

FIT FOR
Silke Becker

*Produktwahl, Preisstrategie
Bis zur Verwirklichung*

Gut geplant ist halb gewonnen

Zukunftsperspektiven entwickeln

(12)

Grundlage aller Ihrer Unternehmensaktivitäten ist Ihre Vorstellung davon, wo Ihr Unternehmen in Zukunft stehen soll. Wer sich einfach nur von Tag zu Tag hangelt, ohne Perspektiven für die Zukunft zu entwerfen, wird auf Dauer Schwierigkeiten haben, die Entwicklung seines Unternehmens in der Hand zu behalten.

Typische Planungsfehler

Fehlerhafte oder mangelnde Planung ist eines der Hauptprobleme in jungen Unternehmen. Viele Probleme in anderen Unternehmensbereichen, die bei oberflächlicher Betrachtung Ursache für die Insolvenz waren, sind letztlich auf mangelnde Planung zurückzuführen. Dies gilt sehr häufig im finanziellen Bereich: Illiquidität, also Zahlungsunfähigkeit, ist beispielsweise eine der wichtigsten Ursachen für Unternehmenspleiten. Sie wird oft dadurch verursacht, dass offene Rechnungen (Außenstände) von Kunden des betroffenen Unternehmens nicht bezahlt werden. Auf den ersten Blick ist daran natürlich nicht das betroffene Unternehmen „schuld“, sondern der Kunde, der nicht gezahlt hat. Auf den zweiten Blick müssen sich die Jungunternehmer jedoch überlegen, warum keine Liquiditätsplanung durchgeführt wurde, in der schon im Vorfeld mit solchen – nicht gerade unüblichen Problemen – gerechnet worden ist und warum nicht dafür gesorgt wurde, dass Forderungsausfälle entweder gar nicht erst entstehen oder zumindest das Risiko deutlich reduziert wurde. Bei der Planung werden immer wieder dieselben Fehler gemacht:

Es wird überhaupt nicht geplant

Spätestens nachdem die Gründungsplanung abgeschlossen wurde, beschäftigen sich die hoffnungsvollen Gründer nicht mehr systematisch mit der Zukunft des Unternehmens, da es sich erst einmal am Markt etablieren muss. Sind die ersten Aufträge end-

BUSINESS

FRISCH GEGRÜNDET –

Selbstständig bleiben!

Warum Planung so wichtig ist

lich da, sind die Jungunternehmer so sehr vom Tagesgeschäft beanspruchert, dass keine Zeit und keine Energie mehr für die Planung im Unternehmen übrig bleiben. Je besser das Unternehmen läuft, desto mehr wird die langfristige Planung aus Zeitmangel zurückgestellt. Dies führt bald dazu, dass der Überblick verloren geht und deshalb eine Steuerung kaum noch möglich ist.

Planungen, die auf fehlerhaften Informationen beruhen

Oft glauben die Unternehmer über ausreichende Marktkenntnisse zu verfügen. Die Bedeutung regelmäßiger und systematischer Informationsbeschaffung wird unterschätzt. Auch die hohe Arbeitsbelastung in den Anfangsjahren führt dazu, dass die Informationen nicht auf dem aktuellen Stand sind. Doch die Bedingungen und Tendenzen am Markt ändern sich in vielen Bereichen sehr schnell. Werden diese Änderungen von dem jungen Unternehmen jedoch nicht oder nicht rechtzeitig wahrgenommen, führt dies zu meist teuren Fehlentscheidungen bis hin zur Insolvenz.

Pläne werden nicht oder nur teilweise in die Tat umgesetzt

Auch hier ist oft das anstrengende Tagesgeschäft die Ursache dafür, dass für die Umsetzung von lang- und mittelfristigen Zielen keine Zeit mehr bleibt. Leider nützt ein Plan, der in der Schublade verstaubt, nur wenig. Deshalb ist die Zerlegung von (großen) Zielen in (kleine) machbare Teilschritte, die dann auch tatsächlich umgesetzt werden, wesentlich effektiver.

Warum Planung so wichtig ist

Man kann unterscheiden zwischen Planung und Prognose. Prognostizieren heißt, vorherzusagen, was in der Zukunft sein wird. Das kann niemand. Planen heißt dagegen, festzulegen, was in Zukunft sein „soll“. Das kann jeder. Planen bedeutet zu über-

■ So vermeiden Sie die typischen Fehler und behaupten sich erfolgreich

008201

Die Firma fest im Griff

„Es ist schwierig, wenn man mit vier Personen anfängt: Man kann ja nicht gleich mit Sekretärin, Buchhalterin usw. einsteigen, sondern muss alles selber machen“, erzählt er.

