



Mit 5 Fragen zum besten Marketing Mix und sicheren Umsatzwachstum

Mit 5 Fragen zum sicheren Umsatzwachstum

Sicheres Umsatzwachstum mit knappen Ressourcen

Inhaber und Geschäftsführung stehen immer unter Druck, die vielfältigen gesetzlichen, sozialen, technischen und wirtschaftlichen Anforderungen zu bewältigen.

In kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) sind die knappen Ressourcen an Know-How, Geld und Zeit besonders auffällig. Das Wachstum des Kerngeschäfts kann im Alltag fast zu kurz kommen. Es ist wichtig, die knappen Ressourcen zu fokussieren, um Erfolg zu haben.

Mit dem richtigen Marketing Mix wird das Unternehmen erfolgreich am Markt ausgerichtet. Mit fünf aufeinander aufbauenden Fragen lässt sich der für die individuelle Situation passende Fokus im Marketing Mix finden für sicheres Umsatzwachstum.



Abb. 1: Immer knappe Ressourcen

Bei der Entwicklung dieses Konzeptes sind 20 Jahre Praxiserfahrung in der Industrie eingeflossen. Der klassische Marketing Mix der 4 P wurde modernisiert und erweitert auf 5C. Entlang des Entscheidungsprozesses potentieller Kunden, der Customer Journey, werden Schwerpunkte im Marketing Mix gesetzt.

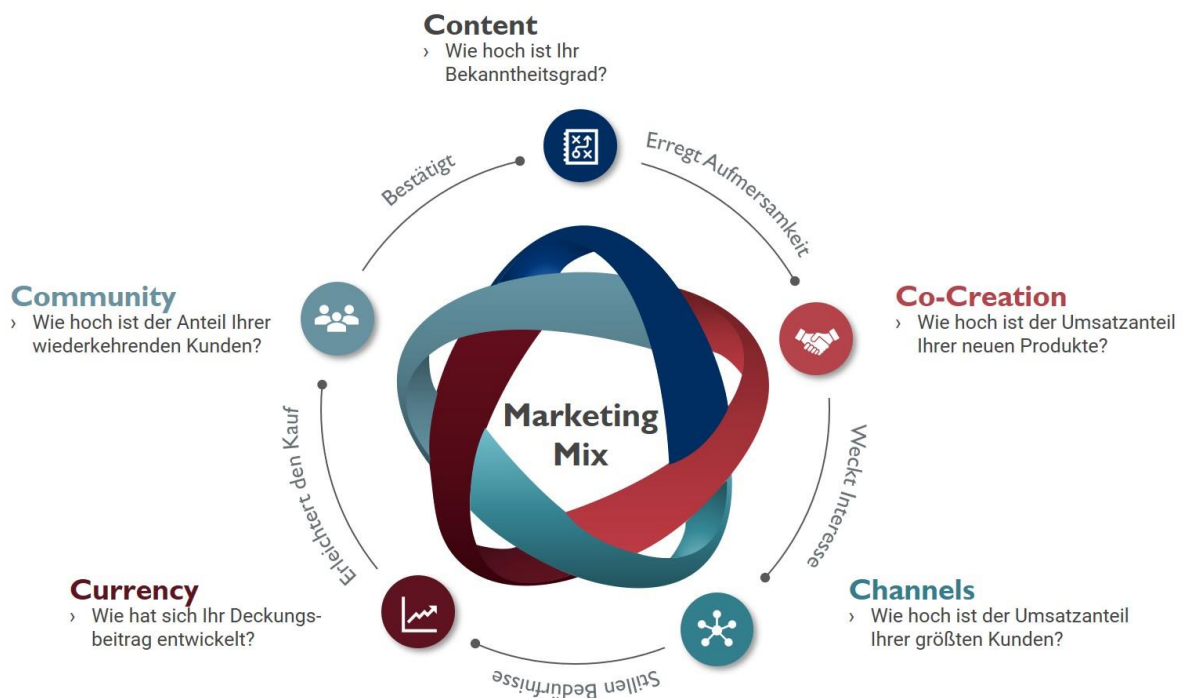


Abb. 2: Mit fünf Fragen entlang der Customer Journey zum besten Marketing Mix der 5 C

1. Wie hoch ist der Anteil Ihrer wiederkehrenden Kunden?

Als Erstes geht es um Kundenbindung, den Kreislauf des wiederkehrenden Kunden. Bekanntlich ist es aufwändiger, neue Kunden zu gewinnen als bestehende Kunden zu binden. Und in Zeiten der Digitalisierung geht es immer mehr um den weiterempfehlenden Kunden.

Ist Ihr Anteil treuer Stammkunden hoch, haben Sie wenig Wachstumspotential durch verstärkte Kundenbindung. Springen Sie zu Frage 2.

Wie erleben Ihre Kunden Sie?

Bleiben Ihnen wenige Kunden treu, überprüfen und verbessern Sie die Erfahrung, die Ihre Kunden mit Ihnen machen ("**Customer Experience**" = CX). Entweder stimmt an den Kontaktpunkten („**Touch points**“) während des Kaufprozesses ("**Customer Journey**" = CJ) etwas nicht oder Sie verbessern Ihre Kundenbindung durch After-Sales-Service oder Pflege einer Community.

Typische Kontaktpunkte während der CJ sind Vertriebsdokumente wie Kataloge, Produktberatungen, Auftragsabwicklung, Lieferung und Rechnungslegung. Hier können Sie sich neben Geschwindigkeit und Zuverlässigkeit positiv hervorheben z.B. durch:

- "Design In", d.h. das für die Kundenanforderung am besten geeignete Produkt finden,
- Produktdemonstrationen oder Fallstudien als Beleg, die Kundenanforderungen zu erfüllen,
- Kundenspezifische Muster,
- Kontakte zu Referenzen,
- Kundenindividuelle Preise oder Verpackungen,

- Wissensvermittlung durch Workshops oder Trainings oder
- Wirtschaftlichkeitsbetrachtung des angebotenen Produkts in der kundenspezifischen Anwendung.

