

## Marketingstrategie: Ein Thema gerade für kleinere Unternehmen

Strategisches Management, strategisches Marketing, Strategieplanung: Zwei **Vorurteile** werden von kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMUs) sofort als Begründung geliefert, warum man sich mit solchen Themen nicht oder nur unzureichend befasst:

- Strategien sind ein Thema für **Großunternehmen**; ein kleines Unternehmen hat die Ressourcen nicht, sich mit solchen auf den ersten Blick unproduktiven Themen zu befassen.
- Strategien sind etwas, mit dem sich **Unternehmensberater** befassen - und dafür sehr viel Geld verlangen.

Beide Vorurteile werden dadurch nicht richtiger, dass man sie immer wieder pflegt. Gerade für KMUs ist es ausgesprochen wichtig sich im eigenen Markt „**strategisch**“ **geschickt zu verhalten** - mindestens genau so wie für Großunternehmen

### Kleine überschaubare Märkte: Fluch und Segen

KMUs sind entweder auf **regional begrenzten Märkten** tätig (wie beispielsweise Handwerker) oder besetzen eine **Markt-Nische**, stellen also Produkte oder Dienstleistungen her, die aufgrund der möglichen Absatzmenge für Großunternehmen uninteressant sind. Dies hat den Vorteil, dass sich das Unternehmen auf seine Kernkompetenz konzentrieren kann; damit steigt die Produkt- und Leistungsqualität und in der Folge davon die Kundenzufriedenheit.

In solchen abgegrenzten Märkten **kennen sich aber die Wettbewerber genau** - und dabei sogar oft persönlich. Dies hat zwei mögliche Vertriebs-Strategien zur Folge:

- Durch **Kaltakquise** auf Kundenfang zu gehen; dies ist jedoch zum einen **rechtlich kritisch** zu sehen ([http://sla03.dhbw-heidenheim.de/script/script\\_dis.php?act\\_unit\\_id=644](http://sla03.dhbw-heidenheim.de/script/script_dis.php?act_unit_id=644)). Zum anderen löst das unter den Wettbewerbern einen „Krieg“ aus: Derjenige Wettbewerber, dem man einen Kunden abwirbt, versucht naturgemäß, sich zu „rächen“ und dem Abwerber ebenfalls Kunden abzuwerben. Die Stimmung wird schlechter, beide greifen irgendwann zu unfairen Mitteln und niemand hat letztlich etwas davon. Es ist wie im wirklichen Krieg: Es gewinnen nie die Kriegsparteien, sondern immer nur die Waffenhändler ...
- Um vom Kunden wahrgenommen zu werden und um sich in diesem begrenzten Markt eine herausragende Position (und damit Kunden und Aufträge) zu verschaffen, ist es wichtig, sich zu **profilieren**, d.h. ein **Alleinstellungsmerkmal** zu haben eine **Unique Selling Proposition (USP)**; (<http://de.wikipedia.org/wiki/Alleinstellungsmerkmal>). Dabei geht es darum, den Zielgruppen einen klaren, eindeutigen Nutzen des Produkts bzw. der Produkte aufzuzeigen und auch zu bieten, der sich vom Angebot der Konkurrenz abhebt.

Die erstgenannte Strategie verspricht schnelle und leicht zu generierende Umsätze; die zweitgenannte Strategie ist zwar die **mühsamere**, aber die deutlich **ungefährlichere, wirksamere und nachhaltigere**.

## Auf der Suche nach Strategien zur Steigerung des Erfolges

Um ein KMU erfolgreicher zu machen, ist eine ganze Reihe von **Strategien** denkbar; insbesondere Marketing-Strategien haben letztlich das Ziel, langfristig und nachhaltig Aufträge, Umsätze und damit Kunden und Kundenbeziehungen zu sichern:

- Zunächst gilt es, **Kunden zu gewinnen**.
- Diese Kunden muss man **binden**, indem man Leistungen bietet, die andere nicht bieten können, d.h. die Kunden würden sich schlechter stellen, wenn sie zur Konkurrenz wechseln.
- Diese zufriedenen Kunden muss man bestmöglich mit Produkten und Leistungen versorgen - und damit **Kaufkraft abschöpfen** und den Unternehmensgewinn erhöhen.
- Abgewanderte Kunden muss man versuchen, zurück zu gewinnen (**Kundenrückgewinnung**).

