

Maybach ausverkauft

Wie Sie ruinösen Preiskämpfen für immer „ade“ sagen

Von Lutz Ressmann

© September 2003

„Maybach in Deutschland ausverkauft.“ Auf diese Headline stieß ich kürzlich in einem kurzen Artikel in der WAMS. He, dachte ich mir, Deutschland steckt doch in der Krise, die Leute haben doch nicht mal mehr das Geld für einen Golf. Nun, für einen Golf vielleicht nicht, für einen Maybach, Ferrari, Porsche oder Mercedes SLR aber schon. Lesen Sie hier, warum das schon immer so war, ist und sein wird und wie auch Sie vom zugrundeliegenden Kaufreflex optimal profitieren.

360.000 EUR für einen Haufen Blech. Wer mag das schon berappen, was für Menschen mögen wohl dahinterstehen? Um es kurz zu machen: Menschen, die so viel Geld für Luxusartikel ausgeben haben a) natürlich auch das Geld dazu, b) sind irgendwo ein bißchen verrückt oder haben c) von beidem etwas. Wie dem auch immer sei, es sind Menschen, die unsere Welt voranbringen, Menschen, mit denen wir gerne gute Geschäfte machen und uns von daher einfach sympathisch sein müssen.

Da wird nicht geknausert, gefeilscht und rumgejammert, da wird einfach gekauft. Nicht selten wird so ein Erlebnis gar mit weiterem Luxus verbunden. Als DC den Maybach anlässlich der Erstpräsentation nach New York auf der Queen Elizabeth II verschiffte, waren bereits 3 Maybach verkauft, bevor dieser das andere Ufer überhaupt gesehen hat.

Ganz schön abgehoben, gell? Passen Sie auf, es kommt noch dicker. Auf der IAA 2003 in Frankfurt stellt Daimler-Boss Jürgen Schrempp den 626 PS starken Supersportler SLR McLaren vor. Preis? Nun, 420.000 EUR sollte Ihnen das schon wert sein. Es kann auch nicht schaden, wenn in Ihrer Garage schon ein Maybach steht. Denn es ist bereits jetzt klar, daß die Nachfrage das Angebot bei weitem übersteigen wird. Und da hat sich Mr. Daimler eben einen besonders exklusiven Vergabemodus ausgedacht. Die größten Chancen auf den Flügeltürer hat, wer bereits einen Maybach sein Eigen nennt. Gibt es zu viele aus der Maybach Fraktion, so entscheidet eben das Los. Probleme hat man vielleicht.

Und was kann ich als Unternehmer daraus lernen?

Nun, Sie sollten schleunigst über Spezialisierung und knallhartes Zielgruppenmarketing nachdenken. Und Sie sollten das Wort „Bescheidenheit“ aus Ihrem Wortschatz streichen.

Hören Sie doch auf, höre ich Sie schon sagen, ich bin nicht der Daimler. Stimmt, doch aus dem Fall Daimler, können Sie noch eine ganze Menge mehr lernen.

Vielleicht erinnern Sie sich noch an die 80er als der Daimler-Benz Konzern, von einem gewissen Herrn Reuter geleitet wurde. Seine Lieblingsvision war die von sogenannten „integrierten Technologiekonzern“, der angeblich in der Lage sei über „Synergieeffekte“ seine Marktposition langfristig zu stärken. Und so machte er sich locker auf und verleibte sich gschwind Firmen wie die AEG, Dornier und Fokker ein. Kühlschränke und Flugzeuge sollten es richten. Wir wissen alle, was daraus geworden ist.

Aus dem Daimler Debakel lernen Sie also erstens, daß Sie aufhören müssen, die eierlegende Wollmilchsau sein zu wollen, also für jeden alles zu machen. Denn dann gelangen Sie leicht in die Falle ruinöser Preiskämpfe, aus der es kaum ein Entrinnen gibt. Sind die Kunden einmal an Rabatte gewöhnt, kriegt man Sie davon nur schwer wieder weg. Selbst einige Großkonzerne müssen das in diesen Tagen auf schmerzhaft Weise erfahren.

Sie müssen raus aus dem Bereich der beliebigen Austauschbarkeit. Das schaffen Sie nur durch radikale Spezialisierung. Wenn Sie nicht aus dem Ärmel 5 Dinge aufzählen können, die Ihre Kunden nur bei Ihnen und nicht bei der Konkurrenz bekommen, dann tummeln Sie sich im Mittelfeld. Sie sollten sich wirklich fragen, warum Sie sich freiwillig dort aufhalten.

