

## TASPO-Serie „Wirtschaftliche Kreativität“

Teil 3: Das eigene Geschäftsmodell – und wie setze ich es um?

Mit dieser Serie wollen wir in vier Teilen die wesentlichen Faktoren für eine erfolgreiche Unternehmensführung in Fachgeschäften untersuchen. Alle diese Erkenntnisse basieren auf einzelbetrieblichen Beratungen und Erfahrungen aus der Branche. In diesem dritten Teil geht es um das eigene Geschäftsmodell/die Philosophie und die Umsetzung in der Praxis. Nach den harten Zahlen im letzten Part geht es also nun um die nicht weniger wichtige Ausrichtung des Geschäfts.

(rf)



Wer mit klaren Statements arbeitet, führt seinen Betrieb zielgerichteter. Statement dieses Betriebes: Ich produziere hochwertige Ware in besonderen Größen für Gartencenter.

### Der Autor



**Rupert Fey,**  
Geschäftsführer von beyond-flora.  
Seit 2009 verbessert beyond-flora mit dem Gründer Rupert Fey und zwei Mitarbeitern Rentabilität und Sichtbarkeit von Unternehmen im Grünen Markt. Schwerpunkte sind die Veränderungen im Markt, Strategieentwicklung und Kommunikation für Kunden. Neben Markenentwicklung für Produkte und Firmen ist die Einzelberatung erfolgreicher Unternehmer und die maßgeschneiderte Übernahme der Kommunikation über alle Medien ein weiteres Standbein.

beyond-flora GmbH, Bargfeld-Stegen,  
[www.beyond-flora.com](http://www.beyond-flora.com)

# Eigenes Geschäftsmodell: finden, umsetzen, optimieren

Heute sind die Lebensentwürfe viel vielschichtiger geworden, darauf muss sich ein Betrieb einstellen. Von **Rupert Fey**

Auch wenn die anderen in dieser Serie besprochenen Themen schon sehr individuell waren – jetzt wird es nahezu einzigartig. Denn kein Geschäft ist wie das andere. Wer schließlich seine Kunden und den Standort einbezieht, findet immer Unterschiede. Das gilt sogar für Franchiseunternehmen und Filialisten. Kurioserweise kann aber kaum ein Selbstständiger auf Anhieb sagen, warum die Kunden gerade bei ihm kaufen sollen ... Dabei ist die genaue Ausrichtung an allen Gegebenheiten immer noch eine der besten Chancen für erfolgreiche Unternehmer.

#### Fünf Bausteine für das eigene Profil

Erfahrungsgemäß setzt sich die eigene Positionierung zunächst aus den folgenden Bausteinen zusammen:

#### ■ Historie Unternehmen

Wenn das Geschäft schon einige Jahre besteht, gibt es auch einen Rahmen an Produkten, Sortimenten und Dienstleistungen, die verkauft werden. Das bedingt auch einen Kundenstamm, der genau diesen Rahmen schätzt und mit seinem Kauf bestätigt.

#### ■ Know-how Inhaber und Mitarbeiter

Was kann ich, was können meine Mitarbeiter? Wer Gartenpflege machen möchte, braucht beispielsweise auch Kenntnisse über Heckenpflanzen und vieles mehr. Der Kunde erwartet im Fachhandel Wissen, das natürlich auch immer noch gelernt werden kann und immer aktuell sein muss.

#### ■ Standort

Der Standort ist nicht immer an die Historie gebunden, auch wenn häufig das Geschäft seit dem Start nicht gewechselt hat. Wenn es platzmäßige Einschränkungen gibt, entfallen oft Sortimente. Ein Standort in Berlin-Mitte ist beispielsweise kaum für Seerosen-Sortimente geeignet, die 1,50 Meter Wassertiefe brauchen ...

#### ■ Wettbewerb

Viele Unternehmen der Branche entwickeln sich oft unbewusst in Nischen, die andere brachliegen lassen. So ist beispielsweise der Rückzug vieler Floristen aus dem Topfpflanzengeschäft meist keine strategische Entscheidung gewesen, sondern einfach „passiert“, weil die Artikel nicht mehr so leicht zu verkaufen waren.

