

Wer über Konkurrenz klagt, hat sie sich selbst geschaffen

Bruno Lange definiert die Zielgruppe als externe Entwicklungsabteilung des Unternehmens



Bruno Lange

Vor 40 Jahren wanderte Bruno Lange nach Finnland aus. Seit über 25 Jahren arbeitet er als Unternehmens- und Karriereberater. Von Beginn an hat ihn die Frage interessiert, wie sich Menschen und Unternehmen ihren Erfolg leichter erarbeiten können. Inspiriert von der Engpass-Konzentrierten Strategie begann Lange mit Kursen für Arbeitssuchende und entwickelte hier seine erste Methode: "Konkurrenzlos im Arbeitsmarkt". Das finnische Arbeitsministerium ließ alle Arbeitsämter darin ausbilden. Die gleiche Methode wurde später auf die Ebene der Unternehmen übertragen. Bruno Lange ist ein engagierter, kreativer Macher, ein wacher Geist mit eigenem Kopf. Er hat seine eigenen Vorstellungen entwickelt und schreckt nicht davor zurück, diese auch pointiert zum Ausdruck zu bringen. Im folgenden Beitrag fasst Bruno Lange seine Erkenntnisse zusammen.

Aufgrund meiner persönlichen Erfahrung würde ich sagen: Unternehmer beschäftigen sich zu viel mit sich selbst und ihren Produkten und viel zu

wenig mit ihrer Kapitalquelle – sprich ihrer Zielgruppe. Es ist nicht entscheidend, immer mehr zu können, sondern die wirklichen Probleme immer besser zu lösen. Ein erfolgreicher Lernprozess ist ein ständiger Optimierungsprozess der Anpassung des Unternehmens an seine Kapitalquelle.

Spezialisierung auf die Kapitalquelle bedeutet Konzentration auf die Idealzielgruppe des Unternehmens.

Es ist nicht entscheidend, ein Unternehmen zu besitzen, sondern die Kapitalquelle, die das Unternehmen finanziert. Hier sollte man seine Denkrichtung grundlegend ändern. Statt das eigene Unternehmen zu entwickeln, sollte man sich auf die Kapitalquelle spezialisieren und diese entwickeln.

Spezialisierung auf die Kapitalquelle... was meine ich damit? Die Kapitalquelle ist nicht irgendein Kunde. Sie ist eine genau definierte Zielgruppe, die Idealzielgruppe des Unternehmens. Der Sinn des Unternehmens liegt nicht im Verkauf, sondern in der Entwicklung dieser Idealzielgruppe. Das Unternehmen muss zu einem Teil seiner Zielgruppe werden d.h sich sozial mit ihr verbinden. Verkäufer werden dann überflüssig. Du musst Verantwortung für deine Zielgruppe übernehmen.

Unternehmen haben die gesellschaftliche Pflicht, wirtschaftlich zu wachsen. Das können sie nur, wenn sie sich als gesellschaftlicher Innovator verstehen und die wirklichen Probleme ihrer Zielgruppe lösen. Weg vom Produkt- und Profitdenken – es gibt effektivere Wachstumswege.

Lassen Sie mich ein Beispiel erzählen: Eine kleine Druckerei steckte im Preiskampf und musste sich spezialisieren. Die Not zwang den Unternehmer, seinen Kunden besser zuzuhören. So entstand ein intensives Gespräch mit einem Studenten, der seine Diplomarbeit drucken wollte. Dieser erzählte vom erforderlichen hohen Aufwand: Thema suchen, Struktur entwickeln, Text schreiben, grafische Gestaltung, Textkorrektur usw. Diese umfangreiche Problematik nutzte der Unternehmer als Innovationsimpuls. Er konzentrierte sich zunächst versuchsweise auf diese Zielgruppe.

Ihm schwebte eine Ideallösung vor, bei der die Studenten lediglich den Text liefern und alles andere die Druckerei übernimmt – für einen Preis, den Studenten bezahlen können. Dies erforderte einen neuen Lernprozess. Die Entwicklung war anfangs unrentabel. Die Studenten waren jedoch begeistert und unterstützten deshalb das Unternehmen mit ihren Ideen.

Das Ergebnis: Jede Diplomarbeit wird zu einem Spitzenprodukt mit Garantienote zwischen gut und ausgezeichnet. Es entstand eine Bibliothek mit tausenden Arbeiten, die der Industrie angeboten werden – natürlich mit Gewinnbeteiligung der Studenten. Themen für Diplomarbeiten wurden beschafft, ebenso Sponsorengelder. Das Unternehmen als Zielgruppenentwickler wurde eines der führenden auf dem Markt. Das meine ich, wenn ich sage: Wer die Entwicklungsengpässe seiner Zielgruppe löst, wird zum gesellschaftlichen Innovator.