Versetzen Sie sich in Ihre Kunden, indem Sie einige ausführliche Profile (sog. "**Customer Stories**") realer oder idealer Kunden schriftlich festhalten. Was haben diese für familiäre Hintergründe, private oder berufliche Sorgen sowie welche Vorteile durch Sie? Dann stellen Sie anhand dieser Profile deren jeweilige CJ (Customer Journey) mit Ihrem Unternehmen dar. Typische Kontaktpunkte während der CJ sind Vertriebsdokumente wie Kataloge, Produktberatungen, Auftragsabwicklung, Lieferung und Rechnungslegung. Im Rahmen zumindest einer **SWOT**-Analyse oder besser in ausführlicheren Workshops identifizieren Sie Ihre Kontaktpunkte:

- Wie wertvoll sind während der Meinungsbildung potentieller Kunden die Inhalte, wie Kataloge, Produktberatungen, Demonstrationen, Muster oder Referenzen, die sie erhalten?
- Erhalten potentielle Kunden in der Entscheidungsphase Informationen an den von ihnen gewünschten Orten, z.B. bei Händlern, im Internet oder durch persönliche Trainings?
- Funktionieren nach Kaufentscheidung Ihre Auftragsabwicklung, Lieferung und Rechnungslegung für den Kunden reibungslos?

Mit 5 Fragen zum sicheren Umsatzwachstum

- Werden Ihre Kunden nach dem Kauf in ihrer Entscheidung bestätigt, durch Kundenzufriedenheitsbefragung oder ergänzende Services?
Hierfür können Sie nach der Lieferung den Kunden nach seiner Zufriedenheit befragen. Denken Sie an Ihren letzten Restaurantbesuch: "Schmeckt es Ihnen? Sind Sie zufrieden?"
- Binden Sie Ihre Kunden „After Sales Service“ wie Wartungs- oder sonstige Serviceverträge. So bleiben Sie regelmäßig in Kontakt und haben immer wieder Gelegenheit, den Kunden zufrieden zu stellen. Denken Sie in Ihrem Privatleben an einfache Rabattmarkensysteme.

Ihre Erkenntnisse stellen Sie in einem Geschäftsmodell wie einem **Business Model Canvas** dar, um Erkenntnisse über zusätzlichen Kundennutzen zu gewinnen, den Sie gemäß Ihrer Stärken laut der vorangegangenen SWOT Analyse bieten.

Wie binden Sie Ihre Kunden?

Wenn Sie eine positive Kundenerfahrung bieten, können Sie Ihre Kunden auf vier Arten an sich binden:

1. Ökonomische Kundenbindung,
2. Vertragliche Kundenbindung,
3. Technische Kundenbindung und
4. Emotionale Kundenbindung.

Der Aufwand, aber auch die Intensität der Bindung nehmen zu, von der ökonomischen bis zur emotionalen Kundenbindung.

Bei der ökonomischen Kundenbindung erkaufen Sie sich eine begrenzte Kundenloyalität durch Preisnachlässe. Sie können in manchen Branchen Verträge mit Ihren Kunden schließen und sie so an sich binden. Sie können Ihr Produkt technisch einmalig gestalten, daß Ihre Kunden nicht ohne hohen Wechselaufwand von Ihren Produkten weg können. Dies ist bei Software oft einfach machbar. Oder Sie bieten eine solch starke Marke, daß Ihre Kunden nicht von Ihnen weg wollen.

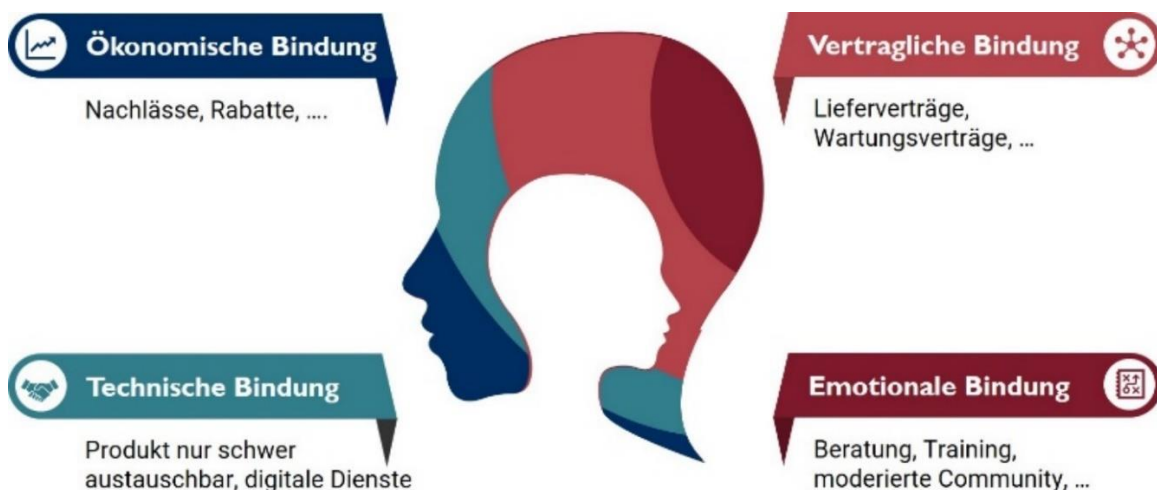


Abb. 3: Vier Arten der Kundenbindung

Mit 5 Fragen zum sicheren Umsatzwachstum

Der Schneeballeffekt

Ist ein Kunde nach dem Kauf zufrieden und fühlt sich in seiner Entscheidung bestätigt, soll er Anderen davon berichten. So soll nicht nur dieser Kunde wiederkehren, sondern auch weitere Interessenten aufmerksam gemacht werden. Früher nannte man dies Mund-zu-Mund-Propaganda, heute passiert dies in der digitalen **Community** im Internet. Die Meinung Dritter beeinflusst Kaufentscheidungen viel mehr als vom Verkäufer gesteuerte Werbebotschaften. Auch wenn Sie die Meinung Dritter nicht wie Eigenwerbung direkt steuern können, wird sie von Ihrem Verhalten während der CJ beeinflusst und kann später in gewissem Rahmen orchestriert werden.