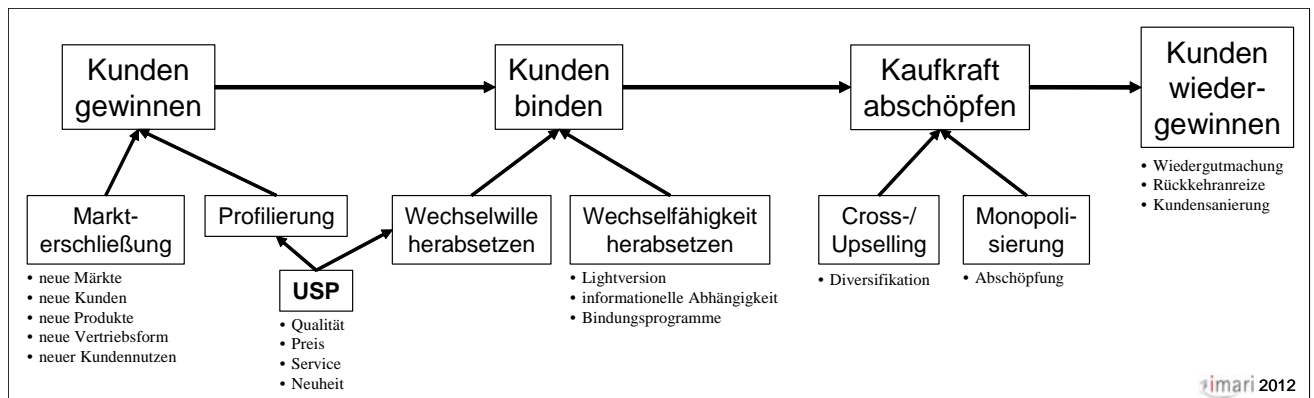


Abb. 1: Marketingstrategien für KMU

## Kundengewinnung: Weg von der Kaltakquise

Kundengewinnung auch ohne plattes Abwerben kann erfolgen durch

- **Markterschließung**, d.h. durch **Gewinnung bisheriger Nichtkäufer** beispielsweise durch **Produktinnovation** bzw. Variation oder indem man durch **Werbemaßnahmen** neue Nutzenmöglichkeiten eigener Produkte aufzeigt. Ein Schreinerbetrieb kann beispielsweise durch die Herstellung von Holz-Skulpturen nicht nur Bauherren, sondern auch Kunstliebhaber ansprechen; eine Kfz-Werkstatt kann beispielsweise durch Werbemaßnahmen für den Einbau von Dieselpartikelfiltern umweltbewusste Kunden ansprechen.
- **Profilierung**, d.h. durch Gewinnung von Käufern, die bisher bei der Konkurrenz gekauft haben, aber dies nicht durch reines Ansprechen, sondern durch Erarbeitung eines USP.

Die **Schaffung eines USP** kann erfolgen durch

- **Preisführerschaft**, d.h. indem man bei gleicher Qualität billiger anbietet. Die Gefahr bei einer solchen Strategie ist, dass man in eine **Dumpingstrategie** hinein gerät, bei der der Preis nicht mehr kostendeckend ist. Damit gerät man in eine Preissenkungsspirale, die den Unternehmensgewinn abstürzen lässt und die die Ursache für viele Unternehmensinsolvenzen bildet - wie etwa kürzlich bei manroland (<http://premedianewsletter.de/PreMedia/titelgeschichte.html>). Preisführerschaft funktioniert also nur, wenn sie von **Kostensenkungsstrategien** begleitet wird: Durch Konzentration auf einen engeren Produktbereich kann man sich zum Spezialisten entwickeln und spart sich Personal und Betriebsmittel für andere Bereiche; eine Brauerei beispielsweise kann die Bier-Auslieferung auf

eine Spedition auslagern (**Outsourcing**) und spart sich Kfz-Werkstatt, Fuhrparkleiter und Fahrzeuge. Durch **Standardisierung** und **Automatisierung** von Arbeitsvorgängen können diese fehlerärmer und schneller ausgeführt werden. Unsere Brauerei könnte beispielsweise das Ausleihen von Biertischgarnituren über die Homepage automatisieren, bei der der Verleiher selbst seine Daten (Name, Adresse, Bankverbindung, ...) einträgt und das System den Bezahl- und gegebenenfalls Mahnvorgang selbst übernimmt.

