



Experten-Interview

Wie können Geschäfte wachsen?

Tipps von Dr. Anja Henke / Vorreiter haben Wettbewerbsvorteile

Man muss als Unternehmen sich selbst und seine Stärken kennen, wissen, an wen genau man sein Angebot adressieren möchte und sich ganz klar positionieren. Das sind die Basics, sagt Wirtschaftsexpertin Dr. Anja Henke. Mit ihrem Unternehmen Carpe Viam berät sie Firmen in Sachen Wachstumsstrategien - auch in gesättigten Märkten. Welche Hausaufgaben über die grundsätzlichen To Dos hinaus noch zu erledigen sind und was genau das übertragen auf den Brautmodensektor und -handel bedeuten könnte, verrät sie im Interview.

Frau Dr. Henke, Sie sind Expertin für Wachstumschancen in Unternehmen. Lässt sich pauschal sagen, dass Wachstum in jedem Bereich und für jedes Unternehmen möglich ist?

Grundsätzlich ist das so, denn jedes Unternehmen verfügt über Stärken, die für den Wachstumserfolg einsetzbar sind. Die Frage ist jedoch, ob diese Stärken gesehen werden. Der Blick heute ist sehr auf die Schwächen und Defizite ausgerichtet; wir werden lange darauf trainiert, startend in der Schule. Daher sehe ich immer wieder, dass viele Führungskräfte die Stärken des Unternehmens übersehen. Manchmal werden sogar Unter-

nehmensteile abgegeben oder outgesourct, durch die ein erheblicher Mehrwert möglich wäre. Eines meiner aktuellen Beispiele ist die IT-Tochter eines Konzerns. Hier werden unter anderem Apps entwickelt, die enorme Potenziale für die Neuausrichtung des Kerngeschäfts bieten. Doch das wird kaum wahrgenommen. Eine Einschränkung muss ich zu meiner positiven Aussage zu Beginn machen: Wenn Unternehmen durch viele Runden der Restrukturierung gegangen sind, kann es sein, dass die Werte, die DNA des Unternehmens, verloren gegangen ist. Dann wird Wachstum schwierig.

Der Brautmarkt ist an sich ja begrenzt. Es gibt nur eine bestimmte Anzahl an Hochzeiten jährlich, die bestenfalls stabil ist, über die Jahre hinweg tendenziell aber abnimmt. Wie lässt sich hier Wachstum in den einzelnen Unternehmen erwarten?

Die Zahl der Hochzeiten ist eine wichtige Kennzahl, aus der sich das Wachstum Ihrer Branche bemisst. Und es gibt weitere. Was ist etwa mit dem Budget, welches für eine Hochzeit eingesetzt wird? Hier gibt es eine ganz andere steigende Entwicklung. Das ist Wachstum im Kerngeschäft. Weiter gibt es Wachstumschancen in benachbarten Feldern. Was ist mit Verlobungsfeiern? Soweit ich

weiß, werden auch Jungesellenabschiede zunehmend aufwendig gefeiert. Ein Trend, der aus den USA kommt, ist das Feiern von Scheidungen - die Kehrseite der Hochzeit. Auch Feierlichkeiten zu ganz anderen Anlässen können betrachtet werden. Trends und Moden spielen naturgemäß eine wichtige Rolle. Wer macht und wer nutzt diese? Das eröffnet Chancen, sich an die Spitze von Bewegungen zu setzen oder diese schnell zu nutzen.

Hier kommt das Marketing ins Spiel. Durch Online-Marketing können heute auch kleine Unternehmen direkt mit Interessenten und Communities kommunizieren. Dadurch hat man auf der einen Seite das Ohr an der Schiene, auf der anderen Seite kann man Impulse setzen. Die Digitalisierung bietet sicherlich auch im Hochzeitsmarkt weitere Chancen, etwa für die Planung und Organisation. Um diese unterschiedlichen Wachstumschancen nutzen zu können, braucht es als Fundament die gute Kenntnis der eigenen Stärken. Gerade in Ihrer Branche zählen darüber hinaus Vertrauen und echtes Interesse an den Kunden; das sind Fragen der inneren Haltung. Und keiner darf heute davon ausgehen, dass immer alles bleibt, wie es ist. Veränderung ist der Normalzustand, ein offener Blick dafür ein Erfolgsfaktor.

Betrachten wir speziell den Fall eines Brautmodenfachgeschäftes. Wo sehen Sie einen Ansatz für Wachstumsmöglichkeiten?