Oft tauschen Kunden sich in sozialen Medien oder in Bewertungsportalen aus. Hier können Sie manuell kaum alles bearbeiten. Solche quantitativen Bewertungen können durch Algorithmen automatisch ausgewertet werden. Selbst Textinhalte können auf bestimmte Stichworte überprüft werden und so auch qualitative Aussagen erfasst werden. Dies ist die Nutzung qualitativer Big Data.

Im einfachsten Fall binden Sie Ihre Kunden in einem eigenen Club, in dem Sie ergänzende Informationen bereitstellen und in dem sich Ihre Kunden auch untereinander austauschen. Auch wenn es offene Möglichkeiten hierzu auf Ihrer Homepage gibt, vereinfacht es Ihre Arbeit. Sehen Sie sich regelmäßig Kundenkommentare an, bedanken Sie sich und nehmen Sie durch Kritiken geäußerte Verbesserungsmöglichkeiten auf.

Tipps:

- Versetzen Sie sich mit **Customer Stories** in Ihre Kunden.
- Stellen Sie eine reibungslose **Customer Journey** sicher.
- Analysieren Sie Ihr Geschäft mit einer **SWOT** Analyse.
- Analysieren Sie Ihr Geschäftsmodell mit einem **Business Model Canvas**.
- Binden Sie Ihre Kunden emotional mit Ihrer starken **Marke**.
- Gründen Sie eine eigene **Community** für Ihre Kunden.

2. Wie hoch ist Ihr Bekanntheitsgrad?

Wenn Sie eine hohe Bekanntheit mit ähnlich hohem Marktanteil haben, haben Sie wenig Wachstumspotential durch verstärkte Marketing Kommunikation. Springen Sie zu Frage 3.

Sind Sie bekannt und dennoch kauft kaum jemand bei Ihnen (=geringer Marktanteil)? Selbst falls Sie noch treue Stammkunden haben, sind diese vielleicht nur noch bei Ihnen, weil Sie derzeit noch etwas Einmaliges zu bieten haben. Überprüfen und verbessern Sie Ihre Geschäftsstrategie, Geschäftsmodell, Prozesse und Angebot wie schon bei Frage 1 ausgeführt.

Haben Sie einen geringen Bekanntheitsgrad und einen ähnlich geringen Marktanteil, können Sie durch eine Verstärkung Ihrer Marketing Kommunikation wachsen.

Kennen Sie Ihre Zielgruppe(n) genau. Was haben diese Menschen für Interessen, Sorgen und Nöte? Dies lässt sich gut über "**Customer Stories**" (Kundengeschichten) ermitteln: Versetzen Sie sich in die Lage typischer Kunden (bei Business-to-Business nicht nur Firmen, sondern einzelne Menschen!) in Ihren Zielgruppen und skizzieren deren typischen Tag mit Aktivitäten, Interessen und Nöten, die Sie mit Ihrem Angebot bedienen bzw. lindern wollen.

Um Ihr Angebot im Markt zu beurteilen, führen Sie zumindest eine **SWOT**-Analyse durch. Kundengeschichten und SWOT sind eine gute Grundlage für ein **Business Model Canvas**, in dem Sie

Ihr Geschäftsmodell auf Ihre Zielkunden ausrichten. Dem fertigen Business Model Canvas entnehmen Sie die wichtigen Inhalte für die Marketing Kommunikation ebenso wie die Kommunikationskanäle, ob online oder offline.

Lead Generation im Sales Funnel

Bei **Lead Generation, Sales Funnel** oder **Sales Pipeline** geht es darum, proaktiv Kontakte (= Leads) zu erarbeiten und sie zu einer Zusammenarbeit zu qualifizieren. Die Qualifizierung von Kontakten auf Anbieterseite entspricht der Customer Journey auf Käuferseite.

Je weiter neue Kontakte qualifiziert werden, desto geringer wird deren Anzahl. Sieht man die abnehmende Anzahl an Kontakten im Zeitverlauf, ergibt sich ein schmaler werdender Trichter (= **Funnel**). Je mehr sich die Interessenten mit Ihnen und Ihrem Angebot auseinandergesetzt haben, desto qualifizierter, also erfolgversprechender ist der Kontakt. Kontakte knüpfen Sie z.B. durch:

- Anbieten von hochwertigen Informationen (= Content) wie Fallstudien oder Referenzen,
- Anmeldungen zu Newslettern,
- Rückmeldungen auf gedruckte Anzeigen oder E-Mail Kampagnen,
- Online Veranstaltungen wie Webinare,
- Reale Veranstaltungen wie Messen oder
- Analyse der installierten Basis.