#### ■ Kundenpotenzial

Obwohl das Kundenpotenzial eng mit dem Standort verzahnt ist, kann es auch hier große Unterschiede und Veränderungen geben. Die Anpassung an die zur Verfügung stehenden Kunden oder eine Auswahl daraus ist nahezu trivial, wird aber trotzdem oft missachtet. In der Beratung schenken wir diesen genannten Punkten am Anfang immer große Aufmerksamkeit. Zum einen, weil so schon ein gewisser Rahmen klar wird, zum anderen ist ein solches Fundament hilfreich, wenn es um die Weiterentwicklung und die daraus folgenden Konsequenzen und Investitionen geht. Natürlich ist diese Einschätzung subjektiv und sollte gegebenenfalls extern überprüft werden. Nicht jeder, der von sich sagt, dass er für ein modernes Sortiment steht, wird vom Kunden auch so wahrgenommen. ▶

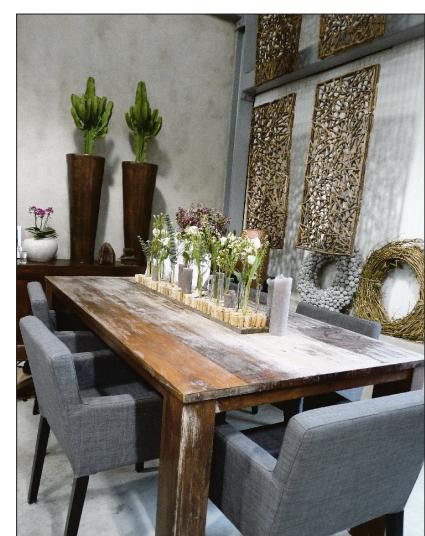
### Statements



Auch Floristen können sich ganz klar positionieren und ihren Schwerpunkt ...



... kommunizieren. Hier in diesem Betrieb stehen eindeutig das Handwerk und die Individualität im Vordergrund, Massenware ist hier nicht zu erwarten.



Auch die hochwertiger Innenraumdekoration kann ein Schwerpunkt sein.

Fotos: Katrin Klawitter

## +++ PRAXISBEISPIELE +++

### Statements und Unternehmensphilosophien

**D**ie Größe des gewählten Statements ist unabhängig von der Unternehmensgröße und macht aus unserer Beratersicht immer Sinn. Dabei kommt es nicht so sehr auf den perfekten Schliff der Worte an, sondern auf das gemeinsame Verständnis hinter den Worten. Hier weitere Beispiele:

#### Auftragsflorist ohne Ladengeschäft

**Statement:** „Wir sind der perfekte Ansprechpartner für Events jeder Art für bis zu 100 Personen und Beerdigungen. Im Auftrag führen wir alle Tätigkeiten schnell und zuverlässig mit moderner Note im Umkreis von 250 Kilometern durch.“ Dazu gehören:

■ Beratung mit Bildern/Tablet,

- Lieferwagen und Leihgefäß für bis zu 100 Personen,
- Anfahrt mit Berechnung, aufgrund der Familie ohne Übernachtungen,
- Werbung auf Hochzeitsmessen, Kooperationen mit Bestattern, Arbeit mit Facebook und Instagram.

#### Garten-Landschaftsbau:

**Statement:** „Unser Schwerpunkt ist die Pflege und Instandhaltung bestehender, hochwertiger Gärten und Häuser jährlich in XY und Umgebung.“ Dazu gehören:

- flexibles Team für Pflege und Schnitt,
- Winterdienst,
- keine Pflasterarbeiten und ähnliches,
- Fuhrpark und Werkzeug nur auf Pflege ausgerichtet,

- gezielte Werbung in hochwertigen Wohngebieten mit Bestandsimmobilien.

#### Zierpflanzenproduktion

**Statement:** „Wir produzieren Saisonpflanzen im 10er- und 13er-Topf, vorrangig mit Abnahmeverträgen für Kunden mit regelmäßiger Abnahme.“ Dazu gehören:

- Topfmaschine und Rücken für 10er- und 13er-Topf,
- Produktion vorrangig für Gartencenter, ohne Werbungen,
- Hohe Qualität und nahe am Kunden Dienstleister zu sein,
- Werbung durch Internetauftritt, Präsenz im Markt und Teilnahme, Muster auf Hausmessen.



Ladengestaltung und Sortiment zeigen die klare Ausrichtung zur Innendekoration. (rf)

#### ► Das mit Abstand wichtigste im Unternehmen: der Kunde!

Auch wenn dieses Mantra regelmäßig gepredigt wird, wird es noch häufiger missachtet. Allzu oft übernimmt der Einkäufer seinen Geschmack als den des Kunden, werden Verkaufsräume, Logos, Webseiten und Flyer nach eigenem Empfinden und gegebenenfalls auch fachlich „richtig“ gestaltet, aber eben nicht aus Kundensicht.