Personal finden

Für diese Probleme gibt es mittelfristig nur eine Lösung: Sie müssen Personal einstellen. Doch das ist leichter gesagt als getan. Trotz konstant hoher Arbeitslosigkeit ist es für junge Unternehmen außerordentlich schwierig, geeignetes, das heißt, ausreichend und richtig qualifiziertes Personal zu finden.

„Gute Leute zu bekommen, das ist von Anfang an ein ganz großes Problem gewesen“, erzählt Rainer Kahl. „Heute ist es aber noch schlimmer: Es gab schon damals nicht genügend qualifizierte Leute, und die gibt es heute erst recht nicht.“

„Am Anfang war es relativ schwierig, vernünftige Malergesellen zu bekommen, die für alles einsetzbar sind“, sagt auch Malermeisterin Petra Kuligowski. „Das liegt daran, das es wenig qualifizierte Leute gibt. Privatmaler zu bekommen ist nicht so ganz einfach, weil viele auf Großbaustellen arbeiten, und nicht im privaten Bereich.“

Auch in anderen Branchen sieht es nicht besser aus: „Der Arbeitsmarkt in unserem Bereich ist unglaublich eng“, weiß Steuerberaterin Annette Kerner. „Es ist extrem schwierig und sehr, sehr teuer, gutes Personal zu finden.“

Wenn bei Ihrer Gründung von Anfang an geplant ist, Personal einzustellen, sollten Sie damit rechnen, dass es nicht einfach ist, die passenden Leute zu finden. Folgende Punkte sollten Sie dabei in Ihre Überlegungen mit einbeziehen:

Nicht so einfach: Neue Mitarbeiter einstellen

Das richtige Personal finden

- Welche Aufgaben soll die neue Kraft übernehmen?
- Welche Qualifikation ist für die Erledigung dieser Aufgaben unabdingbar notwendig?
- Welche Qualifikation ist für die Erledigung dieser Aufgaben zwar wünschenswert, aber nicht unabdingbar notwendig?
- Welche Defizite können wir auf keinen Fall akzeptieren?
- Welche persönlichen Eigenschaften sind für uns wichtig?
- Was wird die neue Kraft einschließlich aller Sonderzahlungen und Sozialleistungen voraussichtlich kosten, was darf sie kosten?
- Welche kostengünstigen Sonderleistungen (zum Beispiel flexible Arbeitszeit, Teilzeitmöglichkeiten, Dienstwagen usw.) können wir bieten, die so attraktiv sind, dass das Gehalt relativ niedrig sein kann?
- Welche speziellen Punkte sollten im Vertrag geregelt werden?
- Wann soll und wann kann die neue Kraft anfangen?
- Wie lange soll die Probezeit dauern?
- Wie lange dauert voraussichtlich die Einarbeitungszeit?
- Wer soll die Einarbeitung übernehmen?
- Wo soll der neue Arbeitsplatz eingerichtet werden?
- Welche Vorbereitungen und Anschaffungen (PC einrichten, Schreibtisch kaufen usw.) sind noch notwendig, bevor die neue Kraft anfangen kann? Wer soll diese Aufgaben übernehmen?

Typografie

Grafik / Textverarbeitung

Wörtlich bedeutet Typografie das Schreiben mit Typen. Heute meint man grundsätzlich das Gestalten von Medien mittels Schrift und typografische Hilfsmittel wie Linie, Punkt, Schmuck, Farbe, Kontrast, Flächenaufteilung usw.



Typografie

Wer mit Schrift umgeht, benötigt Schriftbewußtsein, denn Schrift ist der wichtigste Träger von lesbarer Information. Typografie ist eine gestalterische Herausforderung, um ansprechende und lesefreundliche Textgestaltung zu erreichen. Es gilt die zum Thema passende Schriftart auszuwählen, ggf. mit anderen Schriften zu mischen und die richtigen Abstände und Proportionen bei der Gestaltung zu finden. Visuelle Kommunikation wird immer wichtiger, ist aber dem Zeitgeist unterworfen. Obwohl die Typografie bereits erfunden ist und es kaum wirklich Neues gibt, ändert sich jedoch der Anspruch mit den aufkommenden Trends. Durch die Kombinationen des Vorhandenen wird der Trend der Zeit bedient.

Folgenden Stilrichtungen werden unterschieden:

Linien-Typografie

Dem Gestalter dienen horizontale und vertikale Linien als Elemente um dem Text "halt" zu geben.

Figürliche Typografie

Bildhafter Satz. Vorhandener Text wird so angeordnet, das der Zeilenfall ein "Bild" ergibt.