Was bringt mir eigentlich die Spezialisierung?

Sie füllt Ihnen die Taschen mit Geld, Sie werden unabhängig und frei. Folgende Vorteile lassen sich mindestens aufzählen:

- **Herausragende Leistungen werden möglich.** Der Spezialist oder Experte erbringt bessere Leistungen als der diversifizierte Allrounder, weil er sich auf ein kleines Segment konzentrieren kann. Er erzielt deutlich höhere Lerneffekte. Seine Problemlösekompetenz ist größer. Das macht es möglich, aus dem Verdrängungswettbewerb der Durchschnittlichen und Austauschbaren in monopolartige Machtpositionen hineinzuwachsen.
- **Effektivität und Produktivität steigen.** Der Experte muß für das gleiche Ergebnis weitaus weniger Energie aufwenden, als der Allrounder. Der Spezialist verdient bei jeder Arbeit doppelt: zum einen durch das verdiente Geld, zum anderen durch die Lerngewinne in Form gesammelter Erfahrungen.
- **Kosten und allgemeiner Organisationsaufwand sinken.** Dies ergibt sich automatisch aus obiger Aussage. Wenn Sie sich nicht mehr um alles kümmern müssen, Ihre Kräfte konzentrieren, dann sinken automatisch auch die Kosten z.B. für Einkauf, Lagerhaltung, Qualifizierung der Mitarbeiter, Kommunikation, IT. Das Ganze läßt sich natürlich mit wesentlich schlichteren Organisationsstrukturen bewältigen, was die Kosten wiederum senkt.
- **Erwartungen.** Man traut dem Spezialisten einfach mehr zu. Wenn Sie ein Problem mit Ihrem Führerschein haben, dann gehen Sie doch auch nicht

zum Wald- und Wiesenanwalt, sondern zum ausgewiesenen Experten in Sachen Verkehrsrecht. Der Spezialist weckt Erwartungen hoher Kompetenz und besitzt schon von daher eine große Anziehungskraft.

- **Kommunikation, Vertrieb und Werbung fallen leichter.** Der Spezialist ragt aus dem Einheitsbrei heraus, er kann sich aus der Branchenrivalität möglicherweise ganz ausklingen. Er schafft sich seine eigene Konjunktur.
- **Mehr Lebensqualität, mehr Zeit für das Wesentliche.** Wer sich nicht verzettelt und mit jedem Blödsinn herumschlägt, erreicht ganz automatisch eine höhere Lebensqualität. Er gewinnt mehr Zeit für das was er als wesentlich ansieht. Dadurch wird er in seinem Beruf noch besser. Er verdient noch mehr Geld, das automatisch weiteres Geld produziert. Vielleicht kauft er eines Tages Maybach ☺.
- **Sicherheit in der Informationsflut.** Der Spezialist kann Informationen besser filtern und verarbeiten, ganz einfach deshalb, weil sein Wahrnehmungsapparat immer selektiver vorgeht. Er wird dadurch immer besser und besser, baut immer größere Markteintrittsbarrieren auf, die verhindern, daß ihm der Wettbewerb gefährlich werden könnte.
- **Spezialisierung verschafft Macht.** Wer ständig Preiszugeständnisse machen muß ist austauschbar und damit erpreßbar. Er ist machtlos. Wer jedoch einen deutlich höheren Nutzen bietet als der Konkurrent oder einen Zusatznutzen bietet, kann sicher sein, daß der Kunde dies auch honoriert.
- **Wer sich spezialisiert, handelt nach den Naturgesetzen.** Jeder Mißerfolg ist ein Verstoß gegen ein Naturgesetz. Die Natur ist voll von Beispielen. Das Gesetz der Evolution ist das Gesetz der Anpassung. Und dieses Gesetz besagt unerbittlich: Wer sich nicht anpassen kann ist dran! Wer sich also nicht auf die Veränderungen der Umwelt einstellen kann, wer sich nicht auf die Lösung drängender Probleme einstellt, der verliert im Kampf um´s Dasein. Denken Sie stets daran.

Ja, aber birgt die Spezialisierung nicht auch Risiken?

Natürlich! Sie sind jedoch durchaus beherrschbar. Außerdem sind die Risiken unkoordinierter Diversifizierung, sprich Verzettelung, deutlich größer.