- **Qualitätsführerschaft**, d.h. indem man eine **höhere Produkt- oder Servicequalität** anbietet als die Konkurrenz. Ein Schreinerbetrieb liefert beispielsweise Produkte aus besserem, rissfreiem Holz, behandelt sein Holz mit umweltfreundlichen oder ungiftigen Lacken und Lasuren, hält Terminvereinbarungen mit Kunden zuverlässiger ein oder bringt zur Auftragsbesprechung beim Kunden eine kleine Aufmerksamkeit aus Holz mit. Mit höherer Qualität kann man sich **dem Preiswettbewerb entziehen** und die Erlöse sichern.

Vor allem bei einer Qualitätsführerschafts-Strategie ist es wichtig, die hohe Qualität den Kunden und Interessenten auch **bewusst** zu machen durch **begleitende Werbe- und PR-Maßnahmen** wie Anschreiben, E-Mailingaktionen, Events, Messen, Ausstellungen, durch die Homepage des Unternehmens oder in sozialen Netzwerken.

### Kundenbindung: Den Kunden von der Konkurrenz abschotten

---

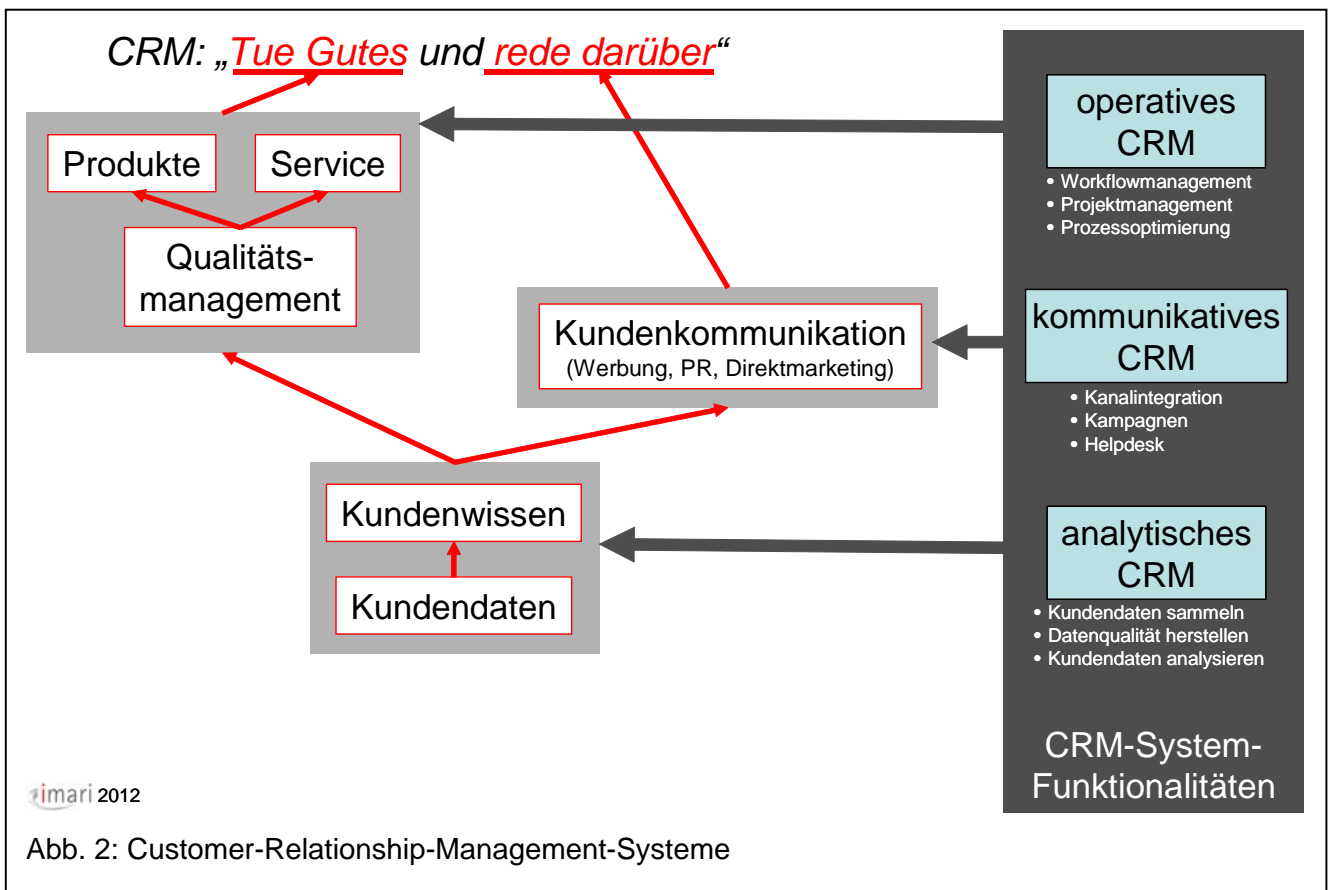
Im zweiten Schritt gilt es, die gewonnenen Kunden zu **binden**; Kundenbindung kann durch zwei grundlegende Strategien erreicht werden (<http://de.wikipedia.org/wiki/Kundenbindung>):

