



Marketing und organisches Umsatzwachstum

Donald R. Lehmann

■

SCHLÜSSELBEGRIFFE

*Organisches Wachstum,
Internes Wachstum, Innovation,
Umsatzgenerierung*

•

AUTOR

Donald R. Lehmann,
George E. Warren Professor of Business,
Chair of the Marketing Division,
Columbia Business School, Columbia University,
USA
drl2@columbia.edu

■

Wachstum ist notwendig /// Wenn ein Unternehmen nicht wächst, stirbt es. Der Großteil der Unternehmen strebt nach Umsatzwachstum, um seinen Fortbestand zu sichern, um Anspruchsgruppen zufriedenzustellen und/oder einfach, weil es von unserem Wirtschaftssystem und dem Aktienmarkt erwartet wird. Unternehmen können entweder ein organisches Wachstum oder Wachstum durch Akquisitionen anstreben. Für das Marketing ist die erste Option attraktiver, da sie unmittelbar mit einem der zentralen Verantwortungsbereiche des Marketings verbunden ist: den Kunden. Wenn man von Finanztransaktionen wie Positionen im Devisen- oder Rohstoffmarkt absieht, sind Einnahmen ausschließlich auf Kunden zurückzuführen. Folglich muss das Umsatzwachstum durch Kundenakquise, verbesserte Kundenbindung oder Steigerung des Umsatzes je Kunde erreicht werden. Die beiden wesentlichen Aufgaben des Marketings sind deshalb einerseits der effiziente Einsatz von Ressourcen zur Vermarktung der bestehenden Produkte und Dienstleistungen und andererseits das Fördern von organischem Umsatzwachstum. Allerdings gewinnt diese zweite Herausforderung aufgrund der zunehmenden Geschwindigkeit von Veränderungen immer mehr an Bedeutung.

Warum Wachstum? /// Aus der Sicht eines Aktionärs ist der Aktienkurs die entscheidende Messgröße, wobei das Kurs-Gewinn-Verhältnis eine wichtige Komponente ist. Bei Unternehmen ohne Wachstum bleiben zukünftige Gewinne bzw. Cashflows unverändert. Der Wert des Unternehmens ist daher eine Konstante, die sich aus der Teilung des Jahresgewinns durch die Kapitalkosten ergibt. Bei Kapitalkosten von 10 % bedeutet dies einen Unternehmenswert von Gewinn/10 % oder etwa das Zehnfache des aktuellen Gewinns. Im Vergleich dazu erreicht ein Unternehmen mit einem moderaten Wachstum von kontinuierlichen 5 % jährlich bei sonst gleichen Voraussetzungen einen doppelt so hohen Wert. Die Verdopplung des Shareholdervalue, d. h. des Aktienwerts, ist offensichtlich ein wünschenswertes Ergebnis.

ABBILDUNG 1:
Möglichkeiten für organisches Wachstum



Darüber hinaus hat Wachstum positive Auswirkungen auf die Mitarbeiter. Es ist einfacher, mit einem „Winning Team“, also einem wachsenden Unternehmen, Nachwuchskräfte zu gewinnen und zu binden. Außerdem ist bei erwartetem Wachstum im Allgemeinen die Motivation der Mitarbeiter höher, was wiederum zu mehr Einsatz und besserer Leistung sowie einer positiveren Berichterstattung in den Medien führt.

Warum kauft man Wachstum nicht einfach mit Akquisitionen? /// Der andere weit verbreitete Ansatz zum Erzielen von Unternehmenswachstum basiert auf Akquisitionen. Leider haben unzählige Studien gezeigt, dass weitaus weniger als die Hälfte davon erfolgreich sind. Während zwar der Gesamtumsatz des Unternehmens steigt, ist beim Aktienkurs kaum eine Veränderung festzustellen. Zu den Gründen für das Ausbleiben der erhofften Effekte zählen unter anderem Misserfolge beim Realisieren der erwarteten Kostenersparnisse, Verlust wichtiger Mitarbeiter und die Unfähigkeit, Synergien zu schaffen. Letzteres ist allerdings häufig vorhersehbar. Die aktuellen Inhaber eines Unternehmens wissen in der Regel mehr über dessen Wert als der Käufer, sodass das erwerbende Unternehmen häufig zu viel bezahlt. Einen zu hohen Preis seitens des Käufers auszugleichen, ist entweder durch Synergien möglich oder durch die Fähigkeit zur effektiven Umsetzung einer neuen Strategie oder eines anderen Geschäftsmodells als vorher. Dies

kann beispielsweise durch die Nutzung der erweiterten Ressourcen geschehen. Kleine, neuere Unternehmen, die an den Finanzmärkten noch nicht in vollem Umfang bewertet sind, zu akquirieren, scheint erfolgversprechender zu sein als größere Firmen, deren Kauf stärkere Auswirkungen auf den Unternehmensumsatz mit sich bringt.