Kalligrafische Typografie

Durch das Einbringen von Schriften, die einen handschriftlichen Charakter hat, wird ein "persönlicher" Eindruck vermittelt.

Typografie mit Ornamenten

Teile der Schrift werden so ausgeprägt verziert, daß sie nicht mehr nur zum Lesen dienen, sondern vom Betrachter als Schmuckelement wahrgenommen werden.

Dreidimensionale Typografie

Gerade im neueren Zeitalter hat die 3-D-Wirkung an Bedeutung gewonnen. Headlines oder Buttons bei Web-Sites sollen besondere Aufmerksamkeit erwecken.

Alphabete

Typologie

Typografie

Schriftkunst

Plakatkunst

Glossar

Schriftgeschichte

Schriftzeichen

Schriftentwickler

Schriftfamilie

Schriftklassen

Schriftauswahl

Schriftgrad

Schriftschnitt

Schriftmischung

g

0042-7

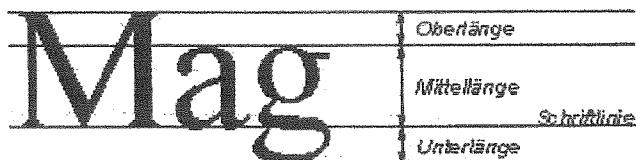
Schriftgrad

Als Schriftgrad bezeichnet man eine Reihe festgelegter und bevorzugter Schriftgrößen. Der Schriftgrad ist ein Nennmaß und beschreibt die Schriftgröße nach dem gültigen Typografischen Maßsystem.



Schriftgrad

Der Schriftgrad orientiert sich an der Kegelgröße oder auch Vertikalhöhe der Bleilettern aus den Zeiten des Bleisatzes. Sie berücksichtigt die Höhe eines Kleinbuchstabens mit Oberlänge sowie den nichtdruckenden Teil unterhalb der Schriftlinie. Heute wird die Schriftgröße mit einem Typometer ermittelt und in Didot- oder Picapunkten ausgedrückt.



Im Bleisatz gab es durch die Bleiletter nur festgelegte Schriftgrößen (Schriftgrade), deren Kegelgröße in Didotpunkten oder mit Namen angegeben wurden.

Heute sind durch die moderne Technik sowohl beim Satz als auch bei der Belichtung, feinste Abstufungen bei der Schriftgröße möglich, so daß heute nur noch der Fachmann von Schriftgraden spricht.

Um so wichtiger ist es sich vor der Gestaltung Gedanken zu den einzusetzenden Schriftgrößen zu machen.

Bei der Auswahl der Schriftgrößen ist natürlich in erster Linie auf das Zielpublikum Rücksicht zu nehmen.

Sollen Kinder oder gar ältere Menschen das Werk lesen, wird für eine Zeitung im Nahbereich oder ist ein Wandplakat geplant? Man unterscheidet beim Satz grundsätzlich folgende Gruppen:

Konsultationsgrößen

Hiermit sind Schriftgrößen bis 8 Punkt gemeint. Angewendet werden sie für Randbemerkungen (Marginalien), für Fußnoten aber auch bei Nachschlagewerken wie Stadtplänen, Telefonbüchern, Lexika etc.

Lesegrößen

Gemeint sind hier Schriftgrößen von 8 - 12 Punkt. Sie finden Anwendungen in Erzeugnissen wie Büchern, Briefen und sonstigen

Alphabete

Typologie

Typografie

Schriftkunst

Plakatkunst

Glossar

Schriftgeschichte

Schriftzeichen

Schriftentwickler

Schriftfamilie

Schriftklassen

Schriftauswahl

Schriftgrad

Schriftschnitt

Schriftmischung

g

Machen Sie sich über den Markt schlau

Marktforschung

(a)

4

In diesem Kapitel

- ▶ Was Sie über Ihren Markt wissen sollten
- ▶ Wie Sie es direkt oder über Dritte erfahren können
- ▶ Welche Adressen Sie bei Ihrer Marktforschung unterstützen

Sie haben eine Idee? Fein! Sie löst ein Problem bei einem Kunden? Sehr gut! Aber wo könnte dieser Kunde diese Problemlösung nachfragen, wie groß ist dieser Markt, welche Wettbewerber tummeln sich darauf und zu welchen Konditionen bieten diese an? Diese Fragen können Sie mit Hilfe der Marktforschung beantworten. Keine Sorge: Marktforschung heißt nicht, dass Sie jetzt erst einmal Emnid, Infas oder die GfK als großen externen Dienstleister einschalten. Marktforschung heißt vielmehr, dass Sie sich die Zeit nehmen, durch Gespräche, Lektüre und Besuche mehr über Ihren Markt zu erfahren.

