

Die Krux mit der Kundschaft

Kundenstruktur Viele kleinere Firmen verpassen es, ihre Zielgruppe eindeutig festzulegen.

MADELEINE STÄUBLI-RODUNER

Die traditionsreiche Thurgauer Gerberei Max Gimmel AG stützte sich jahrelang hauptsächlich auf ihren Hauptkunden Lantal Textiles. Als dieser allerdings beschloss, mit billigeren Lieferanten aus anderen Ländern zu arbeiten, konnte die Max Gimmel AG den Wegfall nicht mehr kompensieren und musste Ende 2012 die Produktion einstellen. Bei der Schliessung der letzten industriellen Schweizer Gerberei verloren 20 Mitarbeitende ihre Stelle.

Das Beispiel zeigt, wie riskant es für kleinere Unternehmen ist, sich auf einen einzigen Kunden zu beschränken. Vielen KMU fällt es grundsätzlich schwer, sich auf eine definierte Zielgruppe auszurichten; sie sprechen entweder eine zu kleine oder eine beliebig grosse Gruppe an. Häufig fehlt es an Fähigkeiten, um mehrere Neukunden zu akquirieren.

Klumpenrisiko

«Gerade in der Gründungsphase besteht bei vielen Firmen ein Klumpenrisiko», sagt Hans Blatter, KMU-Berater aus Ammerzwil BE. Dieses Risiko werde abgebaut, wenn die Firma weitere Kunden gewinne. Bestehe die Abhängigkeit von einem einzigen Kunden zu lange, drohe Ungemach wie bei der Gerberei Max Gimmel. Doch gerade die Akquisition von Neukunden gilt laut Blatter als eines der Hauptprobleme bei KMU. «Es fehlt die Erfahrung und die Ausbildung für professionelle Akquisition.» Dies berge die Risiken, «alles an Kunden zu nehmen, was kommt», auch unrentable Aufträge, um Unterbeschäftigung zu vermeiden. Diese Offenheit wird schnell zur gefährlichen Beliebigkeit. Das Unternehmen ver-

KMU-SERIE

Analyse Die Serie «Die Risiken der KMU» befasst sich mit Schwachstellen von kleineren und mittleren Unternehmen. In mehreren Folgen werden Risiken analysiert und Lösungen aufgezeigt:

1. Genaue Strategie
2. Ausgewogene Kundenstruktur
3. Professionelles Marketing
4. Kluges Personalmanagement
5. Kompetente Führung
6. Wachsamkeit für Innovationen
7. Reflektierte Unternehmenskultur
8. Professionelle Finanzierung
9. Sorgfältig vorbereitete Nachfolge

passt es, seine Zielgruppe scharf zu definieren. So stellen sich viele IT-Unternehmen auf den Standpunkt: «Alle Branchen haben IT-Bedarf» und verzichten darauf, sich auf ausgewählte Branchen zu beschränken.

Zwar könnten sich KMU mit ein paar einfachen technischen Hilfsmitteln gezielt um ihre einstige, gegenwärtige oder potenzielle Kundschaft bemühen. Doch nach Erfahrung von Hans Blatter wird die Pflege der bestehenden und die Reaktivierung von Altkunden vernachlässigt, obschon die Akquisition eines Neukunden etwa zehnmal mehr kostet als die Pflege eines bestehenden. «Es sind selten Post- und Mail-Adressen in einer Datenbank für regelmässige Kundeninfos vorhanden», sagt er.

Zwar mag ein KMU einwenden, es fehle an Personal, um diese Datenbank zu aktualisieren. «Wer soll das wann machen?»,

heisst es. Doch lasse sich leicht eine Aushilfskraft finden, die die Datenbank zu erträglichen Kosten auf Vordermann bringt. Die dafür benötigten Investitionen sind laut Hans Blatter gering. Die Software besteht schon, Mails sind gratis und eine Excel-Tabelle genügt.

Trotzdem drückt sich manches KMU vor dieser Arbeit. Beispiel: Die IT-Abteilung erstellt für ihre Firma eine Datenbank, bestehende Kunden sind eingespeist. Nun sollen alle Kontakte – Anfragen per Homepage, Telefone, Messekontakte, Antwortkarten – in die Datenbank eingetragen werden. Das Verkaufspersonal hat aber wenig Verständnis, der administrative Einsatz erscheint zu gross. Dabei dürfe dieser Aufwand laut Blatter nie gescheut werden. Falls Kundenkontakte nur über ein paar wenige Personen laufen, diese jedoch die Firma verlassen, gehen viele wichtige Kundendaten verloren. Denn es besteht kaum mehr eine Bindung zu diesen Kunden. Das Risiko von Auftragsverlusten ist beträchtlich.

Viel zu oft verpassen es kleinere Unternehmen, ihre Zielgruppen überhaupt festzulegen und gezielt anzugehen. In einem KMU-Seminar in Deutschland stellte Blatter fest, dass lediglich vier oder fünf von 100 Teilnehmern nach Zielgruppen arbeiten. Das sei ein grosses Manko.

