

WORKSHOP „MARKETING MANAGEMENT“, TEIL 2

Vom Wettbewerb lernen, Märkte greifbar machen

Vor vier Wochen haben wir uns mit dem grundlegenden ersten Teil eines jeden Marketingkonzepts befasst: der so genannten Makroanalyse. Heute wenden wir uns der Frage zu, wie man im Kontext des Wettbewerbs-Umfeldes den für sich passenden Markt findet, diesen in schöne kleine Scheibchen schneidet, um so das Fundament für eine effektive Kommunikationsarbeit zu legen.

Mit den Fakten aus der Makroanalyse wissen wir, wie es um unsere Branche bestellt ist und was uns und unsere Wettbewerber ganz generell plagt. Die daraus resultierenden Chancen und Risiken sind allen gleichermaßen gegeben – die Frage ist jetzt, was man daraus macht.

Der nächste essentielle Schritt ist, sich über die Stärken und Schwächen des Wettbewerbs klar zu werden. Für den lokal und regional agierenden Fachhandel sind das einerseits die anderen Fachhändler, deren Betrieb unserem eigenen ähnelt, andererseits die überregional oder gar global agierenden Versandhändler, die uns mit ihren überlegenen Online-Shops am Marktanteil knabbern. Aber auch die großen Kaufhäuser mit Sportabteilungen sind nicht zu vernachlässigen. Je nach Sortimentsausrichtung kommen natürlich noch weitere direkte oder indirekte Wettbewerber in Betracht.

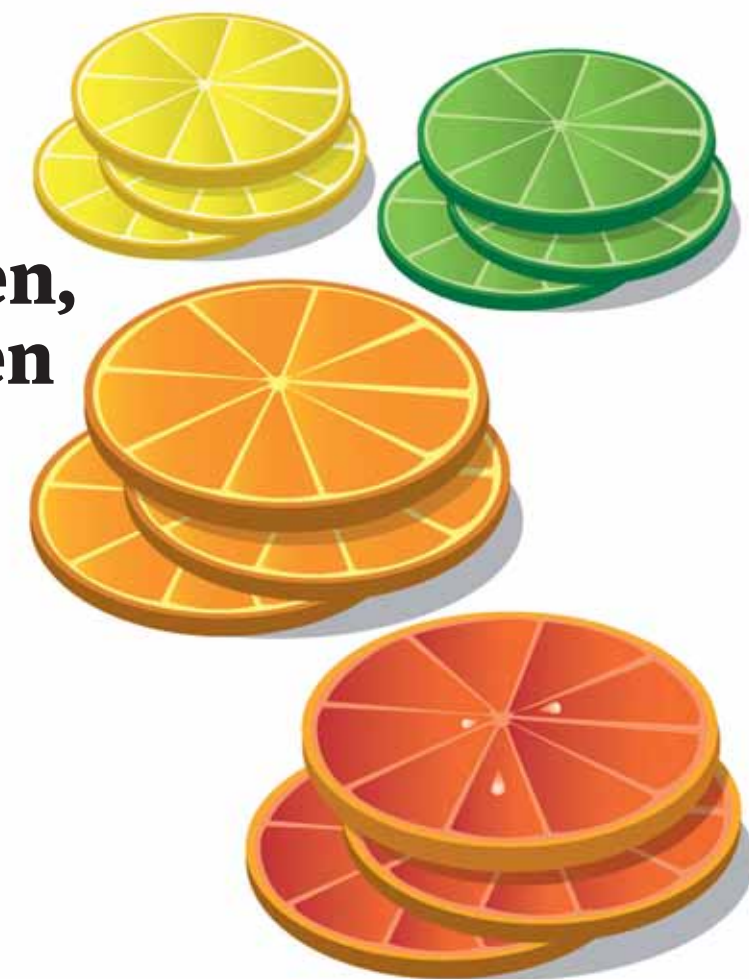
Die strategische Analyse

Ziel der Wettbewerbs-Analyse ist, grundlegende erste Ansätze für das Herausarbeiten eines einzigartigen Profils (Stichwort: Positionierung) zu finden. Dazu bedient man sich der so genannten SWOT-Analyse. Das hört sich an wie eine amerikanische Spezialeinheit mit wissenschaftlichem

Anstrich, ist es aber nicht. Die vier Buchstaben stehen für

- Strengths = Stärken
- Weaknesses = Schwächen
- Opportunities = Chancen
- Threats = Risiken.