Mit 5 Fragen zum sicheren Umsatzwachstum

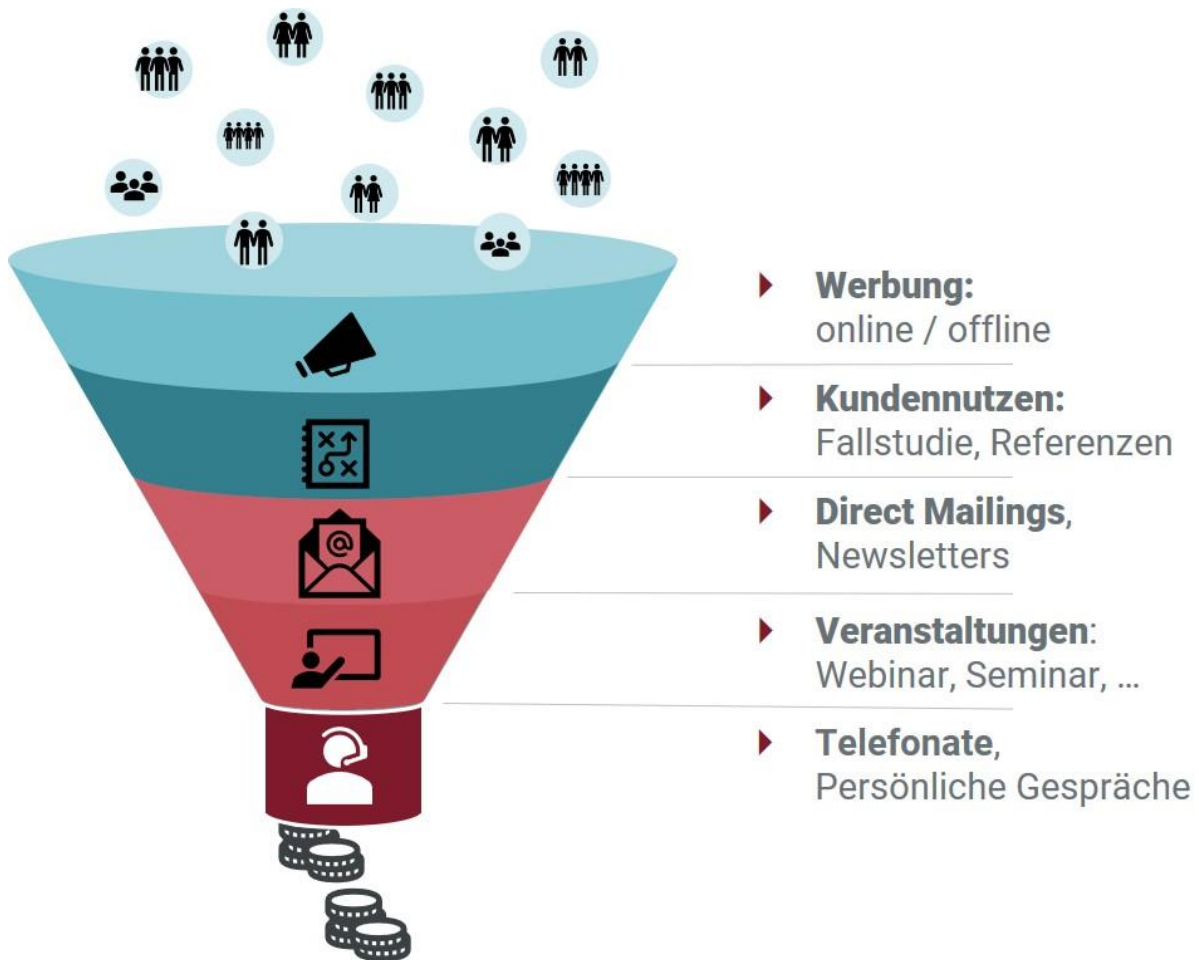


Abb. 4: Im Sales Funnel Leads bis zum Umsatz führen

Suchen Sie nicht nach Kunden, lassen Sie sich gut finden.

Bei guter Planung und Umsetzung finden Ihre Zielkunden Sie gut und zeigen Interesse, indem sie in Ihr Ladengeschäft kommen oder Ihnen für besonders interessante Informationen ("**Content**") ihre Kontaktdaten geben. Diese kundenspezifischen Daten nutzen Sie, um Interessenten Schritt für Schritt weiter an Ihre Produkte heranzuführen bis es zu einem ersten Kauf kommt. Eine zu frühe persönliche Kontaktaufnahme durch Sie z.B. unmittelbar nach Anmeldung zu Ihrem Newsletter kann ebenso verschreckend auf Interessenten wirken wie eine Kaltakquise. Erst nach zwei, drei Kontakten vom selben Interessenten sollten Sie das

persönliche Gespräch mit ihm suchen. Dann wird Ihr Interessent endlich zum Kunden.

Online oder klassisch Offline

Sehr viele Empfänger der eigenen Botschaften werden erreicht durch klassische Massenmedien wie Fernsehen, Rundfunk oder (Fach-) Zeitschriften. Die Inhalte lassen sich in Form von gekauften Anzeigen selbst gestalten oder wie bei Pressearbeit nur dirigieren. Die gewünschte Zielgruppe lässt sich nur ungenau erreichen und die Kosten sind meist hoch.

Mit geringeren Kosten verbunden, viel zielgenauer und mit leicht messbaren Erfolgen sind Online-Methoden:

Mit 5 Fragen zum sicheren Umsatzwachstum

Auch hier können Anzeigen gekauft werden, z.B. in Suchmaschinen (= **SEA**), in sozialen Netzwerken (= **Social Media**) oder auf anderen Internetseiten.

Nahezu kostenlos können Inhalte als Texte, Videos oder Audiodateien zur Verfügung gestellt werden: auf der eigenen Homepage, über Suchmaschinenoptimierung (= **SEO**) oder in sozialen Netzwerken. Bei Interesse werden diese von den Empfängern weitergeleitet und geteilt. Die geringer-

en externen Kosten sind mit höherem Zeitaufwand verbunden, um hochwertige Inhalte zur Verfügung zu stellen. Die Empfänger überspringen reine Werbebotschaften, sie erwarten hilfreiche Informationen für ihre alltäglichen Bedürfnisse.

Mit hochwertigem Content werden Sie nicht nur leicht gefunden, sondern auch gut gefunden (= Likes).

Mit Ihrem Bekanntheitsgrad werden Ihr Umsatz und Ihr Marktanteil steigen.

Tipps:

- Versetzen Sie sich mit **Customer Stories** in Ihre Kunden.
- Analysieren Sie Ihr Geschäft mit einer **SWOT** Analyse.
- Analysieren Sie Ihr Geschäftsmodell mit einem **Business Model Canvas**.
- Nutzen Sie Ihre Kernkompetenzen, um **Aufmerksamkeit** zu wecken.
- Erstellen Sie einen **Sales Funnel** zur Qualifizierung von Leads zu Umsatz.
- Implementieren Sie **Content Marketing**.

3. Wie hoch ist der Umsatzanteil Ihrer neuen Produkte?

Besteht der Großteil Ihres Umsatzes aus jungen Produkten, ist Ihr Unternehmen wahrscheinlich ebenfalls noch jung und Ihre Innovationen müssen noch reifen. Sie haben wenig Wachstumspotential durch weitere junge Produkte. Springen Sie zu Frage 4.