- **Wechselwille herabsetzen**, d.h. die Kunden **wollen** nicht zum Wettbewerb wechseln, da sie das Preis-/Leistungsverhältnis der Produkte unseres Unternehmens höher einschätzen als das der Produkte des Wettbewerbs. Diese Strategie zielt also darauf ab, die **Kundenzufriedenheit** zu erhöhen und sich damit zu profilieren (<http://de.wikipedia.org/wiki/Kundenzufriedenheit>). Dies kann beispielsweise dadurch erfolgen, dass
  - die **technische Qualität** (<http://sla03.dhbw-heidenheim.de/script/24qualitaet.htm>) der Produkte und Leistungen vergleichsweise hoch ist und/oder
  - der **Preis** vergleichsweise niedrig ist,
  - der **Service** (<http://sla03.dhbw-heidenheim.de/script/24serviceinstr.htm>) des Unternehmens herausragt,
  - die **kundenbezogenen Prozesse** wie beispielsweise Beratung, Verkauf und Reklamationsmanagement kundenbezogen verbessert werden, dass also beispielsweise unsere Schreinerei über einen Ausstellungsraum verfügt und Produkteigenschaften (wie sich das Holz „anfühlt“) anhand der Exponate erklärt,
  - **Leistungen und Kundenansprache individualisiert** werden, also durch Anpassung von Produkten und Kommunikationsmaßnahmen an die Bedürfnisse **einzelner Kunden**.
- **Wechselfähigkeit herabsetzen**, d.h. die Kunden **können** nicht zum Wettbewerb wechseln bzw. der Wechsel verursacht einen unangemessen hohen Aufwand. Den Kunden in eine solche **Abhängigkeit vom Unternehmen** bringen kann man beispielsweise mit folgenden Strategien:
  - **Light-/Demoversionen**, d.h. der Kunde kann zu sehr günstigen Konditionen ein funktional eingeschränktes Produkt kaufen (z.B. eine Light- oder Demo-Software), gewöhnt sich daran und will dann die vollständige Produkt-Version ebenfalls haben, die aber dann teurer ist. Die Zusatzfunktionen quersubventionieren die Light-Version.
  - **Informationelle Abhängigkeit**, d.h. der Kunde gibt dem Unternehmen **sensible Daten** ([http://www.zendas.de/themen/personenbezogene\\_daten](http://www.zendas.de/themen/personenbezogene_daten)) über sich preis, die zur Produktindividualisierung gedacht sind - was der Kunde auch akzeptiert. Der Kunde erhält

dadurch zwar ein perfekt auf sich angepasstes Produkt, begibt sich aber in eine Abhängigkeit vom Unternehmen, da er die sensiblen Daten an möglichst wenig Unternehmen weitergeben will. Davon profitieren beispielsweise Versicherungs- und Finanzberater, die zur Erstellung eines für den Kunden optimalen Versicherungs- und Finanzanlagekonzepts alle diese Daten haben müssen.

- o **Kundenbindungsprogramme**, d.h. Maßnahmen wie beispielsweise Bonussysteme, bei denen treue Kunden materielle Vorteile erhalten wie z.B. Bonuspunkte (etwa bei Payback), die wiederum den verbilligten oder kostenlosen Erwerb von anderen Produkten erlauben (<http://de.wikipedia.org/wiki/Kategorie:Kundenbindungsprogramm>).

Kundenbindung **systematisch und EDV-unterstützt** herzustellen, fasst man heutzutage unter dem Begriff **Customer Relationship Management (CRM)** zusammen; letztlich geht es dabei um die Ausrichtung des gesamten Unternehmens an den Kunden und dessen nachhaltiger Zufriedenheit (<http://de.wikipedia.org/wiki/Customer-Relationship-Management>).