Chancen und Risiken haben wir bereits über die Makro-Analyse ergründet. Wie man Stärken und Schwächen gegenüberstellt, habe ich für Sie in der Tabelle anschaulich aufbereitet. Die große Schwäche einer solchen Analyse ist, dass sie das Ergebnis rein subjektiver Betrachtungen ist. Dem kann man begegnen, in dem man die verschiedenen Fakten auch von anderen, idealerweise betriebsfremden Personen, bewerten lässt. Das Schulnoten-Prinzip hat sich dabei bisher immer gut bewährt, da es von jedem verstanden wird. Mit dem Ergebnis kann man nun ganz grundsätzliche Entscheidungen treffen: Will ich meine Stärken ausspielen? Oder möchte ich Schwächen ausmerzen? Sie können sich aber auch dafür entscheiden, die Schwächen Ihrer Wettbewerber gezielt auszunutzen. Idealerweise werden Sie an allen Baustellen aktiv, wobei man aus Kapazitätsgründen in der Praxis immer eine Priorisierung vornehmen muss. Was davon das Wichtigste und Dringlichste ist, muss man als Unternehmer immer wieder neu und im Sin-



© IStockphoto.com/BRATAN007

ne der eigenen Ziele festlegen. Im Endeffekt geht es vor allem darum, an einem überlegenen Angebot für den Kunden zu feilen, das unsere Wettbewerber so nicht bieten können. Wie sich das in konkreten Maßnahmen ausdrückt, ist eine Frage der Abmischung des Marketing-Mix. Aber auch das kommt – versprochen – in einem späteren Teil dieser Workshop-Reihe.

Wettbewerbs-Analyse ist kreativ!

Eine Wettbewerbs-Betrachtung wird von erfolgreichen Unternehmern in regelmäßigen Abständen gemacht und auch wenn es nach schnöder Büroarbeit riecht: Das Ausforschen der Wettbewerber ist immer eine hervorragende Ideenquelle. Lidl-Gründer **Dieter Schwarz** ist durch konsequente Ausforschung und Weiterentwicklung des Aldi-Prinzips nicht weniger als Milliardär geworden. Von den Besten lernen und deren Konzepte wei-

terdenken ist schon immer eine einfache und wirkungsvolle Basis-Strategie zur Unternehmensentwicklung. Mein Eindruck ist oft, dass der durchschnittliche Unternehmer halbwegs selbstgerecht behauptet, er habe alle wichtigen Fakten immer im Kopf. In der Praxis zeigt sich dann jedoch häufig, dass dem nicht so ist. Eine fundierte Analyse mit Struktur ist dem Pi-Mal-Daumen-Prinzip langfristig immer überlegen.

Den relevanten Markt festlegen

Eben dieser Durchschnitts-Händler mäandert in der Konsequenz so vor sich hin und versucht meist, eine möglichst breite Masse an Kunden anzusprechen. Sich vom Sortiment her breit aufzustellen, ist per se keine falsche Entscheidung, in Summe aber lässt sich ein wenig spezialisiertes Handelsunternehmen schwieriger verkaufen – sprich: Sofern man nicht in der Lage

Der Autor

Nils-Peter Hey ist seit 1995 selbstständig. Zuerst als Internetdienstleister, später als Mitglied der Geschäftsleitung einer GWA-TOP-20-Agentur. Heute ist er Strategieberater für Marketing und Kommunikation und unter dem Markennamen FASTACTION für kleine und mittelständische Unternehmen verschiedener Branchen aktiv. Neben der operativen Beratungstätigkeit ist er Studienleiter an der Bayerischen Akademie für Werbung und Marketing (BAW) in München.

ist Teil-Zielgruppen separat zu bearbeiten, muss Kommunikation auf eine breitere Masse ausgerichtet sein. Ein tägliches Dilemma, sind doch die meisten kleineren Händler schon mit einer Werbekampagne organisatorisch überfordert. Hier beginnt sich die „Budgetspirale“ zu drehen: Breit angelegte Kommunikation ist weniger effizient, also teurer, das Budget bei geringerer Werbewirkung somit früher aufgebraucht.