Eine grobe Einschätzung Ihres Produktportfolios ist fast schon im Kopf möglich mit der klassischen "**Marktattraktivitäts-Marktwachstum-Matrix**": Sie ist bekannter als BCG-Matrix der Boston Consulting Group oder McKinsey-Matrix der gleichnamigen Unternehmensberatung. Unterteilen Sie Ihr Produktportfolio in zusammengehörige Produktgruppen, mit denen Sie bestimmte Märkte oder Zielgruppen bedienen. Je nachdem, wie schnell diese Märkte oder Zielgruppen wachsen (Marktwachstum) und wie Ihre eigene Stärke (Marktattraktivität) in diesem Markt ist, ergeben sich unterschiedliche Schlussfolgerungen für Ihre Produktgruppen.

Besonders kritisch zu betrachten sind wenig wettbewerbsfähige Produktgruppen in kaum oder gar nicht wachsenden Märkten. Haben diese eine strategische Bedeutung z.B. als Türöffner für andere lukrative Produktgruppen? Falls nicht, sollten Sie sie aufgeben und sich auf neue, lukrative Geschäfte fokussieren.

Analyse des Produktlebenszyklus

Hat diese erste Analyse der Marktattraktivität und des Marktwachstums schon Ansatzpunkte für lukratives Wachstum gebracht? Falls noch nicht ausreichend, analysieren Sie Ihre

Produktgruppen auf ihren Produktlebenszyklus. Bei genauer Betrachtung der Wachstumsrate lässt sich noch besser erkennen, welche Produktgruppen weiteren Anschlag wert sind und welche ihren Höhepunkt überschritten haben. Wird diese Analyse nicht regelmäßig oder frühzeitig gemacht, kann Umsatz überraschend wegbrechen. Dann veralten Produkte unbemerkt, ohne dass neue, wettbewerbsfähige Produkte zur Verfügung stehen.

Machen Sie den überwiegenden Teil Ihres Umsatzes mit alten Produkten, wird es allerhöchste Zeit, Innovationen für neue Produkte anzustoßen. Analysieren Sie die Bedürfnisse Ihrer Kunden und Produkthanwender, identifizieren Sie deren größtes Problem und lösen Sie es besser als Andere. Das ist der Kern von **Design Thinking**, wörtlich übersetzt "Gestaltung denkend". Mit dieser Methode werden Kunden und ihre Probleme in den Mittelpunkt der Entwicklung gestellt.

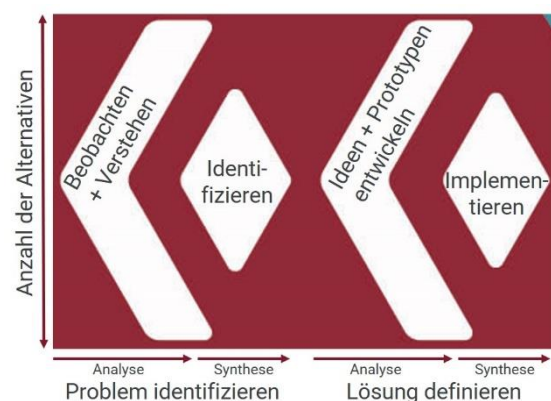


Abb. 5: Design Thinking

Mit 5 Fragen zum sicheren Umsatzwachstum

Für „Design Thinking“ werden Kunden und Anwender bei ihrer Arbeit mit dem eigenen Produkt beobachtet, ihre Antriebe und Nöte verstanden. Während dieser Analysephase entstehen viele alternative Ansatzpunkte für Verbesserungen.

In der anschließenden Synthese wird das Kernproblem identifiziert, das die meisten Nöte bereitet und das Sie lösen wollen.

Ist das Problem identifiziert, werden viele alternative Ideen gesammelt, wie dieses Problem gelöst werden kann. Typischerweise bleiben diese Ideen nicht abstrakt, sondern es werden **"Minimum Viable Products" (MVP)**, erste "Funktionsprototypen" entwickelt. Mit ihrer Hilfe wird frühzeitig geprüft, ob die Lösungsidee die Nöte der Kunden wie geplant lindert. Falls nicht, wird einfach nachgebessert. Letztlich wird die eine, beste Lösung definiert und erfolgreich in den Markt eingeführt.

Die Entwicklung von MVPs sind ein typischer Bestandteil agilen Projektmanagements. **Agil** bedeutet in diesem Falle, in schnellen Entwicklungsschleifen zu arbeiten. Interaktion, vor allem mit Kunden, sowie Reagieren auf Veränderungen, vor allem nach Kundenerfahrung mit einem MVP, sind wesentliche Bestandteile des Manifests für agile Softwareentwicklung.

Co-Creation bedeutet, etwas gemeinsam zu erschaffen. Wichtig für das verbindende „Co“ ist Kommunikation. Design Thinking erfordert viel Kommunikation mit Kunden und Anwendern. Produktentwicklung findet nicht hinter verschlossenen Türen statt, sondern innerhalb eines rechtlichen Rahmens offen. Der englische Oberbegriff ist **Open Innovation**, offene Innovation. Open Innovation beginnt, wenn das gesamte Unternehmen über klassische Entwicklungsfunktionen hinaus in den Innovationsprozeß eingebunden ist. Sinnvollerweise werden auch andere unternehmensexterne Partner eingebunden, idealerweise mit einer digitalen Kommunikationsplattform, die neben Workshops im realen Leben eine schnelle, offene und sichere Kommunikation innerhalb einer Gruppe erlaubt.

Die beiden wesentlichen Herausforderungen bei Co-Creation sind, Partner zur Zusammenarbeit zu motivieren und entstehende Lösungen rechtlich zu schützen.

Innovationen entstehen durch Kundenfokus und Geschwindigkeit. Kundenfokus und Geschwindigkeit sind Kern der Digitalisierung.

Tipps:

- Analysieren Sie Ihre Absatzmärkte auf **Wachstum und Attraktivität**.
- Analysieren Sie Ihr Produktportfolio auf den **Produktlebenszyklus**, um alternde Produkte frühzeitig zu erkennen.
- Entwickeln Sie neue Produkte mit **Design Thinking in Co-Creation** mit Ihren Kunden und Anwendern im Fokus
- Nutzen Sie Elemente **agilen** Projektmanagements, um schneller zu werden.

