

Checkliste: Erfolgsstrategie für Onlinehändler

Ergänzungsblatt zum Strategie-Workshop vom 08.05.2015 in Kassel

Der Online-Handel war bisher die perfekte Spielwiese für Existenzgründungen und es schien, als wollte der Boom kein Ende nehmen. Mittlerweile hat sich der Wind gedreht. Zwar lassen sich nach wie vor lukrative Geschäftsideen online umsetzen und verwirklichen, aber zugleich steigt der Wettbewerbsdruck. Noch ist das Fell des Bären nicht verteilt. Doch wer die Marktentwicklung Revue passieren lässt, wird sehr schnell feststellen, dass ohne eine durchdachte Strategie kein Blumentopf mehr im Online-Handel zu gewinnen ist. Höchste Zeit, auf eine Erfolgsstrategie zu setzen, mit der man auch in den nächsten Jahren auf Wachstumskurs bleibt.

Strategisch denken heißt vor allem, sich immer wieder optimal an veränderte Umweltbedingungen anzupassen. Ein Blick auf die aktuelle Marktentwicklung zeigt: Das Gebot der Stunde für kleine und mittlere Online-Händler ist die Spezialisierung.

Joachim Graf hat das im iBusiness Dossier zum Thema „Long Tail“ sehr treffend auf den Punkt gebracht: „Der Markt teilt sich auf. Auf der einen Seite stehen die wenigen großen Marktführer, die von der Economy of Scale profitieren können (allen voran Amazon). Auf der anderen Seite stehen die vielen Experten, Spezialisten, Nischenanbieter und Long-Tail-Profis, die mit kleinen und kleinsten Zielgruppen umgehen können. Sie profitieren von der (inhaltlichen) Nähe zu ihren Kunden, von der hohen Relevanz ihrer Produktangebote und von der Passgenauigkeit ihrer Kommunikation. Verlieren werden diejenigen Händler, die weder groß genug noch spezialisiert genug sind. Diese ‚Fading Middle‘ ist das wahre Problem des E-Commerce.“

Zu dieser Einschätzung gesellt sich die steile These des ECC Köln, das mit der Strategieberatung Mücke, Sturm & Company in ihrer Studie zur Entwicklung des Online-Handel 2014 prognostiziert, dass bis zum Jahre 2020 ganze 90% der Online-Händler nicht überleben werden: „Der Markt der Pure Player wird sich aufgrund extrem niedriger Margen konsolidieren. Es werden sich nur diejenigen Konzepte durchsetzen, die Kernkompetenzen optimieren, ein klares Leistungsversprechen gegenüber dem Kunden abgeben und dies auch dauerhaft erfüllen können.“

Aus all dem folgt: Wer nicht zu den Verlierern der Marktkonsolidierung gehören will, muss sich schnellstens spezialisieren. Denn während sich die Margen im Massenmarkt stetig verringern, bleiben Preiskampf und Wettbewerbsdruck bei spezialisierten Händlern überschaubar und die Marketingausgaben durch bessere Suchergebnisse bei Google & Co. sowie einer hohen Kundenweiterempfehlungsrate erfreulich niedrig. Nur wer seine Kräfte bündelt und sich auf das Wesentliche konzentriert, kann sich in der aktuellen Marktsituation behaupten. Für die kleinen und mittelgroßen Online-Händler wird es in Zukunft ganz entscheidend sein, die eigene Energie so wirkungsvoll wie möglich einzusetzen und da geht kaum ein Weg an der Spezialisierung vorbei.

Eine durchdachte Spezialisierungsstrategie hat viele Vorteile:

1. Wer sich klar fokussiert und nicht verzettelt, kann seine Ressourcen viel effektiver einsetzen.
2. Wer sich auf das konzentriert, was dem eigenen Stärkeprofil entspricht, kann optimale Leistungen gegenüber seinen Kunden erbringen.
3. Wer eine scharf abgegrenzte Zielgruppe adressiert, muss es nicht mehr allen recht machen und kann passgenauen Service bieten.
4. Wer seine Kunden immer besser kennenlernt, kann sein Produktsortiment konsequent an deren Bedürfnisse anpassen.

5. Wer sich spezialisiert wirkt authentischer, glaubwürdiger und kompetenter und hat die Chance, sich als Experte in seinem Spezialgebiet zu etablieren.
6. Wer sich stetig auf seinem Spezialgebiet verbessert, kann seinen Kunden einen viel höheren Nutzen bieten und damit die Kundenbindung stärken.
7. Wer den Weg der Spezialisierung konsequent beschreitet und seinen Kunden dadurch beste Produkte, beste Qualität und besten Service liefert, kann zum Marktführer werden.