Sie haben schon gesehen, dass ich systematisch an Wachstumschancen herangehe. Fassen wir das noch einmal für ein Brautmodenfachgeschäft zusammen. Zunächst müssen die eigenen einzigartigen Stärken klar sein. Ebenso braucht es klar definierte Zielkunden mit ihren Wünschen und Sehnsüchten. Sind das junge Menschen, die auch mal Konventionen brechen? Oder sind es Paare, die zum zweiten oder dritten Mal heiraten? Die unterschiedlichen Generationen haben ihre ganz eigenen Bedarfe. Wenn das klar ist, sollte das Brautmodenfachgeschäft prüfen, über welche Kanäle die Zielkunden Informationen suchen und wie sie Kaufentscheidungen fällen. Heute passiert viel über das Internet. Also ist eine Internet-Präsenz ein Muss. Über Online-Marketing und einen

Blog mit guten Inhalten lassen sich Zielkunden systematisch ansprechen. Mit Videos und Webinaren können Interessenten vorinformiert werden, so dass Beratung und Verkauf erleichtert werden. Ideal verbindet das Geschäft dies mit Offline-Kommunikation, etwa Informationsveranstaltungen oder Flyern.

Als Startpunkt bieten sich die bestehenden Kundendaten des Brautmodenfachgeschäfts an. Darüber lassen sich auch neue Zielkunden finden und ansprechen. Der Weg Offline ist das Empfehlungsmarketing. Potenziale in neuen Geschäftsfeldern können die gehobene Abendmode sein. Das kann sich an speziellen Anlässen orientieren, wie bereits ausgeführt. Weiter würde ich über Services und Accessoires nachdenken, für das Up-Selling und für zusätzliche Profite. Der Umgang mit Trends richtet sich nach der Zielgruppe, die angesprochen werden soll. Auch hier liegen weitere Wachstumschancen.

Im Bereich der Brautmode oder auch der Mode für den Bräutigam stellt sich die Schwierigkeit, dass es ein sehr beratungsintensives Geschäft ist, das Personal und viel Zeit kostet, oft aber doch ohne Abschluss bleibt. Wie lässt sich hier eine Umsatzoptimierung erzielen?

Dieses Thema stellt sich in verschiedenen Branchen, sei es für hochwertige Möbel oder für ästhetische Chirurgie. Hier empfehle ich für Brautmodenausstatter die Positionierung als Experte im Internet. Das gelingt durch guten Content, als Artikel und noch besser Videos. Der Inhalt sollte so aufgebaut werden, dass die Fragen, die Kunden immer wieder stellen, beantwortet werden. Auch die eigenen Stärken und Angebote lassen sich so darstellen. Das demonstriert Kompetenz und baut Vertrauen auf. Dann kommen vorinformierte Kunden, die schon eine Idee davon haben, was sie wollen. Da die Kunden den Brautmodenausstatter aus dem Video schon kennen, gibt es einen Vertrauensvorsprung. Der Verkaufsprozess wird leichter und schneller. Das ist ein Vorgehen, das in vielen Branchen schon normal ist und der sich rapide ausbreitet. Wer hier Vorreiter ist, hat klare Wettbewerbsvorteile.

Gleichzeitig ist der deutsche Brautmarkt sehr preispfeiflich. Wie geht man mit

einer um sich greifenden Billiger-ist-Besser-Moral überhaupt um?

Damit sind wir zurück bei der Frage der Zielkunden. Es gibt immer die Kundengruppe, die ein niedriges Budget hat oder preissensitiv ist. Wer spezialisiert sich darauf, etwa als »der Aldi für die Hochzeit«? Das ist eine klare Positionierung, auf die natürlich das ganze Geschäft ausgerichtet sein muss. Und es gibt immer andere Zielgruppen, die für diesen Tag ein höheres Budget bereitstellen, im mittleren und gehobenen Bereich. Auch das sind Möglichkeiten der Spezialisierung. Für den Verkauf empfehle ich drei Angebote auszuarbeiten, etwa Basis, Superior und Luxus. Die meisten Menschen entscheiden sich für die Mitte.

Was macht in Ihren Augen mehr Sinn: Lieber die breite Masse ansprechen (und dabei vielleicht wenig Gesicht haben) oder sich mit einem gezielten Angebot spezialisieren wie dies beispielsweise kleine Geschäfte machen, die ihr Angebot auf eine bestimmte Brautmodenrichtung zuspitzen?