Anstatt sich auf die tatsächlichen Probleme zu konzentrieren, orientieren ►

sich die meisten Unternehmen an ihren Produkten. Produktorientiertheit ist das größte Wachstumshindernis. Produkte sind immer nur Mittel, aber nie der Zweck des Unternehmens. Der Zweck ist, mit Hilfe der Produkte und Fähigkeiten, seiner Zielgruppe in einem brennenden Bedarfsfeld ein konkretes Entwicklungsproblem zu lösen. Dem Kunden zum Erfolg zu verhelfen, heißt, das Produkt in eine Problemlösung zu verwandeln und diese beinhaltet immer eine soziale Komponente.

Jede Problemlösung beinhaltet eine soziale Komponente, indem sie den Kunden erfolgreicher macht.

Beispiel: Der Computer ist ein technisches Produkt und bringt keinen Nutzen ohne Anpassung an eine Zielgruppe. Wenn ich jetzt – z.B. für die Zielgruppe Senioren – eine soziale Anpassung entwickle, entsteht daraus eine Problemlösung. Diese könnte lauten: der Computer als Kom-

munikationsmittel zu den entfernt lebenden Kindern und Enkeln. Sollte die Zielgruppe diese Lösung kaufen, dann kauft sie nicht den Computer, sondern die Lebensqualität, jederzeit über Videoschaltung mit ihrem Nachwuchs kommunizieren zu können.

Folgt man dieser Logik, dann muss der Kundendienst zum Entwicklungsdienst werden. Produkte können technische aber niemals Entwicklungsprobleme lösen, das können nur Menschen. 80% der Produkte sind nach fünf Jahren veraltet oder vom Markt verschwunden. Nachfrage kann nur dann ständig generiert werden, wenn man in einem brennenden Bedarfsfeld für seine Idealzielgruppe in kleinen Schritten immer wieder neuen Nutzen entwickelt. Die Zielgruppe liefert dazu alle benötigten Impulse.

So verläuft der Entwicklungsprozess ganz optimal und auf natürliche Weise weil er nicht am Bedarf vorbei geht. Der konstante Engpass jeder Ziel-

gruppe ist immer der gleiche und lautet: „erfolgreicher werden“ – wie auch immer Erfolg im jeweiligen Fall definiert ist. Danach richtet sich die Produktentwicklung mit sozialer Anwendungskomponente. Die Formel lautet: Produkt plus soziale Komponente ist gleich gefragte Problemlösung.

Wo liegen die Marktlücken? Auf der Produktebene ist die Wachstumsgrenze erreicht. Trotz Hightech verarmt die Gesellschaft. Das Problem liegt eben nicht auf der Produktebene, sondern in der Art und Weise wie mit den Dingen umgegangen wird. Man sieht Produkte und Know-how als Instrumente, um Gewinne zu erwirtschaften. Weil das alle tun, gleicht der Markt – und alles was damit zusammenhängt – einem Schlachtfeld. Im Preis- und Konkurrenzkampf werden eine Menge gesellschaftlicher Ressourcen vernichtet.

Wo es viele Probleme gibt, wachsen auch die daraus entstehenden Chancen. Die Gesellschaft individualisiert sich. Jede Zielgruppe unterteilt sich in immer kleinere Teilzielgruppen. Der Bedarf an Speziallösungen für diese Teilzielgruppen liegt weit über dem Spezialisierungsgrad der Unternehmen. Die Anpassung bestehender Produkte an den Bedarf dieser Teilzielgruppen bietet also – gerade für kleine Unternehmen – unzählige ungenutzte Chancen.

Dazu ein weiteres Beispiel: In der Anfangsphase seiner Entwicklung bot das kleine Unternehmen Rukapalvelu Oy (im finnischen Kuusamo) verschiedene Event- und Erlebnisprogramme in der Natur an. Eine Zielgruppe gab es nicht. Jeder Auftrag war willkommen. ▶

Kansainvälinen
15-19.7.2015

Vieran Karjala 4 pc 6-9.7. ja 6-9.8. 2015

Näisten melonta 22.8.2015

Kalevala Inspired Tour 19-24 JULY 2015

Koskenlaskussa

ATV Safaris Mon - Sat

White Water Rafting Mon - Sat

Melontaretket ma-la

RUKAPALVELU
FINNISH ADVENTURES

RUKAPALVELU OY | BOKARINKATU 13, 88800 KUUSAMO, FINLAND | TEL. +358 10 2761 500 | SAFARIHOUSE@RUKAPALVELU.FI

Die Konzentration auf eine einzige Stärke brachte den Durchbruch für den finnischen Incentive-Experten Rukapalvelu Oy.

men. Der wirtschaftliche Druck wuchs. In dieser Situation entwickelten wir aus den besten Elementen aller Programme ein einzigartiges Spitzenprogramm. Also Konzentration auf eine einzige Stärke. Als Zielgruppe wählten wir zunächst die Sekretärinnen bzw. persönlichen Assistentinnen von mittelständischen Unternehmen. Aus Testgründen wollten wir uns aber noch nicht auf eine spezielle Zielgruppe festlegen.