Die Lösung ist einfach: Man verinnerlicht sich zuerst einen „relevanten Markt“. Welcher Markt relevant ist, ist Ansichtssache vor allem aber Budgetsache. Grundsätzlich gilt: Je größer der relevante Markt (also je mehr Marktteilnehmer = Kunden), desto mehr Ressourcen benötigt man für die Marktbearbeitung. Ziel dieser Marktdefinition ist immer, ein Gebiet abzustecken, das man als Werbetreibender mit den vorhandenen Ressourcen werblich gut erreichen kann. Das kann, muss sich

| Segmentübergreifende Bedürfnisse | Wir | Wettbewerber A | Wettbewerber B |
|---|-----|----------------|----------------|
| Umfangreiche Öffnungszeiten | 1 | 3 | 2 |
| Gute Erreichbarkeit mit dem öffentlichen Nahverkehr | 2 | 1 | 4 |
| Parkmöglichkeiten | 5 | 1 | 1 |

| Wünsche & Bedürfnisse „Läufer“ | Wir | Wettbewerber A | Wettbewerber B |
|--------------------------------|-----|----------------|----------------|
| Tiefes Laufsport-Sortiment | 3 | 1 | 2 |
| Fachkundige Beratung | 3 | 1 | 4 |
| Laufbandanalyse | 6 | 2 | 6 |
| Trainingsberatung | 6 | 3 | 6 |
| Gleichgesinnte treffen | 6 | 2 | 4 |

| Wünsche & Bedürfnisse „Wanderer“ | Wir | Wettbewerber A | Wettbewerber B |
|----------------------------------|-----|----------------|----------------|
| Tiefes Wander-Sortiment | 2 | 4 | 3 |
| Fachkundige Beratung | 1 | 3 | 2 |
| Rat bei der Tourenplanung | 1 | 6 | 6 |
| Buchshop | 1 | 6 | 6 |

Eine übersichtliche SWOT-Analyse soll zeigen, wo wir Schwächen haben und welche Schwächen von Wettbewerbern wir ausnutzen können. Die Daten sind beispielhaft. Die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppen erhält man mittels Marktforschung. Die Bewertung der einzelnen Punkte erfolgt nach dem Schulnoten-Prinzip.

aber nicht, auf ein geografisch festgelegtes Gebiet beziehen. Wer als Fachhändler mit Ladengeschäft, zum Beispiel im Frankfurter Westend, aktiv ist, sollte sich bei begrenzten Mitteln zunächst auf eine festgelegte Region im lokalen Umfeld konzentrieren. Wer seine Erwartungshaltung drastisch reduziert, wird meist mit Erfolg belohnt. Hier ist Mut zur Miniaturisierung gefragt, denn „Viel hilft viel“ gilt bis auf wenige Ausnahmen in keinem Fall für Werbung im weitesten Sinne. Ich verstehe völlig, wenn man sich von groß angelegten Aktionen viel verspricht; erfahrungsgemäß sind kleinere Aktionen, die dafür nah an der Zielgruppe geführt werden, erfolgreicher – und damit kostengünstiger. Dazu muss man aber wissen, welche Zielgruppen besonders vielversprechend sind.

Der Weg zum Marktsegment

Wie vielversprechend eine Zielgruppe ist, hängt in erster Linie davon ab, wie gut wir die Wünsche und Bedürfnisse dieser Ansammlung potenzieller Kunden erfüllen bzw. befriedigen können. Am erfolgreichsten ist Werbung immer dann, wenn wir uns auf Zielgruppen fokussieren, deren Wünsche und Bedürfnisse wir am besten erfüllen können. Der relevante Markt umfasst dabei erst einmal „alle“ Zielobjekte. Auf dem Weg zu einer genaueren Zielgruppen-Beschreibung macht man eine Marktsegmentierung, sprich: Man versucht aus dem großen Durcheinander bedürfnisgleiche Segmente herauszuarbeiten. Das ist eigentlich ganz einfach: In unserem Beispiel-Markt „Frankfurter Westend“ leben rund 25.000 potenzielle Kunden. Die-

se kann man (zum Beispiel) einteilen in Nicht-Sportler, Läufer, Radfahrer, Wanderer. Man macht also aus einer großen Gruppe, die völlig unterschiedliche, heterogene Bedürfnisse hat, kleine Grüppchen, eben Marktsegmente, mit möglichst identischen Kundenbedürfnissen und schon hat man so genannte bedürfnis-homogene Zielgruppen. Diese lassen sich werblich effektiver ansprechen als die breite Masse. Und hier liegt der Schlüssel zu effektiver Kommunikation vergraben: Gute Werbung richtet sich nach Möglichkeit immer direkt an „eines“ dieser Segmente, nicht an mehrere. Wer also ein Laufsport-Sortiment bewerben will, richtet sich an die Zielgruppe „Läufer“ mit ihren typischen Motiven, Wünschen und Bedürfnissen und wird jede Art von Werbung in-



„In einem kleinen Rahmen mag persönliches Kunden-Wissen nützlich und wertvoll sein, wer allerdings in größeren Dimensionen denkt, braucht weiterreichende Fakten.“ **Nils-Peter Hey**

haltlich ausschließlich auf diese eine Gruppe abstimmen. Die Überlegung, mit welchen konkreten Werbemaßnahmen bzw. Instrumenten man diese Teil-Zielgruppe tatsächlich erreicht, kommt erst an späterer Stelle im schon angesprochenen Marketing-Mix.

