

Raus aus der Billigschiene

Kostenführerschaft versus Qualitätsführerschaft

Gab es vor vielen Jahren noch 3.000 Bestatter, so ist bis heute die Konkurrenz um 75 Prozent angestiegen. Egal ob in der Fläche oder in der Stadt, für jeden einzelnen Bestatter stellt sich die Frage: Wo will ich hin? Versuche ich, die Konkurrenz im Preis zu unterbieten, oder überbiete ich sie mit mehr Leistung?

„Jammern ist der Gruß der Bestatter“, lautet die Antwort von Paul K. (Name geändert) auf meine Frage nach dem derzeitigen Geschäftsverlauf. Es folgen Klagen über die billigere Konkurrenz, die hohen Einkaufspreise und die knausrigen Kunden, die ihre Verstorbenen am liebsten im Pappsarg verbrennen und in der Urne wie im anonymen Rasenreihengrab bestatten würden. Das riecht mächtig nach Frust. Frust, der nicht sein muss. Wer als Bestatter Wettbewerbsvorteile nutzen will, dem empfiehlt sich, die Kundenbrille aufzusetzen. Nur wer aus Kundensicht seinen Konkurrenten leistungsmäßig überlegen ist, erzielt einen Wettbewerbsvorteil. Bestatter haben die Möglichkeit, eine der drei Basisstrategien zu wählen.

1. Umfassende Kostenführerschaft

Diese Strategie richtet sich am Gesamtmarkt aus. Wie sieht dieser für regional aufgestellte Bestatter aus? In Deutschland wird im Umkreis von durchschnittlich 10 Kilometern beerdigt. Eventuell weitet der eine oder andere Bestatter sein Gebiet noch auf den Radius von 20 Kilometer aus. Das ist für ihn der Gesamtmarkt. Will er sich im bundesweiten Markt positionieren, bedarf es hoher finanzieller Anstrengung wie auch Manpower.

Vier Punkte der Kostenführerschaft

Wer sich gegenüber seinen Konkurrenten etablieren und beim Kunden

als preisgünstigster Bestatter positionieren will, muss hart daran arbeiten, einen bedeutenden Kostenvorsprung zu erzielen. Ist der erreicht, wird er den geringen Preis an seine Kunden weitergeben können.

Um die Strategie umsetzen zu können, bedarf es

- einer überdurchschnittlichen Unternehmensgröße,
- der konsequenten Nutzung von Kostendegressionseffekten,
- eines stückzahlmäßig hohen Marktanteils und
- einer drastischen Kostenminimierung in der Beratung und im Service.

Daraus leiten sich die Fragen ab, die sich Bestatter am besten selbst beantworten können: Welche Fragen sind das?

Wo liegt das Risiko der Positionierung nur aufgrund des Preisvorteils?

Weicht der Preisvorteil im heftig umkämpften Markt auf, droht dem Unternehmen eine existenzielle Krise. Wer zuvor die Beratung und den Service minimiert hat, wird dann auch noch mit der fehlenden Kundenloyalität konfrontiert. Deshalb prüfe jeder für sich, ob die Ausrichtung auf Kostenführerschaft mittel- bis langfristig funktionieren würde.

2. Herausragende Qualitätsführerschaft

Qualitätsführer sind aufgrund ihrer außerordentlichen Beratungs- und Serviceleistung in der Lage, im Ver-

gleich zu den Wettbewerbern höhere Preise am Markt durchzusetzen.

Für die Positionierung sind nicht der Preis, sondern ausschließlich die Leistungsvorteile ausschlaggebend. Für Bestatter sind das idealerweise zusätzliche Dienstleistungen, seien es eine fachlich erstklassige und psychologisch kompetente Beratung, beste und hochwertige Produktqualität, perfekter Außenauftritt oder gehobene Ausstattung im Unternehmen.

Der Kunde spürt, wenn sich sein Bestatter qualitäts- und kundenorientiert verhält. Interessanter Nebeneffekt: Die Preissensibilität sinkt, je höher die Qualität steigt. Kunden (die es sich leisten können) sind mehr denn je bereit, für exzellenten Service, perfekte Beratung und Top-Produkte zu zahlen. Jüngere Beispiele von verschiedenen Bestattern aus ganz Deutschland zeigen, dass diese Strategie auch im Bestattungswesen funktioniert.

Quereinsteiger denken vor

Interessanterweise sind es vor allem Quereinsteiger, die in den letzten 30 Jahren den Markt verändert haben. Viele von ihnen sind heute bestens positioniert, nehmen Traditionsunternehmen jede Menge Geschäft weg und sind in ihrer Region der Qualitätsführer.

