

# Drei Schritte zu neuen Betriebszielen

Um den Veränderungen, die auf die Steinmetzbranche zukommen, zu begegnen und die eigene Position zu stärken, bietet sich das nachfolgend beschriebene Maßnahmenpaket in drei Schritten an. *Von Jörg-Burkhard Wagner*

Dieses Maßnahmenpaket ist für die gesamte Natursteinbranche anwendbar – unabhängig davon ob sich ein Betrieb auf Grabmale oder auf einen anderen Bereich spezialisiert hat oder Komplettanbieter im Bereich Naturwerkstein ist.

## Schritt 1: Erstellung einer Strategie

Um eine Strategie zu erarbeiten, müssen Sie sich zuerst selbstkritisch Gedanken darüber machen, was die Stärken und Schwächen Ihres Betriebes sind. Falls Sie die Möglichkeit haben, dies zusammen mit anderen (Partnern, Angehörigen, Mitarbeitern) zu machen, nutzen Sie sie. Leiten Sie daraus die Marketingmittel und die finanziellen Mittel ab, die Sie aufwenden wollen.

**Eine Strategie** können Sie mit den folgenden vier Punkten entwickeln:

**Punkt 1:** Formulierung einer Vision Ihres Betriebes: Wie soll er in fünf und in zehn Jahren aussehen?

**Punkt 2:** Welche Ziele möchten Sie dabei erreichen?

**Punkt 3:** Analyse und Prognose der zukünftigen Herausforderungen. Womit müssen Sie rechnen – wie wird sich das Umfeld entwickeln?

**Punkt 4:** Antworten auf die zukünftigen Herausforderungen. Wie können Sie auf diese Veränderungen reagieren?

Marketing beinhaltet nicht nur den Einsatz und die Koordination der verschiedenen Werbemittel wie z.B. Anzeigen, Homepage, Anschreiben. Zum Marketing (Was biete ich an?), die Preispolitik (In welchem Preissegment will ich mich bewegen?) und die Kommunikationspolitik (Wen erreiche ich damit und wie erreiche ich ihn?).

## Schritt 2: Entwicklung der Kernkompetenz und eines Alleinstellungsmerkmals (USP)

Im nächsten Schritt ermitteln Sie die Kernkompetenz(en) des Betriebs und konzentrieren sich darauf, was der Betrieb am besten kann. Machen auch Sie diesen Schritt – wenn Sie die Möglichkeit haben – zusammen mit anderen. Arbeiten Sie die Kernkompetenzen des Betriebs sauber heraus. Dabei müssen Sie selbstkritisch analysieren, worin der Betrieb denn wirklich stark ist, und womit man heute und morgen auch wirklich Geld verdient. Nicht alles, was nach Umsatz riecht, ist wirklich von Nutzen. Machen Sie sich Gedanken darüber, wodurch Sie sich von Ihren Mitbewerbern unterscheiden bzw. unterscheiden könnten. Was können Sie Ihren Kunden bieten, was ein anderer nicht bietet? Versuchen Sie, Ihren Kunden ein Alleinstellungsmerkmal zu bieten – also etwas, das er bei Ihren Mitbewerbern nicht bekommt. Falls ein Alleinstellungsmerkmal noch nicht existiert, sollte ein solcher Vorteil gefunden oder entwickelt werden.

So schwierig sich das im ersten Augenblick auch anhört – es geht! Der nächste Punkt ist fast noch wichtiger als der Besitz des Alleinstellungsmerkmals: Ihre Kunden und Interessenten müssen davon wissen! Was bringt die beste Leistung, wenn die Kunden und die potenziellen Kunden keine Ahnung davon haben? Machen Sie sich dabei nicht allzu viele Gedanken um Ihre Mitbewerber – die erfahren es eh. Ihren Vorsprung gilt es zu kommunizieren, denn kein Alleinstellungsmerkmal hält ewig.

## Schritt 3: Neukundenakquise

Sie haben die beschriebenen Schritte durchgeführt, die Kernkompetenz(en) sind herausgearbeitet, und Sie können Ihren Kunden, wenn möglich, ein oder mehrere Alleinstellungsmerkmale bieten. Nun wird der nächste Schritt umgesetzt. Die Zielgruppe muss sauber definiert und die Frage geklärt werden, wie man die Kunden auf sich aufmerksam macht. Wie können Sie die Kunden dazu veranlassen, dass sie Kontakt mit Ihnen aufnehmen?