Die nackten Zahlen: So grenzen Sie Ihren Markt ein

Sie wollen den Weltmarkt erobern? Okay, das weltweite Bruttosozialprodukt beträgt rund 30 Billionen Euro. Sie wollen in Deutschland starten? Das deutsche Bruttosozialprodukt liegt bei 2,2 Billionen Euro. Ihre Geschäftsidee ist ein Einzelhandelskonzept? Der deutsche Einzelhandel setzt rund 350 Milliarden Euro pro Jahr um. Sie starten mit einem Geschäft in München? Hier erreicht der Einzelhandelsumsatz vielleicht noch zehn Milliarden Euro. Ihr Geschäft liegt im Stadtteil Schwabing? Sie verkaufen Schuhe? Damenschuhe?

Schritt für Schritt wird in diesem Beispiel ein Markt abgegrenzt, die absoluten Zahlen sinken, aber die Relevanz für Ihr Unternehmen steigt. Für Ihren Business-Plan ist nur die letzte Zahl wirklich von Interesse, aber genau die lässt sich gar nicht so leicht ermitteln. Denn erstens geben die drei bestehenden Geschäfte in einer bestimmten Straße sicher nicht freiwillig ihre Umsätze zur Veröffentlichung frei und zweitens hat in dem Detaillierungsgrad auch kein kommerzieller Anbieter Interesse, diese Daten zu erfassen.

Die Herren der Zahlen: Anlaufstellen für Ihre Marktforschung

Um einen Überblick über den eigenen relevanten Markt zu bekommen, müssen sich angehende Unternehmer daher einer Mischung aus der Nutzung von Sekundärquellen und persönlicher Recherche bedienen. Sie werden staunen, wer am Ende in Deutschland über Daten zu Ihrem Markt verfügt.

Existenzgründung für Dummies

Folgende Kriterien helfen Ihnen bei der Auswahl:

- ✓ Breite Masse versus Exklusivkunde
- ✓ Kostenbewusst versus hochpreisig
- ✓ No-Name-Produkte versus Markenartikel
- ✓ Generation 50 plus versus Teens und Twens
- ✓ Konservativ gediegen versus modern bis hip

Marktforschung (b)

Spionieren Sie Ihren Kunden hinterher

Wer einen Tag lang die Besucher eines Geschäfts beobachtet, registriert zunächst vor allem eines: die Vielfalt der potenziellen Kunden ist riesengroß. Dabei spielt es keine Rolle, ob der Beobachter vor einem großen Kaufhaus oder einer kleinen Autowerkstatt steht.

Die Gefahr, sich angesichts dieser Vielzahl unterschiedlichster Typen von einer differenzierten Kundenanalyse abschrecken zu lassen, ist enorm.

Letztendlich müssen Sie sich aber immer bewusst machen, dass all die vielen unterschiedlichen Kunden, die Sie beobachtet haben, aus bestimmten Gründen diesen Laden oder jene Praxis aufsuchen – wie auch die Kunden Ihres Unternehmens.

Versuchen Sie die Motivation der Kunden, ausgerechnet in Ihr Geschäft zu gehen oder Ihre Dienstleistung in Anspruch zu nehmen, herauszufiltern. Nehmen Sie zunächst für eine gewisse Zeit die Rolle Ihrer Kunden ein und stellen Sie sich vor, Sie würden in Ihrem Laden einkaufen, sich die Haare schneiden lassen oder einen Cappuccino trinken:

- ✓ Überprüfen Sie Ihre angebotenen Waren oder Dienstleistungen kritisch. Stellen Sie sich dabei immer wieder die Frage: »Warum sollte ich dieses Produkt unbedingt kaufen wollen?«
- ✓ Trauen Sie sich, Freunden, Bekannten oder auch wildfremden Menschen dieselbe Frage zu stellen.
- ✓ Überlegen Sie, inwieweit Ihr Angebot einzigartig ist.

Die Antworten auf diese Fragen geben Ihnen wichtige Hinweise und Entscheidungshilfen für die Entwicklung Ihrer Produkte oder Dienstleistungen beziehungsweise für die richtige Verkaufsstrategie, denn die Kommentare spiegeln einen großen Teil der Kundenbedürfnisse wider.

