der Zahl seiner Produkte verzettelt, keine Zielgruppe festgelegt und nie einen Kunden gefragt, was ihm an seinen Produkten gefällt.

Er rief Klienten an, die ihm per Mail schon einmal Feedback gegeben hatten. Er fragte sein Team und Freunde, was die Stärken seines Unternehmens seien. „Ein Kunde erzählte, dass er unser Produkt gekauft hat, weil ihm alle anderen zu kompliziert waren“, erinnert sich der Unternehmer. Auch andere schätzten, dass seine Anlagen einfach zu bedienen waren, ein edles Design und eine hohe Klangqualität hatten.

Anschließend untersuchte Faller, wer zur Kernzielgruppe gehört. Aus den Kundengesprächen wusste er, dass Menschen zwischen 50 und 69 Jahren die Eigenschaften seiner Produkte am meisten schätzten. Gespräche mit Händlern zeigten, dass es in dieser Zielgruppe auch die meisten Käufer gab. Faller schaute sich seine Konkurrenz an: Gerade einmal 14 Prozent der Unternehmen richteten sich speziell an diese Zielgruppe.

Trotz der schwierigen Lage verkaufte sich ein Produkt immer noch gut: Die Soundanlage, mit der er einst begonnen hatte. Faller entschloss sich zu einem radikalen Schritt: Was nicht gut lief, verbannte er aus dem Programm.

„Marcell Faller hat seine Betriebsblindheit überwunden, indem er sich Feedback von außen geholt hat“, sagt Experte Peter Koshorst. „Für Unternehmer, die eine Spezialisierungsstrategie in einer existenziellen Krise anwenden, ist das eine Grundvoraussetzung – und eine der schwierigsten Hürden.“

In den folgenden Monaten konzentrierten sich alle Mitarbeiter darauf, das erfolgreiche Produkt zu perfektionieren. Faller sprach weiter regelmäßig mit Freunden und Kunden. Auf ihren Wunsch hin verfeinerte er die Lautstärkeregelung und vergrößerte die digitale Uhranzeige. Heute, gut drei Jahre nach der Beinahe-Pleite, geht es Sonoro besser. Der Umsatz liegt bei rund 6 Millionen Euro. In Deutschland arbeiten jetzt 13 Festangestellte und 13 Handelsvertreter für Faller.

Mittlerweile hat sich Faller auch eine kleine Produkterweiterung, eine Diversifizierung, zugeeignet, indem er seine Soundanlage an die akustischen Bedingungen in den einzelnen Wohnräumen angepasst hat. Er verkauft eine Anlage mit großem Klangvolumen fürs Wohnzimmer und eine kleine fürs Schlafzimmer. Zusätzlich gibt es eine Anlage mit abnehmbarer, spülmaschinenfester Hülle für die Küche.

Am liebsten individuell

Man kann es auch zum Diversifizierungsprofil bringen, ohne je in ein Strategiebuch geschaut zu haben – so wie Thomas Jaenisch, 31, und Felix Rohland, 30. Die Gründer von MyBoshi sind mit dem Verkauf von Häkelmützen groß geworden. MyBoshi ist eine englisch-japanische Wortkreation für „meine Mütze“.

1997



Engpass-Spezialist Mit standardisierten Einfamilienhäusern zu niedrigen Preisen eroberte Town-&Country-Gründer Jürgen Dawo einen Massenmarkt. Seine Kunden sind überwiegend junge Familien mit wenig Geld. Town & Country kümmert sich neben dem Hausbau auch um eine sichere Finanzierung und wurde so zu Deutschlands Marktführer im Massivhausbau.

2004



Produkt-Spezialist Mit seinen GoPro-Kameras spezialisierte sich der Kalifornier Nicholas Woodman auf Videokameras für Extremsportler. Er wurde damit zum Marktführer in einer hart umkämpften Branche.



DIE DIVERSIFIZIERER

Für Felix Rohland und Thomas Jaenisch begann der Erfolg mit handgehäkelten Mützen. Auf ihrer Webseite kann der Kunde Wolle und Muster selbst aussuchen. Wenige Tage später liegt eine individuelle Mütze in seinem Briefkasten. Dieses Grundbedürfnis nach Individualität haben die Unternehmer genutzt, um ihre Produktpalette zu erweitern und die Firma zu vergrößern. Heute verkaufen sie unter anderem Häkel- und Strickanleitungen, eigene Wolle und geben Häkel- und Strick-Workshops.

Die Geschäftsidee kam ihnen, als sie in einem Japan-Urlaub von einer Mitreisenden das Häkeln lernten. Ihre ersten Werke kauften ihnen noch auf der Reise zwei Australier ab, mit denen sie zu viert einen Kneipenabend verbracht hatten. An dessen Ende stand für Rohland und Jaenisch fest: Wir gründen eine Firma und verkaufen selbst gehäkelte Mützen. Eine Kneipenidee, die zum Erfolg werden sollte.

