



Im richtigen Segment kann jedes Unternehmen Marktführer werden - auch in Krisenzeiten

Von Kalkbrenner-Unternehmensberatung.

In Ihren Veröffentlichungen, aber auch bei den Referenzbeispielen Ihrer Projekte weisen Sie immer auf die Bedeutung der Marktführung hin. Warum bauen Sie diesen Aspekt so zentral in Ihre Beratung ein?

Kalkbrenner:

Mich faszinieren das Verhalten und die dahinter liegende Einstellung von Marktführern. Dieser unbedingte Wille, besser zu sein als andere, und die Fähigkeit dies über Jahrzehnte hinweg aufrechtzuerhalten und auszubauen.

Das Ziel "Marktführer zu werden" bietet drei große Chancen:

- (1) Bessere Preise durch das Besetzen einer Nische.
 - (2) Eine Segmentierung des Marktes. Schließlich muss der Markt definiert sein, den es zu erobern gilt.
 - (3) Ein ständiges Auseinandersetzen und Verbessern, um dem Wettbewerb eine Nasenlänge voraus zu sein.
- Dies zwingt zur Kundennähe und zu Innovation.**

Ich kenne kein anderes Modell, das in gleicher Weise geeignet ist, sich fit für die Zukunft zu machen.

Gerade in einer rezessiven Phase, wie wir sie derzeit erleben, hilft das Modell der Marktführung sich klar zu positionieren, das Unternehmen als Marke zu schärfen und mit einer neu abgestimmten Verkaufsstrategie Kunden neu zu gewinnen und neue Kunden zu gewinnen.

Wie erklären Sie sich dann, dass sich nur wenige Unternehmen zu einer Marktführungsstrategie bekennen?

Kalkbrenner:

Wir denken bei Marktführung nicht klein genug. Wir neigen dazu, einen Weltmarkt zu sehen, und wollen darin dann über 50% Marktanteil besetzen. Das ist jedoch nicht die Art Marktführerschaft, um die es mir geht. Ich stelle mir quantitativ und qualitativ begrenzte Märkte vor. Und in diesen engen Märkten gilt es, die Marktführerschaft zu erreichen. Darauf aufbauend können die Kreise dann erweitert werden. Nehmen Sie z.B. einen Verpackungshersteller, der sich als führender Zweitlieferant im Bereich auflagenschwacher Food-Produkte betrachtet. Damit ist er nie im vollen Preiswettbewerb und beliefert doch fast die gesamte Branche.

Hier fehlt es häufig an Wissen und methodischem Know-how, um sich einzuschränken und zu präzisieren und auf diese Weise Wege zu finden, die marktführende Stellung auch in vermeintlich gesättigten Märkten zu erreichen.

Ein anderer Grund ist eher psychologischer Art. Ziele sind im Erfolgsfall etwas sehr Angenehmes. Ein Nichterreichen weckt jedoch negative Gefühle. Um diese von vorneherein zu vermeiden, ist es meist einfacher, sich kein Ziel vorzunehmen.

Was machen Sie dann, um Unternehmen dennoch dafür zu gewinnen?

(Fortsetzung Rückseite)

Kalkbrenner:

Meine Kompetenz besteht darin, den Unternehmern den Weg auch zu hochgesteckten Zielen detailliert und damit nachvollziehbar aufzuzeigen. Wenn dieser Weg begehbar erscheint, dann ist das Interesse geweckt. Und mit der segmentierenden Form der Marktführung gelingt das eben sehr gut. Da sind die Etappen überschaubar und machbar und keine Hirngespinnste.

Was empfehlen Sie Unternehmen, die sich anschicken, Marktführer zu werden?

Kalkbrenner:

Sie sollten zunächst einen sehr detaillierten "Schlachtplan" ausarbeiten, Branchen definieren und darin die passenden Unternehmen ausfindig machen. Die Verkaufsargumentation neu aufbauen und dann mit der Umsetzung im Verkauf beginnen.

Wenn das Unternehmen groß genug ist, empfiehlt sich ein spielerischer Abteilungswettkampf. Wer kommt mit welchen Methoden am schnellsten zum Ziel und durchdringt als erster eine Branche. Erfolgreiche Weg können so schneller erkannt und untereinander ausgetauscht werden. Der Zeitraum darf dabei ruhig eng sein, meist sind für die erste Etappe drei Monate völlig ausreichend.

Empfehlen Sie das Argument "Marktführung" auch im Verkauf und in der Werbung einzusetzen?

Kalkbrenner:

Davon rate ich eher ab. Ich verwende das Kriterium der "Marktführung" als interne Messlatte. Im Verkaufsgespräch kann dies indirekt über Referenzen der Branche angeführt werden.

Wichtig ist, sich wie ein Marktführer zu verhalten. Der Kunde soll es spüren, nicht lesen. Und genau diese "Wolf im Schafspelz"-Mentalität zeichnet die Mehrheit der Marktführer aus.

Über den Autor:

Christian Kalkbrenner ist Inhaber der Kalkbrenner-Unternehmensberatung. Er hat sich auf Wachstumsfragen spezialisiert. Mit seinem interdisziplinären Ansatz "Bambus-Code" entwickelt er sehr systematisch Wachstumskonzepte für Unternehmen und begleitet auch deren operative Umsetzung. Zu seinen Kunden zählen Unternehmen, die ihre Stellung am Markt weiter ausbauen wollen. Unabhängig davon, ob sie sich in wachsenden oder schrumpfenden Märkten bewegen.

Von Christian Kalkbrenner, Kalkbrenner-Unternehmensberatung
www.bambus-code.de