Wie lässt sich eine Spezialisierungsstrategie erfolgreich umsetzen?

Hier ist eine Checkliste zur Spezialisierung. Nehmen Sie sich genügend Zeit und arbeiten Sie diese Checkliste gewissenhaft Schritt für Schritt durch, dann werden Sie bald aus der Masse der Anbieter hervorstechen und zum Marktführer in Ihrem Spezialgebiet aufsteigen!

1. Schritt: Finden Sie den Einstieg in die Spezialisierung!

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, sich am Markt zu spezialisieren. Finden Sie jetzt den Einstieg, der am besten zu Ihnen passt!

- 1.1 Bei der einfachsten Form der Spezialisierung konzentrieren Sie sich auf ein sehr enges und überschaubares Produktsortiment. Bei dieser Form der Spezialisierung steht das Prinzip „Einfachheit“ ganz im Vordergrund. Egal ob Beschaffung, Organisation oder Kommunikation: Bei einem spezialisierten Produktsortiment lässt sich alles recht einfach abwickeln. Mit dem Ausbau des speziellen Produktsortiments in die Tiefe lassen sich weitere Wettbewerbsvorteile erzielen.
- 1.2 Eine besonders risikoarme Spezialisierung bezieht sich auf eine bestimmte Problematik oder auch ein typisches Alltagsproblem. Problem erkannt, Problem gebannt: Werden Sie mit Ihrer Produkt- und Service-Palette zum profilierten Problemlöser und Ihre Kunden werden Sie dafür lieben!
- 1.3 Spezialisieren Sie sich aus einer Leidenschaft heraus. Wer das Hobby zum Beruf macht, ist mit viel Begeisterung bei der Sache und kennt sich meist sehr gut aus. Das wissen Kunden zu schätzen, die die gleiche Leidenschaft für eine Sache teilen. So können Sie sich ganz auf eine Zielgruppe konzentrieren, deren Bedürfnisse Sie durch Ihre eigenen Erfahrungen bereits gut überblicken. Im rasanten Wandel unserer Zeit ist es sehr krisensicher, sich ganz an einer bestimmten Zielgruppe zu orientieren.
- 1.4 Spezialisierungen können sich auch daraus ergeben, dass Sie bei der Marktanalyse auf gute Ideen oder Konzepte gestoßen sind, die bisher nur mangelhaft umgesetzt wurden. Hier können Sie dann ganz im Sinne der vorherigen Produkt-, Problem- oder Zielgruppenspezialisierung ansetzen und ein optimiertes Angebot präsentieren, das den Kundenwünschen besser entspricht.
- 1.5 Wer den großen Playern ganz bewusst aus dem Weg gehen will, dem bieten sich derzeit etliche Chancen für eine Neupositionierung. Der Internetexperte Matthias Steinforth sieht neben Amazon, Zalando & Co. noch viel Platz zum Wachsen, z.B. Special Interest Shops, Konfigurierbare Produkte, Lebensmittel, B2B-Produkte und Emotionale Produkte.

2. Schritt: **Beginnen Sie mit einer Analyse der Ist-Situation und besinnen Sie sich dabei auf Ihre Stärken!**

Wäre es nicht perfekt, geschäftlich das zu tun, was Ihnen Spaß macht? Dann setzen Sie Ihr Geschäftsmodell auf das sichere Fundament Ihrer Stärken, Talente und Kompetenzen und werden Sie mit Ihrem unverwechselbaren Leistungsprofil einzigartig am Markt.

Diese Impulsfragen helfen Ihnen beim Check:

- ✓ Welche besonderen Kenntnisse und Fähigkeiten zeichnen mich und meine Mitarbeiter aus?
- ✓ Welche Geschäftsprojekte habe ich in der Vergangenheit erfolgreich umgesetzt?
- ✓ Welche Krisen habe ich erfolgreich gemeistert und was für Erfahrungen habe ich dabei gesammelt?
- ✓ Wie entwickelt sich der Markt, auf dem mein Unternehmen positioniert ist?
- ✓ Wie sieht die Wettbewerbssituation in meiner Branche aus?
- ✓ Welches Image hat mein Unternehmen?
- ✓ Welchen Marktanteil haben meine Produkte?
- ✓ Was zeichnet meine Produkte gegenüber denen der Mitbewerber positiv aus?
- ✓ Mit welchen Produkten mache ich den größten Gewinn?
- ✓ Welche besonderen (Service-)Leistungen zeichnen mein Angebot aus?
- ✓ Welche Zielgruppen spreche ich an?
- ✓ Welche Kundenprobleme löse ich mit meinem Angebot?
- ✓ Über welche besonderen (Lieferanten-)Beziehungen verfüge ich?
- ✓ Welche Chancen, Potenziale und (neue) Betätigungsfelder ergeben sich aus alledem?

