



**Der andere Weg, Zufall oder Strategie, Bildhinweis Pixabay cco Lizenz**

## Wie entstehen neue Märkte

Neue Märkte und Kunden zu gewinnen, ist speziell im Bereich der erklärungsbedürftigen Produkte und Dienstleistungen eine vielschichtige Angelegenheit. Generell ist dabei die Bündelung von Fachwissen von Vorteil, weil so mehr Kompetenz ausgestrahlt wird. Große Firmen ziehen diese Kompetenz innerhalb des Unternehmens zusammen oder komplettieren sich durch Zukäufe, kleine Firmen bilden Kooperationen mit definierten Themenschwerpunkten, wie Digitalisierung, Talententwicklung oder Energie- und Ressourceneffizienz.

Je kleiner das Unternehmen, desto öfter findet das Prinzip der zufälligen Kundengewinnung Anwendung. Je größer ein Unternehmen, desto ausgeprägter ist die strategische Neukunden Akquise. Aber was ist Zufall und was ist Strategie? Nachstehend ein paar Beispiel dazu:

### Der Zufallsmarkt

Ein Unternehmen stößt zufällig auf einen Markt und bedient diesen Markt. Ein Beispiel könnte die Iris Photographie sein, ein ungewöhnliches Fotomotiv, vielleicht sogar aus der Hobby Fotografie entstanden. Zufällig entdeckt, von der Presse aufgenommen und verbreitet entsteht ein Markt, der solange bedient werden kann, wie die Nachfrage wächst und das Angebot nicht durch zu viele Anbieter verwässert wird. Der Produktlebenszyklus ist nicht lang, die Suche nach Nachfolgeprodukten ist wichtig. Alternativ kann aber auch ein neuer Markt künstlich geschaffen werden, indem ein neues Produkt entwickelt und mit Werbedruck

vermarktet wird. Dazu gibt es vielfältige Beispiele bei sogenannten Trendprodukten, die Einführung ist mit hohen Werbekosten verbunden, weil erst künstlich Nachfrage geschaffen werden muss. Diese Produkte sind häufig über Patente oder Gebrauchsmuster abgesichert.

### **Lernen durch ausprobieren**

Die Verbreitung einer neuen Idee, die z.B. von einem Startup entwickelt worden ist und vor allem über soziale Medien in die Öffentlichkeit gegeben wird, geschieht oft nach dem Zufallsprinzip. Der Gründer misst die Resonanz, findet relevante Zielgruppen, entwickelt weiter und schaut, ob sich daraus ein Markt entwickelt. Sehr populär, wenn man die Erfolgsgeschichten von Startups liest, aber nur einer von 10 Gründern schafft den Durchbruch, von den anderen steht leider nichts in der Zeitung. Scheitern kann dabei viele Gründe haben, nur Zufall ist aber besser als gar nichts unternehmen. Die Methodik wird auch mit create measure learn bezeichnet.

### **Netzwerken – Zufall oder Strategie**

Die zufällige Ansprache von scheinbar potenziellen Kunden ist eine weitere Möglichkeit, man denke an die unzähligen Xing Treffen. Sie kann aktiv durch den Besuch von Veranstaltungen und passiv durch aussagekräftige Profile in den sozialen Netzwerken entstehen. Das Ergebnis ist schwer beeinflussbar aber „Kontakte schaden ja nur dem, der sie nicht hat“. Strategisch dagegen wäre der Besuch von Fachmessen und Kongressen, die zum Angebot des Unternehmens passen. Hier kann gezielt mit Ausstellern und Besuchern gesprochen und neue Geschäftskontakte geknüpft werden.

### **Post an Unbekannt**

Zufällige Ansprache von potenziellen Kunden in schriftlicher Form, die zuvor im Internet recherchiert worden sind, ist eine weitere Methode. Dabei gilt, je ungewöhnlicher, desto besser. Als Beispiel sei die handschriftliche Ansprache an Kunden einer digital orientierten Designagentur genannt, die mit einem zweiseitigen Brief Neukunden

angesprochen hat. Die Art der Ansprache ist für einen solchen Anbieter ungewöhnlich, eine Reaktionsquote von 50% zeigt jedoch, dass so etwas gut funktionieren kann.

### **Netzwerke zur Kundengewinnung**

Immer wieder wird auch versucht aus einem zufälligen Netzwerk von Unternehmen ein Produkt oder eine Dienstleistung zu kreieren und dafür einen Markt zu finden. Eine Methode, die nur sehr selten Erfolg verspricht, weil auch das Produkt ein Zufallsprodukt ist. Anders ist eine gezielte Vorgehensweise erfolgreich: Man bestimmt einen Markt, der im Fokus steht, kreiert dafür ggf. mit Partnern ein Produkt oder eine Dienstleistung und versucht dieses Produkt zu vermarkten. Akute Themen dafür sind im Moment Digitalisierung, Agilität, erneuerbare Energien, DSGVO oder Fachkräftemangel. Häufig wird der PDCA Zyklus eingesetzt, der sich aus den Schritten plan – do – check – act zusammensetzt.

Nicht vergessen sollte man die EKS Strategie, die von Wolfgang Mewes entwickelt wurde. Hierbei werden gezielt Marktsegmente bestimmt, die der Fachkompetenz des Anbieters entsprechen. Das Unternehmen erkundet diese Segmente und entwickelt dafür allein oder mit Partnern neue Produkte und Dienstleistungen, um Probleme in diesen Märkten zu lösen. Die Engpass-Konzentrierte-Strategie ist dann am erfolgreichsten, wenn sie gezielt angewandt wird.

### **Methoden und Ansätze**

Welche Methode ist nun die Richtige? Junge Unternehmen mit viel Ideen und wenig Kunden werden sich im ersten Schritt auf den Zufall konzentrieren. Erst die Erfahrung mit Kunden und Produkten führt im zweiten Schritt zu einer Produktweiterentwicklung und zu einer strategischen Vorgehensweise.

Erfahrene Unternehmen setzen auf Strategie, wobei Kundenpflege der wichtigste, leichteste und der am meisten vergessene Schritt ist. Gute Kundenpflege führt zu Empfehlungen und zu neuen Kunden. Allzu häufig aber kommen Kundenbindungskonzepte in strategischen Überlegungen

gar nicht vor. Zumeist werden andere Kundengewinnungskonzepte eingesetzt.

Neben der Strategie sollen Unternehmen aber Freiräume für Zufallskontakte und -märkte schaffen, damit unternehmerische Chancen nicht verloren gehen. Dazu haben große Unternehmen Startups ausgegliedert oder spezielle Innovatoren bestimmt, die branchenübergreifend nach neuen Märkten und Ideen suchen. Solche Innovatoren gibt es in klein- und mittelständischen Betrieben nicht. Hier ist der Chef gefordert, seinen Betrieb so zu organisieren, dass ihm Zeit bleibt, diese Aufgabe zu übernehmen. Auch dafür gibt es viele erfolgreiche Beispiele. Betriebe, die diese Möglichkeit nicht wahrnehmen, werden irgendwann auf der Strecke bleiben.