4. Wie hoch ist der Umsatzanteil Ihrer größten Kunden?

Eine gesunde Mischung in der Kundenstruktur besteht, wenn etwa 10-20% Ihrer Kunden gut die Hälfte Ihres Umsatzes ausmachen. Dann haben Sie geringes Wachstumspotential durch Ausbau Ihrer Vertriebskanäle. Springen Sie zu Frage 5.

Haben Sie nur ein Dutzend Kunden oder machen nur 3 Kunden fast die Hälfte Ihres Umsatzes aus, wird es gefährlich für Sie, falls Sie einen der Schlüsselkunden verlieren. Bauen Sie zusätzliche Schlüsselkunden auf oder gewinnen Sie wie in Frage 2 beschriebene Neukunden und Marktanteile ggf. in neuen Märkten.

Haben Sie kaum Kunden, die größer sind als Andere, können Sie im Alltag den Fokus verlieren. Bauen Sie die Beziehung zu vielversprechenden Kunden aus, indem Sie ihnen mehr Aufmerksamkeit und Nutzen bieten. Vielleicht hilft es zusätzlich, wenig vielversprechende Kunden nicht mehr direkt zu bedienen, sondern über Dritte. Oder der Aufwand, solche Kunden zu bedienen, kann verringert werden.

Fokus auf Ihre überlebenswichtigen Schlüsselkunden

Steuern Sie, mit welchen Kunden Sie eng zusammenarbeiten, z.B. für Co-Creation neuer Produkte und Dienstleistungen, und welche Kunden Sie besser kosteneffizient über Dritte beliefern. Für die notwendige Kundensegmentierung wird oft eine **ABC-Analyse** nach Umsätzen genutzt. Dabei werden Kunden nach ihrer jeweiligen Umsatzgröße sortiert. Die wichtigere Kenngröße für den unternehmerischen Gewinn ist der Deckungsbeitrag Ihrer

Kunden. Verwenden Sie besser eine ABC-Analyse nach Kundendeckungsbeitrag.

Die 10-20% Anzahl der Kunden, die über die Hälfte vom gesamten Deckungsbeitrag ausmachen dürften, klassifizieren Sie als A-Kunden und betreuen Sie direkt. Meist macht deutlich über die Hälfte der Kundenanzahl weniger als 20% Deckungsbeitrages aus. Diese sogenannten C-Kunden sollten über effiziente Handelsplattformen und -Partner bedient werden, statt direkt von Ihnen. So wird Ihr Deckungsbeitrag hochgehalten. Die Gruppe dazwischen sind B-Kunden, die ebenfalls von Ihnen direkt betreut werden sollten. Unter Ihnen befindet sich Potential für zukünftige A-Kunden.

Segmentieren Sie Ihre Kunden nicht nur nach **quantitativen Kriterien**, sondern auch nach **qualitativen Kriterien** wie Image, Zusammenarbeit mit Ihnen oder Know-How-Transfer. Das lässt sich zusammen mit einem qualitativen Kriterium gut in einer Matrix mit zwei Achsen darstellen. So ist leicht zu erkennen, wie groß und wie wichtig welche Ihrer Kunden sind.

Die Lieferung Ihrer Produkte oder Dienstleistungen kann ebenso in Online und Offline unterteilt werden, z.B. Internet-Verkauf und klassisches Ladengeschäft. Zusätzlich können beide Arten von Kanälen in direkte und indirekte Lieferung unterteilt werden. Waren können auch über Handelsplattformen oder -Partner vertrieben werden.

Mit 5 Fragen zum sicheren Umsatzwachstum

Die Auswahl der geeigneten Kanäle hängt von Ihrer Unternehmensstrategie, Ihren Produkten und Dienstleistungen sowie von den Bedürfnissen Ihrer Zielkunden ab.

Viele Kunden informieren sich und kaufen nicht ausschließlich entweder offline, in der realen Welt, oder online im Internet. Sie wechseln ihre Informations- und Beschaffungswege auch innerhalb eines Kaufprozesses. So kann eine Internetrecherche zu einem Gespräch mit einem potentiellen Lieferanten führen, die Auftragserteilung aber unterwegs mobil vom Smartphone erfolgen.

Es gilt, Ihren Zielkunden Informationen und Waren auf allen vom Kunden gewünschten Kanälen zur Verfügung zu stellen:

- Online z.B. auf der eigenen Homepage und im eigenen Shop sowie in sozialen Netzwerken und auf Handelsplattformen.
- Offline in der realen Welt z.B. im persönlichen Kontakt, in eigenen Ladengeschäften, sowie bei Handelspartnern.

Direkter Kundenzugang ist Ihr wertvollster Besitz

Im Zuge der Digitalisierung entstehen meist durch neue Marktteilnehmer neue Netzwerke. Handelsplattformen, die Hersteller, Weiterverarbeiter oder Transporteure mit Endkunden und Anwendern verbinden, entwickeln sich zu neuen Ökosystemen. Die Bedeutung solcher vernetzten Ökosysteme gegenüber Herstellern ist groß. Kritisch oder mächtig sind in einem Netzwerk die Punkte mit den meisten Beziehungen: In der Lieferkette sind diese gleichmäßig verteilt, im Netzwerk

bündelt die neue Handelsplattform die Macht.

Wer Zugang zu Kunden hat, erfährt mehr über deren Bedürfnisse und kann mehr und/oder passgenauere Waren und Dienstleistungen anbieten. Der gute Kundenzugang der Handelsplattform wird konsequent zu einem ganzen Ökosystem ausgebaut.

So hat die weltweit führende Handelsplattform einst als reiner Online-Buchhändler begonnen. Andere analysieren Versicherungsverträge und vermitteln günstige Alternativen. Wieder Andere vermitteln private Unterkünfte oder Autofahrten...