Selbstverständlich sind „Fachlichkeit“ und eine eigene Linie wichtig. Für wirtschaftlichen Erfolg muss sie aber eine ausreichende Schnittmenge zu den verfügbaren(!) Kunden haben. Der High-End-Laden im bäuerlichen Umfeld tut sich oft genauso schwer wie umgekehrt.

Deshalb empfiehlt es sich, Kundengruppen festzulegen und eingrenzen. Der alte Ansatz, Kunden nach Typen zu beschreiben, stößt an Grenzen. Viele Unternehmensberatungen haben hier viele Jahre gut davon gelebt – aber die Realität besteht beispielsweise nicht überall nur aus Kundegruppen wie „DINKS“ (Double Income – no Kids). Heute sind die Lebensentwürfe viel vielschichtiger geworden: Rentner fangen mit dem Surfen an, Junge ziehen aufs Land und bleiben trotzdem im Geiste städtisch, Patchwork-Familien sind Normalität geworden.

Eine Zielgruppe kann heute unterschiedlichste Typen beinhalten. So gehören Prinz Charles und Ozzy Osbourne auf dem Papier zur gleichen Zielgruppe (65plus, Kinder, in Großbritannien geboren und wohlhabend) – in der Realität liegen sie vermutlich aber von ihren Kundenwünschen her weiter voneinander entfernt als die Erde vom Mond ... Abgelöst wird diese Logik von

einer vielseitigeren Betrachtung der Interessen. Und so kann der Rentner heute auf dem Surfboard Klassik hören und das junge Paar auf dem Land Wanderurlaub machen.

#### Warum das Schild „Kalthaus“ aufs Abstellgleis gehört

Die gute Nachricht fürs Marketing: Die beschriebenen Entwicklungen machen es ein Stück weit klarer, wer angesprochen werden soll: Wenn die Werbung sich mehr an den Interessen orientiert, verschwimmen die Alters- und soziografischen Eigenschaften ein Stück weit.

Trotz allem sollte die Ansprache an die Moderne und vor allem an Laien angepasst werden. Das Schild „zum Kalthaus“ gehört auf das Abstellgleis. „Kalthaus“ ist weder freundlich noch hat es für private Verbraucher eine klare Bedeutung. Es ist ein überalterter Fachbegriff, der genau wie die übliche Sortierung der Sortimente kaum etwas mit der Realität beim Kunden zu tun hat.

In der Beratung finden wir immer wieder solche Stolpersteine. Eine

Sortierung nach „Warmes Zimmer“ oder „Wintergarten“ macht die Verwendung dagegen gleich viel klarer und hilft dem Kunden bei der Orientierung. Bei den „alten“ Kundengruppen funktionieren alte Begriffe noch – die jungen Kunden haben sie aber nie gelernt.

Und so ist die größte Kunst im Marketing-Mix, alte Kunden nicht zu verschrecken und neue anzuziehen. Die Alternati-

ve ist eine radikale Neuausrichtung und Zuwendung zu den meist jungen Kundeninteressen. Das ist möglich und konsequent – für bestehende Unternehmen ist hier allerdings viel Mut, Zeit und damit Geld notwendig, um wieder gute Umsätze zu erzielen. Daher ist es häufig pragmatisch, diese Veränderungen Schritt für Schritt und regelmäßig zu gehen.

#### Wie nähert man sich nun seinen (Wunsch-) Kunden?

Wie nähert man sich nun seinen (Wunsch-) Kunden? Vor allem durch direkten Kontakt, durch Befragung und Beobachtung. Diese aufwendige Arbeit wird gut belohnt: mit neuen Produktideen, klaren Bedürfnissen und vielen Möglichkeiten.

Bei der Befragung ist zu unterscheiden, ob die Befragung nur mit bestehenden Kunden oder auch mit möglichen „Neu-Kunden“ durchgeführt wird. Eine gute Befragung erfordert Routine und sichere, erprobte Fragen. Für Laien auf dem Gebiet ist als Einstieg eher das Kundeninterview interessant. Hierbei wer-

den ausgesuchte Kunden in Ruhe gefragt, Ideen können vorgestellt und erläutert werden. Vor allem in der frühen Phase von neuen Ideen und Konzepten ist das ein sehr gutes Mittel, um Motivationen und Bedürfnisse zu finden und die richtige Ansprache zu wählen.