Entwicklungsschwerpunkt ist nicht das eigene Unternehmen, sondern die Idealzielgruppe.

Aufgrund der bisherigen Erfahrungen mit Unternehmern definierten wir als Bedarfswelt folgende spezifische Angebote, um die Unternehmen in ihrer Entwicklung zu fördern:

- Erlebnisreise als Dankeschön für gute Kunden des Unternehmens
- Akquisitionsreise mit potenziellen und neuen Kunden
- Reise zum feierlichen Vertragsabschluss mit Kunden
- Incentive-Reise für Schlüsselpersonen verbunden mit konzeptionellen Workshops
- Motivationsreise für Angestellte des Unternehmens

Das Angebot besteht also immer aus dem selben top-professionellen und attraktiven Erlebnisprodukt. Bei jeder der Anwendungsformen ändert sich jedoch die soziale Anpassung. Die Marktreaktion ließ nicht lange auf sich warten. Die Assistentinnen wurden zuerst gewonnen und trugen die Angebote in die Chefetagen. Der Umsatz beträgt heute viele Millionen Euro. Anfangs war Rukapalvelu Oy ein Einzelunternehmen. Der Unterneh-

mer schaffte es als Entwickler seiner Zielgruppe Einfluss auf die ganze Kommune zu nehmen. 150 Arbeitsplätze sind entstanden. Das erreicht nur ein Mensch mit einer Mission, der kompromisslos sein ganzes Herzblut in seine Sache steckt.

Zusammenfassung

1. Der Unternehmer braucht eine sinnvolle Lebensaufgabe zum Nutzen anderer. Ein ihn begeisterndes Problemfeld mit nachhaltigen Entwicklungschancen.
2. Der Entwicklungsschwerpunkt ist nicht das eigene Unternehmen, sondern die Idealzielgruppe.
3. Diese Idealzielgruppe ist nicht mehr als äußeres Vermarktungsgebiet zu betrachten, sondern als „ausgelagerte Entwicklungsabteilung“ des Unternehmens.
4. Der Entwicklungsschwerpunkt ist immer ein dringendes Bedarfswelt (Entwicklungshindernis) der Idealzielgruppe.
5. Das zugrundeliegende Problem geht über die Lösung eines vorübergehenden Problems hinaus. Dieses Grundbedürfnis wird nie ganz befriedigt. Im Prozess werden aber immer bessere Lösungen entwickelt. Dies bedeutet nachhaltige und konstante Innovation.
6. Die Innovationsimpulse kommen aus der Zielgruppe und müssen nicht gesucht werden
7. Das Unternehmen lernt schneller, sich optimal an seine Kapitalquel-

le anzupassen als der Wettbewerb und wird so zum schwer entbehrlichen Partner. Es verbindet sich sozial mit seiner Idealzielgruppe. Diese „soziale Spezialisierung“ lässt sich nicht kopieren, da gewachsene Strukturen eine wichtige Rolle spielen.

Niemals zuvor wurde so viel gearbeitet und investiert wie heute, und die Ergebnisse werden immer unsicherer. Kleinunternehmen brauchen ein neues Leitbild. Sie arbeiten weit unter ihren Möglichkeiten, obwohl die Welt viele Chancen bietet. Es gibt mehr Bedarfslücken als Unternehmen. Man muss sie nicht suchen, sondern sehen lernen.

Das Know-how auf Unternehmerebene ist groß, es muss nur richtig eingesetzt werden. Unternehmen lernen zu langsam, ihre Fähigkeiten in wirtschaftliches Wachstum umzuwandeln – ihr Lernprozess geht in die falsche Richtung. Produktinnovationen als solche helfen nur dann weiter, wenn sie zu Wohlstand und gesellschaftlicher Entwicklung führen. Marktlücken sind die Entwicklungsprobleme von Menschen und Zielgruppen, nicht die Produkte.

Jedes Unternehmen kann seine individuelle Lücke finden und für echte Nachfrage sorgen. In diesem Sinne würde ich zum Abschluss die provokative These wagen: Wer über Konkurrenz klagt, hat sie sich selbst geschaffen. ■

Weitere Infos:

www.zielgruppenentwickler.eu