Diese Frage lässt sich nur auf Basis der Stärken des Unternehmens und der Strategie beantworten. Da gibt es kein richtig und falsch. Die Frage beschreibt verschiedene Möglichkeiten der Spezialisierung, die jeweils ihre Berechtigung haben. Natürlich muss die Größe der Nische mit den Wachstumsambitionen zusammenpassen. Das sind genau die Fragen, die bei einer strategischen Ausrichtung zu beantworten sind.

Der Hochzeitsmarkt ist prädestiniert dafür, dass kleine Geschäfte ihr Glück versuchen: Von Weddingplanner bis Brautmodengeschäft – viele Frauen sehen nach der eigenen Hochzeit darin einen Geschäftsweg. So entstehen unentwegt neue Geschäfte und Geschäftskonzepte. Das zersplittert den Markt und macht die Kuchenstücke bei einer gleichbleibenden Anzahl von Hochzeiten für jeden kleiner. Wie können sich die Etablierten da behaupten und bestenfalls sogar wachsen?

Das Wissen um die niedrigen Eintrittsbarrieren und den stetigen Wettbewerb hält wach und lebendig. Um dauerhaft zu bestehen, sind die Kenntnis der eigenen Stärken und

Fortsetzung Seite 8 →

Zur Person

Dr. Anja Henke

Gesprächspartner unseres Interviews zum Thema »Wachstum in gesättigten Märkten« ist Dr. Anja Henke. Die Diplom-Biologin, die am Institut für Humangenetik des Klinikums der Universität Heidelberg zum Dr. rer. nat. promovierte, war über



sechs Jahre für McKinsey als Top Management Beraterin und Projektleiterin mit Auslandseinsatz in Seoul, Süd-Korea, und Shanghai, China, tätig. Im Jahr 2000 gründete sie die auf Wachstumsstrategien spezialisierte Unternehmensberatung Carpe Viam, deren geschäftsführende Gesellschafterin sie ist. Das Unternehmen beschäftigt sich mit der Entwicklung von Lösungen für profitables Wachstum, auch in gesättigten Märkten, bei intensivem Wettbewerb und rapidem Wandel und hat zahlreiche erfolgreiche Beratungsprojekte etwa in der Medizintechnik, der chemischen Industrie, der Stahlindustrie, im Bankensektor und der Logistik mit Schwerpunkten unter anderem in strategischer Neuausrichtung, Innovation und wertschöpfender Restrukturierung vorzuweisen. Ihr Buch »Wachstum in gesättigten Märkten. Wie Sie verborgene Potenziale erkennen und in Erträge verwandeln« erschien im Verlag Springer Gabler, ISBN 978-3-658-08562-9, als eBook (€ 29,99) oder in der Hardcover-Version (€ 49,99).



→ Fortsetzung von Seite 7

Ziele, die Positionierung und die Kommunikation entscheidend. Das kann ich auch als Einzelperson leisten. Vorsicht: Oft sind die am erfolgreichsten, die über die beste Marketing- und Kommunikationsstrategie verfügen. Denn der Kunde kann nur das kaufen, was er sehen kann. Bestehende Unternehmen können mit Erfahrung, Professionalität und Verlässlichkeit punkten. Dazu gehören Hochzeiten, die bereits umgesetzt wurden, als Fallbeispiele und Referenzen. Insgesamt ist der wache Blick auf neue Geschäftskonzepte wichtig, egal ob diese selbst entwickelt oder schnell aufgegriffen werden. In der Industrie nennt man das Agilität. Das ist sicherlich auch im Hochzeitsmarkt ein Erfolgsfaktor.

Wie geht man strategisch vor, um Wachstumspotenzial in seinem speziellen Bereich zu erkennen und auszuschöpfen?

Lassen Sie mich noch einmal kurz die strategischen Gedanken zusammenfassen. Grundlage sind die eigenen Stärken und Ziele. Daraus entstehen eine klare Positionierung und die Ausrichtung auf Zielkundensegmente. Das ist Basisarbeit. Um Wachstumspotenziale zu finden, empfehle ich folgende Fragen: Was sind die ungenutzten Potenziale, die ich ausschöpfen kann? Wie kann ich

mein Geschäft durch innovative Services und Angebote ausbauen? Durch welche neuen Geschäftsmodelle kann ich mein Geschäft ausbauen? Welche Trends kann ich nutzen beziehungsweise diese selbst gestalten und nutzen? Ergänzend sind Verkaufskompetenzen erforderlich, denn egal wie gut ich in meinem Fach bin, ich muss es auch an die Frau und den Mann bringen können. Und letztlich braucht es Umsetzungskompetenz. Dazu gehört auch die Bereitschaft zur Veränderung. In größeren Unternehmen kommt Führungskompetenz hinzu. Empfehlenswert ist weiter, Standards zu schaffen, so dass ein skalierbares Geschäft entsteht oder geformt wird.