Klar ist, daß Sie sich von Turbulenzen in der Branche, in der Sie sich spezialisiert haben, nicht immer entgehen können. Drehen die Medien wieder einmal durch, was Sie in letzter Zeit besonders gerne tun, dann kommen Sie daran erstmal nicht vorbei. Auch neue Gesetze können Ihnen den Garaus machen. Mitunter schlägt auch der technische Fortschritt bitter zu. Der Computer ist das Ende der Schreibmaschine, der Tod von Windows 3.11. ist der Erfolg von Windows XP, der neue SL ist das Ende des alten usw. usw. Jeder neue Trend, jede neue Mode kann Sie durchaus die Existenz kosten.

Wie können Sie die Risiken der Spezialisierung in den Griff bekommen?

Indem Sie sich auf konstante Grundbedürfnisse konzentrieren. Hinter dem Produkt „Computer“ verbirgt sich das konstante Grundbedürfnis „Speichern, Verarbeiten und Weitergeben von Informationen.“ Dieses Bedürfnis besteht seit Anbeginn der Menschheit. Angefangen bei bloßer Speicherung im Gedächtnis, über das Trommeln und die Rauchzeichen, über die Erfindung der Sprache und die Erfindung des Druckens, die Ablage in Akten, bis hin zur Erfindung des Computers und des Internet.

Ihre Spezialisierung sollte sich deshalb weniger an stetiger Produktverbesserung orientieren, sondern an der optimalen Befriedigung konstanter Grundbedürfnisse. Ist man sich dieser Bedürfnisse stets bewußt und behält den jeweiligen Markt stets im Auge, kann man immer zielgerichtet innovieren. Aus den bestehenden Risiken werden so meist neue Chancen.

Allerdings müssen Sie unbedingt lernen, über den Tellerrand Ihrer Spezialisierung hinauszublicken. Betrachten Sie auch die Entwicklungen in anderen Branchen!

Wenn Sie meinen Rat befolgen, so haben Sie im Fall des Falles immer noch genügend Zeit, dem Risiko zu begegnen. Nichts wird so heiß gegessen, wie es gekocht wird. Außerdem haben Sie gegenüber einer zu breiten Produktpalette den Vorteil, die Märkte besser zu beobachten. Ihr Wahrnehmungsapparat geht wesentlich selektiver vor, als wenn Sie Legionen von Produktgruppen im Auge behalten müssen.

Natürlich kann es Sie dennoch „erwischen“. Es ist Ihnen jedoch hoffentlich klar, daß ein gewisses unternehmerisches Risiko nie auszuschließen ist. Wenn nicht, schlage ich Ihnen etwas anderes vor: Werden Sie Lehrer!

Sie können Ihr Risiko weiter minimieren, indem Sie knallhartes Zielgruppenmarketing betreiben. Und ich meine das wörtlich. Sie werden gleich sehen warum.

Wenn Sie sich nur auf die Zielgruppen konzentrieren, die bestimmte Probleme haben – eben in Form der konstanten Grundbedürfnisse – können Sie weitere Differenzierungsvorteile für sich nutzen. Insbesondere als Kleinunternehmer haben Sie die Möglichkeit, sich nur die Rosinen aus dem großen Kuchen herauszupicken. Das sind insbesondere die Zielgruppen mit dem größten Kaufpotential. Und diese Zielgruppen finden Sie überall. Egal auf welche Zielgruppe Sie sich spezialisieren, in jeder gibt es Leute mit Geld.

Was sind das für Leute? Es sind die berühmten 3 % der Unternehmer, die Macher. Jene magischen 3 %, von denen ich immer wieder rede. Und für diese Zielgruppe bringen Sie einen wirklich zwingenden Nutzen. Lesen Sie dazu meinen Beitrag „97 / 3 – Die Powerformel für Ihren Erfolg! auf www.lressmann.de.

Konzentrieren Sie sich stets auf 3 % einer Zielgruppe, so erzielen Sie die größten Margen und entgehen dem Preiskampf ein für alle mal. Die 3 % sind natürlich nur ein Anhaltspunkt, es können auch 5 oder gar 10 % sein, selten mehr. 3 % im

Schnitt sind jedoch völlig ausreichend. In Hans-Peter Zimmermanns Buch „Großerfolg im Kleinbetrieb“ habe ich zu diesem Thema ein hervorragendes Zitat gelesen. Ich kann mir nicht verkneifen, es Ihnen mit auf den Weg zu geben: „Für Scheiß-Kunden zu Scheiß-Konditionen eine Scheiß –Arbeit verrichten, das ist wirklich Scheiße!“ Keine Angst, das Buch ist keineswegs in diesem Jargon geschrieben, er gibt nur ein Zitat eines Kunden wieder.