Zurück in Deutschland ließen sie sich einen professionellen Onlineshop anlegen. Ihre Großeltern sponserten die Programmierung des sogenannten Mützen-Konfigurators, mit dem jeder Kunde Muster und Farbe seiner Kopfbedeckung individuell online festlegen kann. Und Rohland und Jaenisch häkelten.

Nachdem 2000 Stück verkauft waren, suchten sie per Anzeige in der Lokalzeitung Häkeler auf 450-Euro-Basis. Bis zu 30 Frauen stellen heute rund 20 000 Mützen im Jahr her.

„Die beiden Unternehmer befriedigen den Wunsch nach Individualität“, sagt der Bremer Strategieberater Lutz Penzel. „Warme Mützen bekomme ich auch woanders. Eine, die nach meinen Wünschen gehäkelt wird, nur dort.“

Das Kundenbedürfnis nach individuell gefertigter Handarbeit haben Rohland und Jaenisch nach knapp drei Jahren Mützenverkauf genutzt, um ihr Angebot zu erweitern und ihr Unternehmen zu vergrößern. Schon häufiger hatten Kunden sie nach den Häkelanleitungen gefragt. „Wir dachten aber, dass wir damit unser eigenes Geschäft kaputt machen“, sagt Felix Rohland.

Als dann auch noch ein Verlag auf sie zukam und vorschlug, gemeinsam ein Buch mit Häkelplänen für Mützen, Schals und Taschen herauszugeben, stimmten die Unternehmer zu. „Das war ja auch eine Chance, noch mit

anderen Dingen Geld zu verdienen“, sagt Thomas Jaenisch.

Inzwischen haben die Unternehmer zusätzlich fünf eigene Wollsorten entwickelt und verkaufen davon jedes Jahr rund 250 Tonnen. In Workshops bringen sie Menschen Häkeln und Stricken bei. „Unsere Kernzielgruppe sind junge Kreative, die Spaß an individueller Handarbeit haben“, sagt Jaenisch.

Darauf aufbauend haben die Unternehmer eine ganze Produktfamilie erschaffen. Diese Form der Angebotserweiterung wird Diversifizierung genannt. In der EKS gilt sie als Königsdisziplin, „denn sie setzt voraus, dass ich in einem Gebiet schon so gut bin, dass ich es mir erlauben kann, mich um etwas Neues zu kümmern“, sagt Experte Penzel.

Neben den Häkelfrauen beschäftigen Roland und Jaenisch 13 Festangestellte. Im vergangenen Jahr machten sie mehr als drei Millionen Euro Umsatz und waren für den Deutschen Gründerpreis nominiert.

Die Bücher, denen sie anfangs so skeptisch gegenüberstanden, sind heute zu einem wichtigen Teil ihres Geschäfts geworden. Ihr allererstes ist bereits in der 23. Auflage erschienen und wurde mehr als 1,5 Millionen Mal verkauft. Besonders stolz sind die Unternehmer aber auf ihr drittes Handarbeitsbuch: „In der ersten Auflage haben wir 150 000 Exemplare herausgegeben“, erzählt Felix Rohland. „Damit hatten wir eine höhere Startauflage als die ersten deutschen Bände von Harry Potter.“ ■

UNTERM STRICH Wer mit einer Spezialisierungsstrategie erfolgreich sein will, muss alle seine Kräfte auf ein Produkt, eine Zielgruppe oder die Lösung eines Problems konzentrieren.

Vertiefen Sie das Thema:

WACHSTUM DURCH SPEZIALISIERUNG

Laden Sie sich von unserer Webseite das „Basiswissen Spezialisierung“ herunter impulse.de/basiswissen

Registrieren Sie sich für unseren kostenlosen Newsletter „Wachstum durch Spezialisierung“ impulse.de/newsletter

Melden Sie sich für ein Tagesseminar der **impulse-Akademie** am 12. 1. oder 23. 2. 2016 an impulse.de/akademie

Nehmen Sie teil an der großen **impulse-Konferenz** am 21. 4. 2016 in Hamburg impulse.de/wachstum

Jetzt anmelden

WO GEHT'S HIER ZUR SPEZIALISIERUNG?

Jetzt sind Sie dran: Eines der wichtigsten Ziele einer Spezialisierung ist es, sich durch Fokussierung eine herausragende Marktposition zu sichern. Aber wie findet man die richtige Strategie für sein Unternehmen? Und woher nimmt man das Wissen darüber, was die Kunden wollen? Diese sieben Fragen helfen weiter

1 Die Stärken: Was können Sie?

Es ist wenig sinnvoll, sich auf etwas zu spezialisieren, was im Unternehmen bislang niemand beherrscht. Im ersten Schritt sollten Sie deshalb festhalten, was die Stärken Ihrer Firma sind. Worin sind Sie besonders gut? Welches Wissen ist vorhanden? Welche Aufgaben machen Ihnen am meisten Spaß? Überlegen Sie dann, was Ihre Konkurrenten können und wo Sie bei ihnen Schwächen sehen. Schauen Sie sich abschließend Ihre gesamte Branche an: Ist die Auftragslage gut? Wie könnte die Situation in drei oder fünf Jahren sein?