3. Schritt: **Finden Sie das Spezialgebiet, das am erfolgversprechendsten ist!**

In der Analyse der Ist-Situation ging es darum, sich auf seine speziellen Stärken zu besinnen, um im Verdrängungswettbewerb durch einzigartige Vorzüge punkten zu können. Das eigene Stärkeprofil ist aber wenig wert, wenn es nicht mit einem dringenden Bedarf auf Seiten der Konsumenten einhergeht.

Diese Impulsfragen helfen Ihnen beim Check:

- ✓ Welche Kundenprobleme kann ich im Blick auf meine speziellen Kenntnisse und Fähigkeiten besser lösen als meine Mitbewerber?
- ✓ Welcher besondere Kundennutzen sticht bei meinem Angebot hervor?
- ✓ Bei welchen Produkten/Services ist die Nachfrage am größten?
- ✓ Auf welchem Geschäftsfeld bin ich am liebsten aktiv?
- ✓ Auf was sprechen meine Kunden besonders gut an und geben mir positives Feedback?
- ✓ Bei welchen Aufgaben und Tätigkeiten ist meine Motivation am höchsten?
- ✓ Welches erfolgversprechendste Spezialgebiet ergibt sich aus alledem?

4. Schritt: Finden Sie die Zielgruppe, die am erfolgversprechendsten ist!

Eine Zielgruppe sind Menschen, die gleiche Bedürfnisse, Probleme und Engpässe haben. Eine solche Zielgruppe zu finden, d.h. Konsumenten zu adressieren, die optimal zum Angebot passen, ist die nächste Herausforderung. Hier ist bei vielen Onlinehändlern ein Umdenken nötig: Von der Produkt- zur Zielgruppenorientierung, denn durch eine klare Zielgruppenorientierung befreit man sich von der Last, es allen Konsumenten recht machen zu wollen.

Diese Impulsfragen helfen Ihnen beim Check:

- ✓ Was weiß ich über meine Kunden?
- ✓ Wie pflege ich den Kundendialog?
- ✓ Wie werte ich Kundendaten aus?
- ✓ Welche Erkenntnisse gewinne ich aus der Analyse meiner Kundendaten?
- ✓ Welche Kundengruppen lassen sich derzeit unterscheiden?
- ✓ Was zeichnet die einzelnen Kundengruppen aus?
- ✓ Welche Kunden haben den dringlichsten Bedarf an meinem Angebot?
- ✓ Welche Kunden sind von meinem Angebot begeistert?
- ✓ Welchen Kunden biete ich den größten Nutzen?
- ✓ Bei welchen Kundengruppen lohnt sich die Geschäftsbeziehung am meisten?
- ✓ Mit welchen Kunden ist die Geschäftsbeziehung besonders angenehm?
- ✓ Welche erfolgversprechendste Zielgruppe ergibt sich aus alledem?

5. Schritt: Finden und analysieren Sie den Engpass Ihrer Zielgruppe!

In dieser Phase wird eine gründliche Engpassanalyse der Zielgruppe vorgenommen. Finden Sie heraus, welches Problem Ihre Zielgruppe für das wichtigste hält. Wer sich genau auf das konzentriert, was der Zielgruppe unter den Nägeln brennt, kann mit geringem Aufwand eine große Wirkung erzielen. Das größte Problem der Zielgruppe ist der Engpass, den es jetzt zu erkennen gilt. Denn wer den Engpass einer Zielgruppe kennt, kann seine eigenen Kräfte genau darauf konzentrieren und den Kunden die besten Produkte und Services anbieten, um diesen Engpass zu beseitigen.

Diese Impulsfragen helfen Ihnen beim Check:

- ✓ Was weiß ich über meine Zielgruppe?
- ✓ Wie führe ich Kundenbefragungen durch?
- ✓ Welche Erkenntnisse gewinne ich aus den Befragungsergebnissen?
- ✓ Welche konkreten Bedürfnisse charakterisieren meine Zielgruppe?
- ✓ Wo ist der Bedarf in der Zielgruppe am größten und die Probleme am dringlichsten?
- ✓ Mit welchem Produkt- und Serviceangebot kann ich zum besten Problemlöser meiner Zielgruppe werden?