Die Rolle der Marktforschung

Eine große Frage, die offen bleibt, ist: Woher weiß ich, welche Bedürfnisse die von mir gewählte Zielgruppe überhaupt hat? Hier ist es ähnlich wie mit den Wettbewerbern und viele Branchenkenner stolpern oft über ihre eigene Eitelkeit. Natürlich bildet man sich ein, dass man nach zig Jahren in der Branche genau weiß, was Kunden wollen. In der Praxis kann aber nur die Marktforschung zu neuen Erkenntnissen verhelfen. Persönliche Erfahrungen sind wertvoll, keine Frage, jedoch liefert nur strukturierte Markt- und Motivforschung die wissenschaftlich-objektiven Erkenntnisse, auf die man sich ernstlich verlassen kann. Wer Inhaber-Unternehmer ist, mag ohne Marktforschung gerne auf eigenes Risiko arbeiten, als angestellter Geschäftsführer zum Beispiel sollte man aber lieber auf Basis beweisbarer Fakten arbeiten. Abgesehen davon haben beweisbare Hintergründe noch niemandem geschadet.

Zu den meisten Branchen und Sortimenten gibt es dabei bestehende Studien, die man, teils gegen Gebühr, zu Rate ziehen kann. Die besten Anlaufstellen dafür sind neben den großen Konsum-Marktforschungs-Instituten vor allem die Branchenverbände, die diese Art von Studien normalerweise regelmäßig in Auftrag geben – zumindest sollten sie das. Ein paar hundert Euro für eine gute Studie mögen dabei auf den ersten Blick fürchterlich teuer klingen, wenn ich aber allein an das verschenkte Porto für ein einziges nutzloses Mailing an 1000 Kunden denke, erscheint diese Summe glatt als Schnäppchen. Ohne Marktforschungs-Erkenntnisse zu arbeiten bedeutet schlichtweg solange im Halbdunkel zu stochern bis auch das sprichwörtliche



Effizienter werben dank Marktsegmentierung.

Huhn endlich sein Korn gefunden hat. So, nun haben wir alle wesentlichen Analysefakten beisammen und können mit der Strategieplanung beginnen. Dazu stürzen wir uns in der nächsten Ausgabe von sportFACH-

HANDEL auf die Kernentscheidung im Marketing: Die Positionierung – ein extrem spannendes Thema, das Sie nicht verpassen sollten. Teil 1 dieses Workshops finden Sie übrigens zum Download unter www.fastaction.de/publications.cfm und wie immer freue ich mich über Ihre Fragen und Wünsche unter n.hey@sport-fachhandel.com.

Nils-Peter Hey

QUERGELESEN

Zu jedem Marketing-Thema im Heft stellen wir Ihnen passende Literatur vor, mit der Sie Ihr Wissen aufs nächste Level bringen.



„Wettbewerbsstrategie“

Dieses Buch vom Strategie-Papst Michael Porter ist ein grundlegendes Werk zum Thema Wettbewerbsanalyse. Trotz der Tatsache, dass es ein Fachbuch ist, ist es auch für Laien leicht genießbare Kost. Ein Pflichttitel für jeden Selbständigen.
 Autor: Michael E. Porter
 Verlag: Campus
 ISBN 978-3-5933-8710-9
 484 Seiten, 49,90 EUR



„Wettbewerbsvorteile“

Dies ist die Fortsetzung und Vertiefung von „Wettbewerbsstrategie“. Wer es ganz genau wissen will, sollte sich dieses Werk ebenfalls besorgen und genießen. Nirgends sonst findet man so viele spannende Anregungen, wie man sich das Wissen seiner Wettbewerber zu Nutze macht.
 Autor: Michael E. Porter
 Verlag: Campus
 ISBN 978-3-5933-8850-2
 688 Seiten, 49,90 EUR



„Das große Handbuch der Strategie-Instrumente“

Wer eine leicht verständliche Sammlung und Erklärung aller wichtigen Strategie-Tools sucht, wird hier fündig. Die Autoren haben sich erfolgreich Mühe gegeben, die meist nur für Business-Profis verständlichen Werkzeuge leicht verdaulich darzubieten.
 Autoren: Herrmann Simon, Andreas von der Gathen
 Verlag: Campus
 ISBN 978-3-5933-9335-3
 383 Seiten, 59,90 EUR