

Mehrumsatz mit System

Mehr Kunden mit höherer Frequenz und steigendem Wert pro Auftrag

Jedes Unternehmen strebt nach Umsatzwachstum, das natürlich auch profitabel sein soll. Eine Herausforderung, die sich angesichts gesättigter Märkte mit zunehmendem Konkurrenz- und Preisdruck immer schwerer gestaltet. Mit welchen Massnahmen können KMU diese überlebenswichtige Aufgabe wirkungsvoll und zielgerichtet angehen?

Matthias Lange
Pascal O. Stocker

Wachstum in zunehmend gesättigten Märkten ist die Herausforderung, der sich die Mehrzahl der Unternehmen heute stellen muss. Dabei stossen viele Unternehmen in ihren angestammten Märkten an Umsatzgrenzen, die nur mit gezielten Massnahmen nachhaltig überwunden werden können.

Dafür stehen allen Unternehmen, unabhängig davon, welcher Branche sie angehören und welche Produkte sie vertreiben oder Dienstleistungen sie anbieten, drei Stellschrauben zur Verfügung:

1. Die Steigerung der Anzahl Kunden
2. Die Steigerung der Einkaufs- bzw. Auftragsfrequenz der bestehenden Kunden
3. Die Steigerung des Wertes pro Einkaufsakt bzw. pro Auftrag

Dient die erste Stellschraube gewissermassen der Ausdehnung des Kundenportfolios, so haben die zweite und die dritte das Ziel, den Wert eines bestehenden Kunden zu steigern.

Detaillierte Analyse

Mittels detaillierter Analyse ist herauszufinden, an welchen Stellschrauben gedreht werden soll, damit die gewünschten Wachstumseffekte erzielt werden können. Grundsätzlich bieten sich für diese Analyse folgende Quellen an:

- Die betriebseigene Kundenstatistik.
- Der eigene Verkauf, der in der Regel ein gutes Gespür dafür besitzt, wo ein Problem zu lokalisieren ist.
- Bei einem anonymen Kundenkreis in Massenmärkten können die Daten von Marktforschungsinstituten Aufschluss geben.

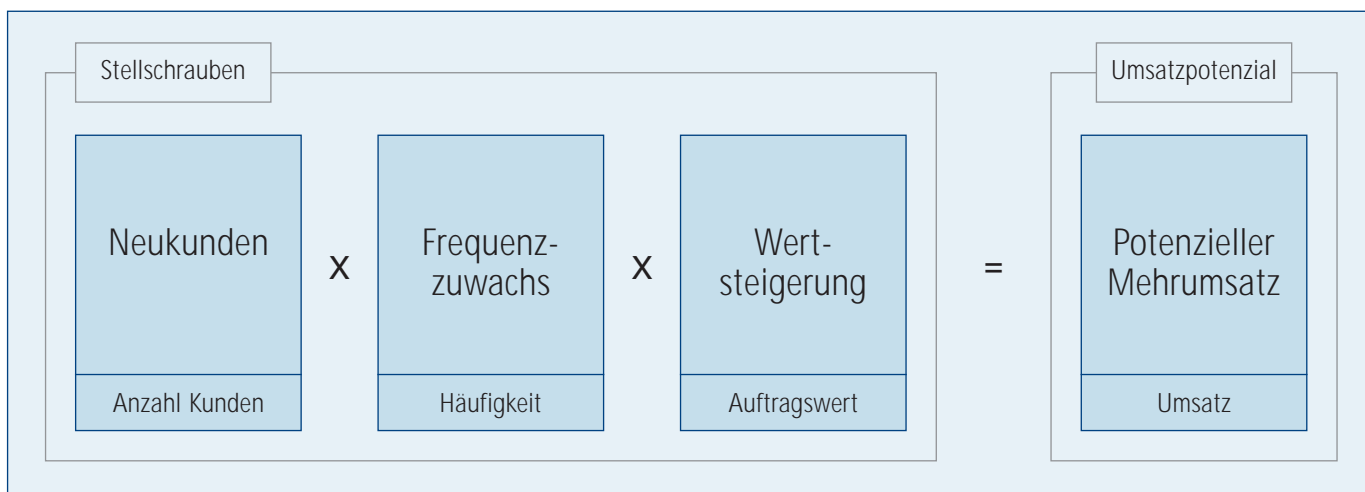
Könnte mithilfe dieser Quellen herausgefunden werden, wo das Problem zu lokalisieren ist, werden im nächsten Schritt die Massnahmen definiert. Die Analysephase ist hier äusserst knapp zusammengefasst. Die Auswertung der Kundenstatistik, bezogen auf die beschriebenen Stellschrauben, bedingt in den meisten Fällen eine spezielle Aufbereitung der verfügbaren