Wichtig: Die Kundenansprache erfolgt auf verschiedene Art und Weise. Jede Kundengruppe wird individuell angesprochen, um aus Kunden-

sicht ein einzigartiges Angebot zu erhalten. Diese Strategie führt wieder zur Verminderung der Preissensibilität.

Basis für ein anspruchsvolles Marketing sind Kreativität, sehr gutes Marketingwissen und Verlass auf das eigene Bauchgefühl.

Wenn es ein Risiko gibt, dann das der Überreizung der Preisbereitschaft.

Dass der Preis nicht ausschlaggebend ist, zeigt ein Blick in die Statistik. Auch in Krisenzeiten hat das Segment der gehobenen Dienstleistung und Produktangebote immer funktioniert. Alleinstellungsmerkmale, Premiumprodukte und hervorragende Dienstleistungen werden immer gekauft. Überträgt man den Trend aus anderen Wirtschaftszweigen in die Bestattungsbranche, wird sich diese Tendenz auch in den nächsten Jahren fortsetzen.

Radikal die Perspektive verändern

Ist die gehobene Dienstleistung des Bestatters überhaupt zu bezahlen? Ein Ausblick in die zu vererbenden Vermögen gibt Auskunft darüber. Von 2011 bis 2020 werden jährlich 260 Milliarden Euro vererbt. Alleine 57 Prozent der Erblasser vererben Vermögen von 50.000 bis 250.000 Euro. Am Geld liegt es also nicht.

Anlass genug, über einen Strategiewechsel nachzudenken. Qualitätsführerschaft bedeutet zum Beispiel, Alleinstellungsmerkmale im Produktbereich herauszuarbeiten, etwa bei Särgen, Urnen und Wäsche. Hinzu kommt ein exzellenter Service, in dem die Philosophie des früheren schwedischen SAS-Vorstands Jan Carlzon „Alles für den Kunden“ zum Tragen kommt.

3. Konzentration auf Schwerpunkte

Die Konzentration auf Teilmärkte ist eine weitere Strategie. Geografische Regionen, bestimmte Konsumentengruppen oder Produktgruppen können als Teilmärkte definiert werden. Nicht der Gesamtmarkt, sondern die konsequente Fokussierung auf Nischen steht im Vordergrund. Die Produktsegment-Strategie hat das Potenzial, den Kundennutzen perfekt zu erweitern. Diese Strategie lässt sich sehr gut in lokalen Märkten umsetzen.

Eine Möglichkeit kann sein, dass sich unterschiedliche Gewerke, die schon heute innovativ arbeiten, zusammenschließen, um so ein Alleinstellungsmerkmal zu erlangen. Beispiele, bei denen sich Bestatter, Friedhofsgärtnerei und Steinmetz zusammenschließen, gibt es noch zu wenig.

Der Kundennutzen: „One Stop Shopping“. Der Preis spielt keine wesentliche Rolle mehr.

Fazit

Der Bestattungsmarkt hat sich in den letzten 20 Jahren stark verändert und wird in den nächsten 10 Jahren weitere Veränderungen bereithalten. Wer offen für den Wandel ist und sich auf neue Wege wagt, kann davon profitieren. Auch Bestatter Paul K. hätte künftig keine Zeit mehr zum Jammern und ließe sich eine positivere Begrüßungsformel einfallen.



© Die Vererbtes Geld- und Immobilienvermögen zwischen 2011 und 2020 (in Tsd.)

Wer hingegen meint, lieber alles beim Alten zu belassen, dem gibt der US-General Eric Shinseki etwas mit auf den Weg: „Wenn Sie sich schon nicht mit Veränderungen anfreunden können, so wird Ihnen der Absturz in die Bedeutungslosigkeit noch weniger schmecken.“



Zum Autor:

Ulrich Welzel ist Geschäftsführer der Unternehmerberatung BrainActive®. Der gelernte Banker ist Unternehmensberater, Fachbuchautor, Trainer, ehrenamtlicher Demenzhelfer und Hospizbegleiter. Banken sowie Unternehmen aus der produzierenden Industrie und Versicherungen bietet er Beratung, Trainings und Seminare zum Thema „Trauer am Arbeitsplatz“ an, in denen er praxisnah den wertschätzenden Umgang mit trauernden Angehörigen, Kunden und Mitarbeitern vermittelt.

Weitere Informationen:
www.brain-active.com