Stellen Sie sich vor, Sie bearbeiten eine Zielgruppe von 100.000 Kunden potentiell. 3 % dieser Kunden sind 3000 Kunden. Angenommen Sie können bei diesen 3000 guten Kunden, die für gute Leistung gerne zahlen, einen Umsatz pro Kunde und Jahr von nur 500 € erzielen. Sie kommen auf einen Jahresumsatz von 1,5 Mio €. Das ist gar nicht so schlecht, oder?

Noch ein Beispiel gefällig? Angenommen, Sie nutzen das Internet kreativ und schaffen es bei einer Zielgruppe von 2 Mio Kunden potentiell bei 3 % dieser Kunden eine Kleinigkeit von 5 € abzusetzen. Der Jahresumsatz beläuft sich dann auf immerhin 600.000 €. Bedenken wir, daß wir dafür u.U. nicht mal Personal brauchen, ist das ein ganz ordentlicher Wert.

Es gibt freilich Zielgruppen, die deutlich kleiner sind. Doch je kleiner die Zielgruppe, desto größer ist in der Regel die zu erzielende Marge und Umsatz je Kunde. Womit wir wieder beim Thema sind.

Na und, was hat das Ganze denn mit dem Maybach zu tun?

Nun, auch DC konzentriert sich beim Maybach auf einen exklusiven Kundenkreis und hält das Angebot künstlich knapp. Auch das ist ein Gesetz: Je knapper das Angebot, desto höher die relative Nachfrage. Je knapper ein Gut, desto höher kann der Preis sein, der für dieses Gut verlangt wird. Vorausgesetzt, es besteht ein konkretes Bedürfnis, das mit genügend Kaufkraft ausgestattet ist. Nichts anderes ist nämlich unter „Nachfrage“ zu verstehen.

Auch den Maybach können sich bestimmt mehr Leute leisten, als die 800 Leute, die ihn bisher gekauft haben. DC bietet z.Z. jedoch nicht mehr als 800 an. Möglicherweise werden es künftig etwas mehr sein, jedoch nicht viel mehr. Ansonsten kann das Kriterium „Exklusivität“ nicht mehr erfüllt werden. Denn der Maybach stützt sich nicht allein auf das „konstante Grundbedürfnis „Fortbewegung“ sondern auf das konstante Grundbedürfnis „Fortbewegung auf 4 Rädern mit höchstem Komfort.“ Dabei spielen natürlich auch gewisse Eitelkeiten und Bedürfnisse nach Luxus eine große Rolle.

Rechnen Sie mal nach. 800 Kunden, die gerne 360.000 € für ein Auto zahlen. Das sind nach Adam Riese 288 Mio € Jahresumsatz. Und das für einen Nischenhersteller wie Maybach. Bedenken Sie weiter, daß natürlich die Marge, also das, was vom Umsatz als Gewinn hängen bleibt, erheblich sein dürfte. In dieser Liga spricht man eben nicht vom Geld. Davon hat man so viel, daß man eigentlich kein Geld mehr braucht. Und was glauben Sie, wie viele Opel, VW, Smart usw. Sie verkaufen müssen, um auf derartige Werte zu kommen?

Sie sehen, knallhartes Zielgruppen-Marketing ist das Gebot der Stunde. Alles andere ist kalter Kaffee.

Wenn ich Ihr eigener Bruder wäre, dann würde ich Ihnen jetzt folgendes vorschlagen: Geh hin, und erarbeite jetzt und gleich ein Marketingkonzept, in dem Deine eigenen Fähigkeiten mit den Problemen Deiner Zielgruppe in Einklang gebracht werden. Wenn Du das nicht so gut kannst, hol Dir Hilfe ins Haus. Frag doch mal den Schreiber dieser flotten Zeilen. Der hat garantiert eine zündende Idee in petto. Das ist nämlich sein Beruf!

Allen geneigten Lesern, die mein freches Mundwerk bis hierher ausgehalten haben, wünsche ich viel Erfolg und alles Gute! Falls Sie zur Meinung gelangt sind, zu den 3 % meiner Zielgruppe zu gehören und ich etwas für Sie tun kann, [so lassen Sie es mich wissen.](#)