Auch Strategicoach Urs Prantl aus dem aargauischen Fislisbach ist überzeugt, dass der anvisierte Kundenkreis meist viel zu gross gewählt wird. So erklärt ein Unternehmen beispielsweise, «unsere Kunden sind alle KMU in der Schweiz». Das Motto «mehr ist besser» sei aber verheerend, sagt Prantl. Denn rasch verzettelt sich das Unternehmen, vergrössert aufgrund der breiten und undifferenzierten Nachfrage laufend sein Angebot und er-

wartet dabei, dass der Umsatz ebenfalls kontinuierlich steigt. Das ist aber kein zwingender Automatismus.

Kundennutzen kennen

Daher sollen sich KMU auf eine strategisch sinnvolle Zielgruppe konzentrieren. Strategicoach Prantl definiert sie als Gruppe von Menschen mit gleichgelagerten Problemen, Engpässen, Wünschen oder Bedürfnissen. «Ich kann mit meinem schmalen Angebot alle diese Menschen glücklich machen, ohne dass ich es ständig anpassen oder individualisieren müsste», sagt Experte Prantl. Eine enge Zielgruppe bringe zahlreiche Vorteile mit sich: Weniger Marketingaufwand, zielgerichtete Ansprache, Aussicht auf Marktführerschaft, vertiefte Spezialisierung und hohe Alleinstellung.

Vor allem hat eine eng gefasste Zielgruppe klar definierte Bedürfnisse, die leichter zu erkennen sind und für die auch eine kleinere Unternehmung Lösungen anbieten kann. Denn es genügt laut Prantl nicht, «dass der Markt realistisch gesehen für ein Produkt oder eine Leistung reif ist, sondern die Kunden müssen auch wirklich kaufen wollen und bereit sein, den geforderten Preis dafür zu bezahlen».

Prantl sieht es daher als zentrale Frage der Strategie, dass ein KMU festlegt, welche Produkte es mit welchem Nutzen an welche Kunden verkaufen will und welche Kunden beziehungsweise Produkte es ausschliesst. Wer diese Fragen nicht kläre und den Kundennutzen seiner Produkte nicht genau kenne, richte sich an eine vage oder falsche Zielgruppe und müsse die Funktionen und Vorteile seiner Produkte übermässig betonen.

LESEN SIE IN DER NÄCHSTEN FOLGE

• Professionelles Marketing



ANZEIGE

GEWINNER & VERLIERER

Über 80 Tabellen mit Kennzahlen von Unternehmen in der Schweiz:
Identifizieren Sie die für Sie relevanten Zielkunden, Geschäfts- oder Kooperationspartner.

Die grössten Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen

Die grössten Arbeitgeber

Die Grössten der Branche

Die grössten Banken

Die Erfolgreichsten

Die grössten Versicherungen



2012 hätte vieles anders werden sollen, doch viele Änderungsvorhaben blieben in den Ansätzen stecken. So wollte die Schweiz un versteuertes Schwarzgeld in sauberes Weissgeld umwandeln und gleichzeitig die Beziehungen zum Ausland – dort, wo nötig – verbessern. Auch Stichworte wie Euro-Krise, Hildebrand-Affäre oder Adoboli- und Libor-Skandal prägten 2012.

Wie haben sich all diese Einflüsse auf die Schweizer Wirtschaft ausgewirkt? Zahlen geben unmissverständlich darüber Auskunft. Wie die Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen blicken auch die Banken und die Versicherungen auf ein zwar zufriedenstellendes, aber letztlich erneut schwieriges Jahr zurück. Es gab unter den Schweizer Firmen Gewinner, gleichzeitig aber auch Verlierer. Die Analyse der Fakten der über 800 umsatzstärksten Schweizer Firmen sowie der 300 Banken und Versicherungen bringt die eine oder andere Überraschung. Die Broschüre «Top 500 – Die grössten Unternehmen der Schweiz 2013» ist die einzigartige Sammlung statistischer Daten und Kennzahlen aus der Schweiz und aus Liechtenstein. Die Kennzahlen von Firmen aus rund 80 Branchen ermöglichen Ihnen interessante Vergleiche nach Umsatz, Ebit, Reingewinn, Investitionen und Arbeitsplätzen. Inklusive der D-U-N-S®-Nummer von Bisnode Schweiz AG (früher Dun & Bradstreet (Schweiz) AG).

Ja, ich bestelle die Broschüre

TOP 500

Anzahl Exemplare

Die «Top 500»-Broschüre erscheint Mitte August.

■ à Fr. 69.–

■ à Fr. 49.–*

*Für Abonnenten einer Wirtschaftspublikation von Axel Springer Schweiz AG. Die Preise verstehen sich inkl. MwSt. zzgl. Versandkosten. Auslandspreise auf Anfrage.

- Deutsche Ausgabe Französische Ausgabe
 Privatadresse Firmenadresse Frau Herr

NAME / VORNAME

FIRMA / FUNKTION

STRASSE / POSTFACH

PLZ / ORT

TELEFON

E-MAIL

Unser Service: «Ich bin damit einverstanden, per E-Mail über interessante Produkte und Angebote des Verlags informiert zu werden.» (Gegebenenfalls streichen.)

Coupon senden an:

Axel Springer Schweiz
«Top 500»-Broschüre
Leserservice, Postfach
8021 Zürich

Bestellung auch per:

Telefon 043 444 59 19
Fax 043 444 50 91
E-Mail broschueren@handelszeitung.ch
oder unter www.handelszeitung.ch/guides

in Zusammenarbeit mit:

Handelszeitung Bisnode