Kundendaten. Die Auswertung der Daten wird häufig ergeben, dass grundsätzlich an allen drei Stellschrauben gedreht werden kann. Es gibt immer Kunden, die – gemessen an der Vergangenheit oder ihrem Ziel – entsprechend zu wenig kaufen, und auch der Kundenstamm hat grundsätzlich immer Luft nach oben. Die strategisch wichtige Aufgabe besteht nun darin, eine Prioritätenliste zu erstellen. Oberste Priorität erhält jene Stellschraube, die das grösste Umsatzpotenzial verspricht. Effektivitätsgesichtspunkte müssen dabei ebenfalls berücksichtigt werden.

Für die folgenden Ausführungen über die Massnahmen zur Umsatzsteigerung dient ein Unternehmen als Beispiel, das seine Produkte über Zwischenhändler an einen anonymen Kreis von Endverbrauchern veräussert.

1. Steigerung der Kundenzahl

Im hier aufgezeigten Fall stellt sich vorab die Frage, ob wirklich alle relevanten Absatzmittler im bestehenden Kundenstamm vorhanden sind. Haben sich im Lauf der



Zeit die Kundenströme verlagert, sind dadurch neue potenzielle Vertriebswege entstanden, die vom Unternehmen zurzeit noch nicht bearbeitet werden? Eine Liste möglicher «New Channels» lässt sich am einfachsten mithilfe eines systematischen Brainstormings innerhalb der Vertriebsorganisation zusammenstellen. Abschliessend müssen diese zusätzlichen Distributionspunkte nach ihrem Potenzial und ihrer Erschliessbarkeit priorisiert und ein entsprechender Plan zur Akquisition erstellt werden. Ist das Distributionspotenzial im Zwischenhandel erschlossen, geht es an die anonyme Masse der Endverbraucher. Sicherlich eine der grössten Herausforderungen für ein Unternehmen, lernt man doch schon an der Hochschule, dass ein neuer Kunde fünfmal höhere Kosten verursacht als ein bestehender.

Empfehlungen

Eine geläufige Möglichkeit zur Kundensteigerung ist die Freundschaftswerbung gegen Belohnung, wie es häufig von Verlagen zur Steigerung der Zahl ihrer Zeitungsabonnenten angewandt wird. Bisher ist die Anwendung dieser Massnahmenerhebung fast ausschliesslich auf das Verlagswesen begrenzt. Der Mechanismus der Kundenwerbung lässt sich mit gewissen Modifikationen und angepassten Prämien auch in anderen Produktberei-

chen erfolgreich übertragen. Häufig sind sich Unternehmen nicht bewusst, dass sie über eine relativ grosse Zahl von Kunden verfügt, die wahre Fans ihrer Produkte sind. Diese Fans gezielt als «Produkt-Promoter» anzusprechen, kann eine aussichtsreiche Massnahme zur Neukundengewinnung darstellen.

Direct-Mailing

Möglich sind hier aber auch gezielte Direkt-Marketing-Aktivitäten. Dabei müssen die Kriterien der Adressauswahl zuvor akribisch genau festgelegt werden, ansonsten werden diese teuren Aktivitäten schnell zu Geldfriedhöfen. Zur Effizienzsteigerung ist ein Direct-Mailing möglichst mit einem ersten Kaufanreiz zu versehen, um den anfänglich nur potenziellen Kunden möglichst schnell in einen realen Kunden zu verwandeln.

Preisaktivitäten

Hier gilt es, über ein günstiges Einstiegsangebot einen Kunden anzusprechen. Diese Massnahme allein genügt jedoch nicht, einen Kunden dauerhaft zu binden. Zusätzlich müssen gezielte Kommunikationsmassnahmen am Produkt den Neukunden auf die einzigartige Produktleistung hinweisen. Als Beispiel sei hier das Rückseiten-Etikett einer Weinflasche genannt, wo die Geschmacksnuancen her-

vorgehoben werden, die es auch Nicht-Weinkennern erlauben, die Besonderheit des Weins zu erfassen.