Für einen Unternehmer haben die Kunden einen außerordentlich wichtigen Stellenwert: Nicht umsonst werden sie auch oft als »Chefs der Selbstständigen« bezeichnet. Daher reicht es keineswegs, wenn der Unternehmer nur in die Rolle des Kunden schlüpft und sich fragt, warum er sein Produkt kaufen würde. Neben diesen Basiskennnissen benötigt er jede Menge Detailwissen über seine Kunden, wenn er mit seinem Unternehmen erfolgreich sein möchte.

Das Elevator-Statement: Warum bin ich der beste Partner meines Kunden?

Gerade in Zeiten der Globalisierung gibt es kaum mehr ein Produkt oder eine Dienstleistung, die nicht auch andere herstellen oder anbieten können. Um sich jedoch von den identischen oder nahezu identischen Produkten der Konkurrenz abzusetzen, brauchen Unternehmer eine so genannte *Unique Selling Proposition (USP – Alleinstellungsmerkmal)*. Der USP (siehe dazu auch Kapitel 3) fasst alle einmaligen Leistungskriterien, die ein Unternehmen für seine Kunden bietet, in einer Aussage zusammen. Er definiert also den entscheidenden Unterschied, der ein Produkt oder eine Dienstleistung so einzigartig macht, dass es sich deutlich von den Angeboten der Konkurrenz absetzt.

Um einen derartigen USP zu finden und am Markt bekannt zu machen, müssen Existenzgründer in regelmäßigen Abständen drei Faktoren prüfen:

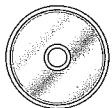
- ✓ Was will ich für meine Klientel auffallend anders und vor allem deutlich besser machen als die Konkurrenz?
- ✓ Was offeriere nur ich meinen Kunden?
- ✓ Wie unterscheide ich mich von den konkurrierenden Unternehmen?

Sobald Sie den USP Ihres Unternehmens klar definiert haben, gilt es, Ihre Kunden auf die Besonderheiten Ihres Angebotes aufmerksam zu machen. Dafür bieten sich verschiedenste Möglichkeiten an: via Werbung, Kunden-Newsletter oder auch in Form eines Logos.

Den USP sollten Unternehmer in all ihren Werbe- und Akquisetätigkeiten betonen. Verweisen Sie auch auf die Einzigartigkeit Ihres Angebots, wenn Sie:

- ✓ zusätzliche Kundendienstleistungen anbieten
- ✓ einen neuen Internetauftritt gestalten
- ✓ Ratenzahlung anbieten
- ✓ einen »Tag der offenen Tür« veranstalten
- ✓ neuerdings auch Hausbesuche offerieren
- ✓ Newsletter und Kundenzeitschriften veröffentlichen

In Kombination mit dem USP können sich Unternehmen so einen Kundenstamm aufbauen, der ihre einzigartige Position im Markt schätzt und ihnen daher treu bleibt. Je größer der Stamm treuer Kunden, desto größer die Umsatz- und Erfolgsaussichten des Unternehmens.



Die Checkliste, die Sie in Abbildung 5.2 und auf der CD finden, hilft Ihnen, an wichtige Punkte zu denken.

Präsentation

Existenzgründung für Dummies

	Ja	Nein
So sichern Sie sich 100 Prozent Aufmerksamkeit!		
Haben Sie innovative Produkte/Dienstleistungen?		
Steht Ihr Angebot in einem angemessenen Preis-Leistungs-Verhältnis?		
Strahlen Sie gegenüber Ihren Kunden Vertrauen/Fairness aus?		
Haben Sie geschultes, hilfsbereites Personal?		
Bieten Sie Ihren Kunden individuelle Beratung an?		
Bieten Sie einen speziellen Kundenservice an?		
Bieten Sie Kundenkarten an?		
Offerieren Sie Ihren Kunden Prämien?		
Gehen Sie kulant mit Reklamationen um?		
Achten Sie darauf, Ihre Entwicklungsvorsprünge zu halten?		

Abbildung 5.2: Checkliste: Kundeninteresse wecken



Deutschlands David gegen Asiens Goliath

Der Fernseherproduzent Loewe erkannte bereits in den 80er Jahren, dass das Luxusgut Fernseher zum Massenprodukt werden und binnen kurzem ein harter Preiswettbewerb den Milliardenmarkt prägen wird. Der Ausweg des im Weltmaßstab kleinen Unternehmens war so einfach wie genial: Industriedesigner verändern Fernbedienung und Gehäuse so, dass aus der hässlichen Glotze ein hipbes Designobjekt wurde. Das Konzept, das Design zum USP eines TV-Produzenten zu machen, ging auf: Bis heute ist Loewe als europäischer Anbieter am Markt, während die Konkurrenten von Grundig bis Schneider entweder aufgekauft wurden oder pleite gingen.