Möglichkeiten für organisches Umsatzwachstum ///

Es gibt zahlreiche Wege, organisches Umsatzwachstum zu erreichen. Sie können im Großen und Ganzen in vier Kategorien unterteilt werden (Abbildung 1).

Neue Produkte und Dienstleistungen können zur Erschließung neuer Märkte führen und zur Gewinnung von Neukunden beitragen. Darüber hinaus sichern sie auch den bestehenden Kundenstock ab, indem sie z. B. Bestandskunden fester binden. Innovationen können zudem die Marge pro Kunde durch Cross-Selling oder Up-Selling ausweiten. Apple zeigt auf beeindruckende Weise, dass organisches Wachstum erzielt werden kann, indem Kernprodukte wie das iPhone und der iPod laufend weiterentwickelt und durch neue Leistungen wie die intelligente Apple Watch oder Apple Pay ergänzt werden.

Die Markenbildung erhöht die Kaufbereitschaft und den Preis. Außerdem erleichtert ein positives Image auch den Transfer der Marke auf weitere Produktkategorien. Kellogg's beispielsweise

»

Wenn man von Finanztransaktionen wie Positionen im Devisen- oder Rohstoffmarkt absieht, sind Einnahmen ausschließlich auf Kunden zurückzuführen.

«

nutzte die Stärke der Marke, indem der Markenname von den einfachen „Corn Flakes“ zunächst auf weitere Arten von Cerealien und später auch auf andere Nahrungsmittel übertragen wurde.

Instrumente des **Kundenmanagements**, wie Treueprogramme oder CRM-Systeme, können die Kundenbindung stärken. Während einige Handelsunternehmen erfolgreich Anreize bieten, um Konsumenten an sich zu binden, gibt es auch negative Beispiele. Zu viel an Betreuung und Bindung werden nicht unbedingt geschätzt.

Innovationen im Vertrieb, wie der Wechsel von konventionellen Läden zum Online-Vertrieb oder umgekehrt oder Multi-Channel-Ansätze, eröffnen neue Wachstumschancen. Auch der Ausbau des eigenen Filialnetzes stellt eine Möglichkeit dar, den Umsatz zu steigern, wie unter anderem Starbucks in den vergangenen Jahrzehnten unter Beweis stellte.

Identifizieren von Wachstumschancen /// Wachstums-ideen kommen aus den unterschiedlichsten Quellen. Entscheidend ist, möglichst viele Ideen zu generieren und anschließend die vielversprechendsten Ansätze auszuwählen.

- > Der offensichtlichste Ansatz ist wohl die **Entwicklung neuer Technologien**, aber es gibt noch weitere nützliche Strategien
- > Das **Beobachten des Kundenverhaltens** kann bereits Ideen zur Optimierung bestehender Produkte liefern oder bestimmte Probleme lösen. Eine besonders wertvolle Methode ist hierbei das „Solution Spotting“. Für beinahe jedes Problem gibt es irgendwo auf der Welt jemanden, der bereits zumindest einen unausgereiften oder handgestrickten Lösungsansatz versucht hat. Durch Weiterentwicklung und systematische Produktion einer solchen Lösung können erhebliche Umsätze generiert werden.

ABBILDUNG 2:
Chancen für organisches Wachstum



>>

Für eine erfolgreiche
Wachstumsinitiative sollte man bereits
im Vorfeld alle Anspruchsgruppen
berücksichtigen.