Die eingesetzten Marketingmittel müssen auf die Zielgruppe genau abgestimmt werden. Es ist zu überlegen, wie der Kontakt hergestellt werden kann, ohne dass der oder die Einzelne sich bedrängt fühlt – vor allem wenn die Kernkompetenz im Grabmalbereich liegt. Die Kunden werden immer anspruchsvoller. Entsprechend muss das Service- und Dienstleistungsangebot den gestiegenen Ansprüchen angepasst werden. Dabei muss der Steinmetz nicht zwangsläufig alle Anforderungen selbst erfüllen können, aber er sollte sie dem Kunden bieten. Sie können z.B. mit anderen Gewerken zusammenarbeiten, um dem Kunden alles aus einer Hand zu bieten. Es wird kaum direkter Druck von Ihren Kunden kommen. Vielmehr handelt es sich um eine schleichende und damit ungleich gefährlichere Entwicklung, wie sie z. B. beim Verkauf und Verlegen von Naturstein-

fliesen oder Fensterbänken schon zu beobachten ist. Hier haben Baumärkte und das Fliesenlegerhandwerk der Steinmetzbranche bereits viele Kunden abgenommen. Bieten Sie Ihren Kunden Service/Dienstleistungen, die über die der anderen hinausgehen.

Betrieben, die sich rechtzeitig darauf vorbereiten, bietet diese Entwicklung große Chancen. Dabei ist es klar, dass zumindest die erstmalige Erstellung eines Marketingplans für die meisten Neuland ist. Wenn Sie es nicht selbst machen möchten, können Sie externe Hilfe in Anspruch nehmen, die sich unter dem Strich gerade für kleine Betriebe durchaus bezahlt macht.

So oder so: Betriebe, die diese Veränderungen im Markt wahrnehmen und die notwendigen Schlüsse daraus ziehen, schaffen die Voraussetzungen, um das gesamte Spektrum des Marketings ganz gezielt und bewusst einzusetzen. Dafür müssen für Sie weder hohe Kosten noch ein hoher Aufwand entstehen.

### Kein Betrieb ist zu klein, diesen Prozess zu durchlaufen

In den nächsten Jahren werden deutliche Veränderungen auf die Branche zukommen. Wer der Überzeugung ist, dass diese Veränderungen mit den alten Rezepten zu bewältigen sind, kann unter Umständen erhebliche Probleme bekommen. Diesen Herausforderungen ist offensiv zu begegnen, wenn die Position am Markt gehalten oder ausgebaut werden soll. Daraus leitet sich fast zwangsläufig die Frage ab: Wie kann man auf die Veränderungen reagieren, sich darauf einstellen und womöglich gestärkt daraus hervorgehen? Arbeitet man – zum Beispiel über ein Netzwerk – enger mit anderen Betrieben zusammen? Positioniert man sich neu/anders am Markt? Nach der Lektüre des Maßnahmenpakets in drei Schritten gibt es hier einige Ansatzpunkte. Vielleicht haben Sie sich beim Lesen des Maßnahmenpakets gedacht, dass die beschriebenen Punkte nur für



Zeichnung:  
Reinhold Löffler

große Betriebe sinnvoll, für kleinere Betriebe jedoch zu aufwändig sind. Lassen Sie sich nicht täuschen, und machen Sie sich die Mühe, sich mit den beschriebenen Punkten selbstkritisch auseinander zu setzen – es lohnt sich. Kein Betrieb ist zu klein, diesen Prozess zu durchlaufen. Eine klare Vision und konkrete Ziele setzen Energien frei und Ressourcen werden zielgerichteter eingesetzt. Es ist keine einfache, aber eine sehr lohnende Arbeit. Die Lage der Steinmetzbranche insgesamt ist – verglichen mit vielen anderen Branchen – vorerst noch nicht so dramatisch. Für einige Betriebe ist sie jedoch schon bitterernst. Doch jede Krise hat auch etwas Positives. Man kann (oder muss) sich auf die eigenen Stärken konzentrieren und dies auch als Chance sehen.

Die Tatsache, dass das Thema Marketing – wie beschrieben – in der Branche kaum verbreitet ist,

stellt für die einen eine Gefahr dar und eröffnet den anderen Möglichkeiten, sich positiv abzuheben und sich auf die Veränderungen vorzubereiten.

Gestalten Sie die Veränderung selbst, anstatt ihr Opfer zu werden. Wer dies erkannt hat und die nötigen Schritte ganz gezielt einleitet, wird sich am Ende in einer stärkeren Position wiederfinden. Nutzen Sie die Chancen! ♦

### ZUR PERSON Jörg-Burkhard Wagner



Jörg-Burkhard Wagner (37), der Autor dieses Beitrags, kommt aus der Steinmetzbranche, hat nach dem Studium in einer Unternehmensberatung gearbeitet und zuletzt das Steinmetz-Netzwerk »SteinGestalter« gegründet (siehe STEIN 12/2002, Seite 28/29).  
info@steingestalter.de  
www.steingestalter.de