6. Schritt: Verbessern Sie permanent Ihr Produkt- und Serviceangebot!

Mit der bisher gewonnen klaren Fokussierung auf Spezialgebiet, Zielgruppe und Engpass sollten Sie als Nächstes in einen stetigen Innovationsprozess einsteigen, um die eigene Leistung permanent am spezifischen Bedarf, d.h. dem zuvor ermittelten Engpass der Zielgruppe, zu verbessern. Merke: Stillstand ist Rückschritt!

Diese Impulsfragen helfen Ihnen beim Check:

- ✓ Was hindert meine Zielgruppe daran, mein Angebot in Anspruch zu nehmen?
- ✓ Wie werte ich die Beschwerden und Verbesserungsvorschläge meiner Zielgruppe aus?
- ✓ Welche Konsequenzen ziehe ich aus den Rückmeldungen meiner Zielgruppe?
- ✓ Wie kann ich mich über meine Zielgruppe am besten informieren (Fachmagazine, Messebesuche, Verbandsveranstaltungen etc.)?
- ✓ Wie kann ich die Kreativität und Ideen meiner Zielgruppe nutzen, um mein Produkt- und Serviceangebot stetig engpassorientiert zu verbessern?
- ✓ Wie kann ich den Nutzen meiner Leistung für meine Zielgruppe weiter vergrößern?
- ✓ Wie kann ich mir immer wieder das Feedback meiner Zielgruppe einholen, um auf dem richtigen Kurs zu bleiben?

7. Schritt: Suchen Sie passende Kooperationspartner!

Wenn Sie in diesem stetigen Verbesserungsprozess irgendwann an die Grenze dessen gelangt sind, was zu leisten ist, macht es Sinn, auf die Suche nach geeigneten Kooperationspartnern zu gehen, um den Nutzwert des eigenen Angebots für die spezielle Zielgruppe weiter zu steigern.

Diese Impulsfragen helfen Ihnen beim Check:

- ✓ Welche Innovation will ich für meine Zielgruppe durch die Kooperation umsetzen?
- ✓ Welches brennende Problem meiner Zielgruppe soll durch die Kooperation gelöst werden?
- ✓ Welche Ressourcen benötige ich, um das Angebot für meine Zielgruppe weiter zu verbessern?
- ✓ Welcher Kooperationspartner passt zu mir und ergänzt mein Angebot perfekt?
- ✓ Wie finde ich passende Kooperationspartner?
- ✓ Welche Synergien ergeben sich aus der anvisierten Kooperation?
- ✓ Wie gestalte ich die Zusammenarbeit mit meinem zukünftigen Kooperationspartner?

8. Schritt: Setzen Sie auf ein konstantes Grundbedürfnis Ihrer Zielgruppe!

Der langfristige Erfolg Ihres Geschäftsmodells hängt davon ab, ob Sie sich nicht nur auf ein variables, sondern auf ein konstantes Grundbedürfnis Ihrer Zielgruppe konzentrieren. Das hat den Vorteil, bei der Sortimentspolitik nicht von kurzfristigen Trend- und Modezyklen abhängig zu sein, bedeutet aber auch, sich vom Konzept des *Allesverkäufers* endgültig zu verabschieden.

Diese Impulsfragen helfen Ihnen beim Check:

- ✓ Wie gestalte ich ein Produktsortiment, das nicht trend- und modeabhängig ist?
- ✓ Welches konstante Grundbedürfnis steckt hinter meinem Produkt- und Serviceangebot?
- ✓ Wie kann ich das konstante Grundbedürfnis meiner Zielgruppe noch besser erfüllen?
- ✓ Wie muss ich mein Produkt- und Serviceangebot dementsprechend weiterentwickeln?

Es freut mich, dass Sie die Checkliste genutzt haben, um Ihre strategische Ausrichtung zu überprüfen. Ich wünsche Ihnen dabei viel Erfolg!

Autor:

Steffen Griesel, Geschäftsführer (CHRO) der plentymarkets GmbH und zertifizierter Trainer (IHK), Business-Coach (IHK) sowie Strategieberater (EKS). plentymarkets ist ein E-Commerce ERP-System, das Warenwirtschaft mit Shopsystem und Multichannel-Vertrieb verbindet. Dank umfangreicher Funktionen und Schnittstellen entlang der gesamten E-Commerce-Wertschöpfungskette lässt sich mit der online-basierten Software der gesamte Workflow im Online-Handel voll automatisiert abbilden.

steffen.griesel@plentymarkets.com

www.plentymarkets.com