Nach diesen ganzen Vorarbeiten gilt es nun, Konsequenzen zu ziehen, Sortimente auszuwählen, zu streichen und

das Ganze auch in Übereinstimmung mit den eigenen Zielen, Fähigkeiten und Möglichkeiten zu bringen. Für viele ist das ein Moment, in dem sie nicht wissen, wie sie anfangen sollen.

#### Es beginnt mit einer Vision – daran erfolgt die Umsetzung

Für diese Fälle formulieren wir zunächst eine Vision. Diese kann beispielsweise sein „Wir sind in XY der führende Endverkaufsbetrieb für moderne Pflanzen, Gefäße und Dekorationsartikel fürs Haus, Terrasse und Eingang.“ Eine solches Statement kann bis ins Letzte heruntergebrochen und verfeinert werden.

Konkret bedeutet das dann für Sortiment und Ausrichtung:

- Sortimente für „Haus, Terrasse, Eingang“ beinhalten KEINE Heckenpflanzen, Bäume oder Rasen.
- „Moderne Pflanzen“ kann beispielsweise übersetzt werden mit immer zwei bis drei Neuheiten im Geschäft, deutlich gekennzeichnet, die Beet- und Balkonpflanze des Jahres, ein großes Grünpflanzen-Sortiment mit Sukkulanten.
- „Gefäße und Dekorationsartikel“ passen zu den Artikeln, sind durchaus hochwertig und nach Möglichkeit mit Gebietsschutz.
- „Führend“ könnte sein: „Im Umkreis von 20 Kilometern haben wir die beste Auswahl“ (Vielfalt, Qualität, Preis-Leistung). Oder: „Bei einer Umfrage erhielten wir die besten Noten in unserem Sortimentsbereich.“

Alle Werbemaßnahmen und die Erscheinung können dann darauf abgestimmt werden, beispielsweise von einer

„Eingangssituation im Center“ über einem Angebot „Jetzt aktuell für vor die Tür – gepflanzt und fertig“ bis hin zu Terrassenbereichen und Innenräumen, die wie „Fensterbänke“ wirken. Den Ideen sind hier keine Grenzen gesetzt.

#### Nach der Strukturierung wird oft eine ungeheure Kraft frei

Aus Erfahrung geschehen immer mindestens drei Effekte nach einer solchen Fokussierung:

- Falsche Sortimente fallen raus beziehungsweise werden schon im Team abgelehnt mit der Begründung „passen nicht zu unserer Positionierung“. Die Folge: Viele Diskussionen im Tagesgeschäft und vor Lieferanten entfallen. Die Optik wird ruhiger und klarer. Abschriften verringern sich fast automatisch.
  - Die Kundenansprache verbessert sich und durch die Abgrenzung wird man viel besser als „regionaler Spezialist“ wahrgenommen.
  - In den Köpfen der Inhaber kehrt oft eine bemerkenswerte Ruhe ein, weil nicht mehr „auf jeder Hochzeit“ getanzt wird oder werden muss.
- Mit dem klaren Bekenntnis und dem Besinnen auf die eigenen Stärken wird oft eine ungeheure Kraft frei, die im immer härteren Wettbewerb gut genutzt werden kann. Mit Blick auf die Kunden können auch leichtfertig aufgegebene Bereiche neu belebt und wiedererobert werden. Es bleibt vorrangige Unternehmieraufgabe, hier immer weiter zu optimieren, Grenzen auszuloten und den Markt zu beobachten. Nicht nur bezüglich neuer Artikel, sondern auch, ob die Zielgruppen-Grenzen richtig gezogen wurden.

### Statements



Dieses doch recht klare Statement eines Fachbetriebes gilt es, mit allen Möglichkeiten umzusetzen und mit Sortiment und Dienstleistungen zu beweisen.



„Kalthaus“ – diesen Begriff verstehen vor allem jüngere Kunden häufig nicht mehr, ihnen fehlt oft jegliche Pflanzenkenntnis, um ihn einzurichten.

### Fazit

Wer seine Hausaufgaben in der Positionierung macht, hat es im täglichen Geschäft wesentlich einfacher. Da viele Betriebe gewachsen sind, ist dieser Prozess häufig nicht bewusst angegangen worden. Hier einmal aufzuräumen und gegebenenfalls auch alte Gewohnheiten abzustreifen, ist ein guter Beginn für eine erfolgreicher Zukunft. (rf)