2 Der Nutzen: Wie profitieren andere von Ihren Leistungen?

Sobald Sie wissen, welche Stärken es in Ihrem Unternehmen gibt, sollten Sie sich fragen, wie Sie damit den größten Kundennutzen schaffen. Friseur Peter Gress (siehe Seite 66) hätte sich auch auf Dauerwellen spezialisieren können. Für die Blondierungen entschied er sich, weil er einen Bedarf bei seinen Kunden festgestellt hatte, den niemand befriedigen konnte. Die Qualifizierung baute auf dem Vorwissen seiner Mitarbeiter auf. Also: Mit welchen in Ihrem Unternehmen vorhandenen Stärken können Sie welches konkrete Problem lösen?

3 Die Zielgruppe: Für wen machen Sie das?

Kaufen muss jedes Produkt und jede Dienstleistung immer ein Kunde. Je genauer Sie wissen, wer Ihre Kunden sind, desto besser können Sie Ihre Leistung auf diese Menschen zuschneiden. „Eine Zielgruppe sind Menschen mit gleichen Problemen, Engpässen und Bedürfnissen“, sagt die Strategieexpertin Kerstin Friedrich.

Schreiben Sie zunächst alle Zielgruppen auf, die von Ihren Stärken profitieren könnten.

4 Der Engpass: Was ist das Problem der Zielgruppe?

Was benötigen Ihre Kunden besonders dringend? Diese Frage können Sie nur beantworten, wenn Sie Ihre Zielgruppe genau definiert haben. Im Fall von Moritz Kromer (siehe Seite 68) brauchten die Filmcrews transportable Masken- oder Garderobenräume. Weil er diesen Bedarf erkannte und sein Angebot exakt darauf zuschnitt, ist er bis heute erfolgreich. „Sie müssen unter allen Problemen das eine finden, das Ihre Kunden als das drängendste empfinden“, sagt Kerstin Friedrich.

5 Die Innovation: Was können Sie besser machen?

Wer einmal die perfekte Leistung oder das ideale Produkt für seine Zielgruppe gefunden hat, kann sich nicht zur Ruhe setzen. Die Engpasskonzentrierte Strategie fordert permanente Innovation. Nicht im Sinne neuer Leistungen, sondern im Sinne einer ständigen Verbesserung der existierenden. Bleiben Sie dafür stets im Austausch mit Ihrer Zielgruppe.

6 Die Kooperation: Was können Sie mit anderen erreichen?

Wenn Sie bis hierhin alle Fragen beantwortet haben, haben Sie Ihre Spezialisierung im besten Fall gefunden. Funktioniert sie gut, werden Sie eines Tages vielleicht an den Punkt gelangen, an dem Sie weitere Zielgruppen erschließen und Ihr Unternehmen vergrößern wollen. Irgendwann stößt jedoch jede Firma an ihre Wachstumsgrenzen. Dann werden Kooperationsmöglichkeiten interessant. Das

bedeutet, zusammen mit einem anderen Unternehmen einen konkreten Nutzen für eine ganz bestimmte Zielgruppe zu schaffen. Ein Florist, der sich auf Hochzeitsgestecke spezialisiert hat, könnte zum Beispiel mit einem Konditor, einem Gastronom und einer Event-Location Hochzeiten anbieten. Kooperationen können sehr erfolgreich sein. Sie bergen aber auch die Gefahr, dass unter den Partnern Machtkämpfe entstehen, die jede Geschäftsidee zunichtemachen.

7 Die Konstante: Bleibt alles, wie es ist?

Was Sie bisher erarbeitet haben, sollten Sie anhand der letzten Überlegung noch einmal infrage stellen. Wer seine Spezialisierung nicht durchdenkt, setzt sich der Gefahr aus, dass ein Trend oder eine Gesetzesänderung das Geschäft zerstört oder entwertet. Ein Aspekt, den Spezialisierungsgegner oft kritisieren. Bannen können Sie diese Gefahr unter zwei Bedingungen: Bleiben Sie Ihrer Zielgruppe treu, und werden Sie sich über deren Grundbedürfnisse klar. Seien Sie bereit, diese zu befriedigen, auch wenn sich die Gegebenheiten ändern. Hätte Henry Ford die Menschen gefragt, was sie sich wünschen, hätten sie vermutlich schnellere Pferde gefordert. Ford erkannte dahinter das Grundbedürfnis auf zügige Fortbewegung – und machte das Auto zum Massenprodukt.

Ausführliche Erklärungen zu diesen sieben Grundfragen der EKS geben die Autoren Kerstin Friedrich, Fredmund Malik und Lothar Seiwert in ihrem Buch „Das große 1x1 der Erfolgsstrategie“, erschienen im Gabal Verlag, 264 Seiten, 24,90 Euro.