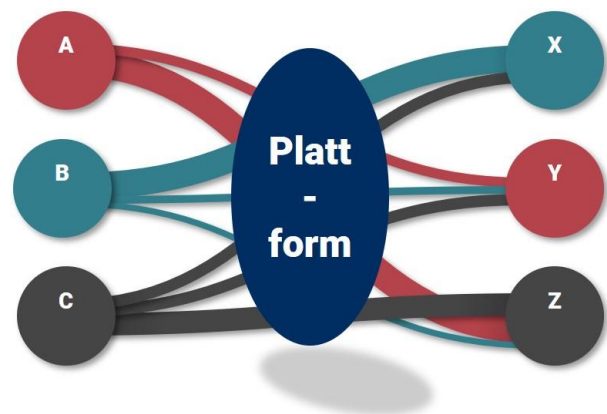


Abb. 6: Plattformen konzentrieren Marktmacht

Auch in der Industrie wachsen solche Ökosysteme: Z.B. unterbricht ein neues Unternehmen die klassische Lieferkette in der Heizungsbranche vom Hersteller über den Installateur zum Hausbesitzer. Es bietet das komplette Heizungsangebot aus einer Hand und verbindet die besten Einzelangebote der Hersteller und Installateure. Inzwischen gehört es zu den am stärksten wachsenden Unternehmen in Europa.

Den Möglichkeiten scheinen keine Grenzen gesetzt.

Mit 5 Fragen zum sicheren Umsatzwachstum

Nutzen Sie Ihren guten Kundenzugang den Sie heute haben, bauen Sie ihn entsprechend der Bedürfnisse Ihrer Kunden weiter aus und verteidigen Sie Ihren Kundenzugang gegen Dritte. Nehmen Sie keine Rücksicht auf Ihre heutigen Vertriebswege. Wenn Sie Ihren Kundenzugang nicht im Sinne Ihrer Kunden stetig verbessern und womöglich in Konflikt mit bestehenden

Vertriebswegen geraten, wird es ein Anderer tun. Warum diese Verhandlungsmacht für Preise an Dritte abgeben und nicht selbst eine solche Handelsplattform gründen?

Machen Sie sich lieber selbst Konkurrenz, bevor es ein Anderer macht.

Tipps:

- Machen Sie eine **ABC-Analyse** Ihrer Kunden nach Deckungsbeitrag.
- Segmentieren Sie Ihre Kunden auch nach **qualitativen** Kriterien.
- Bedienen Sie Ihre Zielkunden auf **allen Kanälen**, die diese nutzen.
- Gründen Sie ein **eigenes Plattform-Geschäft** und machen Sie sich selbst Konkurrenz, bevor es ein anderer tut.

5. Wie hat sich Ihr Deckungsbeitrag entwickelt?

Ihre Kosten steigen sicher ständig. Eingekauft Material verteuert sich, Löhne und Gehälter steigen. Geben Sie diese Kostenerhöhungen durch Preiserhöhungen an Ihre Kunden weiter? Und planen Sie Preiserhöhungen nicht nur, sondern setzen Sie sie wirklich durch? Oft werden geplante Preiserhöhungen nicht in Gänze umgesetzt, weil sich Ausnahmen zur Regel finden. Letztlich fallen Preiserhöhungen oft geringer aus als geplant und Ihre Marge schmilzt dahin.

"Auf der anderen Seite ist das Gras viel grüner."

So denken Wettbewerber oft voneinander, weil der jeweils Andere sich anscheinend günstige Preise erlauben kann. Schaut man hinter die Kulissen, merkt man, dass jedes Unternehmen mit Preis- und damit auch mit Kostendruck zu kämpfen hat. Erhält man einen lange umkämpften Auftrag eines Kunden nicht und fragt ihn nach dem Grund, wird zunächst meist der Preis genannt. Oft wird das Preisargument vorgeschoben, um lange Diskussionen zu vermeiden. Schafft man, in die Tiefe zu gehen und weiter zu fragen, kommen oft andere Gründe zum Vorschein: Vielleicht erschien der Preis zu teuer, weil die genauen Angebotsinhalte oder Vorteile nicht klar waren. Oder ein Wettbewerber hat aus internen Gründen den Vorzug erhalten.

Meist ist der Preis nicht kaufentscheidend, sondern kauerleichternd. Ein Kunde möchte seine Bedürfnisse gestillt bekommen und kauft, solange der Preis nicht als zu hoch empfunden wird. Dazu müssen Sie als Anbieter wissen, welche genauen Bedürfnisse der Kunde hat, wie weit Ihr eigenes

Angebot sie erfüllt und wie der vom Kunden empfundene Nutzen ist. Kunden werden entsprechend ihrer Bedürfnisse segmentiert, damit sie zu einem zu ihren Bedürfnissen passenden Preis kaufen. Kunden werden oft auch entsprechend ihrer Attraktivität für den Anbieter segmentiert und über unterschiedliche Vertriebskanäle bedient. Hierfür werden neben den Zielpreisen für die Kundensegmente auch Rabatte für die Vertriebskanäle und evtl. darüber hinaus gehende individuelle Vergünstigungen festgelegt.

Wie legen Sie Ihre Preise fest?

Machen Sie sich ein Bild von Ihren Wettbewerbern und legen Ihre Preise etwa in die Mitte? Beaufschlagen Sie Ihre Kosten einfach entsprechend Ihrer Zielmarge? Typischerweise gibt es drei Preisfindungsstrategien, die auch miteinander vermischt werden:

- **Wertbasiert:** Im besten Fall ist der Kundennutzen berechenbar, z.B. wenn die Wahrscheinlichkeit und Folgekosten eines Ausfalles berechenbar sind. Oft kann der Wert nur relativ zu anderen Produkten ermittelt werden. Zum Vergleich können eigene Produkte herangezogen werden. Bietet eine Farbvariante dem Kunden keinen Mehrwert, sollten Preise für alle Farbvarianten gleich sein. Besser, wenn auch Preise von Wettbewerbsprodukten als Vergleichsbasis ermittelt werden können. Dann sind Preisabweichungen über Unterschiede im Kundennutzen erklärbar. Differenzierungen im Kunden-

Mit 5 Fragen zum sicheren Umsatzwachstum

- nutzen nehmen den Preisdruck gegenüber "Billiganbietern".
- **Marktbasiert:** Im einfachsten Fall besteht hohe Preistransparenz und man legt seine eigenen Preise im gewünschten Bereich der Marktpreise fest. Zunehmende Transparenz erzeugt auch zunehmenden Preisdruck. Wer als Anbieter schneller seinen Preis an ein geändertes Umfeld anpasst, erleichtert dem Kunden die Auftragserteilung.
 - **Kostenbasiert:** Oft werden die eigenen Kosten nur jährlich oder quartalsweise geplant, geprüft und ggf. korrigiert. Die Preise werden oft im selben Rhythmus festgelegt, indem die Kosten mit der gewünschten Marge beaufschlagt werden. Rein kostenbasierte Preisfestlegung kann zu Komplikationen führen, wenn z.B. eine seltene Farbvariante höhere Kosten und damit höhere Preise hat. Für Kunden ist es oft nicht nachvollziehbar, wieso eine Farbe mehr oder weniger kostet als eine Andere.