Noch ein Wort zum »neuen« Online-Markt: Direktkäufe übers Internet haben den Brautmodenhandel in den vergangenen Jahren belastet, zumal zeitintensive Beratungskompetenz von den Bräuten weiter im Fachhandel abgegriffen wurde, Kleider dann aber online bestellt wurden (gerne auch von Direktanbietern in China). Wie kann der Fachhandel mit dieser Situation umgehen?

Dazu habe ich beim Blick auf Wachstumspotenziale bereits Stellung genommen. Es ist wichtig, diese Entwicklung für sich zu nutzen und nicht in Paralyse zu verfallen. Das erfordert ein sich Einlassen auf die neuen

Möglichkeiten und Technologien. Eine große Chance liegt, wie schon geschildert, in der Verbindung von Online und Offline, die den Vorortnutzen beinhaltet. Denn zum Anprobieren nach China fahren oder von dort eine Beratung erhalten, das sind Hürden. Umgekehrt zeigt das, dass auch für den Hochzeitsmarkt die regionale Expansion, der Export, Möglichkeiten bietet. Warum nicht »Made in Germany« in anderen Ländern anbieten? Dann kann die Branche aus dem vermeintlichen Nachteil neue Chancen entwickeln.

Augenzwinkernd gefragt: Gibt es eine generelle Formel für Erfolg und Wachstum?

Dafür gibt es durchaus eine Formel, die wir entwickelt haben, die »neun Schlüssel für Wachstum«. Startpunkte sind eine saubere Standortbestimmung und Zielausrichtung, dann die Kenntnis von Engpässen, die den Wachstumsweg versperren. Strategisch sind dies Kompetenzen, das Entwickeln unterschiedlicher Strategien und die Digitalisierung. Für die Umsetzung sind die passenden Prozesse, Beständigkeit durch stetige Optimierung und Leadership für die Gestaltung der Zukunft erforderlich. Kurz gesagt ist die Formel: Auf Basis der einzigartigen Stärken und Ziele solide Strategien entwickeln, die Digitalisierung nutzen und mit wachem Geist eine langfristige Ausrichtung mit Anpassungsfähigkeit verbinden.



Mandala Colliers und Ohrstecker von Ernst Stein in Silber 925 rhodiniert oder rosévergoldet.

Ernst Stein

Für Boho-Bräute: Mandala-Schmuck

Wirkungsvolle Designs mit tollen Margen für den Fachhandel

Zu jeder Braut gehört schöner Schmuck. Die in Idar-Oberstein ansässige Schmuckmarke Ernst Stein bietet frische Neuheiten als Zusatzverkauf für Brautfachgeschäfte mit Margen von 3,0 und mehr. Gerade für das Styling des aktuell angesagten Boho-Looks gibt es eine Reihe von schönen Stücken in der neuen Kollektion. Sie greifen mit ihrem Look Mandala-artige Optiken auf. »Uralte Kulturen und ihre traditionellen Bräuche haben ihre Kraft aus diesen ausdrucksstarken Symbolen gezogen«, sagt die Schmuckmarke zu ihren Mandala-Designs. »Egal, ob als Ausmalbuch oder harmonisches Wandbild, Mandalas sind heutzutage

überall vorzufinden.« Die geheimnisvollen Mandalas von Ernst Stein werden in Edelmetall- und Perlmutterplatten aufwendig eingraviert und als filigrane Ohrhaken, als Ohrstecker oder Colliers gearbeitet. Es gibt sie in Einstiegspreislagen ab 49,- Euro oder in etwas aufwendigeren Ausführungen ab 85,- Euro. Das komplette Sortiment mit den unterschiedlichen Steinfarben, Motiven und Größen können Fachhändler in einer der sieben Filialen von Ernst Stein in Deutschland ordern, einen Termin mit dem Ruppenthal Außendienst vereinbaren oder aber die Ware als Fachhändler im Webshop ordern.

www.ernststein.com