<<

-
- > Von Mitarbeitern, Lieferanten, Vertriebspartnern und Kunden erhält man oft **Vorschläge und Anregungen**. Daher ist es empfehlenswert, Mittel und Wege zu entwickeln, um diese zu sammeln, zu filtern und nach sorgfältiger Prüfung eventuell auch umzusetzen. Die Kommentare und Anmerkungen der Verbraucher in den sozialen Medien bieten ebenfalls eine Fülle von Informationen, die man sich zunutze machen kann. Des Weiteren können Gespräche mit Nichtkunden oder ehemaligen Kunden hervorragende Ideen hervorbringen. Die Chance, auf eine bedeutende Innovationsidee zu stoßen, ist bei diesem Personenkreis deutlich höher als bei zufriedenen Kunden, die ja per Eigendefinition mit dem bestehenden Angebot glücklich sind.
 - > **Partnerschaften und die Zusammenarbeit mit Kunden** sind eine weitere Option. Methoden wie die Nutzung von Lead Usern und Beta-Seiten zur gemeinsamen Entwicklung von Produkten haben sich inzwischen ebenso etabliert wie der Einsatz von Fokusgruppen. Die technologischen Entwicklungen der jüngsten Zeit eröffnen zusätzliche Möglichkeiten für kooperative Entwicklungsprojekte und das sogenannte Crowdsourcing ist ein sehr interessantes Konzept. Es gibt viele Erfolgsbeispiele in diesem Bereich, wobei die wissenschaftlichen Ergebnisse zur Effektivität dieser Methode noch begrenzt sind. Allerdings gibt es bereits eine rege Forschungstätigkeit zu diesem Thema. Die intensivste Form der Zusammenarbeit stellt Customization dar, bei der benutzerspezifische Anpassungen entsprechend den individuellen Kundenwünschen erfolgen. Dafür sind Konfiguratoren aller Art im Einsatz. Obwohl diese auf die entsprechend verfügbaren Eigenschaften und Merkmale der jeweiligen Leistungen begrenzt sind, bieten sie ein hohes Maß an Individualisierungsmöglichkeiten und tragen zur Erfüllung der unterschiedlichsten Ansprüche bei.

- > Für die aktive und strukturierte Suche nach Ideen stehen unzählige **Methoden zur Ideenfindung** zur Verfügung. Unternehmensinterne Methoden umfassen beispielsweise Brainstorming sowie die Förderung individueller Kreativität. Es gibt klare Belege dafür, dass strukturierte Kreativitätsprozesse sowohl zu mehr als auch zu besseren Ideen führen. Natürlich kann man für den Prozess der Ideenbildung auch ein spezialisiertes Beratungsunternehmen beauftragen.
- > Gute Ideen für Innovationen kann man auch in weniger **intensiv verbreiteten Medien** finden. Während interessante Gedanken in Fortune, Forbes oder ähnlichen Magazinen auch von vielen anderen studiert werden, könnten Medien aus den Bereichen Design, Soziologie, Technologie, Science-Fiction und sogar akademische Zeitschriften eher als Quelle für einzigartige Ideen dienen.

Stolpersteine bei der Entwicklung von Innovationen /// Selbst gute Ideen, die zunächst die Unterstützung von allen relevanten Seiten erhalten, können zu Misserfolgen führen. Eine Vielzahl von Faktoren entscheidet darüber, ob eine Innovation erfolgreich eingeführt und letztendlich von den Kunden angenommen wird.

Sowohl **persönliche** als auch **unternehmensspezifische Aspekte** können ausschlaggebend sein. Fehlendes Know-how oder Mängel bei Entwicklung, Herstellung, Finanzierung, Marketing und Management können Ursachen für den Misserfolg einer Innovation sein. Manchmal scheitert das Management an einem Mangel an Autonomie oder Unterstützung durch die höchsten Führungskreise.

Hauptsächlich drei Faktoren entscheiden über die **Akzeptanz der Innovation bei potenziellen Nutzern**, und zwar der relative Vorteil, die Kompatibilität und das Risiko. Der relative Vorteil bezieht sich auf das Ausmaß der Verbesserung, die eine Innovation gegenüber der aktuellen Alternative bietet: Handelt es sich nur um eine bessere Mausefalle oder bietet sie einen echten wirtschaftlichen, psychologischen oder sozialen Vorteil? Die beiden anderen Faktoren beziehen sich zum einen auf die Kompatibilität der Innovation mit bereits bestehenden Verhaltensmustern und zum anderen auf das Risiko, das mit einer Nutzung verbunden ist. Inkompatibilität gilt in der Regel als größtes Hindernis für Kundenakzeptanz, es sei denn, der individuelle Leidensdruck ist entsprechend hoch.