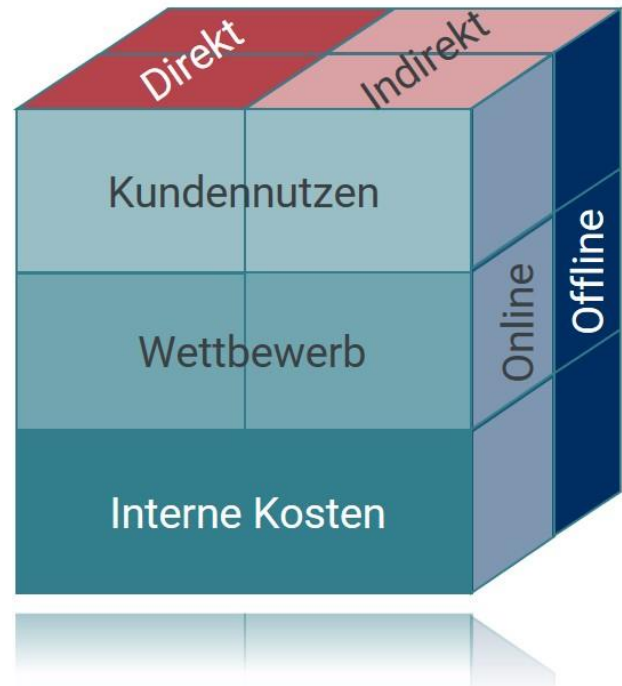


Abb. 7: Drei Dimensionen zur Preisfindung

Wann ist welche Preispolitik angebracht?

Neben der Kundenstruktur ist auch der **Produktlebenszyklus** wichtig für die Preisgestaltung. Bei innovativen neuen Produkten werden auch höhere Preise akzeptiert. Je reifer die Produkte und der Markt sind, desto höher der Wettbewerbsdruck im Markt - desto höher aber meist auch Stückzahlen und damit Möglichkeiten zur Kostensenkung. Auch eine Analyse von Marktwachstum und Marktattraktivität, z.B. mit der BCG-Matrix ist ein einfaches Mittel für die Wahl der besten Preispolitik.

Mit 5 Fragen zum sicheren Umsatzwachstum

Typischerweise steht bei Preisen für neue Produkte meist die wertbasierte Methode im Vordergrund: Welches Problem hat Ihr Kunde und welchen Wert bietet Ihr Produkt zur Lösung seines Problems?

Mit zunehmender Reife von Produkt und Markt nimmt auch der Wettbewerbsdruck zu und Preise werden stärker marktbasiert festgelegt. Zum Ende des Lebenszyklus, wenn Nachfrage und Wettbewerbsdruck nachlassen, ist es wichtig, die eigenen Kosten im Griff zu haben, um eher kostenbasiert den Preis lange hoch zu halten.

Wurden geplante Preiserhöhungen wirklich umgesetzt?

Eine Analyse der tatsächlich realisierten **Preisdurchsetzung** bringt Aufklärung. Auch eine regelmäßige Kundenrentabilitätsrechnung hilft, schrumpfende Margen frühzeitig zu erkennen. Werden großen Kunden oft Vergünstigen eingeräumt, muß der Deckungsbeitrag unter Berücksichtigung der Fixkosten im Auge behalten werden.

Kundenfokus und Geschwindigkeit sind Kern der Digitalisierung

Big Data erlaubt eine in nahezu Echtzeit stattfindende Preisfestlegung, ähnlich einem Währungswechselkurs ("**Currency**"): Bisher nutzen Menschen die unterschiedlichen Informationen über eigene Kostensituation, Zielmargen, Marktpreise oder Kundenbeziehung für eine langfristige Preisfestlegung. Die Preisfestlegung ist oft nur deswegen langfristig, weil der Aufwand zur Informationsbeschaffung und Preisfestlegung hoch war. Tätigkeiten, die anhand festgelegter Regeln ablaufen, können in Algorithmen programmiert werden. Mit Hilfe von Big Data erhält jeder Kunde nahezu in Echtzeit seinen individuellen Preis zum aktuellen Zeitpunkt seiner Anfrage, unter Berücksichtigung von Kundenstruktur, Produktlebenszyklus, Wettbewerbspreisen und Kostensituation.

Da ein Kunde sich seinen Vertriebskanal aussucht, ob direkt vom Hersteller oder über einen indirekten Kanal, ob offline im realen Leben oder online, ist eine klare Segmentierung und Zuordnung der Kunden für Sie wichtig.

Tipps:

- Versetzen Sie sich mit **Customer Stories** in Ihre Kunden.
- Machen Sie eine **ABC-Analyse** Ihrer Kunden nach Deckungsbeitrag.
- Berücksichtigen Sie **Kundennutzen, Wettbewerbspreise und Kosten**. Beachten Sie auch Ihre **Vertriebskanäle** bei Ihrer Preisgestaltung.
- Analysieren Sie Ihre **Preisdurchsetzung**.
- Automatisieren Sie Ihre Preisgestaltung zur **Preisfestlegung in Realzeit**.



Inhaber

Udo Littmann

Dipl.-Wirtsch.-Ing.

Monningstr. 62
45478 Mülheim a. d. Ruhr

Mobil 0163 7574 688
info@innovativmittelstand.biz

www.ProduktMarketingBeratung.de

[Website](#) | [Blog](#) | [Erfolge](#) | [Über](#) | [Kontakt](#)