## Gebundene Kunden bestmöglich bedienen und dadurch Umsätze steigern

Bei Kunden, die eine hohe Bindung zum Unternehmen haben, kann nun die **Kaufkraft abgeschöpft** werden, d.h. es werden Kauf-Anreize für andere Produkte als diejenigen geschaffen, die die Kunden bisher schon gekauft haben. Es können folgende Strategien unterschieden werden:

- **Cross-Selling**: Der Kunde kauft **andere** Produkte, die zum bisherigen Produkt komplementär sind. Bei einem Fahrrad-Händler wären das beispielsweise Ersatzteile (Reifen, Schlauch, ...), Zusatzteile (Sättel, Taschen, Werkzeug,...), Bekleidung, Ernährungsprodukte (z.B. Müsli-Riegel) etc.

- **Up-Selling:** Der Kunde kauft **höherwertige** Produkte als bisher, an denen das Unternehmen mehr verdient. Der Fahrradhändler verkauft billige "Einsteiger-Modelle", bei denen der Kunde dann aber erhebliche Qualitätseinschränkungen in Kauf nehmen muss. Dieser Kunde kann auf höherwertige Produkte angesprochen werden.
- **Monopolisierung**, d.h. durch Werbung, durch Produktgestaltung oder durch Maßnahmen der **Marktabstottung** (<http://sla03.dhbw-heidenheim.de/script/56konz.htm>) wie z.B. Kartellbildung oder Unternehmenszusammenschlüsse erreicht man höhere Preise und erhöht damit den Umsatz.

### Kunden wiedergewinnen: Rückkehr macht treu

---

Kunden-Wiedergewinnung (<http://sla03.dhbw-heidenheim.de/script/21custrec.htm>) zielt darauf ab, Kunden, die zum Wettbewerber gewechselt haben oder das Produkt nicht mehr verwenden, wieder zurück zu gewinnen und zu Neu-Käufen zu bewegen. Hier sind - neben den bereits genannten Strategien zur Neukundengewinnung - folgende Strategien anwendbar, wobei die Anwendung der Strategien eine vorangehende sorgfältige Analyse der Wechselgründe voraussetzt:

- **Rückkehranreize** anbieten beispielsweise durch Rückkehrprämien oder entfallende Neuanmeldungsgebühren,
- finanzielle oder materielle **Wiedergutmachung** anbieten, wenn Kunden durch das Unternehmen nicht zufrieden gestellt werden konnten,
- **Kundensanierungsmaßnahmen** für Kunden anbieten, die zwar gerne das Produkt haben wollen, das Entgelt dafür aber nicht mehr aufbringen können. Hier kann man vielleicht dem Kunden helfen, seine momentanen wirtschaftlichen Probleme zu beseitigen, damit er wieder zahlungsfähig wird.

Die Wiedergewinnung verloren gegangener Kunden ist im Vergleich zur Neukundengewinnung zum einen **einfacher und kostengünstiger**; alle Daten sind bereits im Unternehmen. Die Kundenbearbeitung ist einfacher und weniger aufwendig, da der Kunde und seine Vorlieben und Interessen bereits bekannt sind. Verlorene Kunden entwickeln nach einer Rückgewinnung häufig eine weitaus **größere Loyalität und Bindung** zum Anbieter. Die gestiegene Kundentreue fördert die Produktnutzung, führt zu Cross-Selling-Effekten, zu Empfehlungen an weitere potentielle Kunden und steigert damit die Absatzmenge. Aus der höheren Loyalität resultiert häufig eine **höhere Preisbereitschaft**. Durch die Weiterempfehlung überträgt sich diese höhere Preisbereitschaft auch auf potenzielle Kunden. Rückgewonnene Kunden geben auch gerne Auskunft über Schwachstellen, die zum Verlust von Kunden führen bzw. geführt haben. Diese können zum Beseitigen der Schwachstellen und zur Festigung der bestehenden Kundenbindungen genutzt werden.

### Machbar auch für kleine Unternehmen

---

Aus den Beispielen wird deutlich, dass strategisches Handeln keineswegs nur etwas für Großunternehmen ist. Auch - und gerade - kleinere Unternehmen können sogar noch besser wie Großunternehmen ihre Flexibilitätsvorteile nutzen, um überschaubare Strategien zu entwerfen, diese ohne bürokratischen Aufwand zügig umzusetzen und die Strategien bei Bedarf schnell und wirksam an veränderte Marktgegebenheiten anzupassen. Strategisches Marketing ist keine Hürde für kleine Unternehmen, sondern eine Chance.