2. Höhere Auftragsfrequenz

In diesem Bereich bieten sich durchaus produktbezogene Lösungen an. Grundsätzlich ist der Mensch immer an Neuheiten interessiert, denn sie durchbrechen seine gewohnten Bilder, lösen Emotionen und Begehren aus und führen so zu zusätzlichen Produktkäufen, das typische Shopping-Phänomen.

Produktmodifikationen

Neuheiten müssen nicht ausschliesslich bahnbrechende Innovationen sein. Auch gelungene Produktmodifikationen, beispielsweise in Form von «Limited Editions» eines bestehenden Produkts, die durch ihren Knappheitsanspruch zusätzlich die Attraktivität eines Produkts erhöhen, stellen gute Kaufanreize dar. Massnahmen wie diese bieten sich vor allem dann an, wenn die Produktnutzungsintervalle relativ lang sind.

Neue Verwendungsmöglichkeiten

Die Kauffrequenz lässt sich auch dadurch erhöhen, indem neue Verwendungsmöglichkeiten für ein Produkt erschlossen wer-

den. Die Entdeckung neuer Einsatzmöglichkeiten sind häufig den Kunden zu verdanken. Das Unternehmen muss ständig beobachten, wie die Verbraucher das Produkt benutzen. Mehr Verwendungsmöglichkeiten = höhere Einkaufsfrequenz.

3. Die Steigerung des Werts

Hier bieten sich vor allem promotionelle Massnahmen an, die über ein Einsparpotenzial zu Zusatzkäufen führen.

Mengenrabatt

Der Wert eines Einkaufs kann durch den Verkauf einer Grosspackung mit entsprechendem Mengenrabatt erzielt werden. Hierbei muss jedoch beachtet werden, dass die höhere Bevorratung eines Kunden zu einer Verringerung seiner Einkaufsfrequenz führt. Studien in verschiedenen Produktbereichen haben jedoch ergeben,

dass der Produktverbrauch mit steigendem Vorrat zunimmt. Jeder wird sofort nachvollziehen, dass man bei vollem Tank weniger auf den Benzinverbrauch achtet, als wenn man bereits auf Reserve fährt. Somit ist eine Bevorratungsaktion auch mittel- und langfristig gesehen in vielen Produktbereichen Erfolg versprechend.

Boni

Grössere Mengen können auch damit an Attraktivität gewinnen, wenn der Zusatzkauf an die Erzielung eines Bonus-Rabattes oder der Teilnahme an einen Wettbewerb geknüpft ist. Besonders interessant ist es, wenn mit einem Produktkauf ein zusätzlicher Produktkauf aus dem Unternehmensportfolio ausgelöst wird. So kann über einen Bonus-Mechanismus der Kauf eines Neuprodukts an den Kauf eines stark penetrierten Frequenzbringers gekoppelt werden, um möglichst schnell Probierkäufe zu erzielen.

Fazit

Je nach Ausgangslage und Zielsetzung sind die Möglichkeiten verschieden, um ein Wachstumsziel zu erreichen. Jedoch ist blinder Aktionismus wenig zweckgerichtet und verfehlt häufig das Ziel. Daher bedingt Wachstumserfolg eine umfassende Analyse der Situation, das Identifizieren der Erfolg versprechendsten Stellschrauben und eine zielgenaue Massnahmenplanung. Die hier aufgezeigten Beispiele stellen lediglich eine kleine Auswahl an Möglichkeiten für KMU dar, die zudem noch auf die spezifische Situation der Kunden- und Marktgegebenheiten zugeschnitten werden müssen. Umsatzsteigern bleibt auch mit diesen Erkenntnissen, die im Grunde nicht neu, aber hier in eine Systematik gebracht sind, eine riesige Herausforderung für alle Unternehmen. Aber es geht einfacher und ist dank schematischer Vorgehensweise effektiver. ■



Seminare

Am 30. September und 1. Dezember führen die Autoren bzw. die Periscope AG die nächsten Marketingseminare durch; Letzteres wird in Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen Institut für Betriebsökonomie durchgeführt. Detaillierte Informationen unter www.periscope.ch.

Fragen?

Matthias Lange

Dipl. Kaufmann
Frei Mitarbeitender Berater
matthias.lange@periscope.ch



Pascal O. Stocker

Eidg. dipl. Betriebsökonom FH
Geschäftsführender Partner
pascal.stocker@periscope.ch



Periscope Vision AG
Hafenweg 3, 8808 Pfäffikon
Tel. 055 420 33 11
www.periscope.ch