Weitere Risiken betreffen das **wirtschaftliche Umfeld**. Unvorhergesehene behördliche Schwierigkeiten können das Projekt verzögern oder technologische Durchbrüche die Innovation plötzlich obsolet machen. Mitbewerber können Gegenmaßnahmen in die Wege leiten, insbesondere wenn ihr Unternehmen

bedroht ist. Darüber hinaus kann sich auch der Kundengeschmack schneller ändern als gedacht.

Für eine erfolgreiche Wachstumsinitiative sollte man bereits im Vorfeld alle Anspruchsgruppen berücksichtigen. Das Endergebnis muss für alle Beteiligten, sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens, unter dem Strich positiv ausfallen. Viele Innovationen bleiben erfolglos, da wesentliche Bereiche wie Finanzabteilung, Vertriebsmitarbeiter, Lieferanten oder Vertriebskanalpartner nicht entsprechend berücksichtigt wurden.

Abschätzen von Erfolg und Verkaufspotenzial /// Eine genaue Prognose, was letztendlich funktionieren wird und was nicht, ist schwierig, obwohl Datenanalysen in Bereichen wie Musik und Film gut funktioniert haben. Ein interessanter neuer Ansatz sind sogenannte Prognosemärkte. Dabei werden unterschiedliche Varianten wie Aktien gehandelt und die Initiatoren verlassen sich auf die „Wisdom of the Crowds“, um Wahlergebnisse oder auch Produkterfolge vorherzusagen. Solche Prognosen scheinen recht zielgenau. Allerdings muss man dabei seine Idee bereits öffentlich machen, bevor man sie als Innovation am Markt einführt.

Verkaufsprognosen werden umso schwieriger, je innovativer das Angebot ist. Für marginale Innovationen oder reine Weiterentwicklungen bieten die Standardverfahren der Marktforschung, wie Umfragen, Conjoint-Analysen und simulierte Testmärkte, gute Lösungen. Bei bahnbrechenden, „echten“ Innovationen ist es hingegen oft schwierig, sich das Produkt oder dessen Verwendung real vorzustellen. In diesen Fällen ermöglicht die in der Regel computerbasierte „Informationsbeschleunigung“ eine realistischere Perspektive.

Die Frage nach der Kaufbereitschaft führt im Allgemeinen zu einer überschätzten Nachfrage nach Innovationen, da Konsumenten dazu neigen, die Vorteile stärker zu berücksichtigen als die Anschaffungskosten. Bei echten Innovationen bildet die Nachfragekurve normalerweise eine S-Form mit einem langen Anlauf im linken Bereich, der die Zeitspanne abbildet, bis die Verkäufe richtig loslegen. Wachstumsmodelle, die auch die spätere Verlangsamung der Zuwächse berücksichtigen, liefern bessere Prognosen, insbesondere für den Zeitpunkt, ab dem sich der Absatz verringert und lineare Extrapolationen den Aufwärtstrend fortsetzen. Des Weiteren können auch historische Ergebnisse aus Meta-Analysen für die Abschätzung der Modellparameter herangezogen werden. Dies ist sogar schon vor dem Verkaufsstart möglich.

Umfangreiche Untersuchungen haben auch gezeigt, dass Innovationen, die über den gesamten Ideenfindungsprozess

hinweg spezifischen Mustern oder Modellen folgen, eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit aufweisen. Ähnlich, und nicht überraschend, sind Produkte, die ein spezifisches Problem lösen oder eine Lösung verwenden, die sich bereits in einem anderen Kontext bewährt hat, erfolgversprechender. Im Gegensatz dazu schneiden Produkte eher schlecht ab, wenn ihre Entwicklung nicht am Kunden ausgerichtet war oder einem allgemeinen Trend folgt.

Das Marketingmandat /// Organisches Wachstum ist der Schlüssel zu Shareholdervalue – und Marketing ist der wesentliche Treiber für organisches Wachstum. Es gibt die unterschiedlichsten Methoden, die bei der Entdeckung, Ausgestaltung und Umsetzung von Wachstumsinitiativen hilfreich sein können. Am wichtigsten sind jedoch die mentale Bereitschaft, entstehende Chancen aufzugreifen sowie ein gesundes Maß an Unzufriedenheit mit dem aktuellen Zustand..
/.

LITERATURHINWEISE

*Boyd, Drew; Goldenberg, Jacob (2013):
Inside the Box: A Proven System
of Creativity for Breakthrough Results,
Simon & Schuster.*

